

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA



Seminario de Graduación

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema:

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las Empresas del municipio de Matagalpa - Jinoteга, año 2015.

Sub tema:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Finca Hotel Esperanza Verde, del municipio de Matagalpa, año 2015.

Integrantes:

- Br. Cyndi Paola Maltez Blandón
- Br. Julissa Aracely Peralta Jarquin

Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Enero 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA



Seminario de Graduación

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema:

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las Empresas del municipio de Matagalpa - Jinoteга, año 2015.

Sub tema:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Finca Hotel Esperanza Verde, del municipio de Matagalpa, año 2015.

Integrantes:

- Br. Cyndi Paola Maltez Blandón
- Br. Julissa Aracely Peralta Jarquin

Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Enero 2016

Contenido

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CARTA AVAL	iv
RESUMEN	V
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACION	5
III. OBJETIVOS	7
IV. DESARROLLO	8
4.1. Antecedentes de la Empresa.....	8
4.2. Sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH).....	9
4.2.1. Concepto (ARH).....	9
4.2.2. Propósito de la Administración de Recursos Humanos	11
4.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	11
4.2.4. Las funciones de la Administración de los Recursos Humanos	13
4.2.5. Subsistema de Administración de Recursos Humanos.....	18
4.3. Subsistemas de Aprovechamiento de Recursos Humanos	21
4.3.1. Planeación de los Recursos Humanos	21
4.3.1.1. Importancia.....	22
4.3.1.2. Modelo de Planeación de Recursos Humanos.....	23
4.3.1.3. Etapas del proceso de planificación de los Recursos Humanos	26
4.3.2. Factores que influyen en la Planificación de los Recursos Humanos.....	32
4.3.3. Reclutamiento	40
4.3.4. Selección.....	50
4.3.6. Contratación	70
4.3.7. La Inducción	72
4.4. Desempeño Laboral	77
4.4.1. Definición	77
4.4.2. Importancia.....	78
4.4.3. Factores que influyen en el Desempeño Laboral.....	79

V. Conclusiones.....	92
V.I. Bibliografía	94
Bibliografía	94
VI. Anexos.....	98

DEDICATORIA

A Dios, por ser tan maravilloso y grande, por darme la vida, el amor y la sabiduría para poder llegar a este punto tan importante en mi vida y poder cumplir mis objetivos y porque siempre está para mí a pesar de mis errores.

A mis padres por haberme inculcado buenos valores y educación para poder llegar a ser una profesional, además de apoyarme y darme su amor.

A mi amada y preciosa hija, mi princesa y la dueña de mi corazón Ariadne Miranda por ser mi más grande fuente de inspiración y motivación para poder superarme cada día más y así poder luchar para que con la ayuda de Dios, la vida nos depare un futuro mejor.

A Kelly Miranda por apoyarme en mis estudios y sueño de ser profesional y por los sacrificios y esfuerzos para que no nos falte nada.

A mis hermanitos Mangel, Lisbeth y Alejandra, porque de una u otra manera han estado motivándome, por brindarme siempre su amor y por creer en mí. A mi abuelita por estar siempre apoyándome y dándome su amor. A mi tía Margine por apoyarme, aconsejarme y manifestarme su cariño.

A todas las personas que siempre me brindaron su apoyo incondicional sin interés alguno.

A mi amiga Julissa Peralta, porque a pesar de las diferencias siempre está para mí a como sabe que yo estoy para ella, además de haberse ganado un lugar importante en mi corazón.

Cyndi Paola Maltéz Blandón

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, de toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico este trabajo primeramente a Dios.

De igual manera les dedico este logro a mi familia en especial mis padres Héctor Peralta e Marbellys Jarquin, quienes han sabido formarme con buenos valores, sentimientos y hábitos; han estado a mi lado en todos los momentos difíciles para darme el apoyo que necesitaba, a quienes les debo el hecho de estar viva con salud mental y física, quienes han realizado sacrificios para permitirme culminar una de las etapas más importantes de mi vida y llegar a la meta final.

A mi bella hija Marbella Huete, quien es mi pilar para levantarme en la adversidad, impulsándome con un amplio deseo de mejorar cada día. Sabiendo que desde el primer instante que la tuve entre mis brazos conocí el verdadero amor, ese amor que luchara para que ella en un futuro este orgullosa de su madre.

A mi esposo por su apoyo para verme toda una profesional, por estar a mi lado en las buenas y en las malas, así como también por demostrarme su amor incondicional.

A mis hermanos Adonis y Saraí Peralta que de una u otra manera están para apoyarme en todos mis proyectos, que a pesar de no tener los mismos anhelos y pensamientos siempre estamos juntos. Así como también a todas aquellas personas que han sido parte de mi vida y los que todavía siguen siendo.

A mi amiga Cyndi Maltez que tiene un lugar muy especial en mi corazón, por abrirme las puertas de su casa cuando necesite refugio y que a pesar de nuestras altas y bajas sé que siempre estará para mí cuando la necesite, al igual que yo para ella.

Julissa Aracely Peralta Jarquin

AGRADECIMIENTO

Primeramente queremos darle gracias a Dios quien nos ha bendecido dándonos sabiduría y ha sido nuestro guía en el camino de la vida, que nos ha brindado salud, el bienestar físico y emocional en cada momento.

A nuestros padres quienes se han involucrado en nuestro aprendizaje y nos han brindado todo su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en todo momento y han sido parte importante para nuestro desarrollo como persona y como profesional. A nuestros esposos, hermanos y demás familiares, por aportar con su granito de arena durante nuestros estudios.

A las personas especiales en nuestras vidas, por tenernos su paciencia, bondad y comprensión, el sacrificar su tiempo para que pudiéramos cumplir con la meta. A cada uno de nuestros profesores por todos los conocimientos compartidos logrando que sea el profesional de hoy a todo el personal administrativo y de limpieza que labora en la universidad, por brindarnos un lugar limpio y en orden y así obtener un mejor aprendizaje.

De manera inmensa a nuestra tutora MSc. Lily del Carmen Soza López, por demostrarnos que si podemos lograr lo que nos proponemos, que desde el momento que nos tomó como grupo se involucró junto a nosotros se hizo parte de nuestro equipo, hoy le damos las gracias infinitas por su paciencia, dedicación y por ser nuestra guía para la realización de este documento.

También a los colaboradores de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde, en especial a la Lic. Wendy Juárez Avilés por contribuir con valiosa información para poder realizar el estudio además por apoyarnos para salir adelante en el trabajo.

Cyndi Paola Maltéz Blandón

Julissa Aracely Peralta Jarquin

AVAL DEL DOCENTE
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Cyndi Paola Maltéz Blandón (carnet n° 10060973) y Julissa Aracely Peralta Jarquin (carnet n° 10065153) con el tema general: El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa - Jinotega, año 2015. Y correspondiente al subtema: Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa hotel finca esperanza verde del municipio de Matagalpa, año 2015. Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: Administración de Recursos Humanos, Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos y Desempeño Laboral aplicado en las empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2015.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente en la ciudad de Matagalpa, República de Nicaragua a los veintiséis días del mes de enero del año dos mil dieciséis.

MSc. Lily del Carmen Soza López

Tutora

RESUMEN

En esta investigación trata de la administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en la empresa Hotel Finca Esperanza Verde del municipio de San Ramón, Matagalpa del año 2015. Siendo este un proceso muy importante en la organización, ya que de su aplicación va a repercutir la dotación del personal idóneo en la empresa.

El estudio se realiza con el propósito de analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde.

La administración de recursos humanos para una empresa es de mucha importancia ya que se puede identificar las necesidades de planear de manera eficiente, y así la gestión de administración de recursos humanos pueda emplear y retener a los trabajadores de la organización, a fin de alcanzar las metas propuestas, anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra, proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, personas discapacitadas, realizar una buena dotación de personal, entre otras funciones.

La empresa en estudio, tiene una influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos de los trabajadores de la empresa Finca Esperanza Verde del municipio de Matagalpa, año 2015, pero este proceso no se realiza de la manera correcta por lo tanto es recomendable mejorar en cuanto a planeación del personal, debido a que la forma en la cual se labora en la empresa es de manera empírica y este trabajo ayudara a que la empresa pueda perfeccionar con respecto a la gestión del talento humano, por lo tanto al mejorar la calidad del subsistema de aprovisionamiento el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa tendrá la calidad suficiente para llevar al éxito a la empresa.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene elementos de utilidad acerca de la influencia del sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado a los trabajadores de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde del municipio de San Ramón, Matagalpa del año 2015.

Las empresas enfrentan dificultades cuando no se aplican las técnicas apropiadas para el aprovisionamiento de personal, debido a que administración de recursos humanos está vinculada al rendimiento y funcionamiento de la organización, por lo tanto consiste en el manejo eficiente de los medios que pueden ser tangibles como intangibles, teniendo como objetivo la satisfacción de los intereses tanto de la empresa como del empleado.

Los procesos de provisión representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2000, pág. 178).

Para el desarrollo del estudio fue necesario conocer el proceso de aprovisionamiento de la Empresa Hotel Finca Esperanza Verde, con respecto a la teoría se valora el proceso y como este influye en el desempeño laboral, mediante la recolección de información a los colaboradores y dueños, así como también la aplicación de las leyes que regulan las relaciones laborales.

El Hotel Ecológico Finca Esperanza Verde no cuenta con ningún estudio realizado con énfasis al sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento, pero se recurrió a cuatro trabajos monográficos:

El primer trabajo Monográfico fue el realizado en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, con el tema: Análisis de la dotación de personal en el Hospital

Nacional Guillermo Almenara Irigoyen en Lima-Perú, año 2005. Por el Doctor Fernando Cabrera Montenegro.

El segundo trabajo es el realizado por la profesora Lisbeth Gallardo en la Universidad de los Andes, facultad de ciencias económicas y sociales; el que tiene como tema: Caracterización de la población y fuerza laboral en Venezuela, en el año 2013.

El tercer trabajo elaborado por Anielka Verónica Zeledón Montenegro y Rudi Antonio Picado Centeno, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa con el tema aplicación de los componentes de la administración de recursos humanos en primer trimestre del año 2005.

Y el cuarto trabajo Monográfico elaborado por Héctor José Gutiérrez Ibarra y Skarleth Ruiz Leiva, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa con el tema análisis de aplicación de subsistema de Recursos Humanos en las empresas públicas y privada durante el año 2007. Este documento fue de gran importancia para proporcionar las habilidades humanas requeridas por una organización pública o privada el desarrollar capacidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio.

Estos trabajos monográficos sirvieron como pautas para el desarrollo del documento, y contribuyeron con datos que sirvieron como referencias para la realización de esta investigación. Permitiendo que sea el primer trabajo para abordar en relación a la influencia del sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado a la empresa.

Esta investigación tiene como propósito analizar la influencia de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores Hotel Finca Esperanza Verde.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, debido a que se aplican técnicas inferenciales, para describir el subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores.

Según (Bautista, 2007, pág. 15); señala que la investigación cualitativa, hace registros narrativos de los fenómenos, trabaja con el discurso de la gente, es decir la comunicación verbal y no verbal y los estudia mediante técnicas como la observación participante, entrevista no estructurada; de la misma manera se aplicaron elementos cuantitativos, mediante la aplicación de métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de las encuestas. La metodología cuantitativa de acuerdo con (Bautista, 2007, pág. 15); es aquella que trabaja con un enfoque matemático mediante la cuantificación y análisis de los datos que surge a lo largo de la investigación.

Esta investigación es de tipo aplicada, ya que se emplea los conocimientos adquiridos, en el análisis del desempeño actual de los trabajadores del Hotel Finca Esperanza Verde, Tal como señala (Tamayo, 2014, pág. 23). La investigación aplicada, es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías.

Según su profundidad es correlacional, ya que se analizó qué relación existe entre las variables, aprovisionamiento y desempeño de personal, utiliza la herramienta para el procesamiento de datos, programa IBM SPSS. Se utiliza cuando se tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular, asocia variables a un patrón predecible para un grupo de pobladores. (Hernandez, 2006, pág. 121)

En cuanto a la amplitud en el tiempo, es de corte transversal, porque este estudio se realizó en el Hotel Finca Esperanza Verde del municipio de San Ramón-Matagalpa en el periodo del II semestre del año 2015. Según (Bernal, 2010, pág. 118) Las investigaciones de corte transversal son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una vez en un momento dado

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da

origen a los datos de investigación. (Tamayo, 2014, pág. 114). La empresa Hotel Finca Esperanza Verde cuenta con un universo constituido por 22 trabajadores permanentes entre los cuales están el personal administrativo, obreros y personal de servicio; los cuales se tomara también como muestra ya que no es una población muy grande; la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. (Tamayo, 2014, pág. 38), por ende a esta muestra se les aplicara los diferentes instrumentos para la recolección de datos y el análisis de los resultados.

El método empírico permite la obtención y elaboración de los datos empíricos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos y el método teórico permite la construcción y desarrollo de la teoría científica, y en el enfoque general para abordar los problemas de la ciencia, por ello los métodos teóricos permiten profundizar en el conocimiento de las regularidades y cualidades esenciales de los fenómenos. (Tamayo, 2014, pág. 33)

En la investigación se utilizó el método teórico ya que se obtuvo información mediante los conceptos de especialistas en el tema de investigación los cuales se utilizaron para el desarrollo del documento y empírico porque se aplicó la observación a través de la cual se obtuvo conocimiento de los hechos para el tratamiento de datos. La entrevista es el encuentro convenido entre dos o más personas, para tratar de un asunto, informar al público, la encuesta es la reunión de datos obtenidos por consultas o cuestionarios a muchas personas y la observación es la capacidad de adquirir el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan los fenómenos. (Tamayo, 2014, pág. 34)

Los instrumentos que se aplicaron son: encuestas a los trabajadores (ver anexo No.3) y entrevista al administrador de recursos humanos, Lic. Wendy Juárez (ver anexo No.2) guía de observación (ver anexo No.4) para constatar el aprovisionamiento de recursos humanos.

II. JUSTIFICACION

Actualmente las empresas crecen de acuerdo al nivel de calidad y servicios que ofrecen sus recursos humanos, por ello es necesario estudiar de manera minuciosa lo relacionado con los sistema de aprovisionamiento de recursos humanos, ya que esto dará pauta a los dirigentes de la empresa Hotel "Finca Esperanza verde", a encontrar y obtener trabajadores calificados para cada puesto de trabajo que su desempeño laboral sea exitoso y así puedan lograr desarrollarse eficientemente sabiendo enfrentarse a las exigencias que obligan el mundo exterior y cada día a ser mejor competitivo ante cualquier otra organización.

Es por tal razón que el presente trabajo se realiza para brindarle a la empresa, una valiosa información y conocimiento en lo que se refiere a influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y desempeño de personal. De esta manera le servirá a la organización; que contratar es esencial para el rendimiento a corto y largo plazo, para la vitalidad y crecimiento de la empresa. la importancia de llevar una administración de recursos humanos con la capacidad necesaria de satisfacer las diferentes necesidades que la organización requiere con respecto a personal, que sus subsistemas estén bien establecidos y planteados para una mejor organización en la empresa.

Será de mucha importancia, ya que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y la importancia que tiene el llevar una administración de recursos humanos con la capacidad necesaria de satisfacer las diferentes necesidades que la empresa requiere con respecto a personal, que sus subsistemas estén bien establecidos y planteados para una mejor organización en la empresa.

Se obtendrá como beneficio el que la empresa Hotel "Finca Esperanza Verde " tenga un mejor proceso en lo que se refiere al aprovisionamiento de recursos humanos y dotación del personal sabiendo que con la ayuda de este podrá captar a los candidatos necesarios al momento de requerirlo, ya que se aplicaran las técnicas,

elementos, factores y todo lo necesario para obtener resultados positivos y que sobre todo satisfagan con las metas y objetivos que la organización se plantea con respecto a la gestión de recursos humanos. Además de tener un mejor conocimiento en lo que se refiere a desempeño laboral el cual es uno de los factores que motivan a sus trabajadores para poder realizar con una mayor satisfacción del trabajo en el cual se están desempeñando. Asimismo se dará pauta para identificar cuáles son los elementos del contrato que es lo que realmente se necesita para obtener la mejor información de los candidatos a requerir el puesto.

Esta investigación ayudará a la empresa Hotel "Finca Esperanza Verde" a mejorar sus procesos de administración de recursos humanos en la organización. Lo que contribuye a brindarle a sus clientes excelente atención, obteniendo como resultado un impacto tanto a la empresa, empleado y sociedad ya que esta elevara su nivel de competitividad y de esta manera podrá mostrarse ante la sociedad y competencia más fuerte, capaz de lograr los objetivos y satisfacer las necesidades de las personas, con el personal indicado para cada actividad propuesta, ya que el empleado tendrá la suficiente motivación, entusiasmo y habilidad para realizar un excelente trabajo.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos de los trabajadores de la empresa Finca Esperanza Verde del municipio de Matagalpa, año 2015.

Objetivo Específicos

1. Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos, basados en la teoría de la Administración de Recursos Humanos.
2. Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por la empresa Finca Esperanza Verde.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa Finca Esperanza Verde.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la empresa Finca Esperanza Verde.

IV. DESARROLLO

4.1. Antecedentes de la Empresa

Hace unos 14 años, los antiguos propietarios Richard y Lonna Harkrader de Comunidades Hermanas de San Ramón Nicaragua (SCSRN) comenzaron Finca Esperanza Verde como un experimento único en el ecoturismo y el empoderamiento local - parte finca de café orgánico - parte turística lodge.

La finca se encuentra un lugar destacado en el borde de un camino rural tranquilo ubicado a 4.000 pies (1.200 mts) sobre el nivel del mar, ofreciendo unas vistas espectaculares de la cordillera Dariense y el verde valle de Matagalpa muy por debajo.

La finca ofrece nicaragüenses locales con formas económicas y alcanzables para compartir su cultura con los turistas que visitan y ha recibido reconocimiento internacional como modelo de lucha contra la pobreza a través del turismo sostenible y otros programas socialmente responsables.

Filosofía Empresarial

Misión:

Finca Esperanza Verde, somos gente que estamos comprometidos día a día a mejorar la calidad del servicio para con nuestros clientes sin dejar de un lado el apoyo a la conservación del medio ambiente. Brindando calidad de vida de nuestros trabajadores y ayudando así al desarrollo económico de la comunidad.

Visión:

Finca Esperanza Verde aspiramos a mantenernos en el mercado de la hotelería internacional y seguir siendo el mejor hotel eco turístico. Ofreciendo a nuestros clientes experiencias gratas e inolvidables de la ecología Nicaragüense.

Según las encuestas aplicadas el 100% de los trabajadores dieron a conocer que existe una misión y visión dentro de la organización (ver anexo No.5), lo que demuestra que la empresa tiene bien definido lo que desea y como lo va a lograr. Al visitar el Hotel se pudo constatar que si existe una misión y visión lo cual es de mucha importancia porque de esta manera los trabajadores tendrán bien definidos los objetivos de la organización y la forma de cumplirlos.

Valores:

- Compromiso con el medio ambiente.
- Apoyo a las comunidades.
- Respeto con nuestros clientes y trabajadores.
- Calidad en el servicio que brindamos
- Confianza en cada uno de los miembros de la empresa.
- Responsabilidad social.
- Trabajo en equipo.

4.2. Sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH)

4.2.1. Concepto (ARH)

La administración de recursos humanos (ARH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utilizan, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Chiavenato I. , 2009, pág. 7).

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: La Planeación, la organización, la integración, la

dirección y el control, en conjunto estas funciones representan el proceso de administración. (Dessler G. , 2009, pág. 2)

Según los autores la administración de recursos humanos comprende un conjunto de actividades para gestionar todo lo pertinente a recursos humanos que requiera la organización, de esta manera el gerente o dueño podrá trabajar de la manera más idónea en lo que se refiere a todos los procesos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el 100% de los trabajadores expuso que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos (ver anexo N. 6), ya que el encargado de registrar todo lo relacionado a capital humano es el director general. A través de la entrevista aplicada dicho director expuso que aún no se ha podido crear un departamento específico de recursos humanos por que no existe mucha entrada ni salida de capital humano, pero que no deja en el olvido la posibilidad de la creación de dicho departamento ya que según sus palabras lo cree de gran importancia para las empresas. Según la guía de observación el director general realiza todas las funciones al momento de contratar. Esto significa que la empresa atiende la gestión del talento humano a través del director general ya que no cuenta con un departamento en específico, según (Werther W. , 2006, pág. 20), Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio. Por lo que no es necesario que en estos momentos la empresa cree un departamento de recursos humanos ya que no cuenta con un volumen alto de trabajadores que sugieran tal necesidad, además no se justifica el salario para contratar a un especialista de recursos humanos. Pero en caso que la empresa Hotel Finca Esperanza Verde requiera más trabajadores será necesario la implementación de tal departamento para poder llevar un orden y control tanto del personal como de las actividades de la empresa.

Según los resultados de las encuestas (Ver anexo No.7), el 100% de los trabajadores opinaron que no están organizados en sindicatos, por su parte el administrador negocia de manera personal con cada uno de los trabajadores, y se pudo observar que existe una buena comunicación entre el director y los demás trabajadores. Sin embargo es necesario que se organicen en sindicatos ya que esto les ayudara a velar por sus derechos, y si en algún momento los intereses difieren en la organización la comisión sindicalista puede ayudar a reducir conflictos futuros dentro de la empresa.

4.2.2. Propósito de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. (Chiavenato I. , 2007, pág. 140).

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización de forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. (Werther, 2008, pág. 8).

El propósito de la administración de recursos humanos es controlar lo que respecta a personal, cada persona, cada actividad, circunstancia o la manera en la cual se organizan las empresas para llevar el orden dentro del personal.

4.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

a) Objetivos corporativos.

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores

y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajos respectivos.

b) Objetivos funcionales.

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y del total de personal a su cargo.

c) Objetivos sociales.

El departamento de capital humano debe ser responsable a nivel ético y social ética de los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectada por restricciones.

d) Objetivos personales.

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común a alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. (Werther, 2008, págs. 10,11)

Los objetivos de la administración de recursos humanos dan pauta a ver con claridad lo que desea la empresa para su personal y cuáles son sus ventajas y desventajas, tener claro que se desea de los trabajadores, la manera que actuamos con ellos, tener la capacidad de mantener un personal de calidad, el cual ayuda a satisfacer las necesidades que se tiene como empresa. Esto ayuda a tener una clara

perspectiva de cómo se desea trabajar en conjunto con el personal que labora en la organización.

4.2.4. Las funciones de la Administración de los Recursos Humanos

Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El gerente de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensaciones financieras. El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. (Werther, 2008, pág. 18)

En un mundo de negocios caracterizado por la exposición de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos, y sobre todo expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias, y sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. (Chiavenato I. , 2007, pág. 122)

A través de la función de los recursos humanos se identificara los pasos a seguir para llegar a tener un personal con éxito, que la empresa como tal pueda tener como ventaja una buena dotación de personal, pueda identificar a aquel trabajador emprendedor, luchador y capaz de proponerse metas las cuales puedan llevar al éxito a la empresa, además a ellos como trabajadores

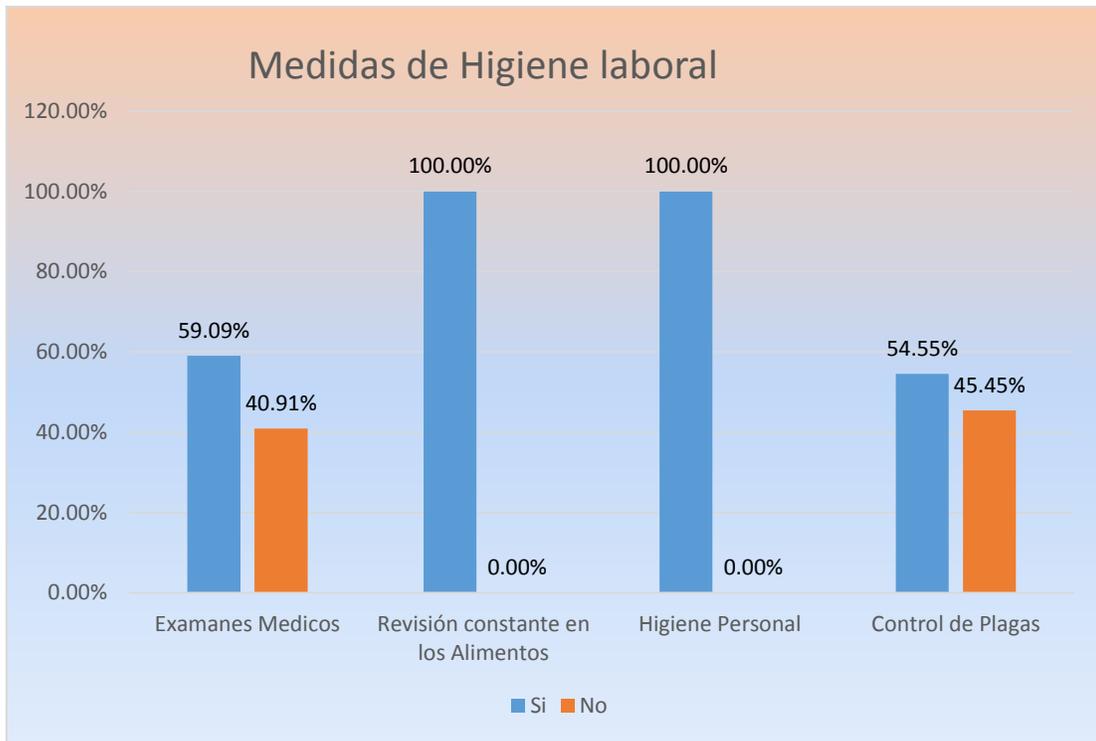
Función de Seguridad e Higiene en el trabajo

Medidas de Higiene y Seguridad laboral

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud.

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. (Perez, 2012).

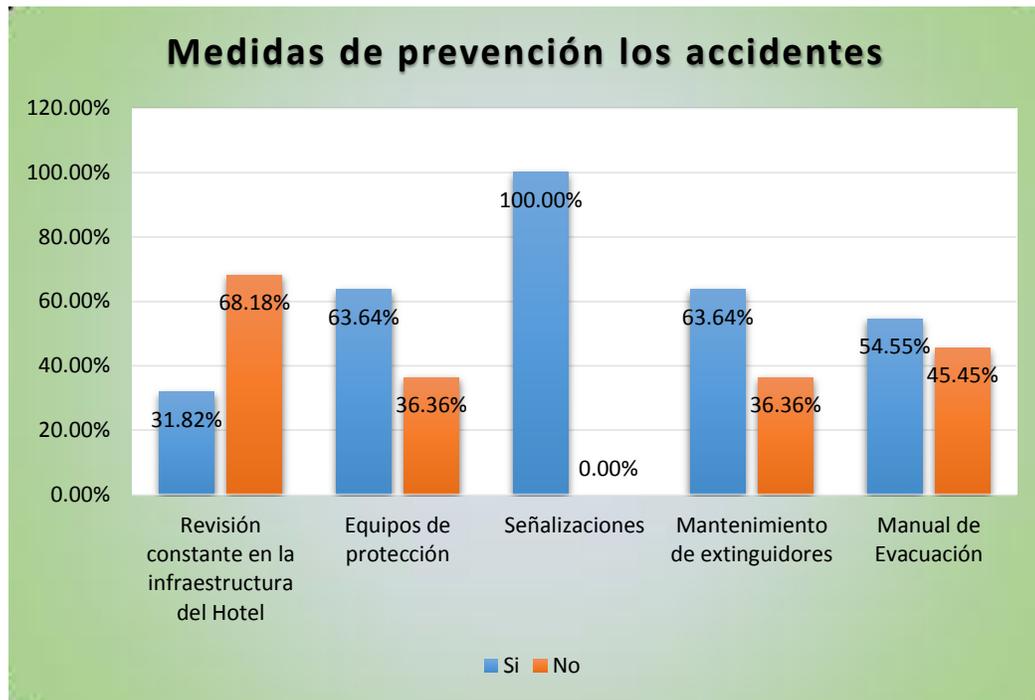
Gráfico No.1



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajador

Mediante las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa se pudo obtener como resultado que las medidas de higiene más utilizadas por los trabajadores con el 100% son higiene personal y la revisión constante en los alimentos, por otra parte el 59.09% dijo que los exámenes médicos y el 40.91% dijo que no, así mismo el 54.55% respondió que el control de plagas a lo que un 45.45% no opino lo mismo. Según el director general en la entrevista realizada, dice que se cumplen todas las medidas de higiene laboral posibles, mientras tanto en la observación se pudo ver que no todos los trabajadores cumplen con lo indicado por el gerente. Por consiguiente es necesario que esta situación deba ser atendida para que se pueda garantizar la salud ocupacional y evitar incapacidades temporales que generen más gastos y pérdidas a la empresa.

Gráfico No.2



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores.

Según las encuestas realizadas reflejan de manera positiva que existen medidas de prevención de accidentes en la empresa, destacándose la señalización con el 100%, seguido del uso de equipos de protección y mantenimiento de extinguidores con un 63.64%, pero el 36.36% expresaron que no, también se reconoce con un 54.55% de los trabajadores que manejan que existe manual de evacuación 45.45% aun no lo maneja, también 31.82% nos dijo que hay una revisión constante de la infraestructura, mientras tanto un 31.82% dijo lo contrario, lo que se pudo comprobar mediante la observación realizada en la empresa. El director general expreso que si existen medidas de prevención para evitar accidentes pero argumenta que no todos los trabajadores las cumplen. Esto quiere decir que la empresa no está brindando la información necesaria para que los trabajadores acaten las medidas de prevención de accidentes laborales y desastres en caso de presentarse una emergencia y así reducir el riesgo tanto de capital humano, como a los demás bienes de la institución por lo que es necesario que se les brinde la información necesaria y estar pendiente para que se cumplan dichas medidas y así reducir el riesgo laboral.

Con respecto a la encuesta realizada los trabajadores, dieron a conocer con un 100% que la empresa no cuenta con una comisión mixta de HST (Ver anexo N.8), de igual manera el director en la entrevista brinda la misma información, esto no ha afectado a la empresa explica el director ya que es una empresa que cada trabajador opta por sus medidas de seguridad, además de las existentes en la organización y mediante las indagaciones correspondientes en la observación se pudo verificar dicha información; lo cual indica que esta empresa no aplica la ley 618, ley de Higiene y Seguridad Ocupacional, la cual, tiene por objeto establecer el conjunto de disposiciones mínimas que, en materia de higiene y seguridad del trabajo, el Estado, los empleadores y los trabajadores deberán desarrollar en los centros de trabajo, mediante la promoción, intervención, vigilancia y establecimiento de acciones para proteger a los trabajadores en el desempeño de sus labores. Dicha ley debería ser considerada para beneficio de la misma empresa ya que mediante la aplicación de esta comisión los trabajadores se sentirán comprometidos por cumplir con esta ley y así evitar accidentes en el área trabajo y gastos futuros a la empresa.

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta (ver anexo N.9), se determinó con el 100% que la empresa brinda un plan de beneficios social a los trabajadores. De igual manera el director argumenta que si existe un plan de beneficios social y que ha ayudado de manera positiva a la empresa ya que de esta forma ayudan a los trabajadores y se sienten motivados con una frase (Le ayudamos al trabajador, para que se sienta comprometido a dar un desempeño laboral eficaz). Según las observaciones se pudieron verificar de igual manera que tanto el trabajador como empleador brindan la misma opinión al respecto.

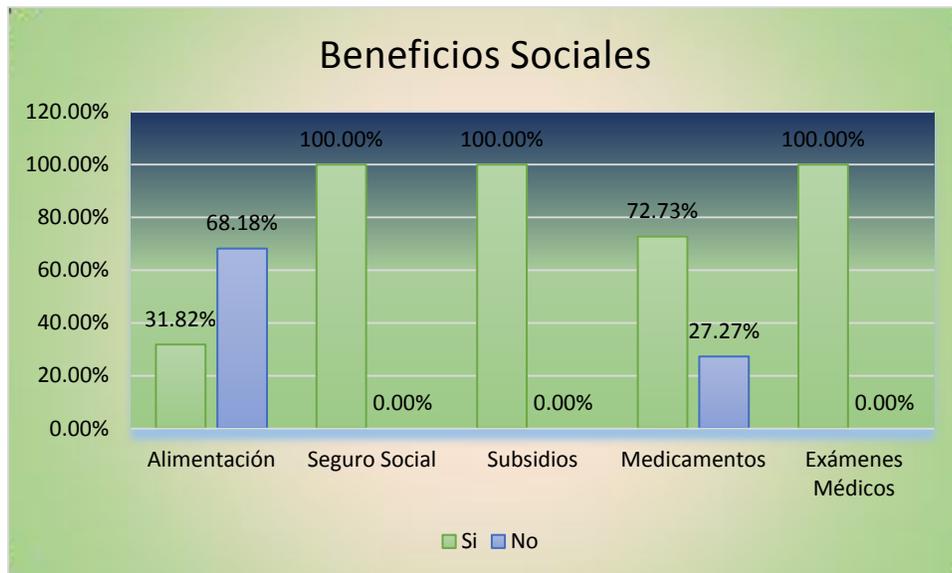
Estos resultados reflejan que la empresa está actuando de manera positiva porque les brinda a sus trabajadores un plan de beneficios sociales, lo cual ayuda a que el personal se sienta motivados y de esta manera puedan cumplir con los objetivos de la organización.

Función Beneficios Sociales

Los beneficios sociales en favor de los trabajadores contenidos en la legislación laboral constituyen un mínimo de garantías susceptibles de ser mejoradas mediante la relación de trabajo, los contratos de trabajo o los convenios colectivos (Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185 (CT) Artículo 13-16, 1996)

Los beneficios sociales son ayudas que toda institución debería ofrecer a sus trabajadores, para un rendimiento y desempeño de calidad por parte de ellos, ya que los servicios o beneficios sociales son muchas veces motivaciones que orientan al trabajador al logro de objetivos tanto institucionales como personales.

Gráfico No.3



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Según la encuesta realizada se le pregunto a los trabajadores de la empresa sobre qué tipo de beneficios existían, a lo que respondieron el 100% seguro social, exámenes médicos y subsidios, seguido por medicamentos con el 72.73% los cuales cuentan con este beneficio mientras tanto el 27.27% no; un 31.82% nos dijo que son beneficiados con la alimentación, a lo que el 68.18% expreso que no es así. Por su parte el gerente explica que algunos no cuentan con ciertos beneficios por que están en el campo (cafetales), este personal por cuenta propia lleva su comida. Al

momento de realizar la observación se pudo constatar con que algunos de los empleados no reciben los mismos beneficios, porque no están todo el tiempo en el hotel.

Se puede verificar que los resultados son positivos ya que esto muestra que la empresa brinda a la mayoría de sus trabajadores beneficios sociales lo que ha generado un buen clima laboral y motivación en sus trabajadores.

Función de retribución

A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada, a pesar de tener sustantividad propia. La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo. (Pérez 2012).

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores (Ver anexo N.10 y 11), el 100% dio a conocer que la empresa Hotel Finca Esperanza Verde no cuenta con un plan de compensaciones financieras, por su parte el gerente expreso que opta por otros recursos para beneficiar a sus trabajadores. Esto significa que la única compensación financiera que reciben es el salario, el cual es de C\$5,846.38 el área de turismo y C\$4,015.54 el área agrícola. (Ver anexo N.20), y de esta manera el trabajador se sienta comprometido a realizar mejor su trabajo, de esta manera seria de utilidad que la empresa implantara un plan de compensaciones financieras para evitar inconformidades en algunos trabajadores y por el contrario aumentar la motivación en su personal para que aporten a la empresa trabajo eficiente.

4.2.5. Subsistema de Administración de Recursos Humanos

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la

organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida. (Chiavenato I. , 2007, p. 93)

La administración de recursos humanos se basa en subsistemas los cuales se logran, para poder obtener personas las cuales tengan alto índice de entusiasmo, ganas de aprender; que una vez captadas por la empresa se enamoren de ella y puedan ejercer sus labores de manera exitosa.

4.2.5.1. Subsistemas de Integración de los Recursos Humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto, y la evaluación del desempeño en el puesto. (Chiavenato I. , 2007, pág. 129)

El subsistema de integración de los recursos, se basan en captar nuevos candidatos al puesto, que se encuentra vacante para formar parte de la empresa.

4.2.5.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto, y la evaluación del desempeño en el puesto. (Chiavenato I. , 2007, p. 129)

Es aquí donde se establecen las actividades a realizar el trabajador, cuáles son sus funciones específicas, como trabaja la persona, las fuerza y debilidades del

trabajador. Se estima la evaluación del desempeño; lo que realiza el trabajador y cada uno de los procesos que tiene que seguir para realizar su trabajo.

4.2.5.3. Los subsistemas de Retención de Recursos Humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, de higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato I. , 2007, pág. 275)

El subsistema de retención se basa en provocar la estabilidad del trabajador. Mediante las retribuciones y beneficios que como empresa le brinda al trabajador, así mismo el ambiente apropiado para su desempeño.

4.2.5.4. Los subsistemas de Desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. (Chiavenato I. , 2007, p. 379)

El subsistema de desarrollo trata de ir perfeccionando a los empleados mediante capacitaciones brindadas por la empresa, así como también nuevas experiencias para un mejor desempeño organizacional

4.2.5.5. Los subsistemas de Auditorías de Recursos Humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permita con determinadas estrategias y planes que les permitan alcanzar objetivos definidos y se debe tener un subsistema de auditoría de recursos humanos el cual permita que las distintas partes de la organización

asuman su debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. (Chiavenato I. , 2007, pág. 441),

Es aquí donde trata de examinar de manera cautelosa como se está desarrollando los procedimientos para la gestión del talento humano dentro de la organización.

4.3. Subsistemas de Aprovisionamiento de Recursos Humanos

4.3.1. Planeación de los Recursos Humanos

4.3.1.1. Concepto

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cual es la fuerza del trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de las actividades organizacional futura. (Chiavenato I. , 2007, p. 150).

La planeación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone proveer las necesidades de los recursos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Simon, 2007, pág. 89)

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva. Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. (Werther, 2008, pág. 124)

La planeación es una técnica que ayuda a las empresas a anticipar las necesidades del capital humano, las empresas tienen que tener claro, para un buen aprovisionamiento.

Al aplicar la entrevista al director de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde, dice que no existe una planeación de recursos humanos establecida. Esto no quiere decir que no se realizan, al contrario se toman las medidas, técnicas, modelos, factores que contribuyen a esta pero de una manera práctica, la empresa lo que hacen lo llevan en un orden correcto y que no se ha caído en errores graves que afecten la empresa como tal.

4.3.1.2. Importancia

La importancia de la planeación radica en que anticipa la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. (Chiavenato I. , 2007, p. 150).

La planeación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos fines. Uno de ellos es determinar la oferta y la demanda futura de los recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y en general, con la baja de productividad. (Simon, 2007, pág. 85)

La importancia de la planeación de los recursos humanos es vital para la empresa para reclutar el personal en el momento oportuno para satisfacer las necesidades del personal para la realización de tareas y cumplimiento de metas.

A través de la entrevista aplicada al director general responde que es de importancia la planeación de recursos humanos ya que facilita el reclutamiento y selección del personal. Por ende es necesario para la empresa tener bien establecida su planeación en cuanto a recursos humanos que le permita con mayor

facilidad realizar los procesos sin complicación y evitar tomar malas decisiones a futuro.

4.3.1.3. Modelo de Planeación de Recursos Humanos

- Modelos basados en la demanda estimada del producto o servicio

Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto (si es una industria) o del servicio (si es una organización no industrial). La relación entre las dos variables —número de empleados y producción de producto/servicio— depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad, que se deriva de un cambio en la tecnología, provoca una reducción del personal necesario por unidad adicional de producto/servicio o una reducción del precio del producto/servicio, de tal manera que dé un aumento de las ventas y, por consiguiente, un aumento del personal que se necesite. Este modelo utiliza las previsiones o las extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operativo de la organización. No considera los imprevistos, como estrategias de los competidores, situación de mercado de los clientes, huelgas, falta de materia prima, etc. (Chiavenato, 2000, pág. 211).

Este modelo se basa en identificar los momentos de súper producción que requieren más mano de obra para cumplir una meta propuesta por la empresa.

- Modelos basados en la segmentación de los cargos

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de recursos humanos utilizada en muchas empresas de gran tamaño.

El modelo consiste en:

- a) Escoger un factor estratégico (como el nivel de ventas, el volumen de producción, el plan de expansión) cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.
- b) Establecer los niveles históricos (pasado) y futuro para cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.
- d) Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato, 2000, pág. 211)

Proyecta niveles futuros de fuerza laboral en cada área, basándose en datos históricos.

- Modelos de sustitución de puestos claves

Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigramas de carrera, que son una representación visual de quien sustituye a quien en la organización, ante la eventualidad que exista una vacante en el futuro. La información que facilite el montaje del sistema debe provenir del sistema de información gerencial. (Chiavenato, 2000, pág. 213)

Donde la empresa reorganiza con el personal propio en caso de una vacante, siendo de facilidad ya que toda la información necesaria esta ya proporcionada en la empresa para atender sustituciones claves.

- Modelo basado en el flujo del personal

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de

contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. Así mismo es útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en este aspecto. (Chiavenato, 2000, pág. 214)

Flujo de personas hacia adentro de la organización y hacia afuera, por desvinculaciones, transferencias, admisiones y accesos predictivos.

- Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio y totalizante. Desde el punto de vista de insumos, la planeación del personal debe tener en cuenta cuatro factores o variables intervinientes.

- a) Volumen de producción planeado
- b) Cambios tecnológicos que alteran la productividad personal
- c) Condiciones de oferta y de demanda y comportamiento de la clientela
- d) Planeación de carrera en la organización

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación del personal debe considerarse la composición cambiante de la fuerza laboral de la organización, haciendo un seguimiento o evaluando las entradas y salidas del personal y su movimiento en la organización. (Chiavenato, 2000, pág. 215)

Sirve como totalizador entre volumen de productos, cambio en tecnología, oferta y demanda y planeación de carrera.

De acuerdo a la entrevista realizada, el director dio a conocer que los modelos que utilizan la empresa son en base a la demanda estimada del producto o servicio y en base a la planeación integrada, con las cuales la empresa se complementa más, ya que en los periodos de mayor demanda por ejemplo en los cafetales exige más contratación debido al tiempo de cosecha. Esto indica que la empresa está optando por los modelos que van a satisfacer las necesidades de la organización, y de esta manera la empresa planea de acuerdo al personal que se necesite.

4.3.1.4. Etapas del proceso de planificación de los Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades

De su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y demanda de los recursos humanos.

Las Etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

1. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.
3. Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación Y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.
4. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos. (Arthur W. Sherman, 1994)

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de las estrategias, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos (Simon, 2007, pág. 88).

Cuando se habla de las etapas del proceso de planificación de personal nos damos cuenta que se basa en las debilidades y disponibilidad de su personal, permite a la empresa tener una información explícita y real de sus trabajadores, establecer las metas y objetivos para tener claro que es lo que se desea de los recursos humanos; da pauta de cada uno de los pasos a seguir para no flaquear al momento de interactuar con el personal.

En la empresa Hotel Finca Esperanza Verde la investigación de mercado de recursos humanos se hace a partir de la demanda por lo que la empresa contrata más personal en un periodo de cosecha. Lo que representa que la empresa cuenta con un personal capacitado e idóneo para los puestos de trabajo, esto significa que la organización atiende las diferentes necesidades reflejando un buen manejo en cuanto a las actividades que se realizan en la empresa.

4.3.1.5. Recopilación y Análisis de la Información

El sistema de información de recursos humanos debe ofrecer datos concretos relacionados con cuestiones muy diversas y ayudar al departamento de recursos humanos a lograr sus objetivos tanto a corto como a medio y largo plazo. El funcionamiento de un departamento de recursos humanos asistido por un sistema de información es un concepto relativamente nuevo que no se ha explorado todavía en profundidad. Si bien muchas organizaciones ya cuentan con un sistema de información de recursos humanos, sin embargo la utilidad o rendimiento del mismo todavía es bajo, ya que es considerado fundamentalmente como una base de datos que contiene información sobre los empleados. No obstante, a medida que las organizaciones estudian los posibles usos de sus sistemas de información se dan cuenta de que poseen un material útil no sólo para el departamento de recursos humanos, sino también para los gerentes de línea. (Dolan, 2007, pág. 94)

La recopilación y análisis de la información ayudará a la empresa a saber con exactitud cuáles de los candidatos a optar al puesto de la vacante sea la más correcta e idónea además de las capacidades, conocimiento, herramientas para ejercer un desempeño laboral de calidad.

4.3.1.6. Establecimiento de Objetivos y Políticas de Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de

producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, en la Administración de Recursos Humanos se deben considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales varían enormemente de una organización a otra y sobre todo regulando el proceso de trabajo.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades.

En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de Recursos Humanos

a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de Recursos Humanos

a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención/ de los Recursos Humanos

a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.

b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en

el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos

a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.

b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de auditoría de Recursos Humanos

a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (Chiavenato I. , 2007, pág. 120 122)

Los objetivos y las políticas de los recursos humanos darán claridad a la empresa a reflejar lo que se necesita, lo que se quiere de cada elemento humano, mantenerlos activos y con un alto desempeño, dando incentivos a los trabajadores y motivando de

diferentes maneras para no bajar el rendimiento, destacando las normas, reglas y procedimientos que cada trabajador debe respetar y tener en cada organización.

La empresa Hotel Finca Esperanza Verde de acuerdo a lo expresado por el director en la entrevista, no cuenta con políticas de planeación de los recursos humanos bien establecidas, su forma de involucrar y evaluar a los trabajadores es de forma práctica. Esto demuestra que la empresa cuenta con políticas aunque no las tenga reflejadas en un documento, estas son puestas en prácticas al momento de una planeación y por lo tanto la organización aplica estas políticas de manera que se pueda adquirir al personal que cumpla con las exigencias del perfil del cargo.

4.3.1.7. Programación de Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos fines. Uno de ellos es determinar la oferta y la demanda futura de los recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y en general, con la baja de productividad. (Simon, 2007, pág. 85)

Es aquí donde la empresa organiza de manera adecuada al personal el cual tiene laborando, es importante porque da pauta a orden y control de la organización.

4.3.1.8. Control y evaluación de la planificación

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o gestión de los recursos

humanos facilita el control y evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. (Simon, 2007, pág. 95)

Esto ayuda a la empresa a observar y detallar cada uno de los elementos que contienen la planificación de los recursos humanos, estos son eficaces para el mejoramiento de las tareas a desempeñar de la empresa.

4.3.2. Factores que influyen en la Planificación de los Recursos Humanos

Los factores que influyen en la planeación de los recursos humanos son importantes ya que se identifican con mayor frecuencia en el personal, la empresa como tal debe saber llevar de la mejor manera las principales causas que afectan a los empleados y dar respuesta de manera positiva a cada situación que se presente.

Según la entrevista realizada al director los factores que influyen en la planeación de los recursos humanos en la empresa son la población y fuerza laboral además de los requisitos de personal, esto indica que en Hotel Finca Esperanza Verde al momento de realizar la planeación se van a asesorar en el mercado para ver los potenciales que existen así como también los requisitos que la empresa demanda, de esta manera podrán tener un personal calificado y con un desempeño laboral satisfactorio.

4.3.2.1. Población y Fuerza Laboral

La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macro ambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta. (Dolan, 2007, pág. 96)

Recordemos que la población y fuerza laboral es la cantidad de personas que se han integrado al mercado de trabajo. Los que están en busca de un empleo o los que ya se integran a uno.

4.3.2.2. Cambio de los Valores

Estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía, están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la movilidad. (Dolan, 2007, pág. 97)

Es donde se intercambian una serie de valores los cuales ayudaran a la organización en el perfeccionamiento y calidad de los recursos, así como adaptar los programas de desarrollo de personal.

4.3.2.3. Descripción y Análisis de Puesto

Un programa de análisis y diseño de puesto realmente eficaz requiere información sobre las labores de todos los integrantes de la organización, la preparación necesaria para implantarlo requiere el trabajo las aportaciones y la cooperación de toda la organización. La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puesto, en el cual los analista de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y la organizan. (Werther, 2008, pág. 89)

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido en el puesto) y extrínsecos (requisitos que exige a la persona para que lo ocupe el elemento de las especificaciones de puesto) del puesto que cualquiera que sea el análisis del empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos. (Chiavenato I. , 2007, p. 175).

El análisis de puesto es de mucha importancia ya que ayuda a saber cuáles son los requisitos o requerimiento para cada puesto, cuales son los elementos necesarios

para desempeñar un trabajo éxito, recordando que el análisis de puesto es la forma de obtener información de manera teórica de cada uno de los puesto que ofrece la empresa y como se está ejerciendo por el trabajador.

4.3.2.4. Aplicación de la técnica de Incidente Critico

Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamientos que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica habilidades deseables (que favorecen el trabajo) y las indeseables (las que desfavorecen el trabajo) de los futuros candidatos. (Chiavenato I. , 2007, p. 175)

Consiste en la metodología adoptada en la cual trata de determinar las cualidades y actitudes que debe tener el candidato al puesto de trabajo.

4.3.2.5. Requisitos del Personal

Consiste en verificar datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal con las especificaciones de los requerimientos y características que el candidato al puesto debe tener. Si las empresas no tienen un análisis de puestos el formulario de requerimiento de personal debe contar con campos adecuados en los que los jefes inmediatos puedan especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos. (Chiavenato I. , 2007, p. 175)

Son todos aquellos requerimientos que se necesitan de cada personas, lo cual lo identifique y evalúe de acuerdo a sus valores.

4.3.2.6. Cuestiones claves que deben considerarse

Cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del departamento de Administración de Recursos Humanos, en la gran mayoría de las organizaciones, es

necesario saber cómo fueron estructurados y diseñados por los otros departamentos. En otras palabras, para poder administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño se realizó ya hace tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos. (Chiavenato, 2007),

Existen diferentes procesos que deben orientarse a la actualización de las fichas de los cargos, en base a los cambios organizacionales insertados por la empresa.

4.3.2.7. Diseño y Análisis de Puesto

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto)
- Como desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos de procedimientos y trabajos).
- A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades), es decir relación con su jefatura.
- A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales así como los requisitos personales de sus ocupantes. (Chiavenato, 2007, pág. 204)

El análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto. (Luis, 2008).

Aquí es donde la empresa recauda la información en base a lo que la empresa necesita de manera ordenada. Y la cual ayuda a la empresa a integrar mejor todos los factores que conlleva el analizar un puesto.

Se le preguntó al director de la empresa Hotel Finca Esperanza si cuenta con fichas ocupacionales por lo que refirió que si existen, y se pudo verificar a través de la observación que la empresa cuenta con fichas. Lo que significa que es una ventaja para la empresa ya que los trabajadores al momento de incorporarse a la empresa tendrán una idea clara de todo lo que se realiza.

También se preguntó que si cuenta con manuales de procedimientos, por lo que expuso que no cuentan, ya que la empresa como tal no lo exige.

Esto indica que la empresa no ha creado manuales de procedimientos ya que se han ajustado a las fichas ocupacionales, sería de gran utilidad incorporar manuales de procedimiento ya que detallan de manera más específica como se desarrollarán las actividades de la organización.

4.3.2.8. Recopilación de información para análisis del puesto de trabajo

El analista de puesto contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados y los bienes fabricados o servicios prestados.

Resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de puesto.

1. Actividades laborales
2. Actividades orientadas hacia el trabajador
3. Maquinas, herramientas, equipos y materiales usados.
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
5. Desempeño del puesto
6. Requisitos personales para el puesto. (Dessler, 2009, pág. 125)

Antes de realizar el análisis de puesto es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Tanto las razones como los

resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitara desconcierto y rumores entre los empleados y garantizara su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información. Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. (Werther, 2008, pág. 92)

Las organización recaudan toda la información necesaria a utilizar, estas son obtenidas por diversas técnicas las cuales ayudan a obtener datos importantes de los candidatos a las vacantes, como empresa es de importancia ya que a través de esto se ahorran tiempo, recursos económicos, físicos, tecnológicos.

Dentro de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde según el director general para el análisis de puesto se recopila la información de las actividades laborales, las orientadas hacia el trabajador y los requisitos personales para el puesto, en los cuales se piensa que la empresa está en efecto familiarizado ya que orienta a los trabajadores en cuanto a las actividades que desempeñaran dentro de la empresa.

Esto significa que la empresa cuenta con una buena distribución entre los empleados, esto quiere decir que los métodos que utilizan de una u otra manera están siendo eficaces, pero se recomienda utilizar más información al hacer el análisis de puesto de este modo podrán facilitar una mejor asimilación del trabajo en sus colaboradores.

4.3.2.9. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los más utilizados son:

- a. la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas.
- b. la entrevista con el titular.
- c. conferencia con el analista del puesto de trabajo o con expertos

- d. análisis de los diarios que mantienen los titulares
- e. cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores como el supervisor o analista del puesto de trabajo.

Como ya sea señalado, hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el procedimiento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste son los métodos principales. (Simon, 2007, pág. 63)

“En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis del puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones y las especificaciones del puesto.” (Dessler G. , 2009, pág. 116).

Hay varias formas (entrevista o cuestionarios por ejemplo) para recabar información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto. En esta sección estudiamos las más importantes. En la práctica es posible utilizar cualquiera o combinar varias. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para sus propósitos. Así pues, una entrevista seria apropiada para crear la lista de obligaciones de un puesto y la descripción del mismo, mientras que el cuestionario para análisis de puesto, que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor de cada puesto con propósitos de remuneración o compensación. (Dessler, 2009, pág. 129)

Los métodos y procedimientos para la recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

De acuerdo a la entrevista realizada los métodos utilizados para la recopilación de información en el Hotel Finca Esperanza Verde son la entrevista, cuestionario y la observación; lo que refleja que la empresa opta por los instrumentos básicos o comunes para la recolección de información, en la empresa no es necesario realizar

más que lo básico para obtener una información buena ya que no cuenta con puestos tediosos, el recopilar información efectiva da a la empresa un dominio en el cual esta puede saber con determinación cuales son las cualidades y capacidades de cada trabajador, de esta manera la empresa tiene que hacer mayor énfasis en cuanto a que información les brinda el posible trabajador, y así poder reaccionar a los diferentes cambio que puedan surgir.

4.3.2.10. La Descripción y Especificaciones del puesto de trabajos

a. Descripción del puesto de trabajo

“Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.” (Dessler G. , 2009, pág. 126)

b. Especificaciones de puesto

“Lista de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto.” (Dessler G. , 2009, pág. 126)

En la especificación o perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. (Ricardo, 2006, pág. 78)

La descripción y especificación del puesto no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

De acuerdo a lo que se pudo observar en el Hotel Finca Esperanza Verde, en el contenido de las fichas ocupacionales está el nombre del cargo, fecha de elaboración, fecha de revisión, el departamento unidad de dependencia, objetivo del

cargo, los requisitos intelectuales y las responsabilidades especificando que son las que por general se piden en toda organización, lo que refleja que los elementos que contiene la ficha ocupacional están siendo de utilidad para los trabajadores porque brindan una visión clara y lógica al momento que el puesto sea ocupado.

4.3.3. Reclutamiento

4.3.3.1. Concepto

En proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos. (Simon, 2007, pág. 109)

El proceso de reclutamiento es realmente una actividad de venta. Su cliente cuando está intentando vender el puesto es un candidato cualificado. En el Cuaderno del Director “El reclutamiento como una venta”, presenta algunas claves para el éxito de un reclutamiento entendido como una actividad de venta. (Gomez, 2008, pág. 193)

El reclutamiento es el medio por el cual la empresa hace énfasis en atraer candidatos que tengan las capacidades, conocimientos y técnicas suficientes para la incorporación a la vacante establecida. En este procedimiento la empresa muestra a la población ocasiones de empleo en la organización para que se pueda obtener resultados exitosos, además que los candidatos a solicitar la vacante sean calificados para el puesto. El reclutamiento es la etapa donde la empresa o las personas tienen que estructurar el sistema de trabajo a ser realizado lográndolo de manera efectiva, implementar los métodos y operaciones que una organización tienen al momento de elegir los posibles candidatos a un puesto o cargo dentro de la misma. A sí mismo el reclutamiento es la pieza clave para la organización, ya que este es la conexión entre la planeación de los recursos humanos y al momento de seleccionar el personal deseado.

4.3.3.2. La importancia del Reclutamiento

El reclutamiento es importante porque envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. (Chiavenato I. , 2009, pág. 131).

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales puede elegir. (Simon, 2007, pág. 109)

Tiene un gran importancia ya que el reclutamiento es donde los candidatos a los puestos puede ingresar su información y de esta manera analizarla, además ayuda a tener un éxito al momento de seleccionar al candidato más idóneo para la obtención del puesto, que estos se mantengan en la organización y que no haya una alta tasa de rotación de personal y disminuye la posibilidad de encontrar problemas en un futuro con el personal elegido.

Según el administrador del Hotel Finca Esperanza Verde indica que el reclutamiento es de importancia debido a que es un proceso selectivo, si se hace un buen reclutamiento se obtendrán buenos candidatos además que permite contar con una buena reserva de candidatos para futuros puestos. Esto indica que dentro de la empresa la idea está clara en cuanto a reclutamiento por lo cual se obtendrán resultados fascinantes que ayudaran a la empresa a tener altos niveles de competitividad en el mercado.

4.3.3.3. Fuentes y Métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos del reclutamiento. También verificamos que el mercado de recursos humanos, está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa); o disponibles (desempleados), los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tiene) o

potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa incluso en la nuestra. (Chiavenato, 2000, págs. 218-219)

Existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones.

Las más importantes son:

➤ Empleados actuales

Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes.

➤ Referencias de los empleados actuales.

Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios.

➤ Antiguos empleados.

Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización.

➤ Anuncios en prensa y radio.

Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).

➤ Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.

Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos.

➤ Agencias de contratación.

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto.

➤ Empleados temporales

Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda. (Gómez, 2005, págs. 193-196)

Gracias a las fuentes del reclutamiento se puede hacer un proceso menos tedioso con respecto a la recolección de aspirantes a una vacante, ya que al momento de aplicar las fuentes sea esta interna y externa, en la organización se podrá satisfacer de una manera positiva el involucramiento del empleado con el empleador. Dando a conocer los diferentes métodos que se utilizan para traspasar información ya sea dentro de la empresa como al momento de anunciar la vacante. Además de que ayuda a que este proceso se más rápido siendo este más eficaz y con mayor éxito. Así mismo reducir los costos operativos que con lleva el reclutamiento dándole a las empresas un ahorro y mayor empuje a la búsqueda de nuevos trabajadores eficaces para la empresa.

Según el director de la empresa las fuentes utilizadas en Hotel Finca Esperanza Verde para generar un buen reclutamiento, son empleados actuales, así como antiguos trabajadores que ya se les conoce el record, los anuncios que se hacen ya sea en radio, televisión o internet, además de las universidades e institutos técnicos de donde adquieren personal recién egresado. Por lo que esto indica que la empresa utiliza fuentes de reclutamiento confiables en la cuales puede conocer los posibles trabajadores de la empresa, ya que de donde provengan las fuentes tendrán que ver con conocer la calidad de los candidatos al cargo.

4.3.3.4. Tipos de Reclutamiento

➤ Reclutamiento Interno

Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 157).

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. (Chiavenato I. , 2007, pág. 158)

El reclutamiento interno es como bien lo dice, es donde la organización ocupa sus mismos recursos humanos para ocupar las vacantes o el puesto que se está ofreciendo.

➤ Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 157)

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través del internet. (Chiavenato I. , 2007, pág. 160)

El reclutamiento externo ayuda a la empresa que se integren trabajadores los cuales puedan inyectar nuevas experiencias e iniciativas con nuevas ideas a la

empresa, convirtiéndose en empresas competitivas, que se adapten a los cambios las cuales quieran alcanzar los objetivos propuesto con mayor rapidez y con un éxito esperado

➤ Reclutamiento Mixto

En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. (Chiavenato, 2007, págs. 163,164)

En realidad, una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni reclutamiento externo. Uno siempre debe completar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. El reclutamiento mixto es aquel el cual la empresa elige las dos fuentes ya sea internos o externos para la operacionalización del reclutamiento de la organización que tiene un puesto libre o una vacante. Esta ayuda a tener una mayor amplitud en la manera de elegir a los posibles candidatos de la vacante. El reclutamiento mixto tiene tres procesos alternativos por los cuales las organizaciones deciden utilizar para darles marcha y vean mejor al momento de realizar el reclutamiento que se hará en ella.

➤ Fuentes internas

La empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales). Algunos argumentos que defienden el reclutamiento interno: el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él; los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades.

Existen muchos métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir. Puede utilizarse desde el boca a boca hasta los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades.

El aviso en el tablón de anuncios como medio de publicitar la oferta parece el medio más recomendado dada las ventajas que presenta:

Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.

Crea una mayor apertura en la organización

Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado (Chiavenato I. , 2007)

Es aquí donde la organización da la oportunidad a cada individuo de elegir por sí mismo cuál será el lugar en que mejor encaje en la estructura de puestos de trabajo de la organización. Esta se realiza dentro de la empresa y no es necesario buscar vacantes en un mercado exterior teniendo los recursos humanos dentro de la misma empresa, los cuales ya se conocen y se sabe con más claridad el tipo de personal con que se cuenta.

➤ Fuentes Externas

Según (Chiavenato I. , 2007), funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Se realiza con candidatos fuera de la organización, la empresa acude al mercado exterior para satisfacer la necesidad de puesto de trabajo, con personas que inyecten positivismo y nuevas expectativas a la empresa, con nuevas experiencias y diferentes formas de trabajo las cuales ayuden a obtener resultados favorables a la empresa.

Según la entrevista realizada al gerente explica que las técnicas de reclutamiento dentro de Hotel Finca Esperanza Verde son mixtas, ya que en el sistema adaptado por la empresa se utilizan las internas tanto como las externas para incorporar

personal, esto conlleva a la empresa a obtener una mayor profundidad en cuanto a conocer quiénes son y como son tus posibles trabajadores, es necesario tener cautela al momento de realizar estas técnicas ya que de esta manera va a realizarse un reclutamiento de calidad de personal.

4.3.3.5. Proceso de Reclutamiento

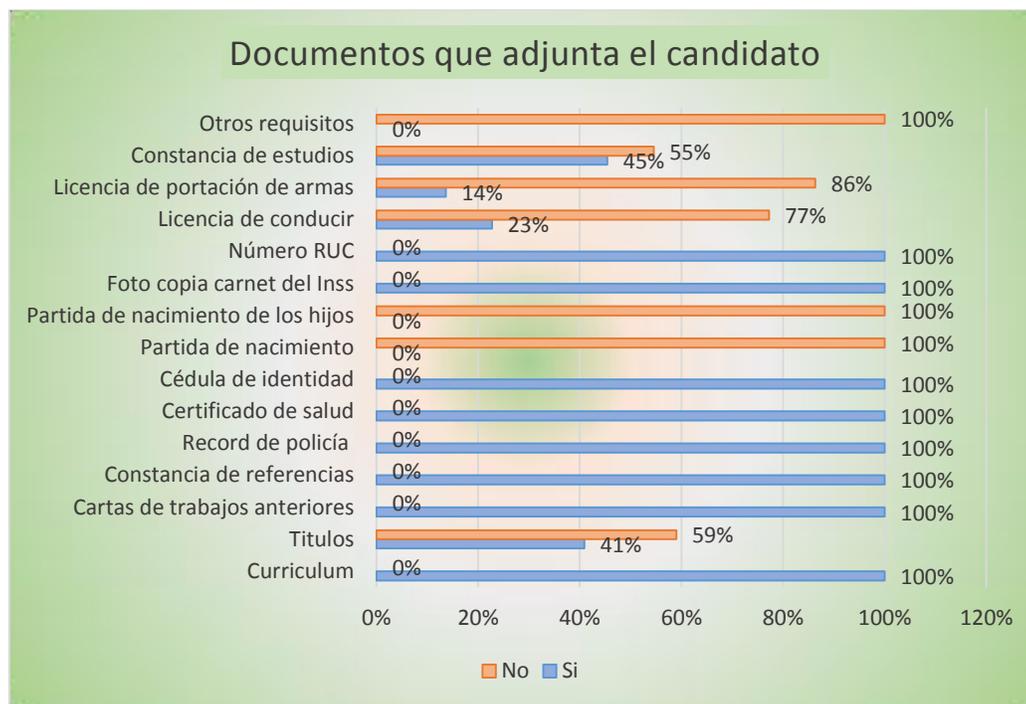
El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. (Chiavenato I. , 2007, pág. 155)

Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

Según la entrevista realizada en base al proceso de reclutamiento se inicia con la solicitud de parte de jefe de la vacante esto indica que el gerente de Hotel Finca Esperanza Verde revisa la solicitud, una vez aceptada la empresa cuenta con un banco de datos de recursos humanos el cual le hace más fácil la labor, este se obtiene de Curriculum incorporados para vacantes anteriores, este proceso importante se ajusta a las políticas establecidas por Finca Esperanza Verde en el cual se hacen conciliaciones para no caer en faltas a la empresa, de acuerdo a la búsqueda de candidatos la realizan en base a la descripción y análisis de puesto debido a que se ajusta a la lista de obligaciones, responsabilidades y condiciones

laborales, esto indica que a pesar que la empresa no cuenta con un sistema de planeación de recursos humanos estatzado realiza sus procesos de manera sencilla y en orden.

Gráfico No.4



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Conforme a los datos obtenidos de la encuesta realizada en la empresa Hotel Finca Esperanza verde sobre los documentos que adjunta el candidato el 100% de los trabajadores indico que son curriculum, cartas de trabajos anteriores, constancia de referencia, record de policía, certificado de salud, cedula de identidad, fotocopia carnet INSS y numero RUC, el 45% por su parte dijo constancia de estudio mientras que el 55% dijo que no, el 41% adjunta títulos y un 59% expresa que no, un 23% licencia de conducir y un 77% no lo incluyen, tan solo un 14% se les pidió licencia de portación de armas, mientras tanto el 86% expreso que no; mientras tanto el 100% dijeron que no adjuntan otros requisitos.

Por su parte según el directo expreso que los documentos o requisitos cambian según las especificaciones del puesto a desempeñar. Se pudo constatar mediante la

observación que la mayoría de los documentos se les adjunta a los candidatos dependiendo al puesto el cual estén postulando.

Estos resultados indican que la empresa recolecta los documentos esenciales para cada tipo de cargo, lo cual genera un grado de seguridad y confianza a cada postulante.

Al momento de recopilar la información obtenida por los trabajadores del hotel con respecto a quien es el encargado de recepcionar los documentos del candidato el 100% de los trabajadores refirieron que es la recepcionista o secretaria del hotel (Anexo N.14), en cuanto a la entrevista realizada al gerente aclara que la persona encarga de reunir o archivar los documentos traídos por los candidatos es la recepcionista.

Esto indica que si la empresa no cuenta con una persona honesta en el puesto para la recolección de documentos se podría caer en errores al no contratar a la persona calificada para el puesto, y estaría expuestos a sobornos, faltas, en la cual afectaría a la empresa en gran manera.

4.3.4. Selección

4.3.4.1. Concepto

Hay un dicho popular que dice que la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. (Chiavenato I. , 2007, pág. 169)

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene

potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles por otra. (Werther, 2008, pág. 201)

La selección de personal es el proceso en el que la organización elige entre los aspirantes a la persona más idónea o conveniente para ocupar el cargo que está vacante en la empresa, de tal forma que, dicha persona pueda ayudar a la organización al cumplimiento de metas u objetivos planteados.

4.3.4.2. Importancia

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. (Adecuación de la persona al trabajo y Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto) No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización. (Chiavenato I. , 2007, pág. 169)

El propósito de proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas, se reconoce que la selección de personal es una de sus decisiones más difíciles e importar. (Noe robert, 2005, pág. 162)

Tiene una importancia de buscar, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

En la empresa Hotel Finca Esperanza Verde de acuerdo a la entrevista realizada al director, las personas que se eligen para ocupar el cargo se seleccionan de acuerdo a las características de mismo, lo cual dice el director general que conlleva a un mejor desempeño en los trabajadores.

Por lo tanto esto indica que la empresa tiene control en cuanto al desempeño que realizan sus trabajadores, ya que se contrata a personas que tengan las capacidades

y habilidades del puesto, lo que implica que la empresa va a tener un mejor rendimiento de su capital humano.

4.3.4.3. La Selección como Proceso de Comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la comparación) y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y análisis de puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina X, la segunda variable se denomina Y. (Chiavenato I. , 2009, pág. 145)

Más que todo en este proceso se compara las exigencias por parte del puesto de trabajo y por el otro lado el perfil del interesado en el puesto de trabajo, es decir si están adecuados los dos involucrados en el proceso la selección se realiza de manera exitosa de acuerdo con el proceso de comparación ya que coincide lo que la empresa necesita con lo que el candidato muestra ya sean sus atributos y capacidades con las que cuenta.

4.3.4.4. La Selección como Proceso de Decisión y Elección

Una vez comparados los requisitos del puesto y de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicito la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. (Chiavenato I. , 2009, pág. 145)

Es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto de trabajo que desee cubrir la organización, es decir, que estén relacionados con el puesto de trabajo. Por ejemplo si alguien requiere contratar a una secretaria el punto de referencia podrá ser, lo que hace una secretaria excelente. (Simon, 2007, pág. 132)

En este proceso se recomienda que persona sea la más competente para ejercer la vacante, se decreta una decisión final la cual involucra a la persona que tiene las capacidades más necesarias por la empresa para el trabajo.

Según la entrevista realizada al director general la empresa Hotel Finca Esperanza Verde una vez seleccionados los candidatos potenciales, el encargado de tomar la decisión de contratar es el director general de la empresa después de haber hecho un análisis completo y de ver a la persona que más se acerca a lo que el cargo o puesto requiere.

Esto refiere que la empresa cuenta con la persona idónea para desempeñar esta función ya que se trata de la misma quien realiza todo el proceso de aprovisionamiento y por ende conoce tanto la necesidad del puesto así como todos los postulantes al puesto.

4.3.4.5. Los Modelos de Comportamiento

➤ Modelo de Colocación

Un candidato para una vacante cuando no se incluye la categoría del rechazo, en este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato .En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno. (Chiavenato, 2007, pág. 172)

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay solo un candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras de admitirse al candidato sin más trámites. (Chiavenato I. , 2009, pág. 146)

En este modelo no existe problema alguno, ya que solo se recluta una persona y esa misma es la que se selecciona para ocupar el puesto, no existe competencia de personal, aquí el candidato no sufre rechazo alguno por parte de la empresa.

➤ Modelo de Selección

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante. (Chiavenato I. , 2007, pág. 172).

Aquí se selecciona aquel candidato que cubre todas o las mejores expectativas, ya que en este modelo existen varios candidatos para un solo puesto de trabajo, lo que lleva a la empresa a hacer elecciones drásticas ya sea la aprobación o rechazo. Con la aclaración que si es competente se le debe aceptar y si no es rechazado y se elimina del proceso.

➤ Modelo de Clasificación

Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado. (Chiavenato I. , 2007, pág. 174)

Este proceso es más abierto ya que ayuda al candidato a optar no solo por un puesto, sino que busca encajar a los posibles trabajadores donde ellos tengan un puesto más adecuado de acuerdo a sus tipologías personales y permite a la empresa una selección más acertada.

➤ Modelo de Valor Agregado

Este modelo o va más allá de la simple comparación en el puesto que centra que se ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrecen interesan a la organización, el candidato aceptado. De lo contrario, se le rechaza .La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad .También ofrece la manera mejor de aumentar el capital humano de la organización.” (Chiavenato I. , 2009, pág. 140)

Busca satisfacer solo las necesidades de la empresa, ya que este proceso si el candidato no cumple con los requisitos que la empresa necesita para la mayor efectividad este será rechazado, ya que se valora para incrementar las competencias individuales para fortalecer de una manera exitosa la competencia de la empresa.

En cuanto a los modelos utilizados por la empresa se basan en los modelos de selección ya que por lo general contratan a la persona con las capacidades adecuadas a la vacante, y el de clasificación este lo ocupan más en temporadas donde existe mucha demanda e integran trabajadores para varias vacantes. Esto señala que los modelos que la empresa adopta son los que más se acoplan a su formación como empresa, siempre y cuando tenga el personal adecuado, hay que resaltar que no tienen un sistema perfeccionado en cuanto a los modelos pero al momento de seleccionar optan por el más idóneo de acuerdo a las experiencias adquiridas.

➤ Individuales Requeridas

Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.” (Chiavenato, 2011, pág. 149)

Son todas las técnicas, herramientas, experiencias, capacidades, valores de cada candidato al puesto de trabajo, lo que la empresa exige al posible trabajador para quedarse con el puesto.

4.3.4.6. Proceso de Selección de Personal

Este proceso funciona como si compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final. Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante.

Entre las principales alternativas para el proceso de selección están.

- a. Selección con único acto para decidir
- b. Selección secuencial de dos actos de decisión
- c. Selección secuencial de tres actos de decisión
- d. Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión (Dessler, 2009, p. 189)

Para ser eficiente, la administración de recursos humanos requiere una adecuada base de la información. Cuando carece de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador del capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a término a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que estos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores. (Werther, 2008, pág. 23).

El proceso de selección es donde ya se sabe con claridad que persona ocupara la vacante, es aquí donde se elige la persona que la empresa piensa a través de todos los procesos practicados es la más idónea para ejercer de manera eficaz y eficiente el puesto de trabajo.

4.3.4.7. Recepción Preliminar de Solicitudes

“El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.” (Davis, 2008, pág. 202).

➤ Administración de Exámenes

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. (Davis, 2008, pág. 202).

Los tipos de exámenes que la empresa realiza a los candidatos para que muestren sus destrezas y habilidades, existen varios tipos de pruebas o exámenes de los cuales cada empresa puede plantear el que más se ajuste a las necesidades de la empresa como tal.

➤ Tipos de pruebas

- Pruebas de acuerdo al método.
- Pruebas orales: utilizan preguntas y repuestas verbales.

- Pruebas escritas: son pruebas de preguntas y repuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- Prueba de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea de manera uniforme y en determinado tiempo, como prueba de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de vehículo.
- Pruebas de acuerdo al área de conocimiento.
- Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.
- Pruebas de acuerdo a su forma.
- Pruebas tradicionales: son tipo de expositivo o de disertación. Pueden improvisarse pues no exige planeación.
- Pruebas objetivas: se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. (Chiavenato I. , 2009, págs. 154,155).

Este tipo de pruebas se utilizan para saber con exactitud el grado de madurez y de capacidades de cada candidato, como empresa es necesario ejercer estas pruebas ya que ayudaran a obtener a la persona indicada por puesto de trabajo.

Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Sirven como una entrevista pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto Obtener respuestas verbales específicas. (Chiavenato I. , 2007, p. 182)

Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas escritas, son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos. (Chiavenato I. , 2007, p. 183)

Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o área, de manera uniforme y en un determinado tiempo, como la prueba de

mecanografía, captura de datos, diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza. (Chiavenato I. , 2007, p. 183)

Pruebas generales: son las que evalúan la cultura general y conocimientos generales. (Chiavenato I. , 2007, p. 183)

Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. (Chiavenato I. , 2007, p. 184)

Pruebas tradicionales: son aquellas tipos expositivas pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Su evaluación y corrección es tardada además de subjetivas. Este tipo de pruebas utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas. (Chiavenato I. , 2007, p. 184)

Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos los tipos principales en estas pruebas son:

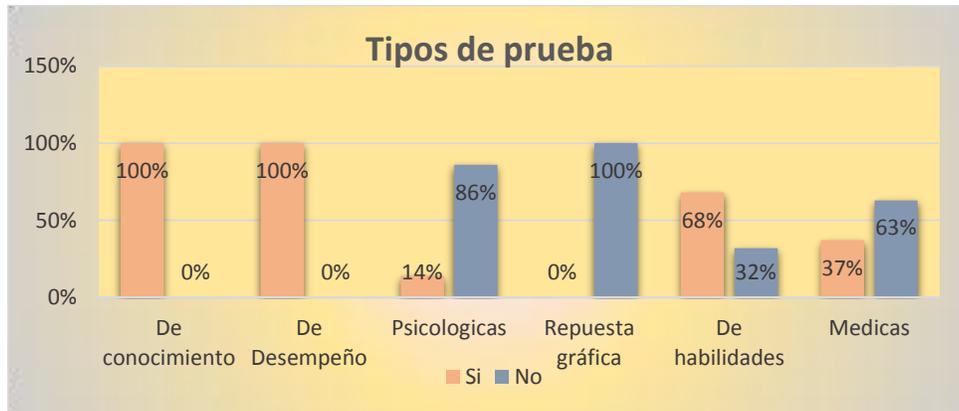
1. Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, .etc.) con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
2. Llenar espacios en blancos (preguntas con espacios en blancos que hay que llenar)
3. Opción múltiple (en las que cada pregunta tienes tres, cuatro o cinco opciones para reducir la probabilidad de acertar por casualidad)
4. Relacionar columnas (por ejemplo por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro y varias capitales)

Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación como su evaluación. (Chiavenato I. , 2007, p. 184)

Pruebas mixtas: son las pruebas que utilizan tanto como preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

Es aquí donde se verificara con precisión el grado de conocimiento y de habilidades cada individuo posee, existe muchos tipos de pruebas los cuales ayudan de una manera más rápida a identificar cuáles son las que poseen los trabajadores.

Gráfico No.5



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa reflejan que son las pruebas de desempeño y conocimiento las que se destacan con el 100%, luego con el 68% las de habilidades y un 32% que no, el 37% expreso que realizan las pruebas médicas mientras tanto el otro 63% no las realiza y apenas un 14% efectúa las pruebas psicológicas y un 86% no. Al entrevistar al director general dio a conocer que dependiendo el cargo que ocupen, de esta manera se le realizan el tipo de pruebas, describe que por lo general la empresa Hotel Finca Esperanza Verde está constituida por un capital humano altamente capaz de realizar su trabajo con excelencia pero que para el tipo puestos muchas veces no es necesario hacer tantas pruebas, basta con las de conocimiento y desempeño, según el cargo a ocupar.

Estos resultados reflejan en general que la empresa efectúa la mayoría de las pruebas, haciendo uso práctico de los diferentes tipos de prueba, esto va a contribuir

positivamente a la empresa en cuanto a medir capacidad que tiene el candidato para desempeñarse en el cargo y elegir al recurso idóneo.

4.3.5.7. Entrevista de Selección

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones como el filtro inicial del reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación etc. A pesar de todo la entrevista es el método más empleado en la selección del personal, esta preferencia existe además de la subjetividad e imprecisión de la entrevista. (Chiavenato, 2007, pág. 177).

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana.” (Werther, 2008, pág. 205)

Esta es importante al momento de seleccionar al aspirante al cargo, en esta técnica el entrevistador se da cuenta de cómo son las actitudes con las que se expresa el entrevistado, sus gestos, movimientos y las diferentes opciones con las que cuenta al momento de expresarse, de actuar y de dirigirse a una persona.

- Proceso de Entrevista

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento su desarrollo atraviesa cinco etapas. (Chiavenato I. , 2007, p. 180)

Preparación de la entrevista: la entrevista o puede ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

1. Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
2. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
3. Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
4. La cantidad mayor posible de información acerca del puesto vacante y aspectos de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar de instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece. (Chiavenato I. , 2007, p. 181)

Ambiente: la preparación del ambiente es un paso que merece una especial atención en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista (Chiavenato I. , 2007, p. 181)

- a) Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo
- b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin celos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

Desarrollo de la entrevista: la entrevista propiamente dicha constituye las etapas fundamentales del proceso, en el cual se intercambia las informaciones que se desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y sobretodo, dinámico. El proceso de entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados. (Chiavenato I. , 2007, p. 181)

a) contenido de la entrevista: constituye la entrevista propiamente. Representa un conjunto de información que el candidato proporciona, sobre sí mismo, sobre su formación escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condiciones socioeconómicas, conocimiento e intereses, aspiraciones personales etc. (Chiavenato I. , 2007, p. 81)

b) comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que los candidatos se comportan y reacciona en determinada situación su manera de actuar, pensar, sentir y su grado de agresividad., de asertividad, sus motivaciones y ambiciones etc. (Chiavenato I. , 2007, p. 81)

El entrevistador debe considerar ambos aspectos en la conducción de la entrevista, para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

Cierre de la entrevista: la entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo, es una conversación amable y controlada, su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara de que la entrevista a terminado; así mismo se le proporciona algún tipo de información al candidato de respecto a las acciones futuras. (Chiavenato I. , 2007, p. 182)

Evaluación del candidato: inmediatamente después que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe comenzar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones debe anotar lo detalles. Si utilizo alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato; si fue aceptado o rechazado y cuál es su posición en relación con los otros candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todo haya sido entrevistado. (Chiavenato I. , 2007, pág. 182)

La entrevista es un proceso el cual necesita de cuidados especiales que puedan ayudar su mejoramiento a través de su desarrollo en las etapas con las que cuenta. Tener las etapas claras ayudara a que la entrevista fluya de manera espontánea, educada y sobre todo que se puedan obtener los resultados que se necesitan para satisfacer las necesidades del empleador como empleado.

Ventajas y desventajas de la entrevista

Ventajas:

1. Flexibilidad por su adaptación a circunstancias y personas.
2. Oportunidad para observar a la persona
3. Obtención de una información más completa
4. Permite una mayor profundización
5. Fácil seguimiento
6. Diversidad en las entrevistas

Desventajas

1. Errores debido a la falta de experiencia de los entrevistadores
2. El procedimiento es lento
3. En ocasiones puede tener un costo excesivo
4. Muestras más pequeñas (Vasquez Maria, Ferreira Maria, 2006, pág. 59)

Ventajas:

1. Los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos
2. Los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo
3. El investigador quiere esclarecer la experiencia humana subjetiva

Desventajas:

1. Las entrevistas son susceptibles de producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el lenguaje verbal entre cualquier tipo de personas

2. Las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones
3. Puesto que los entrevistadores no observan directamente a las personas en su vida cotidiana, no conocen el contexto necesario para comprender muchas de las perspectivas en las que están interesados
4. Las barreras y distorsiones lingüísticas entre el entrevistador y los sujetos (Yuni J,Urbano C, 2006, pág. 97).

Como todo proceso tiene sus ventajas y desventajas, la manera más adecuada es saber si una entrevista realmente favorece o no lo que deseo conseguir, de esta manera la empresa rectificara y vera cual proceso es el indicado para la selección de los recursos humanos.

A partir de la entrevista aplicada al director general de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde se pudo conocer que si se realizan entrevistas de selección a los candidatos a ocupar una vacante en la empresa, pero no existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo, también se supo que quien realiza dicha entrevista es el director. Esto es muy favorable para la empresa ya que es también el director general quien realiza el proceso de dotación de personal.

4.3.5.8. Verificaciones de Referencias y Antecedentes

Casi todos los empleadores verifican y comprueban las referencias y la información de los antecedentes de las personas que solicita empleo. Se estima que alrededor del 95% de las empresas de estados unidos comprueban los antecedentes y que es probable que la mayor parte de ellas recurrirá a preguntar las cosas por teléfono. El resto usa fuentes de antecedentes, como despachos que se encargan de verificar el crédito comercial y las cartas de recomendación (Dessler G, 2001, pág. 190).

Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante. ¿Cómo se desarrolló? ¿Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos

humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Establecer si el solicitante se ha hecho acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información necesaria sobre el candidato. (Wether, 2008, pág. 215).

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana.” (Werther, 2008, pág. 215)

Aquí se comprueba cuáles son las referencias del solicitante al puesto, si la información con la que cuenta es propia, confiable, saber los gustos y preferencias de los candidatos, si ha tenido una experiencia laboral asegurarse que sea verdadera y no esporádica, tener las armas suficientes para demostrar si el candidato brinda una imagen correcta.

4.3.5.9. Evaluación Médica

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.” (Werther, 2008, pág. 217)

Por seguridad del empleador y del mismo candidato antes de aplicar a un puesto se necesita una exhaustiva evaluación médica la cual indique en qué situación se encuentra el candidato, si es saludable o tiene algún mal el cual tenga que ser

tratado con anticipación. Esto ayuda a la empresa en no asumir cargos que no competen y valorizar con mejor manera cada uno de los candidatos.

4.3.5.10. Entrevista con el Supervisor

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas. (Werther, 2008, pág. 217)

Por lo general cuando el solicitante acude a la entrevista es con su supervisor quien se entrevistara y este al momento de seleccionar dirá que si las habilidades, técnicas y conocimiento vistos al solicitantes son suficientes para adquirir el puesto.

4.3.5.11. Descripción Realista del Puesto

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, los objetivos. Es básicamente la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2007, pág. 227)

La descripción del puesto es donde se identifica de manera detallada cada una de las funciones del puesto, que es lo que lo hace especial y único dentro de tantos puestos en la organización.

El 100% de trabajadores encuestados (Ver anexo N.15), indican que al momento que fueron contratados se les presento la ficha del cargo, por su parte el gerente

admite que es una realidad que al tiempo de ser seleccionada la persona que va a ocupar el cargo se le da a conocer su ficha, y en la observación se pudo constatar esas respuestas. Esto implica que una ventaja para la organización ya que deja claro a los trabajadores cuáles son sus tareas de esta manera se evitan malos entendidos y cada quien se enfoca en lo que su cargo demanda.

4.3.5.12. Decisión de Contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro.” (Werther, 2008)

Este es la culminación del proceso, es aquí donde finalmente se elegí la persona que ocupara la vacante, las personas las cuales no se han contrato dan pauta a un sinónimo de inversión de tiempo y evaluaciones, que al momento de retirarse alguien de manera rápida de la empresa puede servir como referencia para contratar a alguien que ya se ha estudiado.

4.3.5.13. Realimentación del Proceso de Selección

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en si se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura. (Werther W. B., 2000, pág. 204)

Al finalizar el proceso de selección se evalúa y se identifican los procesos mediante los cuales se realizó la dotación del personal, si todo se hizo con cuidado y cada paso se haya realizado con precaución, el contratar un buen empleado que sea el indicado para desempeñar el puesto y lo haga de manera exitosa, entonces al momento de evaluar al nuevo empleado y los procesos de la selección es necesario retroalimentar, si es positiva la retroalimentación da lugar a una mejora en la organización y en caso de ser lo contrario consiste en una renuncia temprana.

Al momento del proceso de selección la empresa opta por la recepción preliminar de solicitudes, la entrevista de selección, evaluación médica y decisiones de contratar. Esto indica que la empresa deberá en un futuro tener mejor establecido los procesos de selección para no integrar a la empresa personal no calificado para los puestos.

4.3.6. Contratación

4.3.6.1. Concepto

Contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio. (Ley 185, 1996)

La contratación es donde termina el proceso, es aquí donde el candidato se incorpora a la empresa, y firma su contratación de acuerdo a lo regido ya sea por el código del trabajo así como también por la empresa a la cual va a laborar. Las decisiones de contratación son las que mejor reflejan la calidad humana, profesional y ética de los directivos de la empresa. El responsable de la contratación, desde siempre, ha sido el departamento de personal

La falta de alguno de los elementos indicados no exime a las partes de cumplir con esta disposición. En todo caso se entenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva.

Según entrevista realizada al gerente de la empresa se conoció que la gestión de contratación la realiza el gerente, ya que es quien atiende la función de Administración de Recursos Humanos por que la empresa aún no ha creado un departamento específico de recursos humanos.

Grafico No.6



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Los datos obtenidos refleja que 50% de los trabajadores son contratados 15 días después, seguido por el 27% los cuales se contrataron 1 mes después y fueron contratados inmediatamente el 23% de los trabajadores.

Este resultado refleja que el hotel hace la formalización de la relación laboral de forma eficiente, de acuerdo a los tipos de cargos, garantizando así la gestión correspondiente para efectos de cumplimiento de responsabilidades por parte de la empresa y el empleado.

4.3.6.2. Elementos del Contrato

El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) el lugar y la fecha de su celebración;
- b) la identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;
- c) descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse;
- d) la duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna;
- e) indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;
- f) la cuantía de la remuneración, su forma, períodos y lugar de pago, y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;
- g) las firmas de los otorgantes o su representante legal, o impresión digital o firma a ruego de los que no sepan o no puedan firmar, en presencia de dos testigos. (Ley 185, 1996)

La empresa Hotel Finca Esperanza Verde tiene establecido en su contrato fecha de inicio, tipo de contrato, jornada a tiempo completo o tiempo parcial, retribución, categoría del trabajador, datos del trabajador, datos del centro de trabajo y duración de las vacaciones. Esto indica que es de ventaja para la empresa ya que los

trabajadores ven reflejados en el contrato de manera formal tanto los deberes como los derechos y obligaciones de cada trabajador y de esta manera la empresa está anticipando el caer y evitar futuros conflictos laborales.

Debido a los aportes obtenidos en la entrevista, los trabajadores dan credibilidad a que lo que se estipulo en el contrato se está cumpliendo ya que el 100% de los trabajadores afirmaron diciendo que se cumple el contrato establecido, por su parte el gerente dice que todo se cumple a perfección y de acuerdo a las observaciones, a veces se tiende a faltas pero no graves que puedan hacer romper el contrato establecido. (Ver anexo N.16), a través de este resultado se ve reflejado que la empresa está cumpliendo lo establecido en el contrato de esta forma los trabajadores confían en la institución y tienen un mejor rendimiento, lo que tiene un efecto positivo en el empleado y para la empresa proyecta una buena imagen ante el público.

4.3.7. La Inducción

En realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todo los empleados las actitudes, estándares valores y patrones de conductas prevalecientes que espera la organización y sus departamentos. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes métodos, que varían de una empresa a otra. (Grados, 2013, pág. 233)

Es por este medio que la empresa socializa con todos los empleados o interactúan de manera que se puedan ver todos los valores, políticas, costumbres y todo lo relacionado con la empresa, entre el nuevo miembro de la empresa y los demás empleados.

4.3.7.1. Programa de Inducción

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de

equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (Werther, 2008, pág. 230)

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes del programa de inducción. (Werther, 2008, pág. 230)

Este tiene como objetivo que cada empleado ya sea que tenga o no años de laboral, aprenda de manera rápida y fácil sus funciones, y así puedan lograr con los objetivos planteados por la empresa en tiempo record.

Según los resultados obtenidos de las encuestas (Ver anexo N.17), el 100% de los trabajadores dio a conocer que no existe un programa de inducción en la empresa, por su parte el director general aclara que no cuentan con dicho programa ya que por los momentos con las fichas ocupacionales no han tenido problema alguno en el desempeño de los trabajadores, a través de la observación se pudo constatar dicha información.

Esto indica que la empresa por su parte debería crear un programa de inducción para que al momento de contratar personal nuevo se familiarice de forma más rápida tanto con los demás trabajadores como con las actividades de la empresa y pueda adecuarse fácilmente para tener buen rendimiento.

4.3.7.1. Fines de la Inducción

El programa de integración busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura

organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización.

En algunas organizaciones los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otras los coordina éste y los ejecutan los gerentes de línea. Son programas que duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretende imprimir, pero después cuentan con un seguimiento del nuevo participante, a mediano plazo, a cargo del gerente o supervisor que funcionan como tutores de los nuevos participantes y que tiene la Responsabilidad de evaluar su desempeño.

En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda.

La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional. (Chiavenato I. , 2009).

Permite que el nuevo integrante de la empresa asimile con rapidez todas las funciones y actividades que se realizan en la empresa, el nuevo trabajador socialice rápidamente con el personal y así pueda confortarse para seguir en el trabajo, adecuando el programa de inducción al tipo de cargo.

4.3.7.1.1. Reducción de Costos

La mayor parte de los planes de reducción de costos buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. Al mismo tiempo estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa. (Werther, 2008, pág. 384).

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tendrá a fijar parámetros y presupuesto que no que no es posible exceder. Al margen de los costos obvios, como de los de inserción de avisos en la prensa, el tiempo que labor requiere, los materiales empleados etcétera

Un buen departamento contable podrá en muchos casos establecer el costo real de contratar un empleado de nivel bajo o intermedio, así como el costo de reclutar a una persona de nivel ejecutivo. En todo los casos los resultados tendrán arrojar cifras sorprende mente altas para el recién iniciado en esta vital área de la administración de los recursos humanos. (Werther, 2000, p. 155)

El sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o en otras palabras, cual fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene responsabilidades de continuidad y permanencia. (Chiavenato, 2007, pág. 141)

Las empresas motivan a los empleados para que estos reduzcan los costos dentro de la misma, evitando la rotación y buscando la eficiencia.

4.3.7.1.2. Reducir el estrés y ansiedad.

El termino estrés se refiere de manera general a las presiones que las personas sienten en la vida .La presencia de estrés en el trabajo es casi inevitable en muchos puestos .Cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y esta tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto .Las persona estresada suelen estar nerviosas y preocuparse todo el tiempo .Es fácil provocar su ira y no puede relajarse.” (Werther, 2008, pág. 428)

De acuerdo con el nivel que alcance, el estrés puede ser útil o perjudicial para el desempeño laboral, un modelo de estrés-desempeño que muestra la relación entre

ambos. Cuando no hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta el estrés el desempeño es mayor porque este ayuda a una persona a buscar recursos para satisfacer las necesidades laborales. Por último, si la tensión llega a niveles demasiado elevados, se convierte en una fuerza destructiva. El desempeño comienza a disminuir en algún momento porque el exceso de tensión interfiere con él. (Newstrom, 2007, pág. 360),

Con el día a día la palabra estrés es muy escuchada, debido al alto nivel de presión que se ejerce en el mundo competitivo de la actualidad, es por eso la importancia de reducir el estrés en la organización para que el trabajador pueda realizar de manera adecuada sus funciones.

El estrés provoca improductividad en las empresas lo que puede conllevar al fracaso, por lo que la inducción busca evitar esta situación para conseguir eficiencia.

4.3.7.1.3. Reducir la rotación de personal

Algunas empresas alientan la rotación de personal de una a otra función. Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación del personal.” (Werther, 2008, pág. 252).

Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción. (Chiavenato I. , 2008)

Es importante reducir el nivel de rotación para que cada trabajador pueda tener seguridad y experiencia en la empresa que labora de esta manera no se encuentren problemas en un futuro acerca de la rentabilidad que tenga el recurso humano, este se consigue implementando un programa de inducción.

4.3.7.1.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros

Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente, (Chiavenato I. , 2008)

Como empresa es necesario que se les brinde información acerca del cargo y las actividades y tareas que el nuevo miembro de la organización para que de esta manera el trabajador pueda acoplarse de forma más rápida y no perder tiempo tratando de integrarse a la empresa.

Según los resultados obtenidos en la entrevista aplicada, el proceso de inducción consigue reducir los costos, reducir el estrés, reducir la rotación y ahorrar tiempo a supervisores y compañeros, por lo que es un proceso de gran importancia para todas las empresas, y por tal razón es que se recomienda a la empresa Finca Esperanza Verde, incorporar este proceso para aumentar la eficiencia del trabajador y por ende lograr la satisfacción de la empresa.

4.4. Desempeño laboral

4.4.1. Definición

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo establecen parámetros de desempeño, mismos que se basan en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno en el desempeño adecuado. (Werther, 2000, pág. 322)

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de

conocimientos, habilidades, destreza y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas, para un desempeño efectivo. (Alma Cecilia, 2006, pág. 26)

Es la manera como el nuevo empleado ejerce las funciones y actividades que se le han dado, analizar y evaluar cada uno de sus pasos.

En la Empresa Hotel Finca Esperanza Verde según el director general a través de la entrevista aplicada, expuso que la empresa realiza evaluación de personal cada 6 meses para saber si sus trabajadores están siendo más productivos o por el contrario están teniendo menos rendimiento; y comparando con las encuestas realizadas el 100% de los trabajadores brinda la misma respuesta. (Ver anexo No.19). Esto quiere decir que la empresa está utilizando buenas estrategias para conocer si sus trabajadores están siendo tan o más eficientes como al momento de ser contratados o por el contrario están teniendo un menor rendimiento, y así buscar la causa de esa situación para luego implementar estrategias y seguir motivando a los trabajadores para lograr un buen desempeño y por ende el cumplimiento de metas.

4.4.2. Importancia

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (Wether, 2008, pág. 360)

Es muy importante porque le permite realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajos y así realizar los planes de capacitación adecuados que apunten a temas específicos.

4.4.3. Factores que influyen en el desempeño laboral

4.4.3.1. Competencias laborales

Las dimensiones del departamento del personal afectan también el tipo de servicio que proporcionan a los empleados, a los gerentes y a la organización. En los departamentos de personal pequeños el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias de recursos humanos. En estos casos, el gerente recibe retroalimentación continua sobre las funciones que la organización espera realice (Werther, 2000, pág. 20)

Es la rivalidad que existe entre los trabajadores dentro de la organización, la cual mide de una u otra manera el entusiasmo o interés que adquieren los trabajadores, al momento de ejecutar sus labores.

4.4.3.1.1. Conocimientos

El conocimiento suele entenderse como:

Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo. Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación. Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde? (Dawking, 2005, pág. 84).

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (Mejia, 2000, pág. 160)

4.4.3.1.2. Capacitaciones

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2007, pág. 386)

Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización. Cada vez es más común ver un adulto de más de 40 años que vuelve a las aulas universitarias. Desde los casos de hombres y mujeres sencillos que a mitad de su vida emprenden a leer y escribir hasta el caso de los individuos geniales como Tomas Alva Edison, quien inició sus estudios de botánica a la edad de 80 años, el hombre moderno padece una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo. Con toda la probabilidad los miembros de las organizaciones del futuro continuaran experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiara a las a que pertenecen. (Werther, 2000, págs. 13-242)

Corresponde a la valoración de las capacidades mentales y motrices que se requieren para ocupar el puesto. (Alma Cecilia, 2006, pág. 51)

Son las diferentes técnicas o procesos que la empresa utiliza para hacer apto al personal para habilitar un alto desempeño laboral.

4.4.3.1.3. Habilidades

Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica se pueden considerar por separado, los tres tipos amplios de habilidades que los lideres utilizan son, los técnicos, humanos y conceptuales (Newstrom, 2007, p. 161).

Nivel adecuado de generalidad basado en la lógica del concepto de “competencia”. Un indicio de ello es que las definiciones de diccionario, define a la

“competencia” como “la habilidad para hacer algo” o la capacidad para llevar a cabo una tarea. (Rojas, 2005, pág. 292)

Es la destreza de desempeñarse en algún ramo, es la capacidad para ejecutar de manera eficiente los deferentes trabajos asignados en la empresa.

4.4.3.1.4. Experiencias

Experiencia, es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones. (Peña, 2007, pág. 57)

Se designa con el término de Experiencia a aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia. (Stephen, 2004, pág. 23)

La palabra experiencia significa comprobar. La experiencia es siempre práctica, y consiste en verificar sucesos o adquirir conocimientos y habilidades por la vivencia de los mismos. Un conocimiento experimental es aquel que se comprueba mediante resultados observables. (Mejia, 2000, pág. 86)

Enseñanza que se adquiere con el uso o la práctica de cualquier actividad que se ejecute o se realice en la empresa.

4.4.3.1.5. Actitudes

Actitud: Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás. (Chiavenato I. , 2009, pág. 487)

Por otra parte son deseables las actitudes favorables de los empleados porque tienden a relacionarse con muchos de los resultados positivos que tratan de alcanzar

los administradores. La satisfacción de los empleados junto con una alta productividad caracteriza a las organizaciones bien administradas. Una conducta de la administración que trabaja continuamente para construir un entorno de apoyo humano en una organización, puede ayudar a producir actitudes favorables. (Newstrom, 2007, p. 203)

Las actitudes de los empleados son evidentemente importantes para cada empresa. Cuando aparecen actitudes negativas, son tanto un síntoma de problemas ocultos como una causa que contribuye a generar dificultades posteriores a la empresa. Actitudes de descontento pueden dar por resultado huelgas, lentitud en el trabajo, ausencias y rotación de personal, también pueden darse disparos de quejas, bajo desempeño, producción de baja calidad y un pobre servicio al cliente, robo de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos relacionados con las pobres actitudes del personal pueden reducir severamente la competitividad de una organización.

4.4.3.1.6. Establecimiento de metas

Las metas son objetivos del futuro desempeño. Ayudan a centrar la atención de los empleados en los asuntos de mayor importancia para la organización, alientan una mejor planeación para distribuir recursos cruciales (tiempo, dinero, energía) y estimulan la preparación de planes de acción para el logro de las metas. Estas aparecen en el modelo de motivación antes del desempeño del empleado, lo que acentúa su papel como pista para una conducta aceptable. Las metas son útiles después de la conducta deseada, cuando los administradores comparan los resultados con sus objetivos y exploran las razones que explican cualquier diferencia. (Newstrom, 2007, p. 113)

La teoría de establecimiento de metas afirma que las personas tienen metas consientes que las llenan de energía y dirige sus pensamientos y comportamientos hacia un fin .Las metas deben ser aceptables para los empleados.

Metas que motivan:

1. Deben ser aceptables.
2. Retadoras y alcanzables.
3. Deben ser específicas, cuantificables y mesurables” (Snell, 2001, pág. 462)

4.4.3.1.7. Motivaciones

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de motivación. Definir eximente el concepto de motivación es difícil, dado a que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, aun determinado comportamiento. (Chiavenato, 2007, pág. 47)

La motivación es el proceso por el cual el empleador debe mantener al trabajador para que siempre tenga productividad en su desempeño, además porque la motivación da un motivo o causa para una cosa.

4.4.3.1.8. Características personales

- Personalidad

Atreves de los años se ha demostrado que no hay un consenso universal sobre el significado exacto sobre la personalidad. Gran parte de la controversia radica en el hecho de que las personas en general, y las que se dedican a la ciencia del comportamiento, definen la (personalidad) desde diferentes perspectivas. La mayoría de las personas tienden a equipar la personalidad con el éxito social (es decir tener una personalidad buena o popular) y a describir la personalidad como una sola característica dominante (por ejemplo, fuerte, débil o amable). Además el meta análisis proporciona evidencia de que existen diferencias de género en ciertas características de la personalidad, con todo el papel de la herencia y el cerebro es más importante que la apariencia externa para el modelo fisiológico y biológico del estudio de la personalidad. (Luthans, 2008, págs. 125-126).

Conjunto hipotético y complejo de características individuales que muestran una tendencia consistente a comportarse de cierta manera en diferentes situaciones. (Chiavenato I. , 2009, pág. 503)

Es la característica que distingue a cada persona de todas las demás, estas personas se destacan en alguna actividad o en un ambiente ya sea laboral o social.

- Inteligencia

Es la facultad que tienen las personas de conocer, analizar, comprender situaciones. (Grados., 2013, pág. 72)

Es un conjunto de aptitudes, capacidades, habilidades y experiencias sobre ciertos dominios, para resolver problemas nuevos. (Stephen, 2004, pág. 170)

Las múltiples inteligencias de Gardner

Desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber:

1. La inteligencia lógico-matemática es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo

Clásico de este tipo de inteligencia.

2. La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística

3. La inteligencia musical

4. La inteligencia espacial

5. La inteligencia corporal-cinésica
6. La inteligencia interpersonal
7. La inteligencia intrapersonal.” (Chiavenato I. , 2009, pág. 158 y 159)

Es la potencia intelectual, la habilidad de entender, conocer diferentes tipos de conocimientos. Una persona inteligente es sabio o instruido para laboral de buena manera en la empresa.

Según el responsable de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde las competencias que influyen en el desempeño laboral son las actitudes y características personales. Esto indica que los trabajadores de la empresa son personas con actitudes positivas a la misma y que sus características son favorables, ya que los dueños de la empresa no han recibido quejas en cuanto esos factores, lo que es de beneficio para la empresa porque dichos factores son indispensables en los empleados ya que muchas veces están de cara al cliente y se necesita realizar un trabajo de calidad y una atención especializada para que el cliente se sienta satisfecho y pueda retornar a prestar nuevamente los servicios del hotel.

4.4.3.2. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente, como individuo actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente pueda actuar con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica.” (Newstron, 2007, pág. 137).

Es la manera de comportarse de las personas dentro de la organización, cuales son las habilidades o destrezas que tienen para poder mantener la estabilidad tanto moral como profesional.

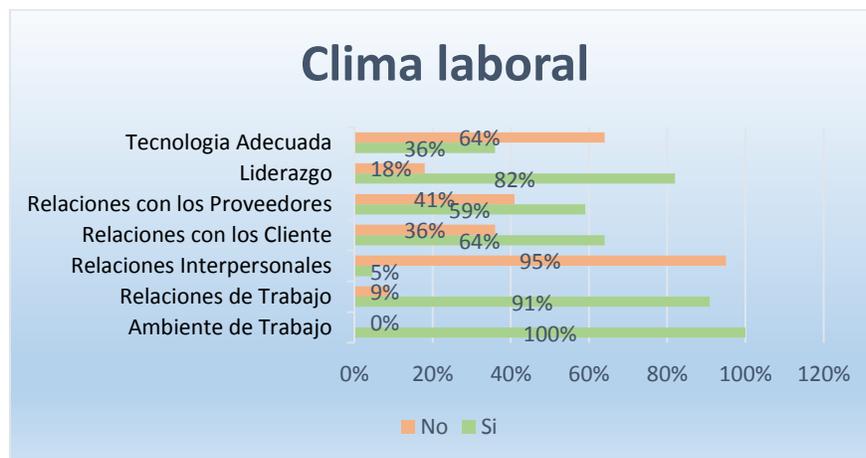
4.4.3.2.1. Clima Laboral

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (Chiavenato I. , 2011, pág. 50)

Es el sentimiento transmitido por el ambiente del trabajo; cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores etc. (Chiavenato, 2007, pág. 86)

Es todo lo que pasa en la organización, si existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, si hay compañerismo, valores mutuos por la organización, lealtad al trabajo y es un aleado para satisfacer necesidades y se pueda percibir un excelente clima laboral.

Gráfico N.7



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

De acuerdo a los encuestados los aspectos que más influyen en el clima laboral son el ambiente de trabajo con un 100%, seguido por relaciones de trabajo con el 91%, y el 9% dijo que no, el 82% dijo que el liderazgo mientras que el 18% indicó lo contrario, el 64% expuso que son las relaciones con los clientes defiriendo con el 36% que opino que no es así, seguido por el 59% que consideraron que es por relaciones con proveedores a lo que el 41% opino que no, el 36% expuso que por tecnología adecuada y el 64% dijo lo contrario y el 5% expuso que son las relaciones interpersonales a lo que el 95% dijo que no era así ; el gerente indican que el ambiente de trabajo que se forme en la empresa y las relaciones con las que se trabajan va a depender de tener o no un buen clima organizacional. Se pudo verificar que la empresa mantiene un clima laboral estable, aclarando que no dejan de surgir sus problemas como generalmente pasa en las empresas pero no de manera consecutiva. Estos resultados indican que la empresa tiene que velar por mantener buen ambiente de trabajo para que los trabajadores se sientan cómodos y con estabilidad laboral, ya que ellos son pieza clave para el funcionamiento de la empresa y por tal razón tienen que sentirse en conformidad con el ambiente en el que están trabajando para evitar un mal desempeño o la rotación de personal.

Liderazgo

Liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un gran grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas. Los tres elementos importantes de la definición son, la influencia, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Por sus efectos el liderazgo es similar del químico secreto que convierte una oruga en una mariposa y revela toda la belleza que estaba en potencia en la oruga. El liderazgo es entonces, el catalizador que transforma el potencial en realidad. En todo el caso la prueba definitiva del liderazgo es la medida en que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial que ya está en una organización y su personal. (Newstrom, 2007, p. 159)

Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjuntos de metas. (A.Judge, 2009, pág. 385).

La capacidad de intervenir de manera positiva en el recurso humano, guiando a una determinada cantidad de personal para satisfacer alguna necesidad o trabajar en bien de un servicio u producto.

➤ Compromiso organizacional

Compromiso organizacional se define frecuentemente

1. Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular.
2. Una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización.
3. una creencia firme en los valores y las metas de la organización así como la aceptación de estos (Luthans, 2008, p. 147)

Se expresa con una fuerza relativa, para todos no es igual. Por consiguiente, ha pasado a ser considerado como un concepto multi-dimensional. “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo en la organización” la relación existente entre el empleado y la organización, de Los beneficios de involucrarse, se expresa en una responsabilidad que adquiere el trabajador de sus resultados, el deseo de participar en el proceso de mejora continua y sentirse motivado e identificado con la organización. (Mejia, 2000, pág. 44)

El compromiso se basa en la entrega a tu área de trabajo, el nivel de responsabilidad tomando en cuenta el tener un entusiasmo para laboral.

Es tener el conocimiento o desempeño adecuado para desarrollar diferentes actividades que son proporcionadas a cada individuo.

Según la encuesta aplicada se obtuvo como resultado (Anexo N.18), que los trabajadores se encuentran identificados con todos los aspectos del compromiso organizacional lo que se puede constatar con el 100%, ya que dicen que tanto el sentido de pertenencia, la disposición en el trabajo, confianza en la institución y apropiación institucional son aspectos de los cuales cada uno de ellos se ha apegado. El gerente dice que sus trabajadores han adoptado el trabajo de buena manera y que el éxito existe mientras lo que realizamos nos apasione, al momento de las observaciones se pudo verificar la comodidad existente en la forma de trabajar

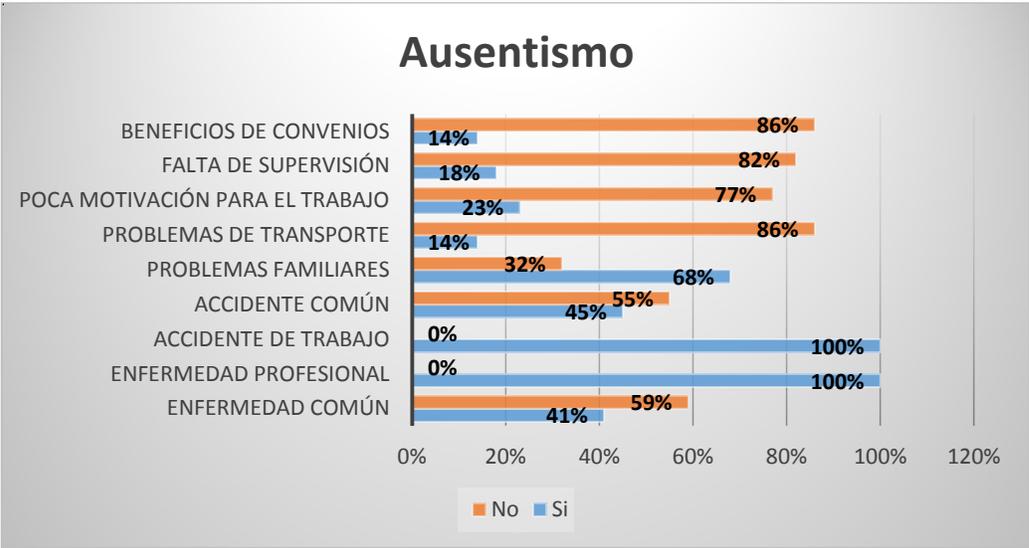
del recurso humano de la empresa. Esto refleja que la empresa está dirigiéndose por el camino correcto ya que ha implementado sus técnicas de recursos humanos de manera correcta para lograr este tipo de sentimiento en sus trabajadores; lo que es fructuoso para la organización por que los trabajadores se sienten comprometidos no solo con realizar sus funciones sino que también, sienten un compromiso con la empresa.

➤ **Ausentismo**

El absentismo (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo algún otro motivo.” (Chiavenato I. , 2008, pág. 144)

La frecuencia con la que el empleado se ausenta de su trabajo se relaciona de manera directa con la planeación de recurso humanos y reclutamiento. El ausentismo determina toda inasistencia a la que incurre un trabajador por diferentes causas que le implique faltar a sus labores.

Gráfico N.8



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

En base a las encuestas aplicadas a los trabajadores con respecto a las causas de ausentismo el 100% dijo que es por enfermedades profesionales y por accidentes de trabajo, seguido por un 68% que opino que por problemas de transporte a lo que no estuvo de acuerdo el 32%, después los accidentes comunes con un 45% y un 55% dijo que no, continuando con el 41% que expreso que se debe a las enfermedades comunes, mientras que el 59% señalo que no es así, la poca motivación para el trabajo fue otras de las causas que el 23% de los trabajadores opino que sí, corroborando el 77% con que no, el 18% considero que se debe a la falta de supervisión pero el 82% indico que no era así y el 14% menciono que es por problemas de transporte y beneficios de convenios.

De acuerdo con la entrevista aplicada al gerente, en la empresa existe muy poco ausentismo en la organización, a sus trabajadores los califica como un personal altamente eficiente. De acuerdo a lo observado los trabajadores laboran sin ninguna problemática. Esto refleja que los trabajadores de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde permanecen en la empresa ejerciendo sus labores de manera habitual cumpliendo así con sus oficios y jornada laboral y se ausentan únicamente por razones justificables y que realmente merecen ser atendidas.

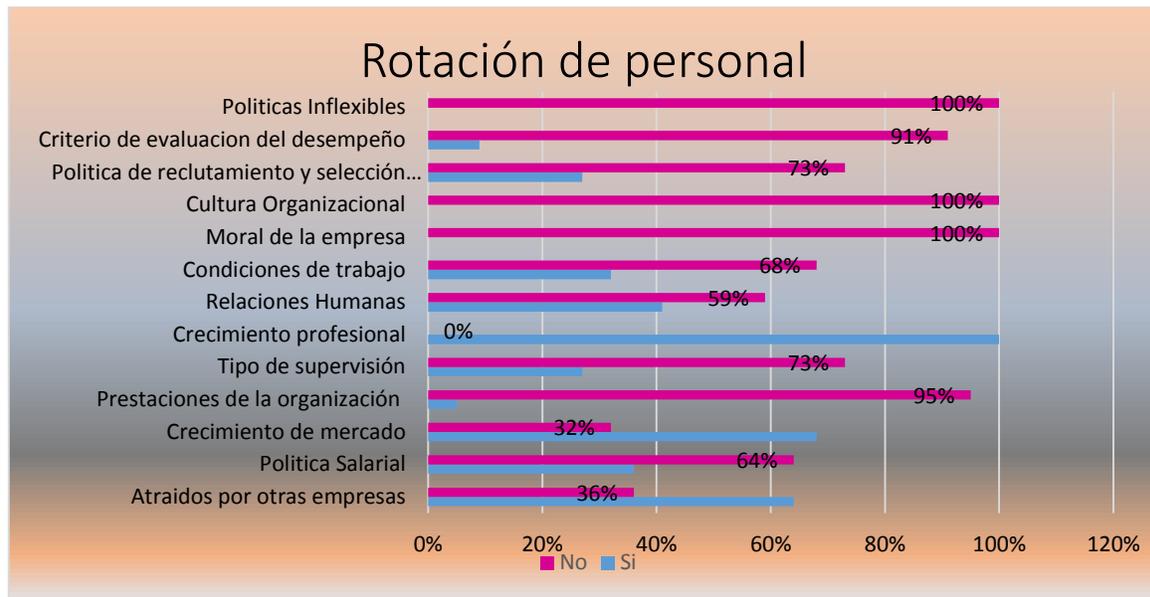
➤ Rotación del personal

La expresión rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. (Chiavenato I. , 2007, p. 135)

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar el cambio de los empleados en una empresa se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedido o renuncian) y son remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. (JaimeAGrados, 2013, pág. 208).

La rotación del personal es cuando en la empresa es necesario incorporar nuevo personal para satisfacer la necesidad de un puesto.

Grafico No.9



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

A partir de las encuestas realizadas en la empresa Hotel Finca Esperanza Verde los trabajadores indican que la principal causa que se destaca en cuanto a la rotación de personal con un 100% es el crecimiento profesional, un 68% dijo que se debe al crecimiento de mercado pero el 32% dijo que no era así, atraído por otras empresas con un 64% y el 36% defirió con esa respuesta, por otro lado el 41% señaló que es por relaciones humanas lo que estuvo en desacuerdo el 59%, el 36% por políticas salariales pero el 64% expuso que no es así, seguido del 32% que indico que son las condiciones de trabajo a lo que el 68% dijo que no, el 27% comento que es por el tipo de supervisión y por las políticas de reclutamiento y selección a lo que no estuvo de acuerdo el 73%, el 9% expuso que es por los criterios de evaluación, y el 5% por prestaciones de la organización, mientras que las políticas inflexibles con el 100% opinaron los trabajadores que son las que nada tienen que ver con la rotación a través de la entrevista el gerente del hotel expreso que no existe mucha rotación de personal en la organización. Esto muestra que en la empresa no existe un alto índice de rotación y que al momento de contratar la empresa eligió a un buen personal y es de gran beneficio para la empresa contar con personal que pueda cubrir un puesto en alguna emergencia para no atrasar ningún proceso dentro de la organización.

V. Conclusiones

1. Se pudo conocer que se aplican los diferentes procesos que existen para el aprovisionamiento de personal, a pesar de no tener formalmente definidas algunas técnicas, se emplea el reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.
2. Se logró identificar los procesos con los que se trabajan en la empresa los cuales están los modelos basados en la demanda estimada del producto o servicio y basado en la planeación integrada, que se ejecutan de manera clara y ordenada dentro de la organización. se están utilizando canales confiables para la publicación de las vacantes en el reclutamiento y se aplica el reclutamiento mixto, además se realizan las entrevistas de selección y la gestión de contratación de manera eficiente. Hotel Finca Esperanza Verde no cuentan con un programa de inducción para la adaptación de manera rápida a los nuevos integrantes, a pesar de no tener definidas las políticas que regulan cada etapa del proceso la empresa ha sabido llevar de manera exitosa su responsabilidad en cuanto al aprovisionamiento de recursos humanos que va a laborar en la empresa.
3. Los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores son la población y fuerza laboral, ya que por medio de esta la empresa opta por elegir al personal más idóneo y los requisitos de personal que son de mucha importancia para saber si los trabajadores cumplen con las exigencias del cargo. A demás uno de los factores que afecta la empresa son las relaciones de trabajo, ambiente de trabajo y relaciones interpersonales, los compromiso organizacional influyen dentro de la empresa, en los cuales está el sentido de pertenencia, disposición del trabajo, confianza en la institución y apropiación de la misma, el

ausentismo en la empresa es otro de los factores que influyen tales como enfermedades profesionales o accidentes de trabajo lo cual refleja que estos podrán ser los factores que influirían al momento de ausentarse en la empresa.

4. En base a los resultados obtenidos, mediante la aplicación de los diferentes procesos del subsistema de Aprovisionamiento de RR.HH, se pudo constatar que en Hotel Finca Esperanza Verde si existe influencia en el aprovisionamiento de personal en el desempeño laboral, pero estas dentro de la empresa se realizan de forma empírica o práctica.

V.I. Bibliografía

Bibliografía

- A.Judge, S. R. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). Mexico: pearson prentice hall.
- Alma Cecilia, P. S. (2006). Modelo de evaluacion por competencia labores. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Arias G., F. (1979). *Administracion de Recursos Humanos*. España: Editorial Trillas.
- Arthur W. Sherman, J. G. (1994). *Administracion de Recursos Humanos*. Estados Unidos de America: Iberoamericana, S.A de C.V.
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185 (CT) Articulo 13-16. (treinta de octubre de 1996). Ley 185 Código del trabajo.
- Augspuig, D. H. (23 de junio de 2012). *www.palermo.educ*. Obtenido de *www.palermo.educ*.
- Bautista, N. (2007). *Proceso de la Investigación Cualitativa*. Bogota: El Manual Moderno S,A.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Prentice Hall.
- Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. Mexico: Gestion 2000.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota-Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2007). *Administracion de recursos humanos* (octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. CHIAVENATO, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 736). México, D.F.: Octava edicion de Recursos humanos.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Octava edicion de Recursos humanos.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: MC. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Recursos Humanos*. Mexico: mcgraw hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill/interamericana editores. S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Atlas, S.A. All rights reserved.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. CHIAVENATO, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 736). México, D.F.: Octava edicion de Recursos humanos.
- Chiavenato, I. (2007). *Admistracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *gestión de talento humano*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. Mexico: Interamericana Editores.S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. Mexico: Interamericana Editores.S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (pág. 736). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Mexico, D.F.: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chivenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de la empresa*. Mexico.
- Dawking, R. J. (2005). *El gen egoísta. Las bases biológicas de nuestra conducta*. Barcelona: Salvat.
- Dessler. (2009).
- Dessler. (2009). *Administración de recursos humanos* (decimoprimera edición ed.). Mexico: pearson educacion.
- Dessler. (2009). *Administración de recursos humanos* (decimo primera edición ed.). Mexico: Prentice Hall Inc.
- Dessler G. (2001). *administración de recursos humano*. Mexico: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Florida: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall Inc.
- Dolan, S. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. Mexico: MC GRAW HILL.
- Gallardo, L. (2013). *Caracterización de la población y fuerza laboral*. Venezuela: Universidad de los Andes.
- García, J., & Casanueva, C. (2001). *prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gary, D. (1996). *Administración del Personal*. México: Perntice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gómez. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Epaña: Pearson- Prentice Hall.
- Gómez. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Epaña: Pearson- Prentice Hall.
- Gomez. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

- Grados, J. (2013). *Reclutamiento seleccion contratacion e induccion del personal*. Mexico: manual moderno.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. Mexico: Manual Moderno.
- Grados. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual moderno S.A.
- Hernandez, F. (2006). *Investigacion Metodologica*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- JaimeAGrados. (2013). Reclutamiento,seleccion,contratación e inducción del personal. Mexico: El manual moderno S.A de C.V Mexico.
- Lopez, Á. M. (28 de 07 de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Analisis y descripcion del puesto: <http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Luis R Gomez, D. B. (2008). Gestion de Recursos Humanos. En D. B. Luis R Gomez, *Gestion de Recursos Humanos* (pág. 816). España, Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Luis, G. (2008). Gestion de Recursos Humanos. En D. B. Luis R Gomez, *Gestion de Recursos Humanos* (pág. 816). España, Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Luthans, F. (2008). *comportamiento organizacional* . Mexico: McGrawHill.
- Mario Tamayo. (2007). metodologia cuantitativo. En M. Tamayo, *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Limusa, Noriega Editores.
- Mejia. (2000). *Gestin de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- Newstrom. (2007). *comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Newstrom. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Noe robert, M. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico.
- Peña, R. M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid : Especial directivo .
- Perez, C. (15 de 5 de 2012). <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>: <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
- Ricardo, A. V. (2006). *Administracion de compensaciones*. Mexico: Pearson prentice hall.
- ROBBINS, S. P. (2010). *Administración* (Vol. Decimo). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de e.v.
- Rojas, M. L. (2005). Competencia laboral y educación basada en normas y competencias. Mexico: Editorial Limusa, S.A de C.V.

- Sherman, C. (1987). *Administracion del Personal*. Editorial South-Western Publishing.
- Simon. (2007). *Gestion de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Simon. (2007). *Gestion de recursos humanos*. Madr: Mc Graw Hill.
- Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional, teoria y practica*. mexico: Prentice S.A.
- Tamayo. (2014). *El proceso de la Investigacion Cientifica*. Mexico: Limusa S,A.
- Trabajo, C. d. (1996). *Ley 185*. Nicaragua: La Gaceta.
- Vasquez Maria,Ferreira Maria. (2006). *Introduccion a las tecnicas de investigacion aplicadas en salud*. barcelona: Materials.
- wayne Mondy, R. N. (1996). *Administracion de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Werther. (2000). *administracion de personal y recursos humanos*. mexico: McGraw Hill.
- Werther. (2000). *Administracion de personal y recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Werther. (2008). *Administracion de Empresas* (sexta ed.). Mexico: MC, Graw,Hill.
- Werther. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.
- Werther, W. (2006). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Werther, W. B. (2000). *Administracion de personal y recursos humanos*. México: MCGraw Hill.
- Wether. (2008). *administracion de recursos humanos el capital humano en las empresas*. Mexico: Macgraw Hill.
- Yuni J,Urbano C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigacion 2*. cordoba: brujas.

VI. Anexos

Anexos

Anexo N.1

Operacionalización de las Variables

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	FUNCIONES DE LA ARH	DEFINICION	1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA EMPRESA? 2. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH? 3. ¿LOS TRABAJADORES ESTÁN ORGANIZADOS EN SINDICATOS?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH
		FUNCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO	4. ¿QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?. 5. ¿QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES? 6. ¿EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.
		FUNCION DE SERVICIOS SOCIALES	7. ¿EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES? __SI, __NO. 8. SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS? __ALIMENTACIÓN __SEGURO SOCIAL __SUBSIDIOS. __MEDICAMENTOS. __EXÁMENES MÉDICOS.	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.
		FUNCION DE RETRIBUCION	9. ¿EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS? __SI __NO 10. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO? __SI __NO	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	DEFINICION	11. EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.
		IMPORTANCIA	12. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.

		<p>PROCESO</p> <p>13. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>MODELOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>14. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos? __ A partir de la oferta. __ A partir de la demanda</p>	MODELOS	S I	N O	N A	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.				Basado en segmentos de cargos.				Basado en la sustitución de puestos claves.				Basado en el flujo de personal.				Basado en la planeación integrada.				<p>ENTREVISA</p> <p>ENTREVISTA</p>	<p>Gerente o Administrador de RH.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR R.</p>
MODELOS	S I	N O	N A																									
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																												
Basado en segmentos de cargos.																												
Basado en la sustitución de puestos claves.																												
Basado en el flujo de personal.																												
Basado en la planeación integrada.																												
	<p>OBJETIVOS Y POLITICAS</p>	<p>15. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?</p> <p>__ SI __ NO</p>	<p>ENTREVISA OBSERVACION</p>	<p>Gerente o Administrador de RH.</p>																								
	<p>FACTORES</p>	<p>16. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	S I	N O	N A	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.				<p>ENTREVISA</p>	<p>Gerente o Administrador de RH.</p>
FACTORES	S I	N O	N A																									
Población y fuerza laboral.																												
Cambio de valores.																												
Descripción y análisis de puestos.																												
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																												
Requisitos de personal.																												
	<p>CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS.</p>	<p>17. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?.</p> <p>__ SI __ NO</p> <p>18. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?</p> <p>__ SI __ NO.</p>	<p>ENTREVISA OBSERVACION</p>	<p>Gerente o Administrador de RH.</p>																								
	<p>TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO</p>	<p>19. ¿Qué TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO DE INFORMACION</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ACTIVIDADES LABORALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE INFORMACION	S I	N O	N A	ACTIVIDADES LABORALES.				ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.				MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.				<p>ENTREVISTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR R.</p>								
TIPO DE INFORMACION	S I	N O	N A																									
ACTIVIDADES LABORALES.																												
ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.																												
MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.																												

			<table border="1"> <tr> <td>ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESEMPEÑO DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.				DESEMPEÑO DEL PUESTO.				REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.																																												
ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.																																																								
DESEMPEÑO DEL PUESTO.																																																								
REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.																																																								
	METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO.	<p>20. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>METODOS</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o Bitácora del participante.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	METODOS	S	N	NA	Entrevista				Cuestionarios				Observación				Diario o Bitácora del participante.				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.				Conferencia con analistas de puestos o expertos.								ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.																				
METODOS	S	N	NA																																																					
Entrevista																																																								
Cuestionarios																																																								
Observación																																																								
Diario o Bitácora del participante.																																																								
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																																								
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																																								
	DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.	<p>21. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CONTENIDO DE LA FICHA</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NOMBRE DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE ELABORACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE REVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CÓDIGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE DEPENDENCIA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS INTELECTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS FÍSICOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RESPONSABILIDADES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONDICIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FUNCIONES DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CONTENIDO DE LA FICHA	S	N	NA	NOMBRE DEL CARGO				FECHA DE ELABORACIÓN.				FECHA DE REVISIÓN.				CÓDIGO.				DEPARTAMENTO.				UNIDAD DE DEPENDENCIA				OBJETIVO DEL CARGO				REQUISITOS INTELECTUALES.				REQUISITOS FÍSICOS.				RESPONSABILIDADES				CONDICIONES DE TRABAJO.				FUNCIONES DEL PUESTO.				OBSERVACION	Empresa.
CONTENIDO DE LA FICHA	S	N	NA																																																					
NOMBRE DEL CARGO																																																								
FECHA DE ELABORACIÓN.																																																								
FECHA DE REVISIÓN.																																																								
CÓDIGO.																																																								
DEPARTAMENTO.																																																								
UNIDAD DE DEPENDENCIA																																																								
OBJETIVO DEL CARGO																																																								
REQUISITOS INTELECTUALES.																																																								
REQUISITOS FÍSICOS.																																																								
RESPONSABILIDADES																																																								
CONDICIONES DE TRABAJO.																																																								
FUNCIONES DEL PUESTO.																																																								
RECLUTAMIENTO	IMPORTANCIA	<p>22. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?</p>	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																																																				
	POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	<p>23. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? _SI_ _NO</p>	ENTREVISTA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																																																				
	FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	<p>24. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FUENTES</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EMPLEADOS ACTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FUENTES	S	N	NA	EMPLEADOS ACTUALES.				ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																																												
FUENTES	S	N	NA																																																					
EMPLEADOS ACTUALES.																																																								

			<table border="1"> <tr><td>REFERENCIA DE EMPLEADOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ANTIGUOS EMPLEADOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>EMPLEADOS TEMPORALES.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LA COMPETENCIA.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>UNIVERSIDADES.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>INSTITUTOS TÉCNICOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	REFERENCIA DE EMPLEADOS.				ANTIGUOS EMPLEADOS.				ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.				AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.				EMPLEADOS TEMPORALES.				LA COMPETENCIA.				UNIVERSIDADES.				INSTITUTOS TÉCNICOS.				CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.																																
REFERENCIA DE EMPLEADOS.																																																																				
ANTIGUOS EMPLEADOS.																																																																				
ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.																																																																				
AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.																																																																				
EMPLEADOS TEMPORALES.																																																																				
LA COMPETENCIA.																																																																				
UNIVERSIDADES.																																																																				
INSTITUTOS TÉCNICOS.																																																																				
CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.																																																																				
	TIPOS DE RECLUTAMIENTO	<p>25. ¿QUÉ TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?</p> <p>___ INTERNO.</p> <p>___ EXTERNO.</p> <p>___ MIXTO.</p>		ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																																																															
	PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	<p>26. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</p> <p>27. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS? ___ SI ___ NO.</p> <p>28. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA? ___ SI ___ NO.</p> <p>29. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO?</p> <p>30. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>CURRICULUM</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TÍTULOS</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>RECORD DE POLICÍA.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CERTIFICADO DE SALUD.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CEDULA DE IDENTIDAD</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FOTOCOPIA CARNET DEL INSS</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>NUMERO RUC</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE CONDUCIR</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>OTROS REQUISITOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	DOCUMENTOS	S I	N O	N A	CURRICULUM				TÍTULOS				CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES				CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.				RECORD DE POLICÍA.				CERTIFICADO DE SALUD.				CEDULA DE IDENTIDAD				PARTIDA DE NACIMIENTO				PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.				FOTOCOPIA CARNET DEL INSS				NUMERO RUC				LICENCIA DE CONDUCIR				LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.				CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.				OTROS REQUISITOS.				<p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION</p>	<p>Gerente o Administrador de RH.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>TRABAJADOR EMPRESA</p>
DOCUMENTOS	S I	N O	N A																																																																	
CURRICULUM																																																																				
TÍTULOS																																																																				
CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES																																																																				
CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.																																																																				
RECORD DE POLICÍA.																																																																				
CERTIFICADO DE SALUD.																																																																				
CEDULA DE IDENTIDAD																																																																				
PARTIDA DE NACIMIENTO																																																																				
PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.																																																																				
FOTOCOPIA CARNET DEL INSS																																																																				
NUMERO RUC																																																																				
LICENCIA DE CONDUCIR																																																																				
LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.																																																																				
CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.																																																																				
OTROS REQUISITOS.																																																																				

			<p>31. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL. ___ RESPONSABLE DE RH ___ JEFE DEL ÁREA. ___ RECEPCIONISTA O SECRETARIA.. ___ PERSONAL DE SEGURIDAD.</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR TRABAJADOR
SELECCIÓN	IMPORTANCIA	32. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH	
	LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACION	33. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO? ___ SI ___ NO	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR R.	
	LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION	34. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO? ___ DIRECTOR GENERAL. ___ RESPONSABLE DE RH ___ JEFE DEL ÁREA.	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR R.	
	MODELOS DE COMPORTAMIENTO	35. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR R.	
	PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	36. ¿Cuál DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR R.	

MODELOS	S	N	N
	I	O	A
COLOCACIÓN.			
SELECCIÓN.			
CLASIFICACIÓN.			
VALOR AGREGADO.			

PASOS	S	N	N
	I	O	A
RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.			
ENTREVISTA PRELIMINAR.			
ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.			
ENTREVISTA DE SELECCIÓN.			
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.			
EVALUACIÓN MÉDICA.			
ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.			
DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.			
DECISIÓN DE CONTRATAR.			
REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.			

			<p>37. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?</p> <p><input type="checkbox"/> DE CONOCIMIENTO. <input type="checkbox"/> DE DESEMPEÑO. <input type="checkbox"/> PSICOLOGICAS. <input type="checkbox"/> DE RESPUESTAS GRAFICAS. <input type="checkbox"/> DE HABILIDADES. <input type="checkbox"/> MÉDICAS.</p> <p>38. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>39. EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>40. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL. <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA.</p> <p>41. ¿Cuándo FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?</p>	<p>ENTREVISTA ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADO R. TRABAJADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADO R. TRABAJADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADO R.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADO R. TRABAJADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADO R.</p>
	CONTRATACION	GESTION	<p>42. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL. <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA. <input type="checkbox"/> AGENCIA DE EMPLEO.</p> <p>43. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 MES <input type="checkbox"/> 2 MESES <input type="checkbox"/> 3 MESES <input type="checkbox"/> MAS DE 3 MESES</p> <p>44. ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO?</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION</p> <p>OBSERVACION</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADO R.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADO R. TRABAJADOR</p>

DESEMPEÑO LABORAL	FACTORES		<p>52. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> <p><u> </u> AL FINAL DEL PERIODO.</p> <p><u> </u> SEMESTRAL.</p> <p><u> </u> ANUAL.</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	R. GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																																				
		COMPETENCIAS LABORALES	<p>53. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS LABORALES</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CONOCIMIENTOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>HABILIDADES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EXPERIENCIAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACTITUDES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ESTABLECIMIENTO DE METAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MOTIVACIONES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CARACTERÍSTICAS PERSONALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS LABORALES	S	N	N		I	O	A	CONOCIMIENTOS.				HABILIDADES.				EXPERIENCIAS.				ACTITUDES.				ESTABLECIMIENTO DE METAS.				MOTIVACIONES.				CARACTERÍSTICAS PERSONALES.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
		COMPETENCIAS LABORALES	S	N	N																																				
			I	O	A																																				
		CONOCIMIENTOS.																																							
HABILIDADES.																																									
EXPERIENCIAS.																																									
ACTITUDES.																																									
ESTABLECIMIENTO DE METAS.																																									
MOTIVACIONES.																																									
CARACTERÍSTICAS PERSONALES.																																									
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<p>54. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CLIMA LABORAL</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AMBIENTE DE TRABAJO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES INTERPERSONALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS CLIENTES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIDERAZGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TECNOLOGÍA ADECUADA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CLIMA LABORAL	S	N	N		I	O	A	AMBIENTE DE TRABAJO				RELACIONES DE TRABAJO.				RELACIONES INTERPERSONALES.				RELACIÓN CON LOS CLIENTES.				RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.				LIDERAZGO.				TECNOLOGÍA ADECUADA.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR		
CLIMA LABORAL	S	N	N																																						
	I	O	A																																						
AMBIENTE DE TRABAJO																																									
RELACIONES DE TRABAJO.																																									
RELACIONES INTERPERSONALES.																																									
RELACIÓN CON LOS CLIENTES.																																									
RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.																																									
LIDERAZGO.																																									
TECNOLOGÍA ADECUADA.																																									
	<p>55. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SENTIDO DE PERTENENCIA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ASPECTOS	S	N	N		I	O	A	SENTIDO DE PERTENENCIA.				DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.				CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.				APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR														
ASPECTOS	S	N	N																																						
	I	O	A																																						
SENTIDO DE PERTENENCIA.																																									
DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.																																									
CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.																																									
APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.																																									
	<p>56. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENFERMEDAD COMÚN</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENFERMEDAD PROFESIONAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACCIDENTES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S	N	N		I	O	A	ENFERMEDAD COMÚN				ENFERMEDAD PROFESIONAL				ACCIDENTES DE TRABAJO.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																		
CAUSAS	S	N	N																																						
	I	O	A																																						
ENFERMEDAD COMÚN																																									
ENFERMEDAD PROFESIONAL																																									
ACCIDENTES DE TRABAJO.																																									

			<table border="1"> <tr><td>ACCIDENTE COMÚN</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PROBLEMAS FAMILIARES.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PROBLEMAS DE TRANSPORTE</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FALTA DE SUPERVISIÓN.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>BENEFICIOS DE CONVENIOS</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	ACCIDENTE COMÚN				PROBLEMAS FAMILIARES.				PROBLEMAS DE TRANSPORTE				POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.				FALTA DE SUPERVISIÓN.				BENEFICIOS DE CONVENIOS																																				
ACCIDENTE COMÚN																																																												
PROBLEMAS FAMILIARES.																																																												
PROBLEMAS DE TRANSPORTE																																																												
POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.																																																												
FALTA DE SUPERVISIÓN.																																																												
BENEFICIOS DE CONVENIOS																																																												
		<p>57. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POLÍTICA SALARIAL.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TIPO DE SUPERVISIÓN.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CRECIMIENTO PROFESIONAL.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>RELACIONES HUMANAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONDICIONES DE TRABAJO.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MORAL DE LA EMPRESA.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CULTURA ORGANIZACIONAL.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POLÍTICAS INFLEXIBLES.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S I	N O	N A	ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.				POLÍTICA SALARIAL.				CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.				PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.				TIPO DE SUPERVISIÓN.				CRECIMIENTO PROFESIONAL.				RELACIONES HUMANAS.				CONDICIONES DE TRABAJO.				MORAL DE LA EMPRESA.				CULTURA ORGANIZACIONAL.				POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.				CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.				POLÍTICAS INFLEXIBLES.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR
CAUSAS	S I	N O	N A																																																									
ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.																																																												
POLÍTICA SALARIAL.																																																												
CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.																																																												
PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.																																																												
TIPO DE SUPERVISIÓN.																																																												
CRECIMIENTO PROFESIONAL.																																																												
RELACIONES HUMANAS.																																																												
CONDICIONES DE TRABAJO.																																																												
MORAL DE LA EMPRESA.																																																												
CULTURA ORGANIZACIONAL.																																																												
POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.																																																												
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.																																																												
POLÍTICAS INFLEXIBLES.																																																												

Anexo N.2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM- Matagalpa



ENTREVISTA

Dirigida al Gerente General de la empresa SAJONIA S.A

Estimado Gerente: Somos estudiantes del 5to año de la Carrera de Administración de empresas de la UNAN-FAREM, Matagalpa; esta entrevista se hace como parte de nuestro seminario de graduación para poder optar al título de Licenciados en Administración de empresas, la cual tiene el objetivo de analizar la influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de SAJONIA S.A. Los datos que usted nos proporcionará, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción y solo servirán para datos académicos. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. Datos generales:

Nombres y Apellidos: _____

Cargo : _____

Fecha : _____

1. ¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la Empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con un Dpto. de RRHH?
3. ¿Qué medidas de Higiene Laboral se toman en la empresa?

4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
5. ¿Existe una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajador (HST)?
6. ¿Existe un plan de Beneficios Sociales?
 __ Si
 __ No.
7. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?
 __ Alimentación
 __ Seguro social
 __ Subsidios.
 __ Medicamentos.
 __ Exámenes médicos.
8. ¿Existe un Plan de Compensaciones Financieras?
 __ Si
 __ No
9. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?
 __ Si
 __ No
10. ¿Existe la Planeación de los Recursos Humanos?
11. ¿Para usted cual es la importancia de la Planeación de Recursos Humanos?
12. ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de Planeación de RH?

Modelo	Si	No	Na
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.			

Basado en segmentos de cargos.			
Basado en la sustitución de puestos claves.			
Basado en el flujo de personal.			
Basado en la planeación integrada.			

13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos?

A partir de la oferta.

A partir de la demanda.

14. ¿Cuentan con políticas de planeación de RH?

Si

No

15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los RH?

Factores	Si	No	Na
Población y fuerza laboral.			
Cambio de valores.			
Descripción y análisis de puestos.			
Aplicación de la técnica de incidente crítico.			
Requisitos de personal.			

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

Si

No

17. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?

Si

No.

18. ¿Qué tipo de información se recopila para el análisis del puesto?

Tipo de información	Si	No	Na
Actividades laborales.			
Actividades orientadas hacia el trabajador.			
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.			
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.			

Desempeño del puesto.			
Requisitos personales para el puesto.			

19. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?

20. ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?

__ Si

__ No

21. ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?

Métodos	Si	No	Na
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o bitácora del participante.			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.			
Conferencia con analistas de puestos o expertos.			

22. ¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?

Fuentes	Si	No	Na
Empleados actuales.			
Referencia de empleados.			
Antiguos empleados.			
Anuncios en prensa, radio e internet.			
Agencias de contratación.			
Empleados temporales.			
La competencia.			
Universidades.			
Institutos técnicos.			
Candidatos espontáneos.			

23. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

Interno.

Externo.

Mixto.

24. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

25. ¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos?

Si

No

26. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?

Si

No.

27. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?

28. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?

Documentos	Si	No	N a
Curriculum.			
Títulos.			
Cartas de trabajo anteriores.			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
Cédula de identidad.			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos.			
Fotocopia carnet del INSS.			
Numero RUC.			
Licencia de conducir.			
Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.			
Otros requisitos.			

29. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?

- Director general.
- Responsable de RH
- Jefe del área.
- Recepcionista o secretaria.
- Personal de seguridad.

30. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RH?

31. ¿Se selecciona a la persona según las características del cargo?

- Si
- No.

32. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato?

- Director general.
- Responsable de RH
- Jefe del área.

33. ¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección?

Modelos	Si	No	Na
Colocación.			
Selección.			
Clasificación.			
Valor agregado.			

34. ¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?

Pasos	Si	No	Na
Recepción preliminar de solicitudes.			
Entrevista preliminar.			
Administración de exámenes.			
Entrevista de selección.			
Verificación de referencias.			
Evaluación médica.			
Entrevista con el supervisor.			

Descripción realista del puesto.			
Decisión de contratar.			
Realimentación del proceso de selección.			

35. ¿Qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección?

- De conocimiento.
- De desempeño.
- Psicológicas.
- De respuestas gráficas.
- De habilidades.
- Médicas.

36. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?

- Si
- No

37. ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?

- Si
- No

38. ¿Quién le realizó la entrevista?

- Director general.
- Responsable de RH.
- Jefe del área.

39. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?

- Si
- No

40. ¿Quién hace la gestión de contratación?

- Director General.
- Responsable de RH.
- Jefe del área.
- Agencia de empleo.

41. ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

42. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?

Si

No.

43. ¿Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes?

Fines	Si	No	Na
Reducción de los costos.			
Reducción del estrés.			
Reducción de la rotación.			
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.			

44. ¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización?

45. ¿Cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador?

46. ¿Cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador?

Competencias laborales	Si	No	Na
Conocimientos.			
Habilidades.			
Experiencias.			
Actitudes.			
Establecimiento de metas.			
Motivaciones.			
Características personales.			

47. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen en el desempeño de los trabajadores?

Clima laboral	Si	No	Na
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

48. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?

Aspectos	Si	No	Na
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

49. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?

Causas	Si	No	Na
Enfermedad común.			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común.			
Problemas familiares.			
Problemas de transporte.			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

50. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal?

Causas	Si	No	Na
Atraídos por otras empresas.			
Política salarial.			
Crecimiento del mercado laboral.			
Prestaciones de la organización.			

Tipo de supervisión.			
Crecimiento profesional.			
Relaciones humanas.			
Condiciones de trabajo.			
Moral de la empresa.			
Cultura organizacional.			
Políticas de reclutamiento y selección de personal.			
Criterios de evaluación del desempeño.			
Políticas inflexibles.			

Gracias por su atención!!!

Anexo N.3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM- MATAGALPA



ENCUESTA

Dirigida a los trabajadores de la empresa SAJONIA S.A

Estimados Trabajadores: Somos estudiantes del 5to año de la Carrera de Administración de empresas de la UNAN-FAREM, Matagalpa; esta encuesta se hace como parte de nuestro seminario de graduación para poder optar al título de Licenciados en Administración de empresas, la cual tiene el objetivo de analizar la influencia del subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de SAJONIA S.A. Los datos que usted nos proporcionará, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción y solo servirán para datos académicos. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. Marque con una X las repuestas que elija.

1. ¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?
 Si
 No
2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?
 Si
 No
3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?
 Si
 No
4. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?

5. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?

6. ¿Existe una comisión mixta de HST?

Si

No

7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

Si

No

8. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

Alimentación

Seguro social

Subsidios.

Medicamentos.

Exámenes médicos.

9. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?

Si

No

10. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?

Si

No

11. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?

Documentos	Si	No	Na
Curriculum.			
Títulos.			
Cartas de trabajo anteriores.			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
Cédula de identidad.			
Partida de nacimiento.			
Partida de nacimiento de los hijos.			
Fotocopia carnet del INSS.			
Número RUC.			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.			
Otros requisitos.			

12. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?

- Director general.
- Responsable de RH
- Jefe del área.
- Recepcionista o secretaria.
- Personal de seguridad.

13. ¿Qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección?

- De conocimiento.
- De desempeño.
- Psicológicas.
- De respuestas gráficas.
- De habilidades.

Médicas.

14. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?

Si

No

15. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de RH.

Jefe del área.

16. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?

Si

No

17. ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?

Inmediatamente.

15 días después.

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

18. ¿Empresa está cumpliendo con lo contratado?

Si

No

19. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?

Si

___ No.

20. ¿Cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador?

___ Al finalizar un periodo.

___ Cada 6 meses.

___ Cada año.

21. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen en el desempeño de los trabajadores?

Clima laboral	Si	No	Na
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

22. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?

Aspectos	Si	No	Na
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

23. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?

Causas	Si	No	Na
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común			
Problemas familiares.			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

24. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal.

Causas	Si	No	Na
Atraídos por otras empresas.			
Política salarial.			
Crecimiento del mercado laboral.			
Prestaciones de la organización.			
Tipo de supervisión.			
Crecimiento profesional.			
Relaciones humanas.			
Condiciones de trabajo.			
Moral de la empresa.			
Cultura organizacional.			
Políticas de reclutamiento y selección de personal.			
Criterios de evaluación del desempeño.			
Políticas inflexibles.			

Gracias por su cooperación!!!

Buen Día!!!

Anexo N.4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa
FAREM- MATAGALPA



GUIA DE OBSERVACION

La presente guía de observación tiene como objetivo verificar si los datos obtenidos a través de la entrevista y la encuesta son correctos o si tanto los trabajadores como el Gerente de la empresa están diciendo la verdad.

DATOS GENERALES:

Lugar de Observación:

Hora de Observación: _____ **Fecha:** _____

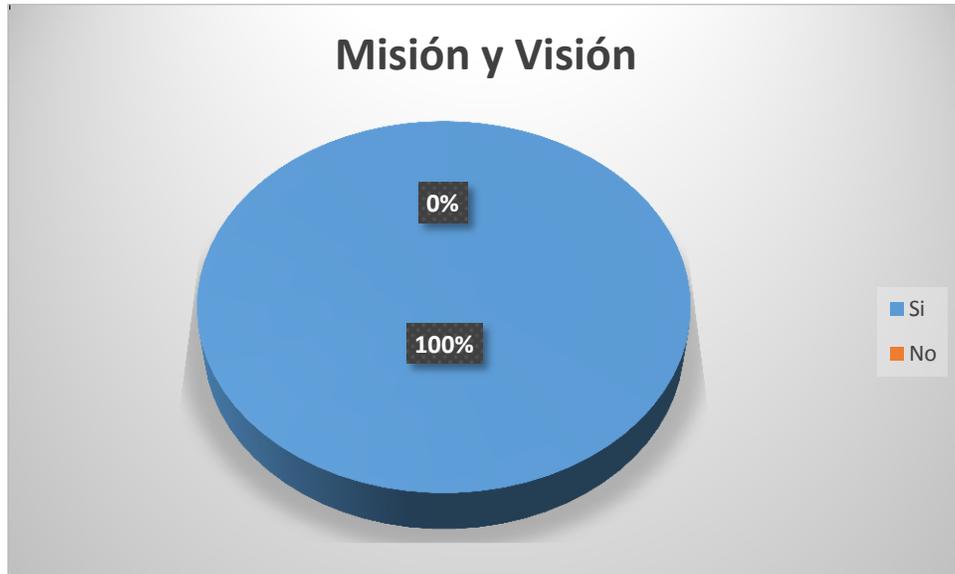
DESARROLLO:

No	Ítem para observaciones	Si	No	Na
01	¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?			
02	¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?			
03	¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?			
04	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?			
05	¿Existe un plan de beneficios sociales?			
06	¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?			
	Alimentación			

	Seguro social			
	Subsidios.			
	Medicamentos.			
	Exámenes médicos.			
07	¿Existe un plan de compensaciones financieras?			
08	¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?			
09	¿Cuentas con políticas de planeación de RH?			
10	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?			
11	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?			
12	¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?			
	Nombre del cargo			
	Fecha de elaboración.			
	Fecha de revisión.			
	Código.			
	Departamento.			
	Unidad de dependencia			
	Objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales.			
	Requisitos físicos.			
	Responsabilidades			
	Condiciones de trabajo.			
	Funciones del puesto.			
13	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?			
14	¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	Curriculum.			
	Títulos.			
	Cartas de trabajo anteriores.			
	Constancias de referencias.			
	Record de policía.			
	Certificado de salud.			
	Cédula de identidad.			
	Partida de nacimiento.			
	Partida de nacimiento de los hijos.			
	Fotocopia carnet del INSS.			
	Número RUC.			
	Licencia de conducir			
	Licencia de portación de armas.			
	Constancias de estudios.			
	Otros requisitos.			
15	¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?			

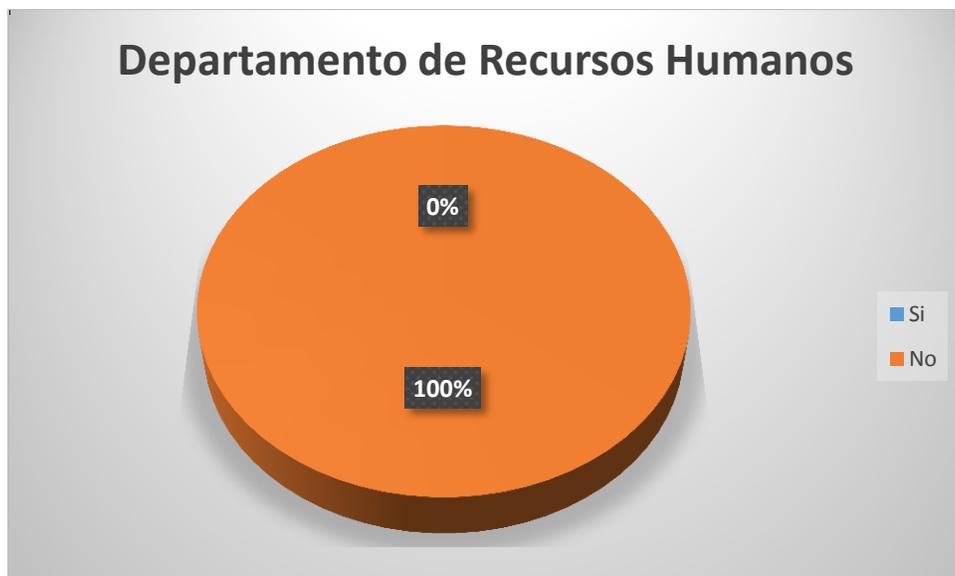
	Inmediatamente.			
	15 Días después.			
	1 mes.			
	2 meses.			
	3 meses.			
	más de 3 meses.			
17	¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?			
18	¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?			
	Tiempo indefinido.			
	Tiempo determinado.			
	Prestacionado.			
19	¿Qué elementos contiene el contrato laboral?:			
	Duración.			
	Fecha de inicio.			
	Tipo de contrato.			
	Jornada a tiempo completo o tiempo parcial.			
	Periodo de prueba.			
	Retribución.			
	Número de pagas.			
	en caso de obras, el alcance del trabajo.			
	Categoría del trabajador.			
	Datos del centro de trabajo.			
	Duración de las vacaciones.			
	Modo de cálculo final.			
20	¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?			
21	¿Existe un programa de inducción par a el personal nuevo?			

Anexo N.5



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.6



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Grafico N.7



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.8



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.9



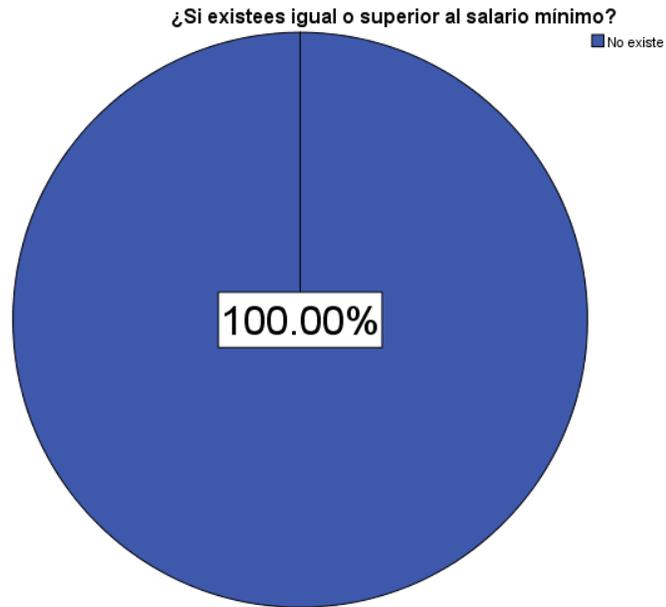
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.10



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.11



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.12



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.13



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.14



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.15



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.16



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.17



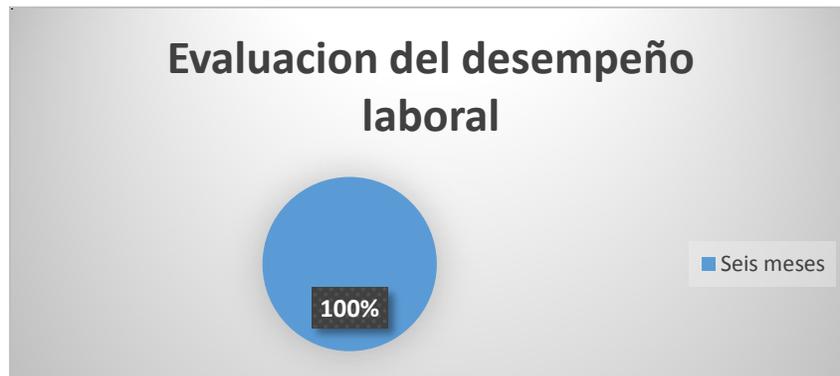
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo 18



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuesta aplicadas a los trabajadores

Anexo N.19



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Anexo N.20

Segundo ajuste

■ Este es el aumento que se debe aplicar a partir del próximo 1 de septiembre, el que vencerá el 28 de febrero de 2016.

Sector	A partir del 01/09/2015	Nuevo salario
Agropecuaria*	5.74%	C\$ 3,187.43
Pesca	5.49%	C\$ 4,846.57
Minas y canteras	5.49%	C\$ 5,724.46
Industria manufacturera	5.49%	C\$ 4,285.84
Micro y pequeña industria artesanal y turística nacional	4.90%	C\$ 3,457.73
Electric. y agua, comercio, restaurantes y hoteles, transp., almacen., y comunicación	5.49%	C\$ 5,846.37
Construcción, establecimientos financieros y seguros	5.49%	C\$ 7,133.14
Servicios comunitarios, sociales y personales	5.49%	C\$ 4,468.43
Gob. central y municipal	5.49%	C\$ 3,974.87

*Más alimentación FUENTE: MITRAB