

**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 de los Departamentos de Matagalpa – Jinotega, año 2015.

**SUB TEMA:**

Influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Hermandad Campesina R.L de Ciudad de Rio Blanco- Matagalpa, año 2015.

**INTEGRANTES:**

- Br. Jilberth Mateo Flores
- Br. Jader Moisés Romero

**Tutor:**

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 17 de febrero de 2016

# INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	4
III. OBJETIVOS.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
IV. DESARROLLO.....	7
4.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	7
MISION.....	8
VISION.....	8
VALORES COOPERATIVOS.....	8
PRINCIPIOS COOPERATIVOS.....	9
4.2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
4.2.1. Concepto:.....	9
4.2.2. Objetivos de la administración de Recursos Humanos:.....	10
4.2.3. Funciones de la administración de Recursos Humanos.....	10
4.2.4. Subsistemas de administración de Recurso Humano.....	17
4.3. SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	20
4.3.1. Planeación de recursos humanos:.....	20
4.3.2. Reclutamiento.....	36
4.3.3. Selección.....	48
4.3.4. Contratación.....	65
4.3.5. inducción.....	69
4.4. DESEMPEÑO LABORAL.....	74
4.4.1. Definición.....	74
4.4.2. Importancia del desempeño laboral.....	74
4.3.3. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	75
V. CONCLUSIONES.....	89
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	91
VII ANEXO.....	93

## **DEDICATORIA**

Primeramente **A Dios** por ser quien nos ha dado la vida y la oportunidad de cumplir todos nuestros sueños de una manera sana y conforme a su voluntad, luego a:

**Nuestros padres** Porque son quienes nos han brindado el apoyo moral y económico para poder lograr nuestros estudios y además.

**A Nuestros Hermanos** Ellos nos inspiran a salir adelante con todas sus alegrías y emociones que siempre nos regalan.

**A mi querida abuelita Hermelinda Romero.** Quien me brinda palabras de aliento para continuar con mis estudios y por ser esa persona fiel en los buenos y malos momentos de mi vida.

Jilberth Mateo Flores  
Jader Moisés Romero

## AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecer a Dios todo poderoso por la vida que nos da, así mismo porque nos ha permitido poder llegar hasta esta etapa de la vida donde él ha sido nuestro guía y nos ha dado la sabiduría y entendimiento para poder lograr llegar a culminar con éxito nuestros estudios.

De igual manera agradecer a nuestros padres; quienes han brindado su apoyo incondicional en cada momento, al igual que nuestros hermanos y amigos pues siempre nos regalaron palabras de alientos para poder seguir a delante con nuestros estudios.

Con mucho cariño especial a nuestros maestros quienes con su paciencia y dedicación compartieron sus conocimientos hasta el día de hoy.

De una forma muy agradecida y especial a nuestra tutora Msc. Lily del Carmen Soza López ya que con mucho es fuerza y sabiduría nos ha conducido durante todo este trabajo investigativo.

Agradeciéndole inmensamente al personal Administrativo y docentes en general que durante toda nuestra carrera nos han apoyado en nuestros planes de estudios.

Agradecemos de manera especial a la Cooperativa” Hermandad Campesina” R. L del municipio de Río Blanco; tanto a sus dirigentes como a sus colaboradores por habernos dado la oportunidad de realizar este estudio en su empresa.

Jilberth Mateo Flores  
Jader Moisés Romero

**VALORACIÓN DEL TUTOR**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,**  
**MANAGUA**  
**UNAN- MANAGUA**  
**FAREM- MATAGALPA.**



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Jader Moisés Romero(CARNET No.11064185) y Jilberth Mateo Flores (CARNET No. 11061160) 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 Cooperativa Hermandad Campesina R.L del municipio de Matagalpa, año 2015 el cual se encuentra pegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa Hermandad Campesina R.L de la ciudad de Rio Blanco, departamento de Matagalpa, 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, Republica de Nicaragua a los v e i n t i s é i s días del mes de e n e r o del año dos mil dieciséis.

Tutor

MSc. Lily del Carmen Soza López

## RESUMEN

La presente investigación trata acerca del Sistema de Administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega. Esta se realiza con el propósito de analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral en la Cooperativa Hermandad Campesina R L del Municipio de Río Blanco Departamento de Matagalpa, año 2015; el fin es brindar a los responsables de la Cooperativa nuevas herramientas que permitan mejorar los procesos de desarrollo para alcanzar objetivos y aprovechamiento de su capital humano.

Actualmente muchas empresas perciben la necesidad de mejorar la administración del personal que labora, con el fin de optimizar los recursos, es por eso la necesidad de ir progresando en los procesos para obtener un óptimo rendimiento de sus colaboradores de manera que contribuyan al logro de objetivos.

Esta Cooperativa Hermandad Campesina R.L, aplica un sistema de aprovisionamiento presentando debilidades en el proceso de inducción, y en la evaluación del desempeño, estos procesos los realizan de forma empírica pasando por desapercibido diversos aspectos importantes en estas etapas, por lo que puede tener un efecto negativo en el buen uso de su personal.

Cabe señalar que para esta investigación se emplearon técnicas como: entrevista, encuesta, cuestionario y la observación. Su enfoque es mixto con tendencia ya que analiza variable cuantitativa con elementos cualitativos, su tipo de estudio es correlacional por que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Los resultados son óptimos, puesto que para la empresa esta investigación servirá como herramientas para mejorar sus procesos de aprovisionamiento y desempeño laboral.

## I. INTRODUCCIÓN

Este estudio está basado en la temática sobre el sistema de administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas de los municipios de Matagalpa- Jinotega. Es por eso que hemos retomado del tema general la influencia del subsistema de aprovisionamiento de los Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Hermandad Campesina R.L de la ciudad de Rio Blanco Departamento de Matagalpa, año 2015.

Con ésta se pretende identificar las problemáticas que se dan en la dicha empresa; para lo cual se consultó diferentes tipos de investigaciones sobre este tema y principalmente a los trabajadores de la cooperativa.

En los antecedentes encontrados acerca del tema, se indagó trabajos monográficos e investigativos de Pavel Berreto Viliz del 12 de junio de 2015, elaborado en Venezuela sobre: la planeación, reclutamiento y selección de personal donde investiga sobre la importancia de planear, reclutar y seleccionar al personal que sea eficiente para las empresas.

Documento investigativo elaborado por Víctor Caicedo Bustamante del 13 de enero de 2005, en la Universidad Nacional de Ingeniería de la ciudad de Managua Nicaragua sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, con el objetivo de conocer los diferentes procesos que se debe seguir para la selección y reclutamiento de personal.

Trabajo realizado por Romero 2007, estudiante egresado de la UNAN-FAREM-Matagalpa, realizó un trabajo, con el propósito de analizar los procesos de planeación, reclutamiento y selección de Recursos Humanos de la empresa XEROX de Matagalpa.

Trabajo realizado por los estudiantes Bismarck F. Cajina, Howard López, Gustavo Jarquín, María José López, Christian del Socorro Fajardo, Cristhian L Rodríguez Gómez en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa con el objetivo de realizar una buena selección de personal.

Estos son procesos en los cuales se persigue un mejor aprovisionamiento de los Recursos Humanos en las empresas, haciendo uso de un conjunto de técnicas para el mantenimiento y desarrollo del personal.

Estos antecedentes sirven como una guía para realizar el trabajo de una forma más eficiente. Ya que se pudieron identificar subvariables para indicadores y bibliografía en la elaboración del marco teórico.

Esta investigación tiene como propósito conocer cómo se está realizando el aprovisionamiento del personal y el desempeño laboral de la Cooperativa Hermandad Campesina R L, es por eso que al concluir esta investigación se le presentaran a la empresa aportes importantes que ayuden a mejorar su desempeño y poder hacerla más competitiva dentro del mercado.

Según Hernández y Sáenz (2006) ésta investigación su enfoque es mixto ya que analiza variable cuantitativas con elementos cualitativos, ya que las investigaciones de enfoque mixto son todas aquellas investigaciones donde existe un análisis de variables cuantitativo y cualitativo. Dicha investigación según su tipo de estudio es correlacional según Sampieri, (2010) es aquella que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Según la amplitud en el tiempo esta investigación es de tipo transversal ya que se realizará en un período específico, que es en el año 2015. Según Bernal C (2010) son investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en el momento dado.

Esta investigación es de carácter no experimental ya que no se va a realizar ningún experimento según Kerlinger (1983) es una investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes por que ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables.

El universo de esta investigación está compuesto por todos los trabajadores que laboran en la Cooperativa Hermandad Campesina que en su totalidad son 12 empleados permanentes, el cual manejan la información que se necesitara. Dado que el universo es pequeño y que está al alcance trabajar con todo los elementos que los constituyen, no se trabaja con ninguna fórmula.



El método de muestreo que se utilizó es probabilístico aleatorio simple por conveniencia de acuerdo con Fernández (2004); este proceso consiste en seleccionar las unidades muestrales más conveniente para el estudio o permitir que la participación de la muestra sea voluntaria, se tomará en cuenta toda la población de la empresa.

Los diferentes métodos utilizados para la recolección de la información fueron teóricos son los que permiten descubrir en el objetivo de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera censo perceptual. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción. (Hernandez R & Baptista,P, 2006) (Consultas en libros, trabajos investigativos y monográficos, páginas web) porque se pudo investigar diferentes conceptos y consultar diferentes tipos de investigaciones para crear nuestro marco teórico, de la misma manera se aplicó el método empírico para recopilar información dentro de la empresa es un modelo de investigación científico que se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación del fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el campo de la ciencia social y en la ciencias naturales. (Hernandez R & Baptista,P, 2006) (Entrevistas ver anexo 2, Encuesta anexo 3, Guía de observaciones anexo 4).

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico IBM SPSS y Microsoft office Excel, los cuales permitieron procesar y tabular la información en términos porcentuales para su debida interpretación.

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo está enfocado en analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa Hermandad Campesina R.L de la ciudad de Rio Blanco departamento de Matagalpa año 2015.

Este estudio se llevó a cabo con el propósito de conocer como la Cooperativa Hermandad Campesina R L; lleva a la práctica el aprovisionamiento de Recursos Humanos y que factores están influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores.

La importancia de esta investigación es de brindar herramientas de solución que ayuden a mejorar a las diferentes problemática que se están dando dentro de la Cooperativa Hermandad Campesina R.L, sobre el aprovisionamiento del personal y el desempeño laboral.

Actualmente, las empresas han visto la importancia del aprovisionamiento de personal para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y obtener mejores resultados en el crecimiento de estas. También han valorado que el recurso humano es el principal recurso que interactúa con los demás recursos de la empresa y que por eso se necesita una buena administración.

Esta investigación será de mucha importancia para esta cooperativa ya que se podrá conocer sus debilidades y fortalezas sobre esta temática, la cual podrá mejorar sus procesos de la administración de los Recursos Humanos para el logro de objetivos, metas, más utilidades, reducción de costos y gastos en la rotación de personal. También será de mucha importancia para los trabajadores ya que se le darán a conocer nuevas técnicas que ayuden a mejorar el desarrollo de sus tareas.

Es de gran importancia para los investigadores porque a través de este estudio se consolidan los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera y nos permite llevarlos a la práctica, también será de mucha importancia para

aquellas personas que quieran conocer e investigar sobre la temática abordada ya que esta investigación les servirá como documento de apoyo o antecedentes.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de la Cooperativa Hermandad Campesina R.L de la ciudad de Rio Blanco, Departamento de Matagalpa, año 2015.

#### **Objetivo Específico**

1. Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento, de acuerdo a la teoría científica de la Administración de Recursos Humanos.
2. Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por la Cooperativa Hermandad Campesina R.L.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Hermandad Campesina R.L.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa Hermandad Campesina R.L.

## IV. DESARROLLO

### 4.1. Generalidades de la empresa

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización (Chiavenato, 2008, pág. 24)

La Cooperativa de Ahorro y Servicio Múltiples Rio Blanco Paiwas Hermandad Campesina R.L (CAC HERCAM R.L) es una organización local, creada conforme la Ley General de Cooperativas, con diversidad de productores y comerciante de la pequeña y mediana empresa, constituida en febrero de 1999 y reformada en agosto del año 2006 con sede en el Municipio de Rio Blanco Departamento de Matagalpa, Nicaragua.

Sus fundadores fueron 61 asociados, actualmente incrementó su membresía a 800 asociados con un 40% de mujeres, que tiene participación en todos los órganos de dirección; atiende un territorio aproximadamente de 3,200 km cuadrados que comprenden: el Municipio de Rio Blanco y Mulukukú, parte de los municipios de Matiguas, Siuna, Paiwas y Waslala.

Surge de la necesidad de fuente de financiamiento justo a quienes no tenían oportunidad de crédito en bancos y financieras.

Nace de un proyecto de la Cooperación Europea PROBERBO, (1990 y 1999) dando pase a la creación de nuestra organización del año 2003-2010 obtuvieron el apoyo de FONDEAGRO, en materia de fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas, crédito y asistencia técnica, lo que les ha permitido como organización mejorar su capacidad instalada, incrementar el patrimonio y capacitar a los productores en actividades productivas amigables con el medio ambiente.

Es la única Cooperativa de carácter local especializada en el ramo del ahorro y crédito.**(Cooperativa Hermandad Campesina R.L.)**

## **MISION**

Brindar a los asociados servicios de calidad, en ahorro, crédito, asistencia Técnica, tienda de insumo agropecuario y capacitación, fomentando la organización y prácticas amigables en el medio ambiente. Gestionando e intermediando recursos económicos y proyectos en beneficios de los asociados de manera oportuna, eficiente y competitiva

## **VISION**

Ser una cooperativa líder, con tecnología moderna, sostenible, eficiente, que brinde a sus asociados servicios de calidad, en ahorro, crédito asistencia técnica con prácticas amigables con el medio ambiente.

En la encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa Hermandad campesina se les pregunto si conocían la visión y la misión de la empresa por lo tanto el 100% de ellos contestaron que si las conocen, esto indica que la empresa fomenta la práctica de hacerles conocer a sus trabajadores la razón de ser y cuáles son sus perspectivas a través de su visión se pudo observar que la empresa si da a conocer a sus trabajadores la misión y la visión de la empresa a través de cuadros representativos dentro de la organización. **(Ver anexo # 5).**

## **Valores cooperativos**

- ✓ Solidaridad
- ✓ Ayuda Mutua
- ✓ Igualdad
- ✓ Equidad
- ✓ Democracia
- ✓ Responsabilidad

## **Principios cooperativos**

- ✓ Admisión voluntaria y abierta
- ✓ Gestión democrática por parte de los asociados
- ✓ Participación económicas de los asociados
- ✓ Autonomía e independencia
- ✓ Cooperación entre cooperativas
- ✓ Compromiso con la comunidad

### **(Cooperativa Hermandad Campesina R.L)**

## **4.2. Sistema de Administración de Recursos Humanos**

### **4.2.1. Concepto:**

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato I, 2008, pág. 09)

La administración de Recursos Humanos consiste en una serie de actividades y procedimientos que tienen como fin gestionar los Recursos Humanos en sus necesidades empresariales y personales para realizar un buen manejo de estos a medida que sepamos darle un buen uso a estos recursos.

El 100% de los trabajadores de la Cooperativa Hermandad campesina R.L; opinaron que no existe ninguna área de Recursos Humanos debido a la expresión de ellos y la guía de observaciones realizada, se percibe que es necesaria la contratación de una persona que se ocupe de esta área de los recursos humanos para un buen control y desarrollo de estos, según el gerente manifestó que no se contrata ninguna persona para el manejo de esta área ya que es una empresa pequeña. **(Ver anexo # 6)**

Este resultado muestra que la empresa debería incluir en sus planes la contratación de una persona encargada del manejo del talento humano para a un mejor aprovechamiento en la empresa.

#### **4.2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:**

- 1 Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión
2. Proporcionar competitividad a la organización
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas
4. Aumentar la actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo (Chiavenato I, 2008, págs. 11-13).

Según el autor; estos objetivos buscan crear una empresa competitiva y desarrollar un personal que se sienta familiarizado y también parte de la misma.

#### **4.2.3. Funciones de la administración de Recursos Humanos**

- a) Administración de estrategias de Recursos Humanos: la manera en que los Recursos Humanos ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
- b) Administración de la infraestructura de la empresa: la manera en que los Recursos Humanos ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
- c) Administración de la contribución de los trabajadores: a manera en que los Recursos Humanos ayuda a la participación y el proceso de los subsistemas de la administración de los mismos.
- d) Administración de la transformación y el cambio: la manera en que los Recursos Humanos ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora. (Chiavenato I, 2008, pág. 46).



Estas funciones buscan el bienestar del trabajador y la empresa por lo que son muy importante su aplicación. Dado que la implementación de todas estas funciones ayuda a formar una empresa eficiente en sus actividades logrando ser una empresa competitiva con un personal motivado y comprometido, dispuesto a dar de lo mejor para la empresa.

#### **4.2.3.1 Función de empleo**

Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los Recursos Humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio.

#### **Comprende la ejecución de los procesos siguientes**

- a) **Reclutamiento:** consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- b) **Selección:** Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- c) **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

**Inducción:** Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la empresa, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr una identificación con la organización.

- d) **Vencimiento de contrato de trabajo y despido:** Gestionar la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo y la empresa.

#### **4.2.3.2 Función de administración de personal**

Consiste en gestionar los trámites de carácter jurídico y administrativo relacionados con el personal, se integran actividades entre las que destacan:

- Selección y formalización de los contratos que se suscriben con los trabajadores.

- Tramitación de nóminas y seguros sociales.
- Control de los derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.).
- Control de asistencia
- Aspectos relativos a la disciplina del personal.
- Calificación de méritos.
- Esta función persigue mantener y mejorar las buenas relaciones humanas y laborales entre empleado y empleador. (Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, págs. 24,25)

#### **4.2.3.3. Función de Desarrollo y Dirección de Recursos Humanos**

Tiene por objeto crear, mantener y desarrollar un Recurso Humano con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas de la organización.

El desarrollo de los Recursos Humanos comprende las siguientes actividades:

- Establecer planes de carrera
- Evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de tareas.
- Crear planes de formación y realizarlos.
- Estudiar el clima laboral
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados disponibles.
- La formación de los trabajadores se realiza de cara a promocionarlos a puestos de mayor responsabilidad. (Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 25)

#### **4.2.3.4. Función de Relaciones Laborales**

La función de relaciones laborales está formada por las actividades que hacen referencia al contacto con los representantes de los trabajadores (comités de

empresa, delegados de personal y secciones sindicales), así como a todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo (negociación de convenios colectivos, otros.), a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución (huelgas, mediación, arbitraje, entre otros). (Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 26)

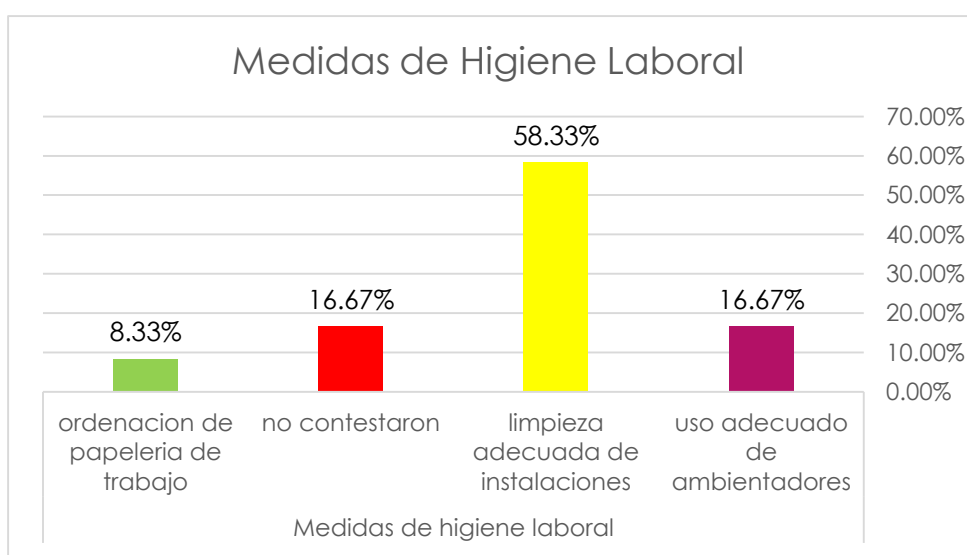
#### 4.2.3.5. Función de Higiene Y Seguridad Laboral

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.

A grandes rasgos estas representan las principales funciones que desempeña el área de Recursos Humanos, sin embargo existen otras más. (Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 26)

Según el autor esta función de higiene y seguridad laboral consiste en todas aquellas medidas que se toman para prevenir los incidentes laborales lo cual pueden perjudicar a los trabajadores para el desarrollo de sus tareas.

**Gráfico No.1 Medidas de Higiene Laboral**



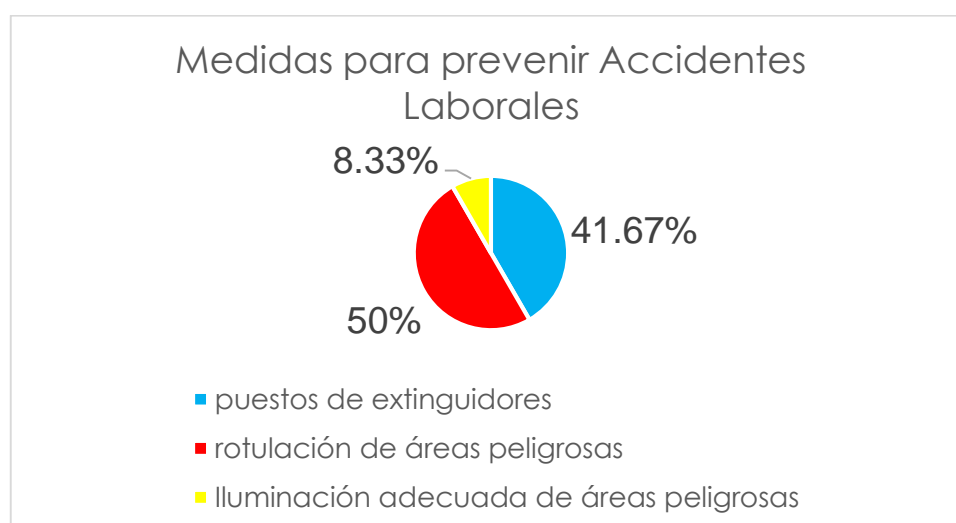
**Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta**

Se les pregunto a los trabajadores de la Cooperativa Hermandad Campesina R.L; que cuales eran las medidas de higiene que más se practica en la empresa, según el 58,33% expresaron que se practica la limpieza adecuada de las instalaciones de trabajo, seguido del 16,67% reflejan que el uso adecuado de ambientadores, de la misma manera se tomó la expresión de un 16,67% que no contestaron nada y por último un 8,33% respondió un buen ordenamiento de la papelería de trabajo.

Se logró observar que la empresa si implementa estas medidas de higiene laboral el cual es muy positivo ya que esta vela por la salud de sus trabajadores evitando cualquier propagación de alguna enfermedad la cual perjudique su desempeño laboral.

Estos resultados expresan que la empresa si está tomando medidas de higiene necesaria para garantizar un ambiente sano y agradable a sus trabajadores para el buen desarrollo de sus actividades, garantizando una buena salud y la prevención de enfermedades. Referente a la opinión del encargado de los Recursos Humanos expreso que la empresa se preocupa por sus trabajadores garantizando un adecuado ambiente laboral desde la limpieza hasta el desarrollo de tareas. Estas medidas contribuyen positivamente tanto al trabajador como a la empresa, ya que un trabajador sano es más productivo.

### Gráfico No.2 Medidas para Prevenir Accidentes Laborales



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

Según los trabajadores, las medidas que se toman en la empresa para prevenir accidentes laborales expresaron que el 50% corresponde a la rotulación de áreas peligrosas, por lo cual el 41,67% expresó el puesto de extinguidores y un 8,33% se refirió a la iluminación adecuada en áreas de peligros. Según el gerente estas medidas son las que realmente se cuentan en la empresa para prevenir estos accidentes.

Se puede apreciar que la empresa proporciona las medidas de higiene laboral que contribuyen a la prevención de accidentes y la comisión mixta es la encargada de determinar las áreas que se consideran como insalubres y peligrosas, determinando las condiciones de trabajo, elementos de protección, higiene y prevención. Según la encuesta, la entrevista y la observación se pudo apreciar que estas medidas si realmente se dan y se aplican en la empresa ya que los accidentes laborales son pocos.

También se les pregunto a los trabajadores que si existía una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo, respondiendo el 100%**(Ver anexo # 7)** de ellos que si existe la opinión compartida con el gerente nos indicaba que la empresa vela por la salud de sus trabajadores a través de las medidas de higiene y seguridad se logró observar que si existen personas encargadas de esta función, esto indica que la empresa si está comprometida en estar atenta por los trabajadores a cualquier riesgo o accidente.

#### **4.2.3.6. Función de Servicios Sociales**

Esta función se ocupa de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral dentro de estos servicios podemos citar:

- Economatos
- Residencias
- Comedores
- Seguros complementarios de jubilación, accidentes y enfermedad

Se les preguntó a los trabajadores si existe un plan de beneficios sociales a lo que el 100% de las repuestas coincidieron que si existe, el cual no es muy satisfactorio por el mal servicio que brinda las agencias aseguradoras según la expresión del responsable de recursos humanos este plan si existe y solo comprende el seguro social que exige el código laboral de los trabajadores se pudo apreciar y comparar que ambas opiniones coinciden tanto la del empleador como la del empleado. **(Ver anexo # 8).**

Con respecto a la encuesta realizada a los trabajadores se les preguntó que cuales eran los aspectos que comprendía este plan de beneficios. Por consiguiente el 100% respondió que lo único que comprendía era el seguro social, por lo cual expresaron también que les gustaría recibir otros beneficios de la empresa para sentirse un poco más motivado. **(Ver anexo # 9).**

Se puede considerar que este resultado no es muy favorable para la empresa ya que solamente se comprende el aspecto del seguro social en el plan de beneficios sociales de los trabajadores. Según la expresión del responsable de Recursos Humanos esto se da ya que jamás se ha propuesto a la directiva de la cooperativa que apruebe otros beneficios para los trabajadores que contribuyan al plan de beneficios sociales. Lo que debe considerarse para que sus trabajadores se encuentren más motivados con un plan de beneficios que incluya algo más que el salario y el seguro social que por ley se debe cumplir al trabajador.

Mediante estos resultados es necesario mencionar que la cooperativa debería mejorar su plan de beneficios sociales para sus trabajadores manteniéndolos más motivados al recibir otros beneficios sociales.

#### **4.2.3.7. 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, otros.), 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. (Perez,, 2015, pág. 213)

Las funciones de la administración de Recursos Humanos es formar una empresa creativa e innovadora a través de un personal eficiente que vele por el desarrollo de la empresa.

En la encuesta realizada también se preguntó que si existe un plan de compensaciones financieras el cual el 100 % de los encuestados respondió que sí, éste resultado indica que los trabajadores se sienten motivados por un incentivo financiero lo cual compensa sus labores realizadas según el responsable de recursos humanos este plan si existe no se pudo observar este plan ya que no fue proporcionado. **(Anexo # 10).**

De la misma forma se le preguntó a los trabajadores que si esa compensación financiera era igual o superior al salario mínimo, de lo cual el 100% expresa que es mayor al salario mínimo, se afirma la opinión del gerente que es el encargado de los Recursos Humanos el cual nos expresó que los salarios son superiores al salario mínimo como lo exige el ministerio de trabajo según nuestra observación se pudo verificar algunos salarios de los trabajadores con la tabla de salario mínimo el cual se pudo apreciar que estos salarios eran mayor a lo que se estipula en la tabla. **(Anexo # 11,12).** Se puede decir que la empresa retribuye a sus trabajadores de forma monetaria de acuerdo a sus labores y a la ley, esto es motivante para el empleado ya que la empresa brinda la oportunidad de satisfacer en su mayoría sus necesidades y de esa forma se apropia de su trabajo beneficiando a la institución con un buen desempeño.

#### **4.2.4.Subsistemas de administración de Recurso Humano**

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y audita a las personas. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá dominio sobre los demás, lo cual realimentará nuevas influencia y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los

cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, por lo cual los subsistemas forman un proceso global y dinámico lo cual permite que las personas sean 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, otros.

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, 2007, pág. 119).

Los subsistemas de la administración son cinco los que son importante y se relacionan entre si desde integrar hasta auditar a las personas.

#### **4.2.4.1 Subsistema de integración de Recursos Humanos**

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.(Chiavenato I, 2008, págs. 15-16).

Este proceso consiste en la integración de nuevas personas a la empresa para realizar una actividad en la empresa la cual de manda un nuevo trabajador.

#### **4.2.4.2. Subsistemas de organización de Recursos Humanos**

Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. Este subsistema difiere en poder organizar a las personas desde el desarrollo de sus tareas hasta la evaluación del desempeño por parte de los trabajadores.



#### **4.2.4.3 Subsistema de retención de Recursos Humanos**

Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Este proceso consiste en todos aspectos o elementos que se le brindan a los trabajadores para que puedan sentirse de una forma satisfactoria con la empresa ya sea desde su ambiente laboral hasta su desarrollo personal.

#### **4.2.4.4. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos**

Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Este proceso está basado en todas aquellas oportunidades o programas que la empresa implementa para poder capacitar de una forma más eficiente en el desarrollo de las tareas de cada persona. Estos programas muchas veces se dan desde cursos en la empresa hasta planes de becas personales.

#### **4.2.4.5. Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos**

Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato I, 2008, págs. 15-16).

Este proceso consiste en llevar un control de todas las actividades que desarrolla cada empleado en la empresa para poder medir su desempeño y su eficiencia.

### **4.3. Subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos**

#### **4.3.1. Planeación de recursos humanos:**

##### **4.3.1.1. Concepto de la planeación de Recursos Humanos**

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los Recursos Humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en de terminados tiempo. Se trata de anticipar cual es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesario para la realización de la actividad organizacional futura.(Chiavenato, 2007, pág. 150).

Según el autor la planeación, de las necesidades de los Recursos Humanos consiste en anticipar la entrada y salida o el cambio de personal que se puede dar en una organización.

Movimiento de la gente hacia adentro y hacia fuera de una organización. Su propósito es usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número requerido de personas con capacidad para ocupar los puestos cuando y donde haya vacante.(Arthur , 1994).

Según los autores la planeación de Recursos Humanos consiste en anticipar el personal que las empresas necesitan en las diferentes etapas de producción que la empresas requieren personal. Los cambios dramáticos en la composición de la fuerza laboral harán necesario que los gerentes de Recursos Humanos participen más en la planeación de Recursos Humanos.

La entrevista realizada al gerente de la empresa el cual atiende la función de los Recursos Humanos expreso que la planeación de los Recursos Humanos es proceso que se debe realizar cuidadosamente, ya que es muy difícil de trabajar con las personas. También expreso que la Cooperativa si realiza la planeación de los Recursos Humanos ya que la empresa identifica con anticipación los recursos que se podrían necesitar en un futuro según el crecimiento de esta. Esto le ayuda a la empresa a garantizar los recursos económicos y condiciones para el nuevo empleado.

Este resultado muestra que la empresa hace uso de la planeación de sus recursos humanos la cual le ayuda a poder identificar aquellos recursos que se padeciesen necesitar para alcanzar el logro de sus objetivos.

#### **4.3.1.2 Importancia de la planificación de Recursos Humanos**

Importancia teórica de la planificación de los Recursos Humanos. Hay dos ideas que se han impuesto en las organizaciones y que han conducido al reconocimiento del papel de la planificación de los Recursos Humanos. Por una parte, las empresas han ido adquiriendo, poco a poco, la convicción de que los Recursos Humanos representan un capital tan importante o más que los otros recursos organizativos y que, por tanto, es necesario optimizar su uso; por otra parte, con la incorporación a la gestión de los Recursos Humanos de técnicas anteriormente reservadas a otras áreas de la organización, se va aceptando que es posible planificar este recurso aplicando procedimientos objetivos y cifrados.

La planificación de los recursos Humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de 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 productividad.(Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 83).

La importancia de esta etapa del aprovisionamiento radica en que se gestiona al recurso humano que las empresas pudiesen necesitar en un futuro analizando la posible demanda que se puede dar en la empresa.

En la entrevista realiza el responsable de Recursos Humanos compartió que la importancia de los recursos humanos radica en ver como la empresa contrata al personal adecuado para el buen desempeño de sus actividades en el momento apropiado.

Esto es beneficioso para la empresa ya que le permite el uso racional de sus recursos, también se puede decir que la empresa identifica por medio de sus recursos humanos el crecimiento de esta en el logro de sus objetivos y metas.

#### **4.3.1.3 Modelos de Planeación de Recurso Humanos**

➤ **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de la organización de servicio). La relación entre las variables numérica de persona y demanda del producto servicio está influida por variaciones de la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades del personal por unidad adicional de producto o servicio. Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción del precio del producto o servicio de modo que origine un aumento en las ventas y en consecuencia un aumento en las necesidades de personal. Este modelo que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y también se orienta hacia el nivel operacional de la organización no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategia de competidores, situación de mercado de cliente, huelga, falta de materia prima otros. (Chiavenato, 2000, pág. 211)

Según el autor este modelo consiste en aumentar el número de personal de la empresa según el aumento de consumidores de un producto, es decir que al aumentar la demanda de un producto que la empresa realiza o crea necesitaría más personal para poder hacer más productos y satisfacer la demanda del mercado.

➤ **Modelos basados en segmentos de cargo**

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización; es una técnica de planeación de Recurso Humano utilizadas en muchas empresas de gran tamaño. Por ejemplo, el método de planeación de la Standard Oil consiste en:

- a) Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, otros.) en cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuyas áreas afecten las necesidades de personal.
- b) Determinar los niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional
- d) Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral en cada área funcional correlacionándolos con la proyección de los niveles (Históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

Otras empresas como la IBM prefieren calcular sus niveles totales de personal con base en proyecciones relacionadas solo en ciertos segmentos (o familia) de cargo de fuerza laboral que presentan más variaciones. (Chiavenato, 2000, págs. 211,212). Este modelo se basa en planificar personal nuevo que la empresa necesita según su crecimiento dentro del mercado y el giro de negocio de la empresa.

➤ **Modelo 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 de que exista alguna vacante en el futuro. La información que facilite el montaje del sistema debe provenir del sistema de información gerencial que se estudiara más adelante. (Chiavenato, 2000, págs. 212,213).

Consiste en anticipar a que empleado puede sustituir a otro dentro de la empresa según su experiencia, habilidades o destrezas para ocupar cargos claves, cuando se realiza un reclutamiento interno.

➤ **Modelo basado en flujo de personal**

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en esta y hacia afuera de ella. La verificación de esta y el

seguimiento de este flujo de entrada, salidas, ascenso, y transferencia permite predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Puede predecir consecuencias de contingencias, como política de ascenso de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento etc. Así mismo es útil en el análisis de los sistemas de carreras cuando una organización adopta una política coherente en este aspecto. ( Chiavenato, 2000, pág. 214).

Visualiza movimientos internos en la organización esto indica que este modelo contiene movimientos continuos del personal ya sea por un mal reclutamiento o selección de las personas requeridas para las empresas.

#### ➤ **Modelo de Planeación Integrada**

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

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

Desde el punto de vista del flujo interno la planeación del personal debe considerar 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. Este es un modelo sistémico y totalizante de la planeación de personal.( Chiavenato, 2000, pág. 215).

Este consiste en analizar todos aquellos aspectos internos y externos que se dan en la empresa y que tienen un vínculo con el personal ya sea desde la productividad de esta, hasta el funcionamiento de operacionalización de las actividades.

Se le preguntó al responsable de Recursos Humanos que cual de los siguientes modelos la empresa implementada en la planeación de Recursos Humanos según su expresión el que utilizan es el modelo de planeación integrada ya que se analiza según la demanda del mercado, los aspectos tecnológicos que se viven dando a diario, también se analiza la visión futura de la empresa.

Se pudo observar que la empresa si está implementando este modelo ya que tiene grandes rasgos de superación y es una empresa que está siempre atenta a lo que sucede en su ambiente.

De la misma manera se le pudo preguntar al responsable de los Recursos Humanos Cómo hacen la investigación sobre mercado de Recursos Humanos según su opinión se pudo conocer que lo hacen en base a la demanda que la empresa necesita cuando aumenta la demanda de su servicio esto indica que el modelo que utiliza la empresa es en base a la demanda del producto.

Se considera que esta empresa si implementa este modelo, ya que, está muy atenta a aquella demanda insatisfecha dentro de su mercado laboral, esto muestra que es una empresa con grandes rasgo de querer superar, lo cual es muy positivo para ella.

#### **4.3.1.4. Etapas del proceso de planeación de 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:

- a) Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
- b) Establecer políticas y objetivos de Recursos Humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.

- c) 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.
- d) Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de Recursos Humanos.(Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, págs. 87-88).

Estas etapas antes mencionada por el autor son consolidadas para lograr en la empresa una buena administración de Recursos Humanos desde la demanda que puede darse en la empresa hasta el desarrollo de las personas en sus actividades para un buen logro de objetivos.

➤ **Recopilación y análisis de la información.**

“La primera etapa de la planificación de los Recursos Humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre estos.” la previsión de Recursos Humanos está influida por los objetivos y políticas que tiene planteados la organización. La interacción de los planteamientos generales de la organización con los Recursos Humanos permite conocer la situación actual de éstos y determinar las necesidades futuras. (Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 88).

La recopilación y el análisis de la información de la empresa nos dan la pauta de las perspectivas que la empresa tiene o quiere lograr en un futuro la cual puede involucrar la presencia de nuevos trabajadores.

➤ **Establecimientos de objetivos y política de Recursos Humanos**

La segunda fase del proceso de planificación de los Recursos Humanos consiste en establecer objetivos y políticas de estos. Una vez conocidas la demanda y oferta del potencial humano, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas esta área, para que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización. Es muy difícil negar la influencia de los objetivos, políticas y planes de la organización sobre la planificación de los Recursos Humanos, pero según un estudio,



solamente alrededor del 25% de las organizaciones consigue vincular de forma sustancial la planificación institucional con la planificación de los Recursos Humanos. Un 45% informa que sólo existe algún vínculo, mientras que en el 20% restante no existe relación ninguna.(Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 94).

Consiste en identificar la demanda de personal que la empresa necesita y poder relacionarla con lo que la oferta del mercado de trabajadores ofrece con sus diferentes talentos humanos.

Se preguntó al responsable de Recursos Humanos que si la empresa cuenta con políticas de planeación de Recursos Humanos lo cual se refirió que no, esto indica que la empresa está perdiendo la oportunidad de poder hacer algunos ajustes en cuanto a la oferta y demanda de sus Recursos Humanos y podría provocar que de esta manera no se contribuye a los objetivos de la organización.

#### ➤ **Programación de Recursos Humanos**

“La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades.”(Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 94).

Lo anterior indica que debe hacerse no solo el plan, sino programar las acciones a seguir para que los planes se cumplan mediante la gestión que logra materializar dichos planes.

#### ➤ **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.(Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 95).

El control y la evaluación de la planificación consisten en dar seguimiento al cumplimiento de los planes del aprovisionamiento de los Recursos Humanos a la organización para así funcionar eficientemente.

#### **4.3.1.5. Factores que influyen en la planificación de los Recursos Humanos**

##### **➤ 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, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 96).

##### **➤ 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, en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la modalidad.(Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 97).

Según el responsable de Recursos Humanos este aspecto se lleva muy presente en la planificación de Recursos Humanos ya que a través de él se identifica el tipo de persona con sus aspectos y cualidades que se requiere en la empresa, lo que es muy importante para la empresa ya que le permite elementos para identificar al recurso más idóneo.

##### **➤ Descripción y análisis de puestos**

“Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.”(Chiavenato, 2008, pág. 226) .

Describir el puesto es detallar las diferentes actividades a realizar en una determinada área de trabajo.

Según la expresión del encargado de Recursos Humanos la descripción del análisis de puesto es uno de los factores que influye en la planificación de los recursos humanos ya que consiste en detallar todas aquellas actividades que deberá desarrollar el nuevo empleado en la organización.

➤ **Análisis de puesto**

“El proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.”(Mejia, 2008, pág. 77)

El análisis del puesto es identificar las diferentes actividades que se realizan en un área comparándolas con las que se detallan en la ficha del cargo y así determinar variaciones para la toma de decisiones importantes para el trabajador y la empresa.

➤ **Aplicación de la técnica de incidente crítico**

“Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrario del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.(Chiavenato, 2007, pág. 175).

Esta técnica nos ayuda a identificar si el candidato a ocupar el puesto podrá desarrollar las actividades que demanda el cargo.

➤ **Requisitos de personal.**

Consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos

adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características.(Chiavenato, 2007, pág. 175).

Reflejada la opinión del en cargado de Recursos Humanos de la empresa expreso que antes de contratar a una nueva persona en una determina área en la empresa se consulta con el jefe de esa área para ver qué tipo de persona es la que se requiere para el puesto que se está ofertando en su área es por eso que la técnica de incidente crítico, la descripción y análisis del puesto y los requisitos de personal son factores que influyen en la planificación de los Recursos Humanos.

Se pudo apreciar durante la entrevista cuando se preguntaba sobre estas diferentes técnicas que la empresa si las lleva acabo pero que realmente se aplican de forma empírica en la organización, por lo que es necesario que se formalicen estas técnicas para así poder tener soporte de las decisiones a tomar.

#### **4.3.1.6. Cuestiones claves que deben considerarse en la planeación de Recursos Humanos**

##### **➤ Diseño y análisis del puesto de trabajo**

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, 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 su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los Combinan para formar unidades departamentos y organizaciones.”(Chiavenato, 2008, pág. 204).

Según el autor el diseño del puesto consiste en definir todos los requerimientos de un puesto de trabajo.

Se preguntó al responsable de Recursos Humanos si existe fichas ocupacionales de los cargo por lo que expreso que si existen, la cual detalla todas las actividades que cada trabajador realiza, se pudo apreciar que

realmente si existe esta ficha y que si es de conocimiento de los trabajadores. Esto muestra la importancia de que cada trabajador conozca sus actividades a realizar por medio de las fichas ocupacionales.

También en la entrevista se le preguntó al responsable de los Recursos Humanos que si existen manuales de procedimiento para cada cargo por lo que expreso que no, esto indica según la expresión del gerente que lo que se hace es darle una inducción al nuevo trabajador.

Estos resultados muestra que los empleados quizás tarden un poco de tiempo en poder desempeñar sus tareas o tienden a incomodar a los demás trabajadores porque no hay una guía como el manual de procedimiento el cual los dirija a cómo realizar sus trabajos lo cual tiene un impacto negativo ya que se pueden cometer errores por los trabajadores que quizás sean perjudiciales para la empresa. Generando costos y gastos.

#### ➤ **Análisis de puesto**

“Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.”(Chiavenato, 2008, pág. 228).

Estos requisitos que deben conocer todos los candidatos para poder optar a un puesto el cual nos ayuda a tener las personas ideales en los puestos ideales.

#### ➤ **Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo**

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos:

### **“Actividades laborales**

Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto actual, como limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también indicaría cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad

### **Conductas humanas**

El especialista también habrá de reunir información sobre las conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar. En tal caso se incluirían datos acerca de las exigencias del trabajo, como levantar cargas pesadas o caminar largas distancias.

### **Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo**

Esta categoría reúne información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (como asesoría o reparación).

### **Estándares de desempeño**

Es probable que el patrón también quiera reunir información sobre los estándares de desempeño del puesto (por ejemplo, en términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea). La gerencia utilizará tales estándares para evaluar a los empleados.

### **Contexto del puesto**

Incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente. También se podría anotar información relativa a los incentivos.

### **Requisitos humanos**

Se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, Capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios

(aptitudes, características, físicas, personalidad, intereses).”(Dessler, 2009, pág. 126).Las cuestiones claves para diseñar un puesto son todas aquellas características o requisitos que el puesto de manda y que el trabajador tiene que conocer para su buen funcionamiento laboral.

Todos estos son parámetros indispensables que proporcionan información para realizar un análisis de información que sirva para tomar decisiones en el área de Recursos Humanos.

Se le pregunto al responsable de recursos humanos que tipo de información utiliza para el análisis del puesto el cual pudo referirse hacia las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el trabajador, desempeño del puesto y requisitos personales para el puesto.

Esto muestra que la empresa detalla los requisitos idóneos para cada puesto, el cual es positivo para ella, logrando identificar los requisitos que los candidatos deberán presentar para optar a la vacante ofertada.

#### **4.3.1.7. Métodos y procedimiento para la recopilación de datos**

##### **➤ La entrevista**

“Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevista con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.”(Dessler, 2001, pág. 111).

La entrevista es una técnica muy importante y usada por las empresas para poder obtener información por parte de los candidatos, uno de los objetivos de la entrevista es conocer aquellas series de talentos y cualidades que los candidatos poseen. Según la entrevista realizada este es un método que la empresa utiliza para la recopilación de la información de los candidatos ya que es un contacto directo que permite conocer y poder diferir las cualidades y conocimiento de los candidatos.

### ➤ **Cuestionarios**

“Otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que responden cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.”(Dessler, 2001, pág. 113).

Los cuestionarios consisten en una serie de preguntas que se realizan con anticipación la cual se les pide a los candidatos a optar a un puesto que las responda.

### ➤ **Observación**

“La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable.”(Dessler, 2001, pág. 113).

La observación es muy importante debido a que a través de ella logramos analizar una serie de información que las entrevistas y los cuestionarios no pueden obtener y su importancia consiste en solidificar nuestra información con lo que se vive en la vida real de las empresas .La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas.

En la entrevista realizada al responsable de Recursos Humanos comento que la observación se realiza como un método para la recopilación de datos lo cual este método les permite conocer sus valores su presentación personal como profesionales que se presentan a poder optar a un puesto.

### ➤ **Diario o bitácora del participante**

“Se puede medir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en la bitácora.”(Dessler, 2001, pág. 116).

Esta forma de obtener información permite conocer los roles que los candidatos desempeñan a diario.

“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, 2001, pág. 116).

Al respecto se le pregunto al responsable de Recursos Humanos que métodos utilizan para la recopilación de datos el cual pudo compartir que utilizan la entrevista y la observación, el responsable de Recursos Humanos se refirió que estos elementos de la recopilación de datos son los más importantes para conocer si los candidatos son los ideales para el puesto.

Este resultado indica que la empresa hace uso de métodos para copilar información de todos a aquellos aspirantes al puesto a optar, lo cual le permite tener conocimientos sobre las características que poseen las personas y que si realmente son ideales para ser seleccionados a la vacante.

#### **4.3.1.8. Descripciones y especificaciones del puesto de trabajo**

##### **➤ 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, 2009, pág. 126).

La descripción del puesto de trabajo consiste en detallar las tareas específicas y generales que el trabajador deberá desarrollar en esa determinada área o puesto de trabajo.

Se pudo apreciar que las fichas de cargo de los trabajadores carecen de algunas especificaciones del puesto como: el código, las responsabilidades.

##### **➤ 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, 2009, pág. 126).

Consiste en detallar todos a aquellos requerimientos que se debe poseer el candidato para optar al puesto ofertado por la institución y que las personas deben cumplir con estos requerimientos.

Se pudo observar que las fichas de cargo realmente no están bien estructuradas ya que les hacen falta algunos elementos como objetivos del cargo las responsabilidades y estos son elementos son muy importante y es necesario poder definirlos en estas fichas ya que así los trabajadores conocen todas aquellas responsabilidades y requisitos que debe tomar en cuenta.

## **4.3.2. Reclutamiento**

### **4.3.2.1. Concepto de reclutamiento**

El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito (Chiavenato I, 2008, pág. 117).

El reclutamiento consiste en atraer el personal humano que la empresa requieren alguna determinada área.

### **4.3.2.2. Importancia del reclutamiento de personal**

A fin de cuentas, ¿cuál es el propósito del reclutamiento de personal? Depende de su enfoque, del objetivo que se propone. El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el statu quo. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentarla competitividad del negocio. Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización. (Chiavenato I, 2008, pág. 120).

La importancia del reclutamiento se basa en atraer los candidatos que ayuden a la organización a obtener éxito desde un buen desempeño laboral con el cumplimiento de objetivos de la organización.

Se le pregunto al responsable de Recursos Humanos qué importancia tiene para el proceso de reclutamiento por lo que expreso que la importancia es

atraer candidatos que si sean de mucha utilidad a la empresa y que puedan ofrecer más de los requisitos que la empresa demanda.

Es muy importante para la empresa ya que al atraer candidatos colaboran a que esta crezca y sobresalga en el mercado laboral, ofreciendo lo máximo de ellos dentro de la organización.

### **Políticas de reclutamiento**

Las políticas de reclutamiento permiten detectar prospectos internos y externos que muestren el perfil adecuado para que mejoren y contribuyan en la misión y logro de objetivos en la empresa

Para poder generar políticas en los procesos de reclutamiento que permitan contratar de manera transparente y efectiva el personal idóneo para cada puesto, se recomienda las siguientes acciones:

1. garantizar el respeto en la igualdad de oportunidades como la promoción de no discriminación en cualquier índole.
2. valorar la remuneración monetaria al personal dependiendo de su puesto y efectividad.
3. Asegurar que en la selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.
4. Documentar y mantener actualizado las responsabilidades y actividades de cada puesto.
5. Analizar y planificar la demanda de personal que requiere cada área de trabajo para alcanzar objetivos. (Mejia, 2008, pág. 114).

Las políticas de reclutamiento consisten en identificar todos recursos humanos que pudiesen contribuir de manera positiva a la empresa en el logro de sus objetivos y metas.

Se le pregunto al responsable de recursos humanos que si tenían de finidas las políticas de reclutamiento de personal el cual expreso que de manera

específica no, pero que si la empresa está atenta en atraer los mejores candidatos que contribuyan al desarrollo de la organización.

Este resultado indica que debería crearse políticas de reclutamiento definiendo objetivos específicos el cual contribuyan en atraer los candidatos idóneos y a si ahorrando tiempo en los procesos de reclutamiento y selección.

#### **4.3.2.3. Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo**

##### **➤ Reclutamiento interno**

“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:(Chiavenato, 2007, pág. 158).

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

El reclutamiento es interno cuando la empresa llena una vacante existente que dejo un empleado anterior, esta puede ser ocupada por un nuevo aspirante al puesto o por un empleado existente que solo debe ser promovido de un puesto a otro.

##### **➤ Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que proviene 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:(Chiavenato,

2007, págs. 160-162). El reclutamiento externo es la contratación de personal externo a la organización para que ocupen un puesto vacante existente en la empresa.

➤ **Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamiento anteriores**

De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe haber un curriculum vitae o una solicitud de empleo, archivados en el departamento de reclutamiento.

El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes.

Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atraktividad ni el interés.

Consiste en archivar los curriculum vitae de todos aquellos candidatos que se presentaron y que no clasificaron al puesto o no fueron elegidos, para que en un futuro puedan ser llamados al momento de existir una vacante en la empresa.

➤ **Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa**

Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de

amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado.

A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal. Este tipo de reclutamiento es de mucha importancia ya que los empleados son motivados para que presenten o recomienden candidatos que conocen, de esta manera los empleados logran sentirse que son conocidos por parte de la empresa y de la persona que logro recomendar.

➤ **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa**

También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

Este es un tipo de reclutamiento de bajo costo que depende de factores como es la posición, la cercanía de la empresa en aquellos lugares donde se encuentra y transita toda la población y así pueda observar el aviso que se desea transmitir la empresa sobre el puesto vacante que existe en esta.

➤ **Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales**

Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal. Este proceso consiste en contactarse con otras instituciones que se conocen para poder reclutar personal nuevo y así no elevar costo, es una estrategia muy eficiente que sirve de apoyo.

➤ **Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela**

Con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.

Este procesos consiste en brindarle oportunidades a aquellos estudiantes que ya están capacitados para optar al puesto, por eso se contacta a todas las universidades, escuelas, asociaciones etc. Y que estas tienen conocimiento del personal idóneo para recomendarlo y que ocupen el puesto de trabajo.

➤ **Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.**

Con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, otras ).

Este proceso consiste en brindar toda la información necesaria con que cuenta la organización, como funciona y labora por medio de métodos prácticos y sencillos como son las diapositivas y películas.

➤ **Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.**

En algunos casos esos convenios inter empresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente. Es un pacto que se hace entre empresas de poder reclutar personal cuando esta necesita y que la otra tiene conocimiento de personal disponible.

### ➤ **Anuncios en periódicos y revistas**

El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear. Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Esta forma de reclutamiento es uno de los más importantes y eficientes que existe porque se logra el objetivo principal como es transmitir el mensaje al público en general y lograr atraer a todos aquellos aspirantes al puesto vacante.

### ➤ **Reclutamiento en línea (on line) a través del internet**

El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. El internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos.

Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos; el curriculum vitae es lo que distingue a un candidato de otro.

Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información.

Sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados. (Chiavenato, 2007, págs. 160-162).



Los medios para el reclutamiento consisten en todas las posibles fuentes que utilizamos para poder ofertar alguna vacante laboral de la empresa esto incide en que la importancia de un buen uso de los medios de reclutamiento nos garantiza un reclutamiento efectivo y satisfactorio para la empresa.

Se preguntó al responsable de recursos humanos que cuáles eran las fuentes de reclutamiento por lo cual expreso que las fuentes son los empleados recomendados por parte de los trabajadores, los carteles, anuncios a través de perifoneo y anuncio televisivos. Lo cual comentaba que son los métodos más efectivos para poder dar a conocer una vacante de su empresa

Este resultado indica que la empresa realmente tiene una buena comunicación con el mercado de trabajo dando a conocer sus diferentes necesidades de colaboradores.

Gracias a estas fuentes se logra comunicar que la empresa necesita personal nuevo, son de mucha importancia porque así los candidatos disponibles pueden presentarse con sus documentos y que si son aptos para la vacante ofertada.

#### **4.3.2.4. Tipos del reclutamiento**

##### **➤ Fuentes Internas**

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

Que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas.

El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el mercado de Recursos Humanos. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en las

organizaciones en el momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización).(Chiavenato I, 2008, págs. 116-117)

La fuente interna consiste en atraer candidatos dentro de la organización a través de los ascensos laborales que sirven como una forma de incentivar a las personas para que desarrollen mejor sus actividades. El reclutamiento interno favorece a la empresa, ya que la persona reclutada tiene un conocimiento amplio de la vacante a desarrollarse y domina el sistema de trabajo de la empresa, se adapta más rápido al nuevo puesto.

#### ➤ **Fuente Externa**

El reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el mercado de recursos humanos. Su ámbito de actuaciones inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y a traerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, donde quiera que esté, para atraerlo a la organización.(Chiavenato I, 2008, pág. 120)

Consiste en reclutar personas del ambiente externo de la empresa es decir personas nuevas que no tienen ningún conocimiento previo de la empresa estos tipos de reclutamiento consiste muchas veces con mayor frecuencia que el reclutamiento interno.

#### ➤ **Fuentes mixtas**

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. A corto plazo la empresa

necesita personal ya calificado y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal.

b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La Empresa da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitantemente. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus Recursos Humanos con esto la empresa se asegura de no descapitalizar sus Recursos Humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional (Chiavenato, 2007, pág. 164).

Se le pregunto al responsable de Recurso Humanos que cuales eran las técnicas de reclutamiento que utilizan para la contratación de nuevos integrantes de la empresa por lo cual expreso que la técnica que más utiliza es la del reclutamiento externo.

Mediante este tipo de reclutamiento se logra atraer todos aquellos candidatos disponibles y que no tienen ningún conocimiento de la empresa, se logra conocer todas las características de los candidatos y que si poseen las condiciones deseables para poder trabajar en la empresa.

#### **4.3.2.5. Proceso del Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. La solicitud se puede llenar por internet.

Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.(Chiavenato I, 2008, pág. 120).

Según el autor el proceso de reclutamiento inicia con la solicitud del individuo que quiere optar por el puesto para competir por la vacante ofertada.

Se preguntó al responsable de recursos humanos que como inicia el proceso de reclutamiento por lo que expuso que inicia desde el reclutamiento de la persona y la solicitud por parte de los individuos que quieren optar a la vacante hasta contratar a la persona seleccionada.

Esto da a entender que la empresa logra implementar todos estos procesos que son de mucha importancia ya que se logra cumplir el objetivo primordial como es el de seleccionar a la persona que se necesita.

Se le pregunto al responsable de recursos humanos que si cuenta con un banco de datos de recursos humanos en la empresa, el cual comento que no ya que esto implica crear una base de datos de todas aquellas personas que se presentan a poder optar a una vacante cuando se ofertan.

Este resultado indica que la empresa está perdiendo la oportunidad de poder hacer un poco más rápido sus procesos de selección ya que no se logra archivar todos aquellos candidatos que no son seleccionados en un determinado tiempo pero que pueden ser útiles para la empresa en cualquier momento.

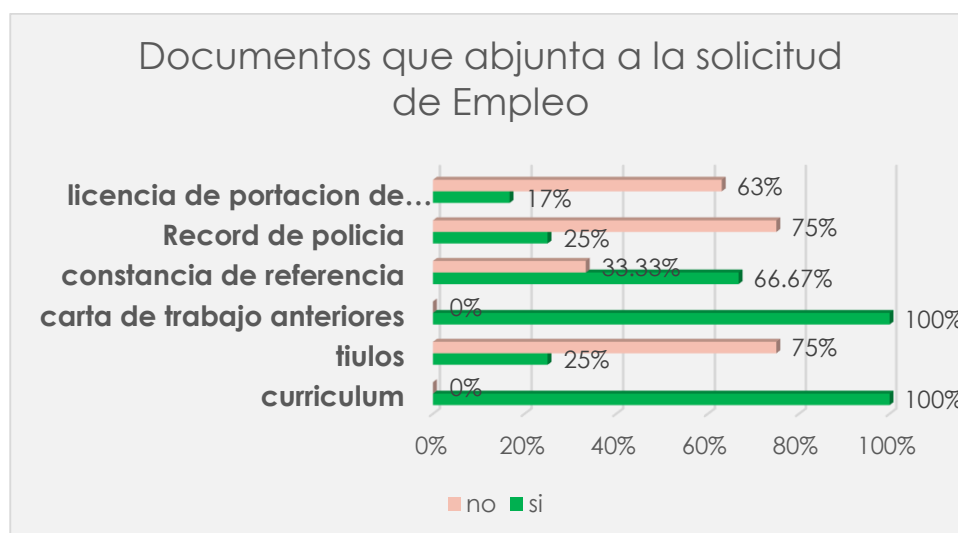
En la entrevista realizada se preguntó que si el proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa el cual el responsable de recursos humanos indicó que si se ajusta este proceso el cual esta basado en poder atraer a las personas que ayuden en el crecimiento de la organización.

Este resultado es muy satisfactorio ya que la empresa está en esa búsqueda de sus candidatos ideales el cual contribuyan al desarrollo de la misma.

Se le pregunto al responsable de recursos humanos que si la búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis del puesto el cual se pudo referir que sí, ya que la empresa no va estar invirtiendo en la búsqueda de candidatos que no posean ninguna característica con las del puesto que se está ofertando.

Este resultado es muy positivo ya que la empresa realmente en sus perspectivas difiere en atraer a ese candidato que si posea las características del cargo que se está ofertando.

### Gráfico No. 3 Documentos que Adjuntan a la Solicitud de Empleo



**Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta**

El 100% de los trabajadores expresaron que presentaron como requisito para optar al trabajo, su curriculum y carta de trabajo anteriores, dado que el 66.67% de todo los trabajadores presentaron constancia de referencia por lo cual un 25% presento record de policía y títulos y solamente un 17% de trabajadores presentaron licencia de portación de armas. Mientras que los certificados de salud , cedula de identidad, partida de nacimiento, partida de nacimiento de los hijos , fotocopias de carnet del INSS, licencia de conducir constancia de estudios y otros requisitos estas opciones se presentaron como

repuestas a seleccionar en los requisitos pero no fueron tomadas en cuenta por parte de los trabajadores.

Según la opinión del encargado de Recursos Humanos estos requisitos o documento que cada trabajador presenta al optar a un determinado trabajo cambia según las especificaciones de las funciones a desempeñar.

Este resultado indica que la empresa define los requisitos necesarios para poder desempeñar un puesto lo cual genera un grado de confianza positivo de la persona la cual se contrata.

Se puede observar que la empresa es bastante seria en relación a los documentos que tienen que presentar, los cuales son los más importante y sobresalientes que se necesitan para así ver si los candidatos poseen las características necesarias, y si cumplen con lo que se pide.

En la encuesta realizada a los trabajadores se preguntó, quién fue el encargado de recepcionar sus documentos al momento de optar al puesto que ocupa, el 100% (**Anexo # 13**) de los trabajadores expresaron: que al momento de presentar sus documentos, La secretaria.

A veces en las empresas la tarea de recepción de documentos es realizadas por personas que no están preparadas para realizar procesos de reclutamiento de personal pudiéndose recepcionar documentos de candidatos que no llenan los requisitos para el cargo lo que se traduce a pérdida de tiempo o a intentos de favoritismo para conocidos de estas personas.

### **4.3.3. Selección**

#### **4.3.3.1. Concepto de selección**

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumpla con los criterios de selección para el puesto disponible dada las condiciones del mercado. (Chiavenato I, 2008, pág. 137).

Hay un dicho que dice que la selección 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 eficacia de la organización. A si la selección busca solucionar dos problemas básicos:(Chiavenato, 2007, pág. 169)

- a) Adecuación de la persona al trabajo
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Según el autor la selección consiste en buscar el candidato idóneo que se pretende buscar para la vacante que se quiere llenar dentro de la empresa.

#### **4.3.3.2. Importancia de la selección**

##### **➤ Fines e importancia de la selección y la orientación**

Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de Recursos Humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, Efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.
- Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los Recursos Humanos.(Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 148)

La importancia de la selección del personal trata de contratar el personal adecuado y que se rentable para la empresa el cual cumpla todos aquellos

requerimientos que se necesitaban para el puesto ofertado hoy en día se pretende seleccionar no solo aquella persona que cumpla con los requisitos propuesto sino ver que más proporciona la persona lo cual sea de mucha importancia para la empresa.

Se preguntó al responsable de Recursos Humanos que cual era la importancia del proceso de selección para él, a lo que respondió que la importancia radica en seleccionar a la persona adecuada que la empresa necesita para el puesto que se está ofertando ya que si no se realiza bien este proceso la empresa incurre en más gastos para volver a seleccionar a otra persona para el mismo cargo y se retrasa el desarrollo de las tareas. Lo que refleja la atención apropiada que le da la empresa a esta etapa para evitarse una mala toma de decisiones.

Esto indica que la selección es de suma importancia ya que así se logra cubrir un puesto en el que no se estaba trabajando y poderlo cubrir con un trabajador que posea las condiciones requeridas y que esta persona logre aumentar la productividad de la empresa.

#### **4.3.3.3 Selección como un proceso de comparación**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puesto, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominara la variable x y la segunda, la variable y.

Este proceso consiste en relacionar los requisitos que demanda el puesto ofertado con las características que presentan los candidatos al puesto

Se preguntó al responsable de Recursos Humanos que si la empresa selecciona a los candidatos según las características del cargo a lo cual respondió que sí, según su expresión lo que se necesita en este caso es que la persona realmente cumpla con todos los requisitos propuesta para el cargo.



Esto nos da a entender que la empresa cumple con lo estipulado en cuanto a seleccionar a la persona, se seleccionara solo si este posee los requisitos necesarios de lo contrario no sería escogido entre tantos candidatos que aspiran al puesto.

#### **4.3.3.4. La selección como un proceso de Decisión y Elección**

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación.

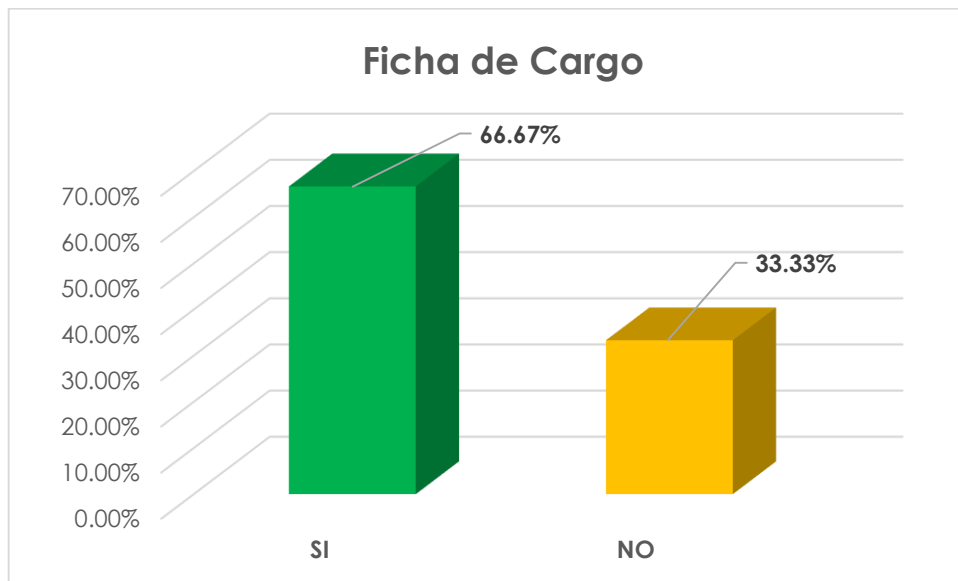
Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del staff (prestación de servicio por parte del órgano especializado). (Chiavenato I, 2008, pág. 176).

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puesto los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puesto, dado que la finalidad de esto es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante.

Se preguntó en la entrevista realizada al responsable de Recursos Humanos que quien era el encargado de seleccionar al candidato lo cual se refirió que el gerente ya que es quien desempeña esta función de Recursos Humanos.

Este resultado indica que se puede correr el riesgo de seleccionar a una persona que realmente no es la idónea, por lo cual es muy importante retomar que quien debe seleccionar al nuevo trabajador tiene que ser el jefe de área quien lo está solicitando y es con quien va trabajar directamente.

**Grafico NO 4 Ficha de cargo a ocupar**



Se le pregunto a los encuestados que si la empresa les proporciona la ficha de cargo a ocupar el cual un 66.67% respondió que sí mientras que 33.33% menciona que no, también se le pregunto al responsable de recursos humanos que si la empresa proporcionaba estas fichas a sus trabajo el cual respondió que si se les entrega estas fichas.

Este resultado en la encuesta muestra una cifra bastante considerable donde algunos trabajadores expresan que no han recibido esta ficha pudiese ser que la empresa pasa por desapercibido entregarlas algunas beses a los empleados o estos las reciben y no le ponen mucha atención según la opinión del gerente al contenido de estas fichas.

Dependiendo de cómo sea este resultado va a tener un impacto negativo en la empresa generando retrasos en su producción y ocasionando gastos y pérdidas.

➤ **Selección como un proceso de decisión:**

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, pueden ocurrir que varios de los candidatos

tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos en al departamento que los solicito para la ocupación del puesto vacante

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento. (Chiavenato, 2007, pág. 177)

### **Modelos de comportamiento**

#### **➤ Modelo de colocación**

Modelo de colocación, cuando no incluye la categoría de rechazo en este modelo hay un solo candidato y una sola vacante que debe ocupar ese candidato.(Chiavenato, 2007, pág. 177).

Consiste en tener un solo candidato para una sola vacante, es decir no tenemos otras opciones para la vacante.

#### **➤ Modelo de selección**

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, 2007, pág. 178). Consiste en tener varias personas a optar por una sola vacante a ofertar.

#### **➤ Modelo de clasificación**

Modelo de clasificación. Este es un foque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para varios candidatos.(Chiavenato, 2007, pág. 178).

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir la organización no lo considera como un determinado único puesto, si no como un candidato para la organización que se colocara en el puesto más adecuado con base a sus características personales.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación, y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos hacer

ocupado) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gasto).(Chiavenato, 2007, pág. 178).

➤ **Modelo del valor agregado**

Modelo de valor agregado. Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será 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 ofrece interesan a la organización, el candidato es 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.(Chiavenato, 2007, pág. 178).El valor agregado consiste en ver que más ofrece los candidatos al momento de seleccionarlos el cual lo haga más competitivo y que sea de mucha importancia para la empresa.

Se le preguntó al responsable de los Recursos Humanos que modelo utilizan en el proceso de selección de los candidatos, expresando que el modelo que se implementa en la cooperativa es el modelo de selección en donde siempre se oferta por parte de la cooperativa una vacante y existen muchas personas a competir por el puesto donde se tiene que seleccionar a una persona.

Con estos resultados la empresa da a entender que utiliza unos de los procesos más importantes ya que en la selección se puede ofrecer una vacante a muchos candidatos y se puede ver qué condiciones poseen estos para desempeñarse en el trabajo, en la selección se logra conocer a los candidatos que en mejor condiciones se encuentran y cual podrá hacer más productiva la empresa y que sobresalga en el mercado.

➤ **Individuales Requeridas**

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

Son todos aquellos requisitos que la empresa exige para que las personas puedan competir para la vacante como cualidades, actitudes, destrezas, conocimiento entre otras características.

#### **4.3.3.5. Proceso de Selección de personal**

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases para las que deben Pasar los candidatos. Conforme los candidatos superen obstáculos pasan a las etapas siguientes.

Existe una variedad de procedimiento de selección que se puede combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimiento de selección más adecuados y que brinden mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimiento que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a la gerencia y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa. (Chiavenato, 2007, pág. 162).

##### **➤ 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)

Según el autor, esta etapa consiste en evaluar al candidato mediante la aplicación de exámenes ya sean estos orales, escritos, psicométricos, psicológicos etc., afín de determinar la compatibilidad que el candidato tiene con respecto a los requisitos que exige el puesto de trabajo.

#### **➤ Entrevista de selección**

“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”(Davis, 2008, pág. 205).

La entrevista de selección consiste en una conversación entre el entrevistador y el entrevistado la cual se pretende analizar diferentes actitudes del candidato.

Se les pregunto a los trabajadores si fueron sometidos a entrevista de selección por lo cual el 100% de ellos comento que sí, expresando que es muy importante ya que a si la empresa obtiene una idea sobre el tipo de personas que está contratando (**Anexo # 14**).

Según la expresión del encargado de Recursos Humanos si se aplican entrevistas de selección lo cual se pudo constatar en la encuesta realizada que si realmente se realizan las entrevistas.

Este resultado indica que la empresa está cumpliendo con un elemento muy importante durante el proceso de selección el cual genera información valiosa que ayuda a realizar una buena contratación del recurso humano en la empresa.

Logrando tener un encuentro muy cercano con las personas que aspiran al puesto que se está ofertando, mediante el cual se logra conocer y ver si esta es apto para el puesto, mediante la entrevista selección se puede medir el potencial que poseen los candidatos.

También se preguntó al responsable de Recursos Humanos que si se aplica un cuestionario estándar en las entrevista de selección para todo los puestos de trabajos, expresando que no, ya que los puestos de trabajo demandan diferentes habilidades y destrezas que se necesitan para desarrollar las actividades.

Se le pregunto a los encuestados que quien le realizo la entrevista de selección lo cual expreso el 100% quien le realizo la entrevista era el responsable de los Recursos Humanos de la empresa también se presentó como repuesta de selección en esta pregunta el director general de la empresa y jefes de área lo cual de estas repuestas no fueron consideradas por los encuestados **(Anexo # 15)**.

Con estos resultados podemos ver que la persona que le realiza la entrevista es uno de los más idóneos y aceptables quien logra conocer el perfil y características que poseen estos.

➤ **Verificación de referencia y antecedentes**

“¿Qué tipo de persona es el solicitante?, ¿Es confiable la información que proporcionó?, 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.

Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedora los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la

capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes.

Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria

Del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo.

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: 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” (Davis, 2008, pág. 215).

Consiste en la verificación de toda la experiencia requerida por parte de las personas que van a optar a un determinado puesto para identificar cuáles han sido sus experiencias en el campo laboral y así poder determinar cuáles son las personas más idóneas para ocupar las vacantes ofertadas.

### ➤ **Evaluación Médica y psicológica**

“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”(Davis, 2008, pág. 217).

La evaluación médica difiere en saber el estado de salud del trabajador seleccionado para evitar accidentes laborales, ausentismo por parte del trabajador lo cual ocasionan pérdidas y problemáticas para la empresa.

➤ **Entrevistas 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.”(Davis, 2008, pág. 217).

➤ **Descripción realista del puesto**

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién 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, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los

combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2007, pág. 222).

El diseño del puesto consiste en definir las tareas y responsabilidades que requiere un área de trabajo la cual deberá cumplir la persona que llegue a desempeñar ese trabajo ya sea a través de un programa de inducción por parte de la empresa o un manual de procedimiento de las actividades.

➤ **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, otros, 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.”(Davis, 2008, págs. 217,218).

➤ **Realimentación del proceso de selección**

“El departamento de Recursos Humanos puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en las empresas y por

medio de información concernientes a las políticas y concesión de nuevos puestos” (Davis, 2008, pág. 297).

La retro alimentación son todas aquellas técnicas o elementos que se pueden tomar para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal y que muchas veces son imprevistas en estos procesos.

Se preguntó al encargado de Recursos Humanos que cuales eran los pasos que se realizan el proceso de selección de personal y expreso que inicia con la recepción preliminar de solicitudes, la entrevista de selección, descripción realista del puesto, decisión de contratar.

Esto indica que se toman por desapercibido muchos otros pasos como la administración de exámenes, la evaluación médica, verificación de datos y referencias entre otros que son importantes en el proceso de selección y que pueden diferir en forma negativa para la empresa.

#### **4.3.3.6. Tipos de pruebas que se realizan en el proceso de selección**

##### **➤ Pruebas de Idoneidad**

Las pruebas de conocimiento son instrumento para evaluar el nivel de conocimiento generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.(Chiavenato I, 2008, pág. 181).

Las pruebas de conocimiento o de habilidades son instrumento para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

Según el autor las pruebas de conocimiento son aquellas que consisten en confirmar las destrezas y habilidades de los candidatos en diferentes temáticas que se quiere conocer por el entrevistador.

Existen una variedad de pruebas y de conocimiento y capacidades, razón por la que se acostumbran a clasificarlas de acuerdo con la manera el área o la forma.

**a) Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas**

- Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medios de preguntas y repuestas.
- Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y repuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea de manera uniforme y en determinado tiempo como pruebas de mecanografía, de capturas de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

**b) clasificaciones de pruebas de acuerdo con el área de conocimiento**

- Pruebas generales : son las que evalúan cultura y conocimiento generales
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimiento técnico y específicos relacionados directamente con el puesto que se trata.

**c) clasificaciones de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran estas.**

- Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación tiene un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas.
- pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil.

Los tipos principales de estas pruebas son:

- Opciones simple (verdadero o falso, sí o no etc.)
- Llenar espacios en blanco ( preguntas con espacio en blanco que hay que llenar)

- Opción múltiple (en las que las preguntas tienen tres, cuatro o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
- Relacionar columnas (por ejemplo varios países numerados y por otro, varias capitales).
- Pruebas mixtas: son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en punto concisos de las pruebas objetivas.

➤ **Test psicológico** El término tests designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimiento, etc. En realidad el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de ésta manera se enmarca en algún percentil. Los test psicológicos se enfocan en las aptitudes y tratar de determinar cuales existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

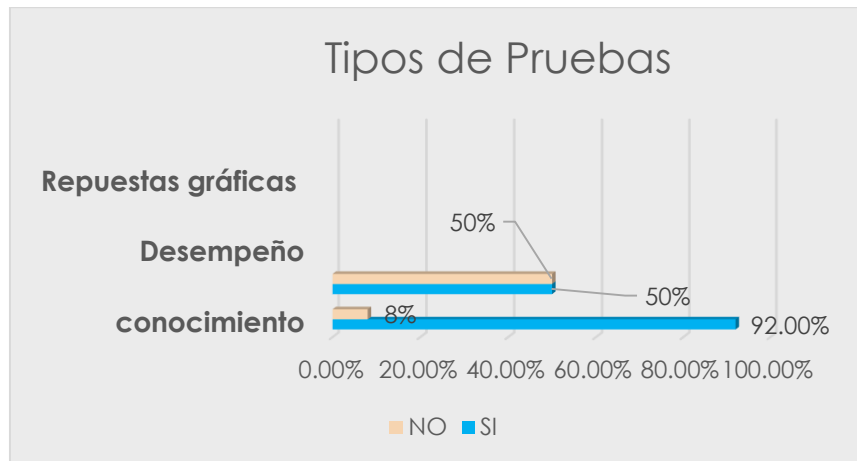
Los tests psicológicos tienen dos características importante que no logran tener las entrevistas:

- a) Validez: es la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto
- b) Precisión: es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y de presentar la menor desviación estandar respecto a la medida de los varios resultados obtenidos (Chiavenato I, 2008, págs. 181-186).

Las pruebas consisten en descubrir las destrezas, habilidades y conocimiento de los candidatos que se presentan a optar por la vacante

ofertada por parte de la empresa estos tipos de pruebas ayudan a poder hacer una mejor selección de la persona que necesitamos en la empresa.

**Gráfico No.5 Tipos de Pruebas**



**Fuente: Elaboración Propia a partir de la aplicación de encuestas**

Se preguntó a los trabajadores a qué tipo de pruebas fueron sometidos cuando optaron a la vacante de trabajo. Obteniendo como resultado que de las pruebas realizadas el 92% fueron de conocimiento y mientras que un 50%; pruebas de habilidades. También se propuso como opciones de repuesta de selección en la encuesta; pruebas desempeño, psicológicas, repuestas gráficas y médicas por lo cual no fueron consideradas o tomadas en cuenta por parte de los encuestados.

Según el responsable de Recursos Humanos en la entrevista realizada manifestó que las pruebas que se realizan en el proceso de selección consistían en pruebas de conocimiento y habilidades dependiendo el puesto que se está ofertando en la empresa.

Estos datos indican que la empresa realmente si lleva acabo la implementación de pruebas en la selección de su personal lo cual es positivo para la empresa ya que conoce personalmente aquellas habilidades y destrezas que tiene la persona para el puesto que se está ofertando y así garantizar un buen desempeño.

#### **4.3.4 Contratación**

##### **➤ Concepto de contrato**

“La contratación forma parte de las actividades de los Recursos Humanos diseñadas para garantizar que se dispone de los empleados adecuados, en el lugar preciso y en el momento justo”(Mejia, 2008, pág. 33).

Consiste en la disposición formal de los Recursos Humanos para la empresa a través de un contrato donde se estipulan las cláusulas laborales del empleador.

##### **4.3.4.2. Gestión de contratación**

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. “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.

La decisión de contratar consiste en la etapa donde la persona seleccionada es contratada para ocupar el puesto ofertado por la empresa la cual es la ideal para ocupar la vacante ya que está a superado todas las pruebas aplicadas obteniendo los mejores resultados. (Davis, 2008, pág. 217).

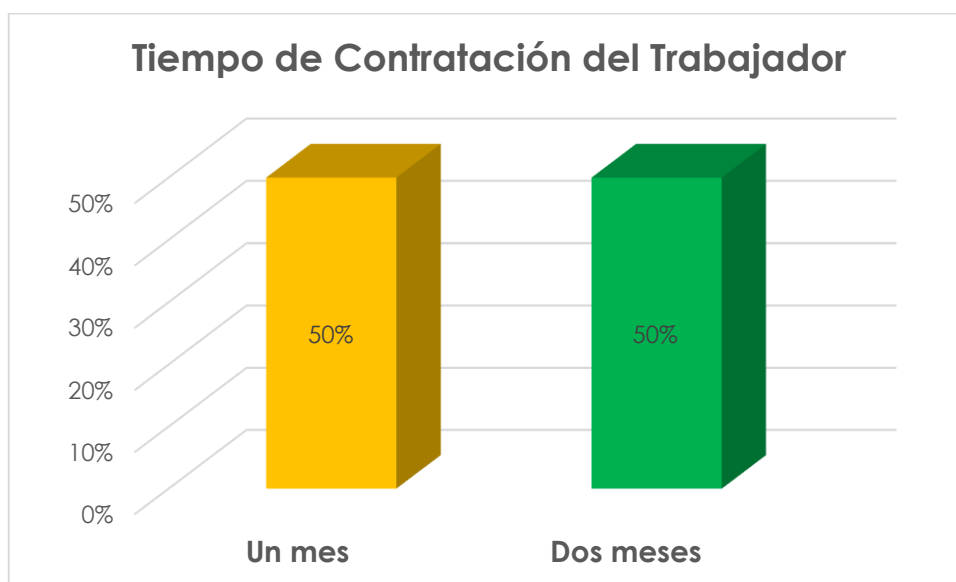
Se le pregunto al responsable de los Recursos Humanos que quien realiza la gestión de contratación expresando que el gerente es el encargado de realizar

la contratación del nuevo trabajador, siendo el gerente el que desempeña la función de recursos humanos.

Según la interpretación del autor Davis Werther quien tiene la responsabilidad de realizar la contratación es el responsable de recursos humanos, en este caso le corresponde al gerente ya que es quien atiende esta función y es quien tiene la responsabilidad de toma de decisiones de la empresa.

En este caso la empresa está bien ya que es el gerente quien se encarga de esta función el cual tiene la responsabilidad de contratar los recursos más convenientes para la empresa.

**Gráfico No.6 Tiempo de contratación del Trabajador**



**Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicada a los trabajadores.**

De la pregunta realizada a los trabajadores que cuanto tiempo después de ingresar a laborar en la empresa realizo su contrato formal, se pudo obtener que un 50% menciona que en un mes después, mientras que otro 50% expreso que a los dos meses, este resultado se pudo coincide con las repuestas del



responsable de recursos humanos el cual expreso durante la entrevista que los contratos se realizan después de un periodo de prueba del nuevo trabajador. Que puede durar entre uno y dos meses. También se propuso como repuesta de selección a esta pregunta para los encuestados, inmediatamente , 15 días después , 3 meses y más de tres meses lo cual no fueron consideradas.

Este resultado refleja una deficiencia en esta etapa del proceso, ya que la relación laboral debe formalizarse inmediatamente que el trabajador se contrata para así tener soporte para las gestiones de recursos humanos y que el trabajador se sienta seguro y trabaje en mejores condiciones, también se genera una violación al incurrir en un periodo de prueba de dos meses por parte del empleador ya que ley del código laboral exige que para los contratos de tiempo indeterminado el periodo de prueba máximo es de 30 días.

Se puede observar que la empresa está cumpliendo con lo estipulado en la ley y así llevar todos sus papeles en reglas y orden, esto indica que la empresa evitad cualquier demanda que pudiese ser interpuesta evitándose cualquier sanción.

#### **4.3.4.3. Tipos de contratos laborales**

a) Contratos indeterminados

b) Contratos temporales

También se preguntó al responsable de recursos que tipos de contratos existen en la empresa el cual pudo comentar que en la empresa existen contratos de tiempo indeterminado.

Se puede decir que este resultado es favorable para los trabajadores ya que genera confianza y estabilidad en la institución. Y así lograr que los trabajadores se desempeñen de una mejor manera aportando el máximo de su potencial para que la empresa crezca más en el mercado.

#### **4.3.4.4. Elementos del contrato**

Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185, código del trabajo de Nicaragua, (2007) Arto19, Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de

origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración. 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.

**Artículo 20.** 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.

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.

Se pudo observar que los contratos laborales de la empresa están diseñados en base a lo que mandata la ley 185 (código laboral de Nicaragua). Con todas sus cláusulas estipuladas ya que estos contratos son realizados por

el representante legal de la cooperativa. Este resultado es muy satisfactorio para los trabajadores ya que genera seguridad en su puesto laboral.

**Artículo 21 ley 185 (CT)** Si se incumplieron las condiciones de un contrato de trabajo una vez convenido y antes del inicio de la prestación de los servicios, podrá acudir a los tribunales de trabajo, para que éstos determinen la existencia y cuantía de los daños y perjuicios causados” **(Nicaragua, 1996)**.

Son las partes más importantes del contrato de trabajo, puesto que se hace mención de los artículos usados por políticas de la empresa, leyes fiscales y laborales impuestas en el país. Todos los elementos son propiamente los datos de la persona por tal razón debe ser respetado.

También se pudo preguntar a los trabajadores que si la empresa estaban cumpliendo con lo contratado y lo estipulado, lo cual se logró obtener que un 100% expreso que sí y mencionaron que la empresa en ese punto del contrato es bastante seria. **(Anexo # 16)**.

También se logró obtener la opinión del responsable de Recursos Humanos sobre esta pregunta lo cual expreso que la empresa realmente si cumple con todas las clausulas estipuladas en los contratos laborales de sus trabajadores, esto fortalece la imagen de la institución ya que de esa manera se protege de demandas por incumplimiento de los derechos de los empleados.

Este resultado indica que la empresa es una empresa seria y responsable lo cual le permite tener una buena imagen de sus trabajadores. También se logró observar que los contratos laborales son parte de los expedientes de los trabajadores.

#### **4.3.5 inducción**

“La inducción hace hincapié en las políticas y procedimientos que espera que el empleado observe en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar” (Davis, 2008, pág. 71) Es un proceso por medio del cual se da a conocer a los nuevos empleados con su nuevo puesto en la empresa. Es una técnica

para enriquecer de conocimientos a los nuevos individuos, de igual forma permite ahorrar la rotación de la persona y los costos incurridos.

Las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo. En algunas la socialización es impositiva y contundente, como las novatadas para los estudiantes en las escuelas y las universidades. En las empresas la socialización pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización busca allanar el camino.

#### **4.3.5.1. Programa de inducción**

Programa de inducción. Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización.

También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su Objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y Relevantes para el buen desempeño de sus cuadros (Chiavenato, 2007, pág. 189).

La inducción consiste en familiarizar al nuevo trabajador con el ambiente laboral de la empresa es decir sus costumbres, sus prácticas, su filosofía este programa de inducción es muy importante y esencial para los nuevos trabajadores para hacerlos sentir que ya son parte de la empresa.

Se preguntó a los trabajadores que si recibieron algún tipo de inducción al puesto que hoy desempeñan por lo cual expresaron el 100% de ellos que si

fueron inducidos pero que fue muy poco la inducción por lo que muchas cosas las tuvieron que aprender por si solos. **(Anexo # 17).**

Estos resultados dan a entender que la empresa muestra una gran deficiencia en este punto, ya que para que los trabajadores se desempeñen de una mejor manera deben de ser orientados de cómo se debe trabajar en la empresa, para que así tengan una idea trabajar y se sientan más seguro.

Según el responsable de recursos si existe este programa pero que muchas veces no se cumple a como debe ser por la falta de tiempo.

Ese resultado muestra un aspecto negativo en la empresa ya que el proceso de socialización con el nuevo trabajador no se lleva a cabo por lo que genera un clima de poca confianza y retraso de adaptación por parte del nuevo empleado lo cual puede llevar a cometer errores perjudiciales en la empresa y no se logra reducir la deficiencia durante el aprendizaje.

#### **4.3.5.2. 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.

Fin de la inducción; es la socialización organizacional que 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 un elemento para fijar y mantener la cultura organizacional.(Chiavenato, 2007, pág. 190)

El fin de la inducción, es crear en el nuevo trabajador un ámbito de confianza y de una adaptación de familiarización para que éste pueda tener un buen desarrollo de sus actividades.

➤ **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 mas integral en las operaciones diarias de la empresa.”(Davis, 2008, pág. 384).

La reducción de costo difiere en crear un ambiente de comunicación entre los empleados y los principales dirigentes de la empresa donde se pueda aportar ideas de los trabajadores el cual ayude a poder desempeñar con eficiencia durante su periodo de adaptación al cargo.

➤ **Reducción de 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.”(Davis, 2008, pág. 428)

El estrés consiste en todas aquellas inquietudes o molestias que las personas acumulan cuando se sienten presionadas en el trabajo.

### **Reducir la rotación del personal**

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, 2007, pág. 193).

Este proceso consiste en poder establecer de forma formal a los empleados en su puesto.

#### ➤ **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, 2007, pág. 193).Consiste en inducir a los nuevos trabajadores en todo el ambiente de la empresa para que estos ahorren tiempo y eviten molestias con sus compañeros laborales.

Se le pregunto al responsable de recursos humanos que si el proceso de inducción consigue los fines siguientes reducción de costos, reducción de estrés, reducción de la rotación, ahorrar tiempo a supervisores y compañeros lo cual expreso que si consigue los fines pero que algunas veces no se realiza bien el proceso de inducción por lo que los nuevos trabajadores hay veces exploran solo en la empresa o tienen que preguntarles a los demás trabajadores.

Esta situación hace que el trabajador nuevo sea deficiente y tarde más tiempo en adaptarse al nuevo puesto, logrando que su desempeño laboral sea retardado y al mismo tiempo la empresa sea menos productiva, ocasionando dificultades y pérdidas dentro de esta. Y por ende afectando los objetivos de la cooperativa y pasando por desapercibido los fines de la inducción.

## **4.4. Desempeño Laboral**

### **4.4.1 Definición**

Es una apreciación sistemática de que como cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.(Chiavenato I, 2008, pág. 243).

La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.(Chiavenato, 2007, pág. 245).

La evaluación consiste en medir la realización de tareas de una persona en un determinado trabajo desde su calidad de hacer las cosas como también se puede medir el tiempo de realización al desempeñar una tarea.

### **4.4.2 Importancia del desempeño laboral.**

La mejora de la productividad es uno de los temas que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarla a través de la mejora del rendimiento de sus recursos humanos. Sin embargo, generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70% de sus capacidades, Llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden una proporción de 3 a 1.

El análisis del rendimiento del empleado, como se ha visto en varios capítulos, implica prestar atención a los resultados obtenidos (cantidad y calidad de los frutos del trabajo), el comportamiento desarrollado (nivel de asistencia y trato dado a los clientes, sean éstos internos o externos) y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo (cooperación en el trabajo en equipo, lealtad, etc.).

Todos estos elementos pueden medirse y evaluarse de diversas formas. No obstante, la elección del procedimiento tiene un efecto profundo sobre el grado de eficacia de la evaluación.(Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 229).



La importancia del desempeño laboral está basada en poder hacer que los trabajadores puedan desarrollar de sí todo su esfuerzo en el desarrollo de sus actividades por eso la importancia de la evaluación consiste en descubrir las diferentes problemáticas o situaciones que impiden a los trabajadores desarrollarse efectivamente en sus actividades.

Se le pregunto al responsable de recursos humanos que valor agregado aporta su capital humano a la organización lo cual expreso que la cooperativa ha crecido gracias al buen manejo de los recursos de la empresa el cual los manejan sus trabajadores y que realmente son muy importantes por lo que han contribuido en el desarrollo de la empresa con nuevas experiencias y creatividad.

Estos resultados dan a entender que la empresa ha logrado un gran objetivo al momento de contratar a los trabajadores ya que se contrató a los más adecuados y capacitados logrando estos hacer a que la empresa sobresalga y este creciendo en el mercado constantemente.

En la encuesta realizada; se preguntó que cada cuanto tiempo realiza evaluación del desempeño un 100% expresó que cada año, también los trabajadores que se premia al mejor desempeño logrado en el año, lo cual les motiva a mejorar su desempeño (**Anexo # 18**).

Este resultado muestra la importancia de evaluar las tareas desarrolladas por cada trabajador en la cooperativa durante todo el año lo cual genera un impacto positivamente para la empresa ya que motiva a los trabajadores hacer mejor su trabajo. Se puede mencionar que esta evaluación consiste en ver que si los objetivos propuesto en un periodo de tiempo determinado fueron logrados y con qué tanta efectividad por parte de los colaboradores de la empresa.

#### **4.3.3. Factores que influyen en el desempeño laboral**

##### **4.3.3.1. Competencia laboral**

“Son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en

actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede hablar de dos tipos de competencias.

- Las competencias diferenciadoras, que permiten explicar las diferencias entre los distintos empleados de la organización.

- Las competencias umbral o esenciales, que son las que se consideran necesarias para lograr unos resultados mínimos que sean aceptables” (Dolan, Cabrera, & Schuler.S, 2007, pág. 370).

La competencia difiere en todos aquellos estudios que ofrecen los trabajadores por su preparación educativa.

Se le pregunto al responsable de recursos humanos que cuales eran las competencias laborales que influyen en sus trabajadores. El cual se pudo referir a los conocimientos, las habilidades, y la experiencia

Esto muestra que la empresa identifica a sus trabajadores por aspectos esenciales que ayuden principalmente al desarrollo de tareas, el cual es muy positivo ya que a si se conocen las destrezas que poseen las personas para realizar una determinada función.

#### **4.3.3.2. Conocimientos**

El conocimiento suele entenderse como: Hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto de 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?, ¿Dónde?

No existe una única definición de "Conocimiento". Sin embargo existen muchas perspectivas desde las que se puede considerar el conocimiento, siendo la consideración de su función y fundamento, un problema histórico de

la reflexión filosófica y de la ciencia. La rama de la ciencia que estudia el conocimiento es la epistemología o teoría del conocimiento.

La teoría del conocimiento estudia las posibles formas de relación entre el sujeto y el objeto. Se trata por lo tanto del estudio de la función del entendimiento propia de la persona.(Rocha, 2012, pág. 12).

El conocimiento es toda aquella experiencia que se adquiere durante la vida durante mucho tiempo en diferentes ambientes laborales o personales.

#### **4.3.3.3. Capacitaciones**

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, pág. 13).

Consiste en poder captar un nuevo conocimiento el cual genera una nueva enseñanza.

#### **4.3.3.4. Habilidad**

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

En otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

Asimismo también es muy importante hablar de las habilidades cognitivas. Estas son las que se refieren a aquellas que tiene una persona que es capaz de solucionar diversos problemas, de comprender que una determinada acción tendrá una serie concreta de consecuencias o de tomar una serie de decisiones.

La tercera clase de habilidades generales más importantes son las llamadas de tipo comunicativo, que son aquellas que determinan la capacidad de alguien para llevar a cabo el análisis de la influencia que pueden tener otras personas o incluso los medios de comunicación. Y eso sin olvidar que también hará lo mismo con los valores o las normas que estén establecidas en la sociedad.

A todo ello habría que añadir que es frecuente que dentro del ámbito laboral se haga referencia a las habilidades del trabajador. En concreto, las que son más valoradas en un profesional son la creatividad, la destreza manual, el liderazgo, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico. Todas ellas determinarán que aquel sea un empleado competente, eficaz e importante para cualquier empresa.

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata (es decir, transmitida por la vía genética) o desarrollada (adquirida mediante el entrenamiento y la práctica). Por lo general, ambas cuestiones se complementan: una persona puede haber nacido con habilidad para jugar al tenis, pero tendrá que entrenar muy fuerte si quiere desarrollar su talento y poder competir a nivel profesional. (Rocha, 2012).

Son todas aquellas destrezas que presenta un individuo para poder realizar una tarea de forma eficaz y creativa.

#### **4.3.3.5. Experiencia**

El concepto de experiencia laboral hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado. La experiencia es considerada entonces como un elemento muy importante en lo que se refiere a la preparación profesional y en un mejor desempeño laboral en general. Comúnmente, la experiencia laboral se mide a

partir de los años que una persona ha dedicado a alguna actividad específica, aunque también abarca los tipos y diversidad de trabajo que ella haya realizado.

De esta manera, una amplia y larga experiencia laboral es fundamental al momento de optar por un trabajo. Por lo tanto, las personas suelen elaborar documentos o secciones en su *currículum vitae* donde explican esta temática preferentemente describiendo el tipo de trabajo que han realizado, la duración del mismo así como alguna referencia personal (como supervisores o jefes) que avalen la información.(ejemplode.com, 2012).

La experiencia consiste en toda aquellas acumulaciones de conocimiento que las personas adquieren durante la realización de una tarea.

#### **4.3.3.6. Actitudes**

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.

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 se pueden relacionar con el carácter, con la forma que un individuo realiza un trabajo las actitudes son muy importantes ya que se puede conocer a la persona que tipo de cualidades presenta para poder desarrollar una función laboral.

#### **4.3.3.7. 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).

#### **4.3.3.8. Motivaciones**

La motivación es la energía interior que inicia, ayuda y mantiene objetivos orientados a los comportamientos. En palabras simples, es lo que induce a la acción. No importa si se trata del simple acto de beber agua cuando se tiene sed o para leer el libro para adquirir el conocimiento, es este el proceso que nos empuja a realizar acciones y lograr los objetivos que se conoce como motivación.

La motivación es lo que realmente importa, como la ambición y el deseo. Por supuesto, si estas dos cosas no existen, entonces, seguramente, no habrá motivación. Cada uno de nosotros sabe que hay una gran importancia por la motivación en nuestras vidas. (flores, 2007, pág. 45).

La motivación consiste en el temperamento que la persona obtiene para poder realizar una tarea se puede decir que la motivación es el grado de amor con que realizamos un trabajo.

#### **4.3.3.9. Características personales**

##### **➤ Personalidad**

La personalidad es un constructo psicológico, que se refiere a un conjunto dinámico de características psíquicas de una persona, a la organización interior que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una determinada circunstancia.

El concepto puede definirse también como el patrón de actitudes, pensamientos, sentimientos y repertorio conductual que caracteriza a una persona, y que tiene una cierta persistencia y estabilidad a lo largo de su vida de modo tal que las manifestaciones de ese patrón en las diferentes situaciones posee algún grado de predictibilidad.(espinoza, 2015, pág. 33).

A través 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).

#### **4.3.4. Comportamiento organizacional**

“El comportamiento organizacional (CO) es el estudio y aplicación sistemático 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.” (Newstrom, 2007, pág. 3).

“El campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el

comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. Debido a que el comportamiento organizacional tiene que ver

Con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia.”(Amoros, 2007, pág. 7).

Según los autores el comportamiento organizacional difiere en cómo cada trabajador se comportan dentro de las empresas desde su forma personal hasta el grado del compromiso laboral.

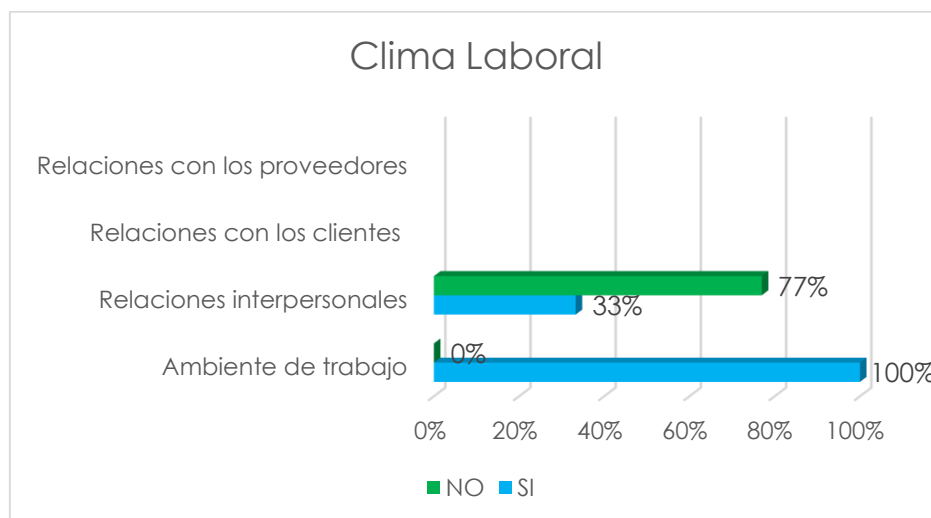
#### **4.3.4.1. Clima organizacional**

“Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término 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, 2011, pág. 50).

El clima organizacional consiste en el ambiente que se vive por parte de los trabajadores en la empresa.



**Gráfico No.7 Clima Laboral**



**Fuente: Elaboración propia de encuesta aplicada a trabajador**

El 100% de los encuestados coincidieron que el ambiente laboral es el principal aspecto que influye en el desempeño, dejando en segundo lugar con un 42% las relaciones de trabajos y en tercer lugar con un 33% las relaciones interpersonales, también se propuso como repuesta de selección en la encuesta las relaciones con los clientes, relación con los proveedores, liderazgo, tecnología adecuada por lo cual todas estas opciones no fueron tomadas en cuentas por los encuestados.

El ambiente de trabajo es el aspecto más relevante que afecta el clima laboral y que incide en los trabajadores por lo cual debe ser atendido por la cooperativa garantizando las condiciones apropiadas para que los trabajadores se sientan satisfechos y no afecte en el desempeño laboral.

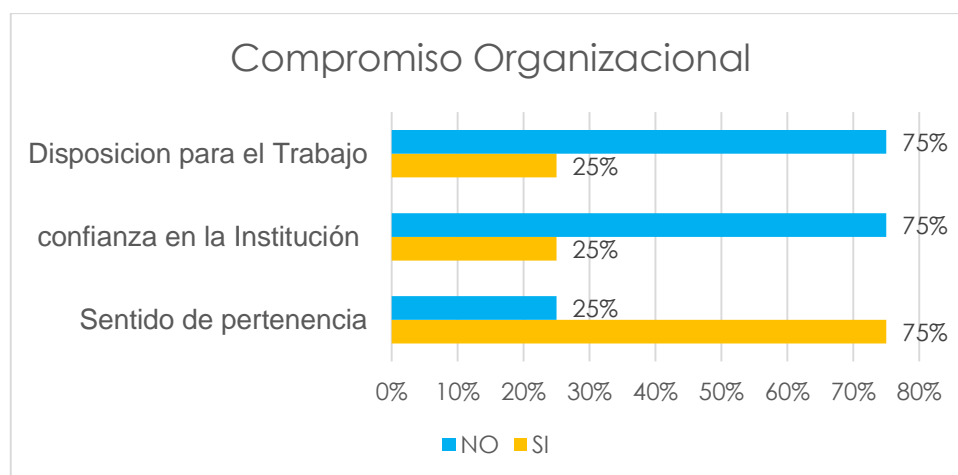
En este caso la empresa debe poner atención a estas respuestas ya que se observó que los trabajadores se sienten afectados por estos aspectos del clima laboral y de continuar así la empresa puede enfrentar situaciones difíciles y costosas.

#### 4.3.4.2. Compromiso organizacional

“Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto.”(Amoros, 2007, pág. 73).

El compromiso organizacional consiste en la familiarización que una persona ha creado con la empresa donde trabaja es decir identificarse más allá de un compromiso laboral.

**Gráfico No 8 Compromiso Organizacional**



**Fuente: Elaboración propia de la aplicación de encuesta**

Se preguntó a los trabajadores con cuales de los siguientes aspectos del clima organizacional de la empresa se identificaban por lo que pudimos obtener con un 75% el sentido de pertenencia, seguidamente de la disposición para el trabajo con un 25% y por ultimo con 25% opina que tiene confianza en la institución también se presentó como repuesta de elección en esta pregunta la apropiación institucional por lo cual no fue tomada en cuenta por los encuestados.

Estos resultados indican que realmente la empresa ha creado una buena comunicación con sus trabajadores ya que el 75% del 100% de los

trabajadores se sienten parte de la empresa lo cual genera confianza con el personal que está laborando para la empresa. Esto le beneficia a la empresa ya que el personal con estos sentimientos será colaborador para lograr las metas.

#### **4.3.4.3. Ausentismo**

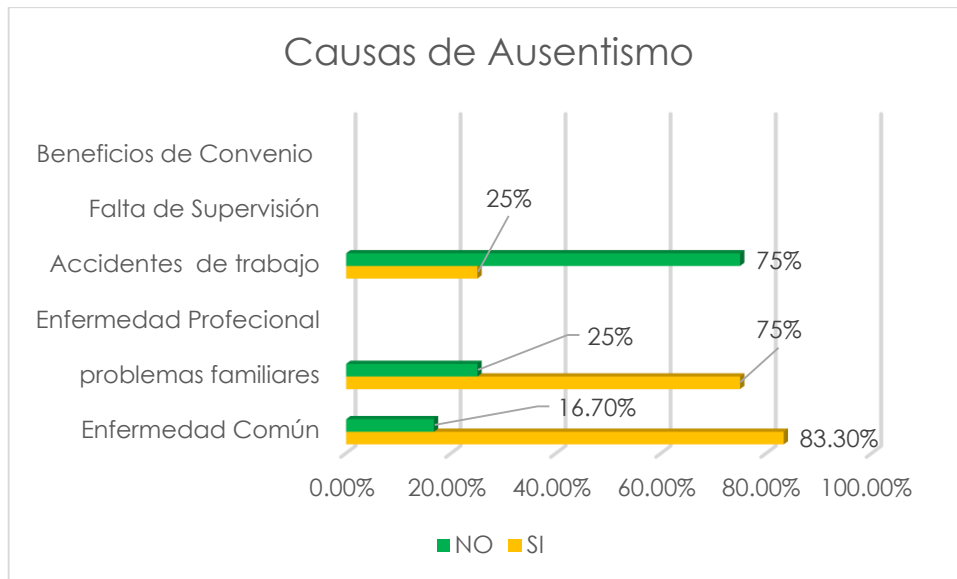
El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo.

Las causas y las consecuencias de las ausencias se estudian a fondo por medio de investigaciones que muestran que la capacidad profesional de las personas y su motivación hacia el trabajo, además de factores internos y externos a éste, afectan el ausentismo. Las barreras para la presencia, como enfermedades, accidentes, responsabilidades familiares y personales y problemas de transporte para llegar al centro laboral disminuyen la permanencia en el trabajo.

Las prácticas organizacionales (como recompensas a la permanencia y sanciones al ausentismo), la cultura de la ausencia (cuando las faltas o los retrasos se consideran aceptables o no) y las actitudes, los valores y los objetivos de los empleados afectan la motivación para la permanencia. Ahora las organizaciones con éxito fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados que propician la participación.(Chiavenato, 2007, págs. 127-128).

El ausentismo consiste en las faltas laborales por parte de los trabajadores ya sean estas por diferentes problemáticas el ausentismo laboral siempre genera costos y gasto que al final afecta la empresa.

### Gráfico No.9 Causas del ausentismo del Trabajador



**Fuente: Elaboración propia de la aplicación de encuesta**

Del 100% de los encuestados opinaron que la principal causa de ausentismo a la empresa es las enfermedades comunes con un 83%, como segunda causa con 75% expresaron que son los problemas familiares, y por consiguiente un 25% los accidentes de trabajos. También se presentó como repuesta de selección enfermedad profesional, accidente común, problema de transporte, poca motivación para el trabajo, falta de supervisión, beneficios de convenio todas estas repuestas no fueron consideradas por los encuestados.

Se le pregunto al responsable de recursos que cuales eran las principales causas de ausentismo de sus trabajadores pudiendo expresar que las causa más común es la de enfermedad personal y los problemas familiares, el cual son las justificaciones más frecuente, pero que muy pocas veces se dan.

Estos resultados muestran que el personal solamente se ausenta por motivos justificados, de lo contrario siempre están trabajando, reflejando un disciplina que contribuye a la productividad de la empresa.

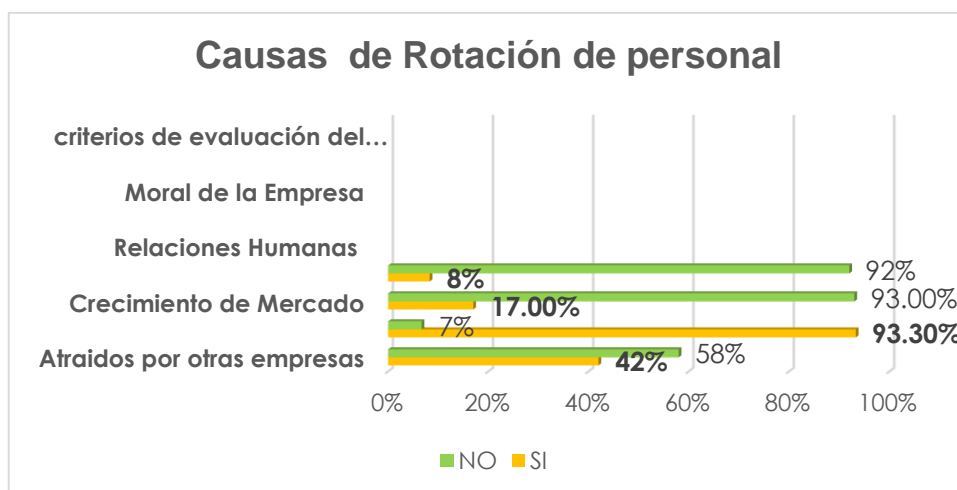
#### 4.3.4.4. Rotación del personal

Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto

significa que siempre pierden energías y recursos y que se deben de alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo.

Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos, y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas las separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.(Chiavenato I, 2008, págs. 135-136).Según el autor se puede decir que la rotación consiste en la entrada y salidas de personal quizás por despidos, por nuevas contrataciones, por crecimiento de la empresa o por mejoramiento de personal.

**Gráfico No.10 Causas de la Rotación del Personal**



**Fuente: Elaboración propia de la aplicación de encuesta**

Según los encuestados consideran que la política salarial con un 93.30% corresponde a la primera causa de rotación de personal, seguidamente con un 42% catalogan que la segunda causa es la atracción por otras empresas y con un 17% se encuentra que el crecimiento del mercado es la tercera causa de rotación y por ultimo con un 8% refiriéndose a las políticas de reclutamiento y selección de personal.

Estos resultados de la encuesta muestran que política salarial es la primer causa de la rotación de personal y en segundo lugar se encuentra la atracción por otras empresas se puede decir que estas causas tienen un impacto negativo para la empresa ya que puede incurrir por parte los trabajadores una inestabilidad laboral en sus puestos lo cual implica para la empresa realizar contratación de personal frecuentemente generando gastos.

Por lo que la empresa debe revisar sus políticas salariales, quizás es necesario implementar alguna compensación financiera adicional al salario para así retener a su personal y evitar la pérdida de experiencia acumulada y gastos de contratación.

## V. CONCLUSIONES

- ✓ Se puede mencionar que la Cooperativa Hermandad Campesina R.L aplica el sistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos presentando debilidades en cada una de sus etapas, debido a que se trabaja de forma empírica y no se cuentan con un departamento o especialista en esta área. Lo anterior indica que el subsistema de aprovisionamiento, influye en el desempeño de los trabajadores quizás negativamente ya que se puede estar pasando por desapercibido algunos elementos importantes en las etapas de este subsistema.
  
- ✓ Se identificó falta de planeación del Recurso Humano, para el reclutamiento se recopila la información necesaria y se conforman los expedientes completos, cuentan con fichas de cargos, sin embargo se carece de manuales de procedimientos, además la gestión de contratación y el proceso de inducción no se realiza apropiadamente.
  
- ✓ Se identificó que existen diferentes factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores como las políticas asaláries, atraídos por otras empresas, también se apreció el ambiente de trabajo, las relaciones de trabajo y las relaciones interpersonales; por lo cual es necesario desarrollar un ámbito más sociable entre la empresa y los trabajadores y mejorar sus condiciones laborales para un mejor desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores de la empresa.
  
- ✓ Se pudo conocer que realmente los trabajadores se sienten comprometido con la empresa ya que se caracterizan con un alto grado de sentido de pertenencia , lo que se contradice con el nivel de confianza con la institución que es muy bajo por lo que debería ser una preocupación de la empresa tratar de esclarecer el porqué de esta contradicción.

- ✓ Se pudo conocer que una de las causas principales de la rotación de personal que los trabajadores han identificado y que afecta el desempeño laboral es la política a salarial que la empresa implementa en su plan financiero.
  
- ✓ Se logró conocer que si existe una relación entre el aprovisionamiento y el desempeño laboral de los trabajadores en la cooperativa, ya que cuenta con personal comprometidos con la empresa y en su mayoría son trabajadores con mucha antigüedad de estar laborando para la institución, esto indica que el proceso de aprovisionamiento se ha realizado de una forma eficiente y el desempeño laboral ha sido satisfactorio para la empresa.



## VI. BIBLIOGRAFÍA

- a. Amaros, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lambayeque- Perú: Escuela de Economía USAT.
- b. Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185 código del trabajo de Nicaragua 1996, publicado en la Gaceta No 205 Diario oficial el 30 de Octubre de 1996.
- c. Arthur. (1994). Administración de los Recursos Humanos. Estados Unidos de América.: Iberoamérica. S.A. de C.V.
- d. Chiavenato, I. (2009). GESTION DEL TALENTO HUMANO. México, D.F.: Elsevier Editora Ltda.
- e. Chiavenato. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.
- f. Chiavenato. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- g. Chiavenato. (2008). Administración de Recursos Humanos. Los Ángeles: Mc Graw Hill.
- h. Chiavenato. (2008). Gestión de Talento Humano. México: Elsevier editora Ltda.
- i. Chiavenato. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- j. Davis, W. B. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. México.
- k. DESSLER, G. (1994). ADMINISTRACION DE PERSONAL. MXICO: Prentice-Hall Inc.

- l. Dessler, G. (2001). Administración de Personal. S.A. ALHAMBRA MEXICANA.
- m. Dessler. (2009). Administración de Recursos Humanos. Florida: Prentice Hall.
- n. Dolan, S. L., Cabrera, R. V., & S.Schuler, S. E. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. España: Amelia Nieva.
- o. Hernández, Sampiere D. C., & Lucia, D... (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDIORES. S.A D C.V.
- p. ejemplode.com. (abril de 2012). google.com.ni. Recuperado el 13 de Agosto de 2015
- q. Espinoza, c. (25 de 02 de 2015). WWW.MONOGRAFIA.COM. Recuperado el 10 de JUNIO de 2015, de Monografía: [htt: blogspot.com](http://blogspot.com)
- r. Flores, I. (13 de febrero de 2007). [http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral). Recuperado el 01 de junio de 2006
- s. Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.
- t. Mejía, L. R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.
- u. Newstrom, J. W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- v. Newstrom, J. W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill.
- w. Pérez, (12 de mayo de 2015). Funciones de la administración de Recursos Humanos. Recuperado el 24 de Agosto de 2015, de BLOGS EOI: <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>

- x. Rocha, L. (15 de febrero de 2012). Habilidades. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de Destrezas y habilidades: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- y. wikipedia.org. (13 de febrero de 2012). google.com .ni. Recuperado el 12 de agosto de 2015, de <http://www.wikipedia.com>
- z. Werther, w. B. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw Hill.

# VII. ANEXOS

Anexo # 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?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH
		FUNCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO	3. QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?. 4. QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES? 5. EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.
		FUNCION DE SERVICIOS SOCIALES	6. EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES? __SI, __NO.  7. 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	8. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS? __SI __NO  9. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO? __SI	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.

			__NO						
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMINETO DE RH	PLANEACION	DEFINICION	10. EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.				
		IMPORTANCIA	11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.				
		PROCESO	12. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH?	ENTREVISTA	Gerente o Administrador 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	ENTREVISTA	Gerente o administrador.					
OBJETIVOS POLITICAS	Y	14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH? __ SI __ NO	ENTREVISTA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.					
		FACTORES	15. QUE FACTORES INFLUYEN EN	ENTREVISTA	Gerente o				

SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACIÓN		<p style="text-align: center;">LA PLANEACION DE LOS RH.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</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	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.					Administrador de 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.																													
		<p>CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS.</p>	<p>16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?.</p> <p>___SI ___NO</p> <p>17. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?</p> <p>SI ___NO.</p>	ENTREVISTA OBSERVACION.	Gerente o administrador de R.H.																								
		<p>TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO</p>	<p>18. ¿QUÉ TIPO DE INFORMACION RE COPIA PARA EL ANALISIS DEL PUESTO?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO DE INFORMACION</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</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> <tr> <td>ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE INFORMACION	SI	NO	NA	ACTIVIDADES LABORALES.				ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.				MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.				ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.				ENTREVISTA	Gerente o administrador.				
TIPO DE INFORMACION	SI	NO	NA																										
ACTIVIDADES LABORALES.																													
ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.																													
MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.																													
ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.																													

			<table border="1"> <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>	DESEMPEÑO DEL PUESTO.				REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.																													
DESEMPEÑO DEL PUESTO.																																					
REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.																																					
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACIÓN	<p>MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO.</p>	<p>19. ¿QUÉ MÉTODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>MÉTODOS</th> <th>SI</th> <th>NO</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>	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.								ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.
		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.																																					
		<p>DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.</p>	<p>20. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CONTENIDO DE LA FICHA</th> <th>SI</th> <th>NO</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> </tbody> </table>	CONTENIDO DE LA FICHA	SI	NO	NA	NOMBRE DEL CARGO				FECHA DE ELABORACIÓN.				OBSERVACION.	Empresa.																				
CONTENIDO DE LA FICHA	SI	NO	NA																																		
NOMBRE DEL CARGO																																					
FECHA DE ELABORACIÓN.																																					



			FECHA DE REVISIÓN.						
			CÓDIGO.						
			DEPARTAMENTO.						
			UNIDAD DE DEPENDENCIA						
			OBJETIVO DEL CARGO						
			REQUISITOS INTELLECTUALES.						
			REQUISITOS FÍSICOS.						
			RESPONSABILIDADES						
			CONDICIONES DE TRABAJO.						
			FUNCIONES DEL PUESTO.						
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMINETO DE RH	RECLUTAMIENTO	IMPORTANCIA	21. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?				ENTREVISTA		Gerente o Administrador de RH.
		POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	22. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? SI NO				ENTREVISTA OBSERVACION		Gerente o Administrador de RH.
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	23. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?				ENTREVISTA		Gerente o Administrador de RH.
			FUENTES			SI	NO	NA	
		EMPLEADOS ACTUALES.							
		REFERENCIA DE EMPLEADOS.							
		ANTIGUOS EMPLEADOS.							
		ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.							
		AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.							
		EMPLEADOS TEMPORALES.							
		LA COMPETENCIA.							

			<table border="1"> <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>	UNIVERSIDADES.				INSTITUTOS TÉCNICOS.				CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.									
UNIVERSIDADES.																					
INSTITUTOS TÉCNICOS.																					
CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.																					
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMINETO DE RH	RECLUTAMIENTO	TIPOS DE RECLUTAMIENTO	24. ¿QUÉ TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN? ___ INTERNO. ___ EXTERNO. ___ MIXTO.	ENTREVISTA	Gerente o administrador de R.H.																
		PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	25. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO  26. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS? ___SI ___NO.  27. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA?  ___SI ___NO.  28. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO?  29. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?	ENTREVISTA  ENTREVISTA  ENTREVISTA  ENTREVISTA  ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION	Gerente o administrador de R.H.  Gerente o administrador.  Gerente o administrador.  Gerente o administrador.  Gerente o administrador. trabajador empresa																
			<table border="1"> <tr><td>DOCUMENTOS</td><td>SI</td><td>NO</td><td>NA</td></tr> <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</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	DOCUMENTOS	SI	NO	NA	CURRICULUM				TÍTULOS				CARTAS DE TRABAJO					
DOCUMENTOS	SI	NO	NA																		
CURRICULUM																					
TÍTULOS																					
CARTAS DE TRABAJO																					

SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	RECLUTAMIENTO	PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	ANTERIORES				ENTREVISTA ENCUESTA	Gerente o administrador trabajador
			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>30. ¿QUIÉN 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>					
	IMPORTANCIA	31. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?	ENTREVISTA	Gerente o administrador de RH				
	LA SELECCIÓN COMO PROCESO	32. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS	ENTREVISTA	Gerente o administrador.				

SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	SELECCIÓN	DE COMPARACION	CARACTERISTICAS DEL CARGO? __SI __NO																																												
		LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION	33. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO? __ DIRECTOR GENERAL. __ RESPONSABLE DE RH __ JEFE DEL ÁREA.	ENTREVISTA	Gerente o administrador.																																										
		MODELOS DE COMPORTAMIENTO	34. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION? <table border="1"> <thead> <tr> <th>MODELOS</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COLOCACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CLASIFICACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VALOR AGREGADO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MODELOS	SI	NO	NA	COLOCACIÓN.				SELECCIÓN.				CLASIFICACIÓN.				VALOR AGREGADO.				ENTREVISTA	Gerente o administrador.																						
		MODELOS	SI	NO	NA																																										
		COLOCACIÓN.																																													
SELECCIÓN.																																															
CLASIFICACIÓN.																																															
VALOR AGREGADO.																																															
PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	35. ¿CUÁL DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL? <table border="1"> <thead> <tr> <th>PASOS</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA PRELIMINAR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA DE SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EVALUACIÓN MÉDICA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DECISIÓN DE CONTRATAR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REALIMENTACIÓN</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	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				ENTREVISTA           ENTREVISTA ENCUESTA	Gerente o administrador.           Gerente o administrador. Trabajador.
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																																															

SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	SELECCIÓN	PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	DEL PROCESO DE SELECCIÓN.				
			<p>36. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?</p> <p>___ DE CONOCIMIENTO.  ___ DE DESEMPEÑO.  ___ PSICOLÓGICAS.  ___ DE RESPUESTAS GRÁFICAS.  ___ DE HABILIDADES.  ___ MÉDICAS.</p> <p>37. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?</p> <p>___ SI  ___ NO</p> <p>38. EXISTE UN CUESTIONARIO ESTÁNDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.</p> <p>SI ___  NO ___</p> <p>39. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL.  ___ RESPONSABLE DE RH  ___ JEFE DEL ÁREA.</p> <p>40. ¿Cuándo FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?</p>	<p>ENTREVISTA ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION ENCUESTA</p>	<p>Gerente o administrador. Trabajador.</p> <p>Gerente o administrador.</p> <p>Gerente o administrador. Trabajador.</p> <p>Gerente o administrador. trabajadores</p>		
		GESTION	<p>41. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL.  ___ RESPONSABLE DE RH  ___ JEFE DEL ÁREA.  ___ AGENCIA DE EMPLEO.</p>	ENTREVISTA	Gerente o administrador.		

SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	CONTRATACION		<p>42. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 MES</p> <p><input type="checkbox"/> 2 MESES</p> <p><input type="checkbox"/> 3 MESES</p> <p><input type="checkbox"/> MAS DE 3 MESES</p>	ENTREVISTA OBSERVACION ENCUESTA	Gerente o administrador. trabajador
			<p>43. ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO?</p>	OBSERVACION	. Empresa.
		TIPOS DE CONTRATACION	<p>44. ¿Qué TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU EMPRESA?</p> <p><input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO.</p> <p><input type="checkbox"/> TIEMPO DETERMINADO.</p> <p><input type="checkbox"/> PRESTACIONADO.</p>	OBSERVACION	Empresa
		ELEMENTOS DEL CONTRATO	<p>45. ¿Qué ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL?</p> <p><input type="checkbox"/> DURACION</p> <p><input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO.</p> <p><input type="checkbox"/> TIPO DE CONTRATO.</p> <p><input type="checkbox"/> JORNADA A TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL.</p> <p><input type="checkbox"/> PERIODO DE PRUEBA.</p> <p><input type="checkbox"/> RETRIBUCION.</p> <p><input type="checkbox"/> NUMERO DE PAGAS.</p> <p><input type="checkbox"/> EN CASO DE OBRAS, EL ALCANCE DEL TRABAJO.</p> <p><input type="checkbox"/> CATEGORIA DEL TRABAJADOR.</p> <p><input type="checkbox"/> DATOS DEL TRABAJADOR.</p> <p><input type="checkbox"/> DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO.</p> <p><input type="checkbox"/> DURACION DE LAS VACACIONES.</p> <p><input type="checkbox"/> MODO DE CALCULO FINAL.</p>	OBSERVACION	Empresa
		<p>46. ¿LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO</p>	ENCUESTA	Trabajador	

SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	INDUCCION		<p>CONTRATADO?</p> <p><input type="checkbox"/> SI</p> <p><input type="checkbox"/> NO</p> <p>47. ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?</p> <p><input type="checkbox"/> SI</p> <p><input type="checkbox"/> NO</p>	OBSERVACION	Empresa																		
		PROGRAMAS DE INDUCCION	<p>48. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?</p> <p><input type="checkbox"/> SI</p> <p><input type="checkbox"/> NO.</p>	ENTREVISTA OBSERVACION ENCUESTA	Gerente o administrador. trabajador																		
		FINES DE LA INDUCCION	<p>49. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FINES</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FINES	SI	NO	NA	REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.				REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.				REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.				AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.			
FINES	SI	NO	NA																				
REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.																							
REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.																							
REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.																							
AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.																							
		IMPORTANCIA	<p>50. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?</p> <p>51. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> <p><input type="checkbox"/> AL FINAL DEL PERIODO.</p> <p><input type="checkbox"/> SEMESTRAL.</p> <p><input type="checkbox"/> ANUAL.</p>	ENTREVISTA	Gerente o administrador.																		
		COMPETENCIAS LABORALES	<p>52. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL</p>	ENTREVISTA	Gerente o administrador.																		

DESEMPEÑO LABORAL	FACTORES		<p>TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <tr> <td>COMPETENCIAS LABORALES</td> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>NA</td> </tr> <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> </table>	COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO	NA	CONOCIMIENTOS.				HABILIDADES.				EXPERIENCIAS.				ACTITUDES.				ESTABLECIMIENTO DE METAS.				MOTIVACIONES.				CARACTERÍSTICAS PERSONALES.					
		COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO	NA																																
CONOCIMIENTOS.																																					
HABILIDADES.																																					
EXPERIENCIAS.																																					
ACTITUDES.																																					
ESTABLECIMIENTO DE METAS.																																					
MOTIVACIONES.																																					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES.																																					
		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<p>53. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <tr> <td>CLIMA LABORAL</td> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>NA</td> </tr> <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> </table>	CLIMA LABORAL	SI	NO	NA	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	SI	NO	NA																																		
AMBIENTE DE TRABAJO																																					
RELACIONES DE TRABAJO.																																					
RELACIONES INTERPERSONALES.																																					
RELACIÓN CON LOS CLIENTES.																																					
RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.																																					
LIDERAZGO.																																					
TECNOLOGÍA ADECUADA.																																					
			<p>54. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	Gerente o administrador. trabajador																																



DESEMPEÑO LABORAL	FACTORES		<p style="text-align: center;">TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</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	SI	NO	NA	SENTIDO DE PERTENENCIA.				DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.				CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.				APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.																							
		ASPECTOS	SI	NO	NA																																						
		SENTIDO DE PERTENENCIA.																																									
DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.																																											
CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.																																											
APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.																																											
	<p style="text-align: center;">55. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</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> <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> </tbody> </table>	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				ENTREVISTA ENCUESTA	Gerente o administrador. 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																																											
			<p style="text-align: center;">56. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL?</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	Gerente o administrador. trabajador																																						

DESEMPEÑO LABORAL	FACTORES		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.					





**Anexo #2**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**

**Entrevista**

Dirigida al Responsable de Recursos Humanos

**1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?**

---

---

**2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?**

---

---

**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 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. ¿Cuentas 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 re recopila para el análisis del puesto?**

TIPO DE INFORMACION	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 métodos utiliza para la recopilación de información?**

---



---

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

---

---

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

Si

No

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	NA
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.			

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. ¿Cuáles de los siguientes aspectos del clima laboral influyen 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.			



Anexo #3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM - MATAGALPA

Encuesta dirigida a trabajadores

1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?

Si

No

2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?

si

no

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 HST?

Si

No

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

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

DOCUMENTOS	S	NO	NA
Curriculum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Títulos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartas de trabajo anteriores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constancias de referencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Record de policía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certificado de salud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cedula de identidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partida de nacimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partida de nacimiento de los hijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotocopia carnet del INSS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numero RUC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licencia de conducir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licencia de portación de armas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constancias de estudios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros requisitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. ¿Quién es el encargado de decepcionar 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, cuánto 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 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 Cuales De Los Sigüientes 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	S I	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.			

**Anexo # 4**

**Guía de Observación**

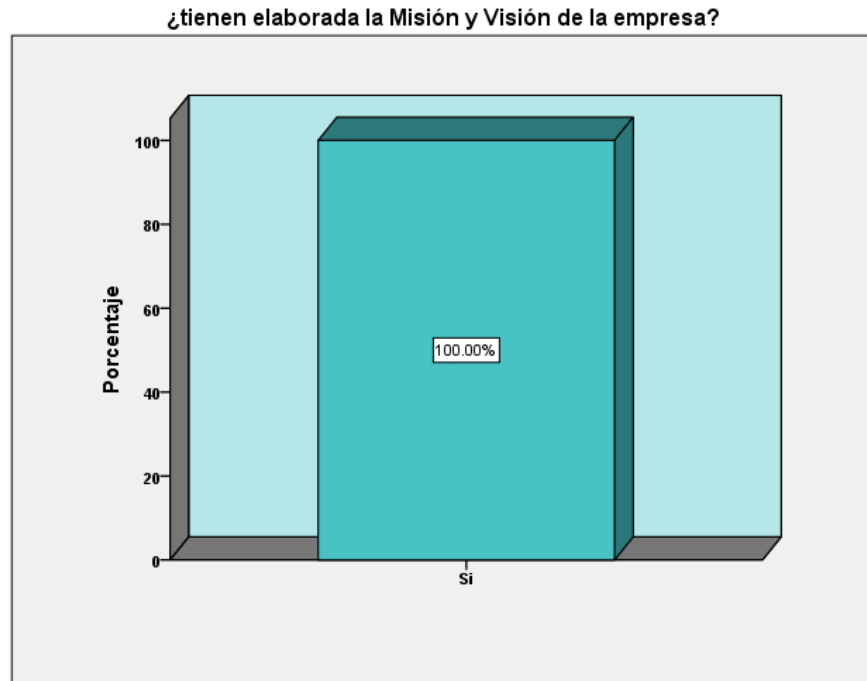
<b>No</b>	<b>ITENS PARA OBSERVACIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
01	¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA EMPRESA?			
02	¿QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?.			
03	QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?			
04	¿EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HIGIENE 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 POLITICAS DE PLANEACION 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 SIGUIENTE 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.			

No	ITENS PARA OBSERVACIONES	SI	NO	NA
	FUNCIONES DEL PUESTO.			
13	¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?			
14	¿CUAL 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.			
	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.			
15	¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?			
	INMEDIATAMENTE			
	15 DIAS DESPUES			
	1 MES			
	2 MESES			
	3 MESES			
	MÁS DE 3 MESES			
17	¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO?			
18	¿QUÉ TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU EMPRESA?			
	TIEMPO INDEFINIDO.			
	TIEMPO DETERMINADO.			
	PRESTACIONADO.			
19	¿QUÉ ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL?:			

No	ITENS PARA OBSERVACIONES	SI	NO	NA
	DURACION			
	FECHA DE INICIO.			
	TIPO DE CONTRATO.			
	JORNADA A TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL.			
	PERIODO DE PRUEBA.			
	RETRIBUCION			
	NUMERO DE PAGAS			
	EN CASO DE OBRAS, EL ALCANCE DEL TRABAJO			
	CATEGORIA DEL TRABAJADOR.			
	DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO			
	DURACION DE LAS VACACIONES			
	MODO DE CALCULO FINAL.			
20	¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?			
21	¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PAR A EL PERSONAL NUEVO?			

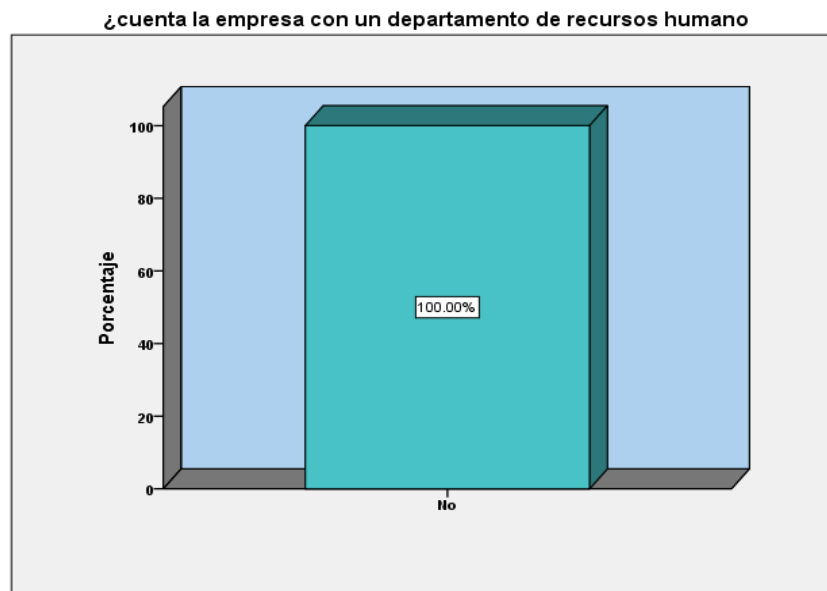
## Anexo #5

### Representación Gráfica de los resultados de la encuesta



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

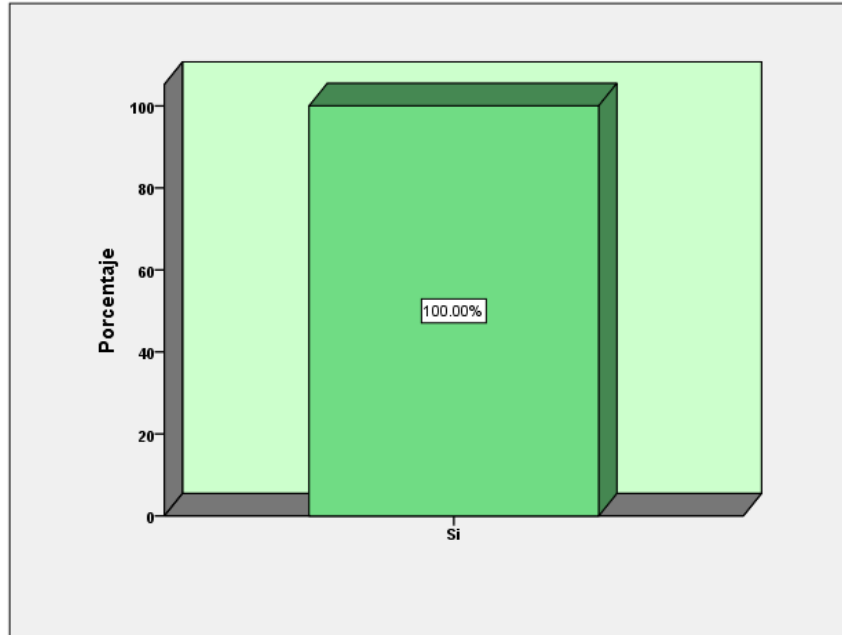
## ANEXO # 6



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

## ANEXO # 7

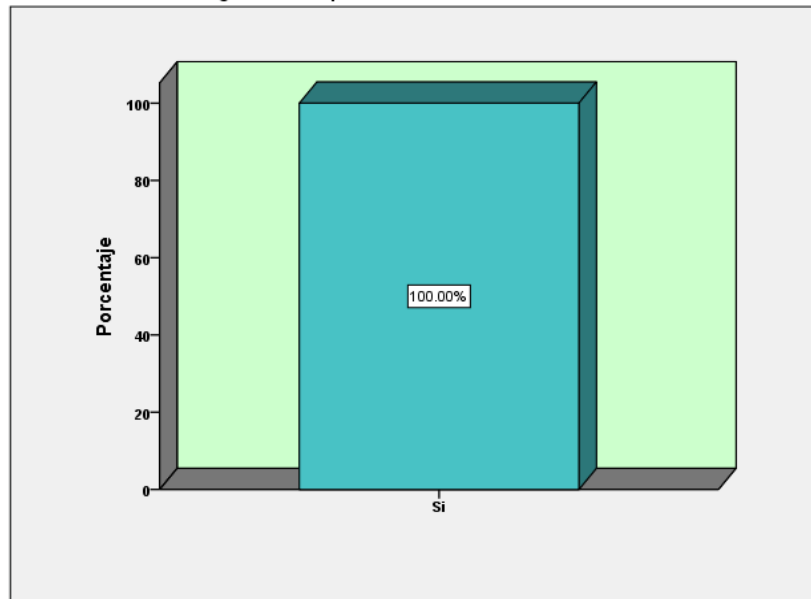
¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

## ANEXO # 8

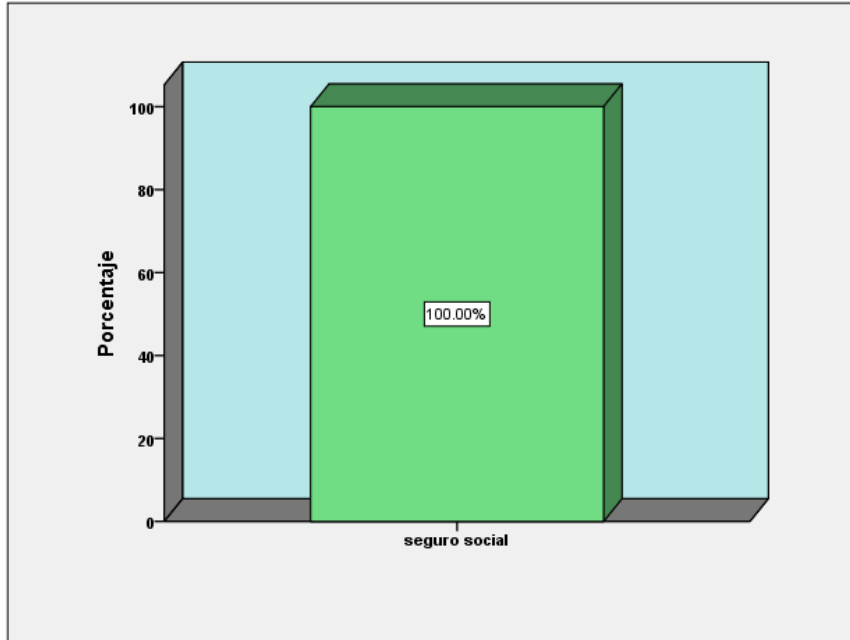
¿Existe un plan de beneficios sociales?



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

### ANEXO # 9

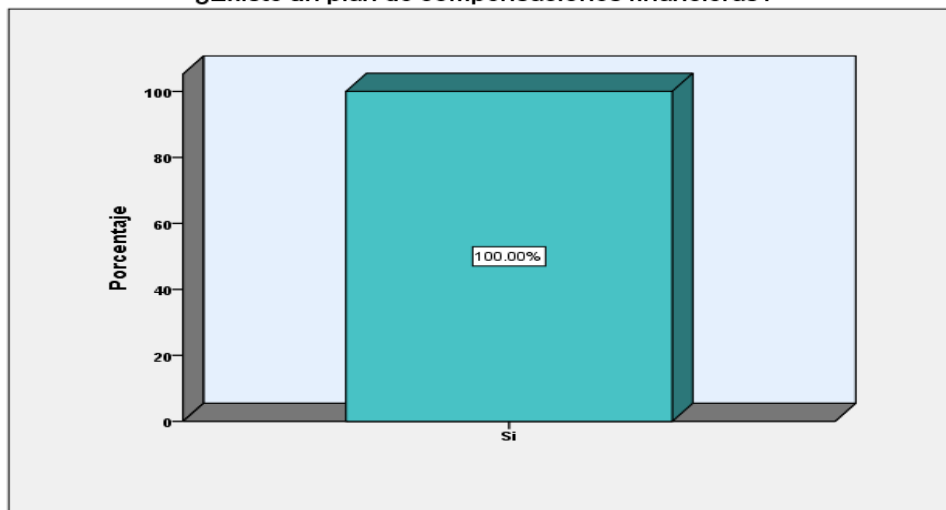
¿Si existe , comprende los siguientes aspectos?



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

### ANEXO # 10

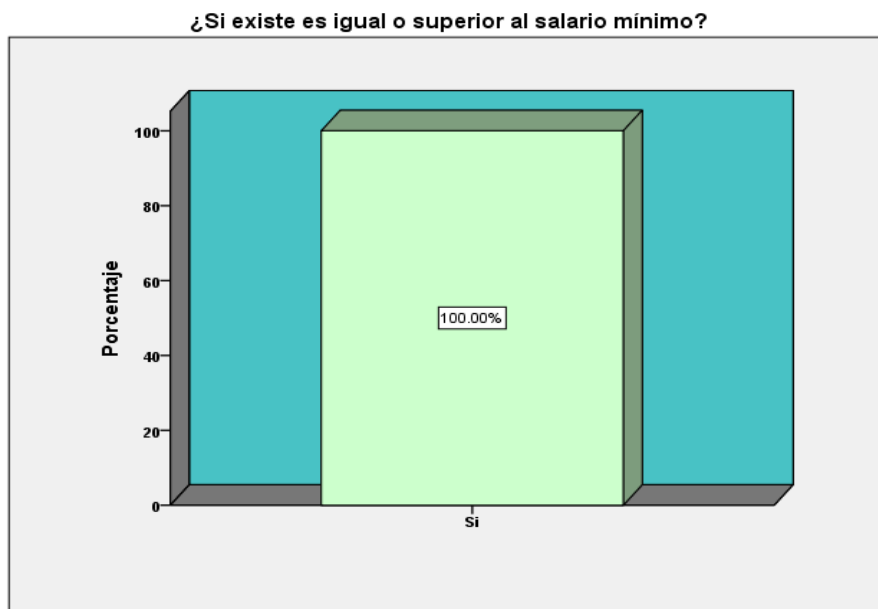
¿Existe un plan de compensaciones financieras?



Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta



## Anexo # 11



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

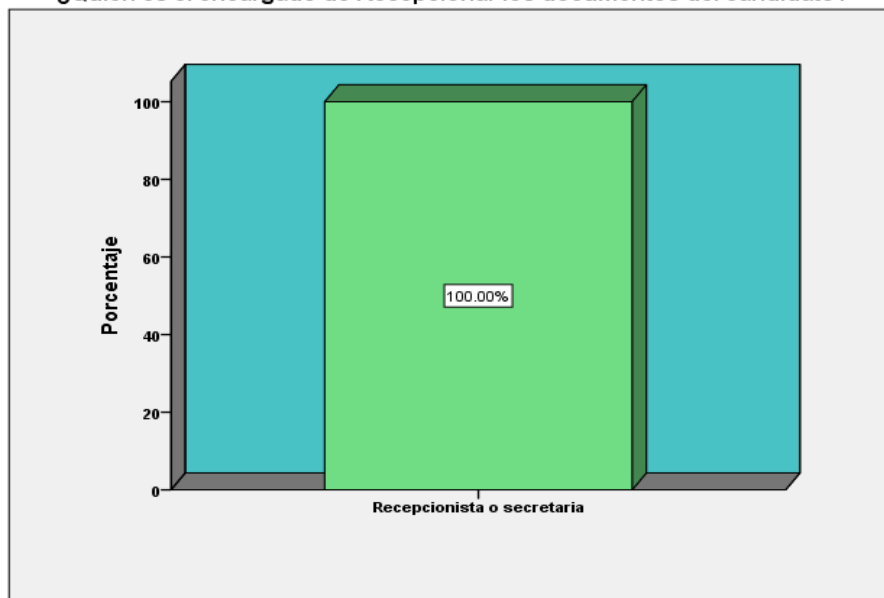
Tabla de salario Mínimo (Banco Central de Nicaragua)

## ANEXO # 12

SECTOR DE ACTIVIDAD	PORCENTAJE A PARTIR DEL 1/03/15 AL 31/08/15	MENSUAL	PORCENTAJE A PARTIR DEL 1/09/15 AL 28/02/16	MENSUAL
Agropecuario *	5.74%	C\$3,014.41	5.74%	C\$3,187.43
Pesca	5.49%	C\$ 4,594.34	5.49%	C\$ 4,846.57
Minas y Canteras	5.49%	C\$ 5,426.54	5.49%	C\$ 5,724.46
Industria Manufacturera	5.49%	C\$ 4,062.79	5.49%	C\$ 4,285.84
Industrias Sujetas a Régimen Fiscal**	8.00%	C\$4,325.01	0	C\$4,325.01
Micro y Pequeña Industria Artesanal y Turística Nacional	4.90%	C\$ 3,296.22	4.90%	C\$3,457.73
Electricidad y Agua, Comercio, Restaurantes y Hoteles, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.	5.49%	C\$ 5,542.11	5.49%	C\$ 5,846.37
Construcción, Establecimientos Financieros y Seguros	5.49%	C\$ 6,761.91	5.49%	C\$ 7,133.14
Servicios Comunitarios Sociales Personales	5.49%	C\$ 4,235.88	5.49%	C\$ 4,468.43
Gobierno Central y Municipal	5.49%	C\$ 3,768.01	5.49%	C\$ 3,974.87

### ANEXO # 13

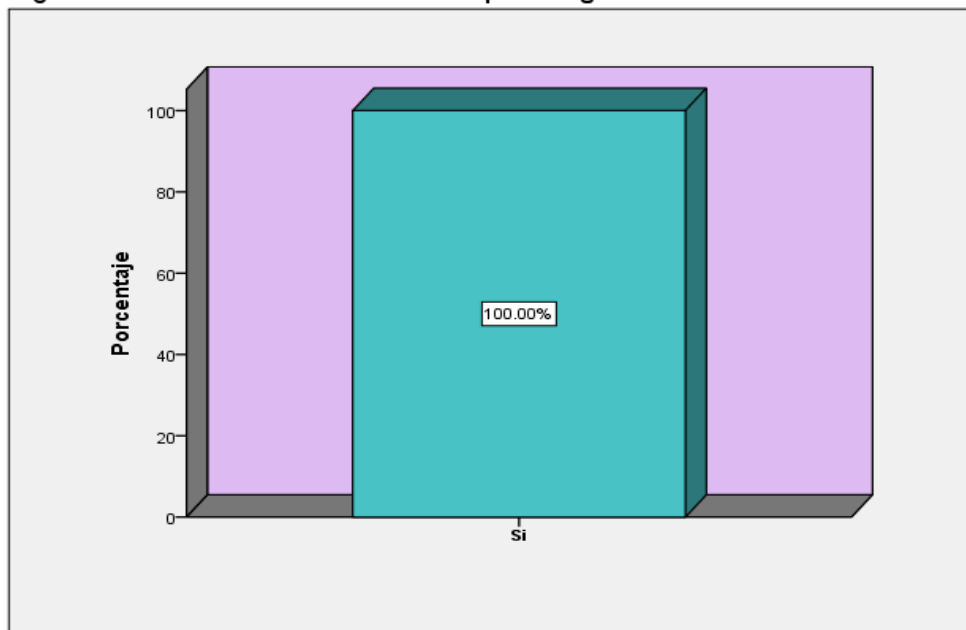
¿Quién es el encargado de Recepcionar los documentos del candidato?



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

### Anexo # 14

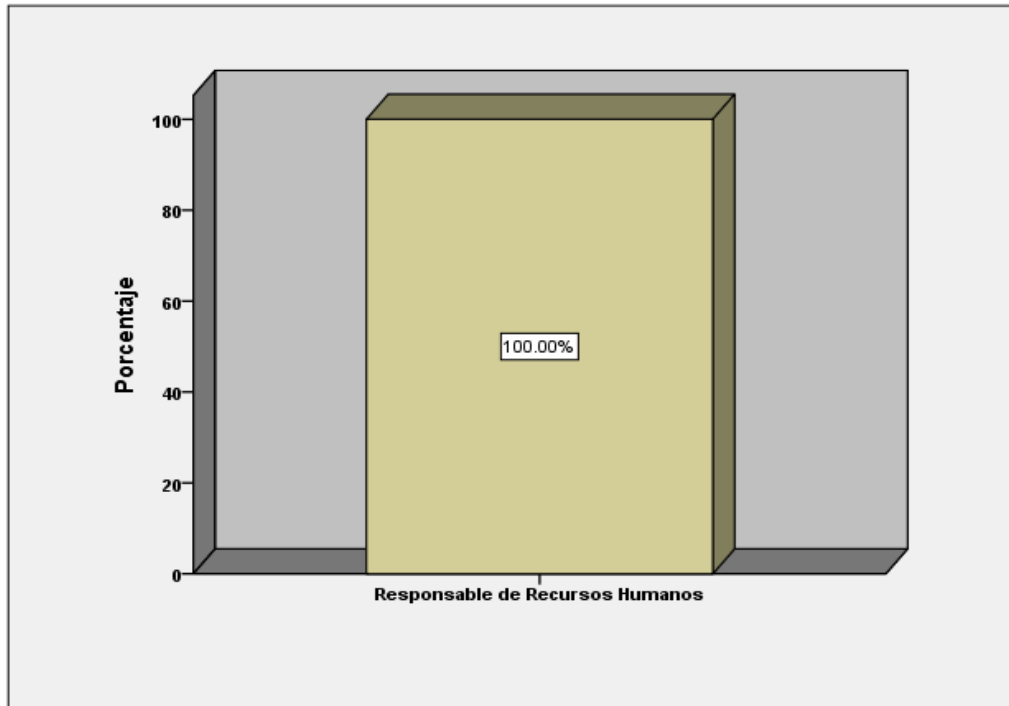
¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

### Anexo # 15

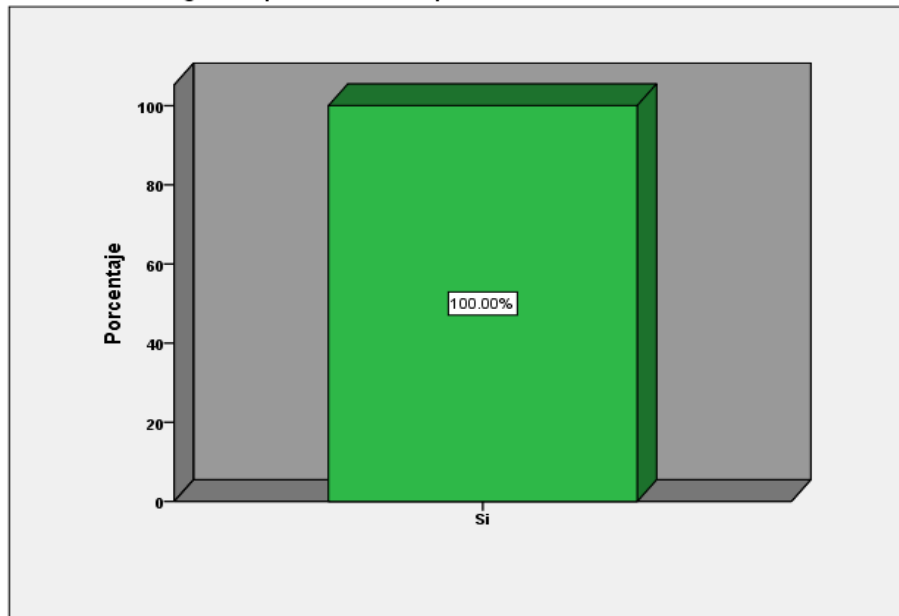
¿Quién le realizó la Entrevista?



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

### Anexo # 16

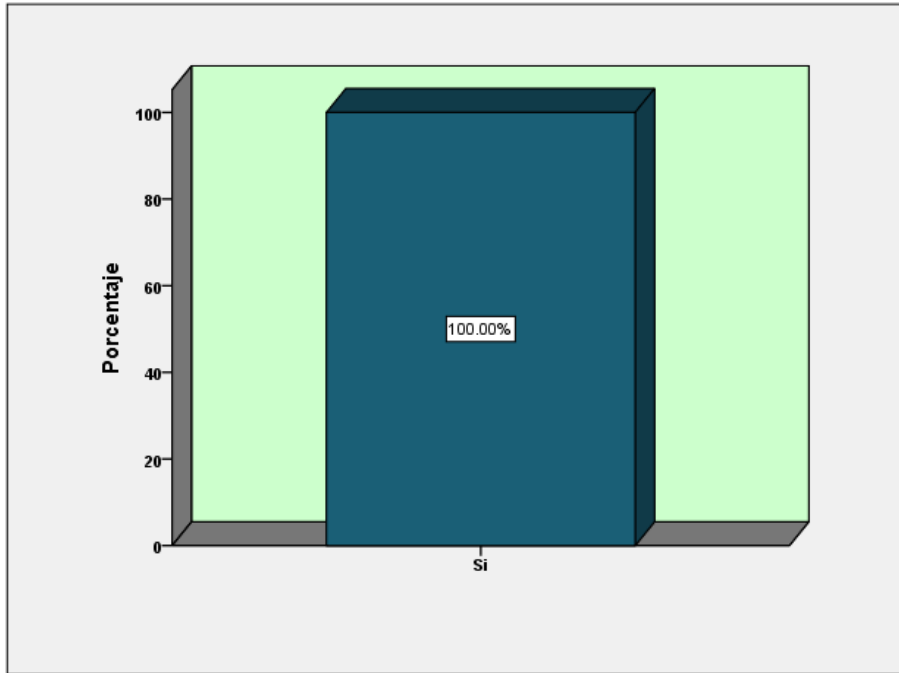
¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

### Anexo # 17

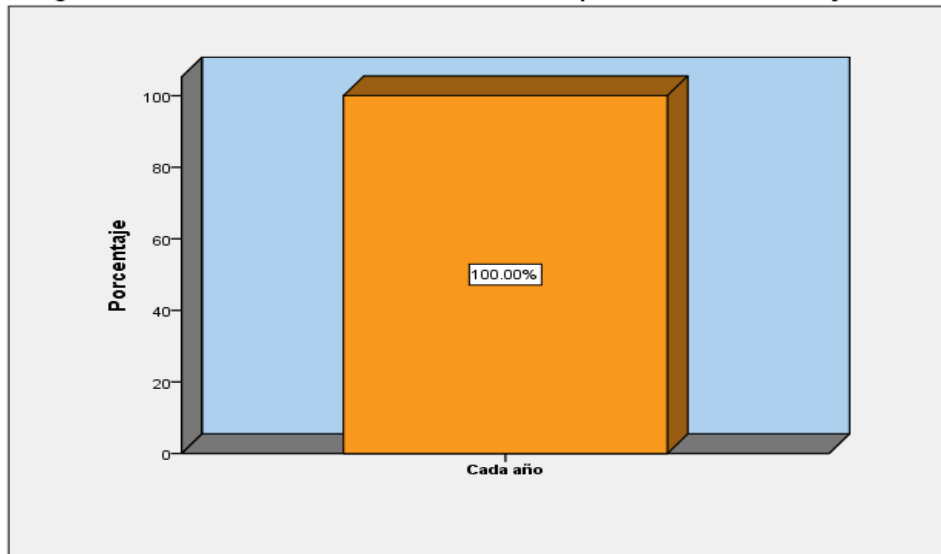
¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta

### Anexo # 18

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



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuesta