

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN - MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM – MATAGALPA.**



**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.
Seminario de Graduación para optar al título de licenciados en
Administración de Empresas.**

Tema General:

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes Subsistemas aplicados en las Empresas del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Tema Específico:

Influencia del subsistema de integración de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de COPROMAT del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

ELABORADO POR:

**Karen Lissethe Herrera Méndez.
Mayela de los Ángeles Flores.**

TUTOR:

Msc: Abel Membreño Galeano.

Matagalpa, 22 de febrero de 2016.

Dedicatoria.

Primeramente a Dios y María santísima por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A Mi madre María Elsa Méndez García, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí siempre y porque siempre me apoya. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro y por todo tu amor todo esto te lo debo a ti.

A Mi padre Felipe Ramón Herrera Guevara Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A Mi mamita Elia Natividad Guevara Rayo (QEPD) por siempre apoyarme y sé que aunque no está presente desde el cielo está feliz porque he cumplido una meta más en mi vida Te Amo y siempre estarás en mi corazón mi Ángel.

Mis hermanos, Jader Herrera y Felipe Herrera por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis maestros, que desde mis inicios en la Primaria, hasta en la etapa final de mis estudios han estado instruyéndome, enseñándome y formándome, compartiendo sus conocimientos y sabiduría, así como enseñándome buenos valores.

Br: Karen Lissethe Herrera Méndez.

DEDICATORIA

A mi Dios, mi único Señor y Madre santísima, quien me dio la vida, las fuerza el ánimo llenándome de sabiduría para hoy poder culminar cada una de mis metas y retos propuestos, por haberme dado la oportunidad de cumplir unos de mis grandes sueños finalizando exitosamente mi carrera universitaria, gracias por su amor y misericordia por todo lo que me ha dado y sé que sin el nada hubiese sido posible.

Este gran logro se lo debo a mi madre Jilma del Rosario Flores Centeno la persona más importante en mi vida, quien fue el motor que día a día me impulso y motivo a seguir adelante, apoyándome siempre, y estando a mi lado regalándome su amor y luchando para darme lo mejor, llenándola hoy en día de mucho orgullo.

A mis hermanos por brindarme su apoyo, haciendo mención Ada Francis Laguna Flores porque de una u otra forma ha estado muy cerca durante todo este tiempo, ayudándome a que esto sea posible.

A mis maestros que desde pequeño fueron mis guías para hoy poner fin a una de mis metas propuestas, por haber formado en mí una persona con muchos valores, agradecerles por haberme compartido sus conocimientos actuando con mucho profesionalismo llevándome a culminar mi carrera universitaria.

Br. Mayela de los Angeles Flores.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos la salud, la sabiduría, la paciencia y las fuerzas para poder cumplir cada uno de los objetivos propuestos, y por guiarnos hasta el final de nuestro trabajo, bendiciéndonos y respaldándonos en cada momento.

A nuestros padres y familia, por apoyarnos siempre, y creer en que podríamos alcanzar nuestra meta, por su esfuerzo, su paciencia y sobre todo por su amor hacia con nosotros, dando lo mejor para que pudiéramos lograrlo.

A nuestro tutor, Msc. Abel Membreño Galeano por su disposición y colaboración durante el tiempo de realización de la investigación, por compartir experiencia y conocimientos mostrándonos el rumbo a seguir en cada parte del proceso.

A nuestros maestros, que año con año estuvieron con nosotros formándonos con paciencia y dedicación para poder llegar a ser profesionales.

Br. Karen Lissette Herrera Méndez.

Br. Mayela de los Ángeles Flores.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA
FAREM- MATAGALPA.

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: KAREN LISSETHE HERRERA MENDEZ (CARNET No 1106-1149.) y MAYELA DE LOS ANGELES FLORES (CARNET No 1106-1963 .) con el Tema general: **EL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SUS DIFERENTES SUBSISTEMAS APLICADOS EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2015** Y correspondiente al subtema: **INFLUENCIA DEL SUBSISTEMA DE INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE COPROMAT DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2015** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **INTEGRACION DE RECUSROS HUMANOS** en el desempeño de los trabajadores del beneficio COPROMAT durante el año 2015.

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

Se extiende la presente a los tres días del mes de febrero del año dos mil dieciséis. **“Año de la Madre Tierra”**.

Abel De Jesús Membreño Galeano
Maestro Tutor.

RESUMEN

La presente investigación tiene como tema general "El sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas aplicados en las empresas del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015 y la temática o subtema a desarrollar lleva como Título "Influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de COPROMAT del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015" , el cual tiene como objetivo fundamental analizar la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de COPROMAT Para la recopilación de la información se utilizaron tres técnicas entrevista (dirigida al gerente de recursos humanos), encuesta (Dirigida a los trabajadores) y una guía de observación directa estructurada para conocer aspectos de relevancia.

Los resultados más relevantes muestran cómo influye el sistema de integración de los recursos humanos en el desempeño que tienen los trabajadores y como las condiciones en las que ellos se desarrollan Les ayuda a ser mejores profesionales y de igual manera ayuda al buen funcionamiento de la misma.

El principal hallazgo que se encontró en la empresa es que no se tiene conformado un departamento de recursos humanos, las contrataciones que se hacen en la empresa son realizadas por la administradora de la empresa o bien por el propietario, en la empresa los hallazgo encontrados en cuanto al desempeño laboral son condiciones de trabajos, satisfacción, incentivos, salario, los trabajadores de esta manera se sienta motivados lo que favorece a la empresa para logre sus objetivos.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
	Ubicación del Sitio.....	2
	Tipo de investigación.....	3
	Técnicas de investigación.....	4
	Procesamiento de Información.....	4
	ANTECEDENTES.....	¡Error! Marcador no definido.
II.	JUSTIFICACIÓN.....	7
III.	OBJETIVO GENERAL:.....	9
	OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	9
IV.	DESARROLLO.....	11
	4.1. Subsistema de integración de recursos humanos	11
	4.1.1. Subsistema de Organización de Recursos Humanos	11
	4.1.2. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.....	12
	4.1.3. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	13
	4.1.4. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.....	13
	4.2. Importancia de Recursos Humanos.....	14
	4.3. Planeación del personal.....	15
	4.3.1. Visión y Misión de la Empresa.....	16
	4.4. Reclutamiento del personal.....	18
	4.4.1. Descripción del puesto.....	19
	4.4.2. Estructura de Análisis de Puestos.....	19
	4.4.3. Requisitos intelectuales	20
	4.4.4. Requisitos físicos.....	20
	4.4.5. Prácticas laborales.....	21
	4.4.6. Medios de Reclutamiento.....	22
	4.4.7. Avisos en el Periódico y Revistas Especializadas.....	23
	4.4.8. Reclutamiento Interno.....	26
	4.4.9. Ventajas del Reclutamiento Interno.....	26
	4.5. Desventajas del Reclutamiento Interno	27
	4.5.1. Reclutamiento Externo.....	28
	4.5.2. Ventajas de Reclutamiento Externo.....	29
	4.5.3. Desventajas del Reclutamiento Externo	29
	4.5.4. Analizar las políticas de reclutamiento de la empresa.....	32

4.5.5.	Políticas de Promoción Interna.....	32
4.5.6.	Políticas de Compensación.....	33
4.6.	Selección de Personal.....	34
4.6.1.	Técnicas de Selección del Personal.....	35
4.6.2.	Pruebas o exámenes.....	36
4.6.3.	Tipos de pruebas.....	37
4.6.4.	Pasos del Proceso de Selección.....	38
4.6.5.	Recepción preliminar de solicitud.....	39
4.6.6.	Las pruebas de Idoneidad.....	40
4.6.7.	Entrevista de Entrevista con el Supervisor.....	41
4.6.8.	Verificación de Datos y Referencias.....	42
4.6.9.	Examen Médico.....	43
4.7.	Verificación de Datos y Referencias.....	44
4.7.1.	Proceso de la Entrevista.....	46
4.7.2.	Preparación del Entrevistador.....	46
4.7.2.	Descripción Realista con el Puesto.....	47
4.7.3.	Decisión de Contratar.....	48
4.7.4.	Programas de Inducción.....	50
4.8.	Desempeño Laboral.....	55
4.8.1.	Satisfacción Laboral.....	55
4.8.2.	Motivación Laboral.....	58
4.8.3.	Salario.....	62
4.8.4.	Ambiente de trabajo.....	64
4.8.5.	Establecimiento de objetivo.....	66
4.8.6.	Frustración y Conflicto con el Jefe.....	70
	CONCLUSIONES.....	73
	BIBLIOGRAFÍA.....	74
	ANEXOS.....	

I. INTRODUCCIÓN.

La presente investigación se realizó con el objetivo de conocer la Administración de los Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas abordamos el subsistema de integración de Recursos Humanos y su relación con el desempeño laboral. Describiendo los procesos de planificación, reclutamiento, selección e inducción de personal e identificando el desempeño laboral como condiciones de trabajo, satisfacción, incentivos, la relación laboral de los trabajadores de dicha organización.

Los subsistemas de Recursos Humanos en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la Administración de Personal. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. (Ventura, 2012).

Uno de los problemas que se presentan en las organizaciones es que el desempeño laboral de los trabajadores no responde a la misión y objetivo de esta ya que los procesos de integración no se desarrollan según los métodos o procedimientos establecidos, esto se debe a que muchas veces las empresas no cumplen que el proceso de inducción necesario para que los trabajadores inicien son labores de manera eficaz.

El Departamento de Recursos Humanos hoy en día es uno de los más importantes por todas las responsabilidades que recaen sobre este, sus obligaciones son diversas en las que se puede planear requisitos para el personal, reclutar a los mejores candidatos, seleccionar nuevos empleados y orientarlos y capacitarlos, no se puede hablar de un buen funcionamiento o servicio de parte de la empresa cuando no se tiene a las personas correctas ni capacitadas para desempeñar su función.

En la actualidad es muy frecuentemente ver que las empresas tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en

una organización. Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Esto con el propósito de obtener buenos resultados en la empresa y poder cumplir con cada una de las expectativas y metas establecidas, ya que es mucho más probable que triunfe una empresa que cuenta con personal bien capacitado y motivado a aquellas que cuentan con mano de obras no calificadas y que aparte no se sienten motivados por la organización.

¿Cuál es la influencia de este subsistema de integración en el desempeño de los trabajadores?

Así mismo, es necesario que se estimule al trabajador para que este se sienta motivado a alcanzar las metas propuestas por la empresa lográndolo en un tiempo determinado ya que con la incentivación; el trabajo y rendimientos del mismo se verán mejorados contribuyendo a la satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Ubicación del Sitio.

El estudio se realizó en la Empresa COPROMAT (Cooperativas de Productores de Matagalpa) en el Departamento de Matagalpa, esta es una empresa la cual su giro es la comercialización de Granos Básicos, lo cual son comercializadas a nivel local como extranjera. La empresa cuenta con un total de 100 trabajadores activos distribuidos en cada una de las áreas necesarias para su debido funcionamiento, pero en el área administrativa y de oficina solamente cuenta con 12 trabajadores que fue a quienes les realizamos la encuesta esto debido a que los demás trabajadores no son fijos ya que trabajan por temporada y ellos no pasan por un proceso de reclutamiento ni de selección.



Fuente. (INIFOM, 2010).

Tipo de investigación.

La investigación es del tipo descriptiva, con enfoque cualitativo y cuantitativo, correlacional, es aplicada y de corte transversal.

Según Hernández (2005) Es descriptiva porque solo se observa los métodos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su realización, esto quiere decir que no se manipulara ninguna de las variables si no que se analizara de forma tal que sea identificable la realización de esta.

Es cualitativa porque se trabajó con datos obtenidos de técnicas como son entrevista, encuesta y observaciones, sin que estos tengan una medida específica con respecto a cantidades.

Es cuantitativa porque se operacionalizan las variables de estudio y con enfoque cuantitativo porque al procesar la información se convierten en términos numéricos.

Se considera una investigación aplicada ya que pretende la aplicación o la utilización de los conocimientos adquiridos en el proceso, es decir que los resultados de conocer la incidencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores le da la oportunidad a la empresa de verificar que sus acciones no están causando efectos negativos en el desempeño de los trabajadores.

Según Hernández (2005) desde el punto de vista científico describir es medir.

Es correlacional ya que determina si dos variables están correlacionadas o no esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coinciden.

Y finalmente es de corte transversal; puesto que se analizaron los cambios que se han presentado en la empresa y las causas que han originado dichos cambios y de que esta manera esto ha afectado a la empresa y también el efecto que ha tenido hacia los trabajadores y de qué manera esto ha afectado a la organización.

Técnicas de investigación.

Para la recopilación de información se hizo uso de técnicas como la entrevista, encuestas y guías de observación, dirigidas directamente al personal que trabaja en la empresa COPROMAT. Así como al Gerente de Recursos Humanos.

Procesamiento de Información.

Para el procesamiento e interpretación de la información recopilada se hará uso del programa estadístico Microsoft Excel, y la redacción del documento escrito en el programa Microsoft Word.

A finales del año (2005) los Estados de todo el mundo han dictado leyes laborales para regular los mercados de trabajo y proteger a los trabajadores, las normas de Derecho Laboral tienen las características generales de ser aplicadas obligatorias, para que sean para beneficio de los trabajadores.

Pérez Roberto de la Universidad Nacional Experimental, su investigación estuvo orientada hacia el análisis de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía del municipio de Catatumbo Estado de Zulia. Actualmente las empresas e instituciones ya sean públicas o privadas, sufren unas series de problemas relacionados con el desempeño humano, con el acontecimiento de sus necesidades y las empresas o instituciones unidas a los mecanismos que éstas proporcionan para lograr un grado de motivación adecuada a un desempeño laboral exitoso y productivo.

En Panamá Montenegro (2006) realizó un estudio cuyo propósito fue “Diseñar un programa de Capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal Administrativo y de apoyo de la UNESUR, realizando una investigación, utilizando diagnósticos empleados, instrumentos dirigidos a los trabajadores y a los jefes inmediatos de la institución pudiendo observar que se considera la importancia en el cual se destacan que las personas ignoran que existe un manual descriptivo de cargos emanados para la oficina de planificación del sector universitario (OPSU), por lo tanto esto trae como consecuencia al desconocimiento de las tareas, responsabilidades y funciones inherentes.

Centeno Úbeda, Orlene y Roman (2004) Seminario de Graduación para optar al Título de Administración de Empresas con el Tema. Los Recursos Humanos Nicaragüenses ante las demandas y exigencias de la empresa extranjera en Nicaragua, Subtema. La Evaluación del Desempeño Laboral ante la demanda y exigencia de la empresa, estrategia Tabacalera Cubana Nicaragüense S, A ubicada en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2007.

La Empresa Tabacalera Cubana Nicaragüense S.A tiene un sistema de evaluación del desempeño laboral y el empleado el cual consiste en los procedimientos establecidos para evaluar periódicamente a los empleados.

Sin lugar a duda en las distintas organizaciones se han creado en las historia de la humanidad unas de las preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad trascendencia y productividad de cada organización, como consecuencia se ha juzgado la diligencia y a cierto con las que sus líderes la han conducido y con el desempeño que han conseguido con sus operaciones.

De acuerdo con el puesto que ocupe una persona puede ser evaluada de acuerdo al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad la precisión con la que cumple sus actividades y el acierto a decisiones operativas.

Romero Arauz Ana Belén y López Byron (2007) Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura de Administración de Empresa con el Tema Análisis de aplicación de subsistema de recursos humanos en la empresa públicas y privadas durante el año 2007.

La empresas públicas y privadas aplican los subsistemas de Recursos Humanos estos con el fin de que sus trabajadores desempeñen un buen funcionamiento dentro de la empresa, obteniendo resultados que favorecen a la organización y esto ayuda a que logre cumplir sus metas y objetivos.

El área de recursos humanos dentro de la organizaciones, juegan un papel muy importante ya que en el desarrollo de sus funciones tiene como prioridad brindar las condiciones y herramientas adecuadas para que este se pueda desempeñar y desarrollar con eficiencia las tareas asignadas y de esta manera otorgar todos los beneficios que el trabajador requiere en cualquier instituciones.

II. JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo investigativo se le realizó con la finalidad de analizar mediante la información recopilada el efecto que tiene el subsistema de integración de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en el Beneficio COPROMAT en el II semestre del Año 2015.

Hoy en día muchas empresas no toman en cuentas la gran importancia que tiene el Subsistema de Integración de Recursos Humanos para el desempeño laboral. El desempeño de subsistema de integración de recurso humano, le permitirá a la empresa tener trabajadores que puedan desempeñarse de manera eficiente y que se generen mayor rentabilidad para la empresa.

La investigación a realizarse les servirá a estudiantes interesados en la temática a las empresas que aún no conocen la importancia del subsistema de integración de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral. El Recurso humano y La Administración son dos áreas fundamentales para que toda organización pueda competir y hacerle frente a los desafíos que trae consigo el fenómeno de la globalización y sus cambios radicales en la economía; y pueda brindar un servicio o producto con la más alta calidad.

De igual manera, para la Universidad, los beneficios son: que está en condiciones de evaluar el potencial humano que posee y definir qué le está aportando cada empleado, y como resultado identificar aquellas personas que necesitan perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño, con el único propósito de lograr el objetivo de brindar una formación profesional y técnicas a sus alumnos/as.

Por otro lado, los efectos que puede causar la falta o mala aplicación de los instrumentos pondrían ser incalculables en el desempeño laboral, pues originan daños cualitativos y cuantitativos en la empresa; pues al tener mala retroalimentación entre el superior y el rendimiento del subordinado se tiene el

riesgo de tomar malas decisiones como traslado, despidos o sanciones innecesarios, desigualdad salarial; problemas con el clima organizacional o producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones, causa que produce el bajo nivel de rendimiento.

Debido a lo expresado anteriormente, surge la necesidad, de tener el recurso humano adecuado por lo que se justifica el análisis de la herramienta administrativa que posee actualmente la Universidad Evangélica de El Salvador para que sea un medio que permita identificar las habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas que tenga el personal administrativo y puedan ser mejorados o reforzadas en ellos a fin que el mismo ejerza buen funcionamiento laboral y maximice el estándar del rendimiento laboral para que finalmente sepan hacerle frente a las exigencias presentes y futuras de la Organización.

III. OBJETIVO GENERAL:

Analizar la influencia del subsistema de Integración de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores del Beneficio COPROMAT en el municipio de Matagalpa en el Año 2015.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar los procesos del subsistema de integración de recursos humanos desarrollados por el Beneficio COPROMAT
- Describir los factores que influyen en el desempeño laboral.
- Determinar la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de COPROMAT.

IV. DESARROLLO.

Los cinco subsistemas de administración de recursos humanos

4.1. Subsistema de integración de recursos humanos

Chiavenato (2007) considera que el subsistema de integración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

El subsistema de integración consisten en realizar el reclutamiento para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar el puesto vacante dentro de la empresa, se procede a selección el personal con los mandos de líneas para que el departamento de recursos humanos facilite a las personas recién incorporadas su integración a la empresa que lo acoge, desde el primer momento, para que puedan situarse en su puesto en el departamento y la organización.

Es decir que el subsistema de integración de recursos humanos es esencial en todas las empresas ya que provee el recurso más necesario e indispensable para la operación y el logro de objetivos y metas.

4.1.1. Subsistema de Organización de Recursos Humanos

“Dicho subsistema da continuidad a la Integración del Recurso Humano en la empresa, siendo este el proceso de organización de recursos humanos un subsistema que incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño” (Chiavenato,

2007, pág. 195). Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización a través de planes de inducción.

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto, esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño.

Hoy en día las organizaciones se encargan de analizar y describir los cargos tomando en cuenta los requisitos intelectuales y la responsabilidad en el trabajo, puesto que evalúa el desempeño a través de la medición continua de la calidad y rendimiento, organiza la ubicación del personal en función del puesto y las oportunidades que tienen los colaboradores integrados a los planes de carrera.

4.1.2. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, con el objetivo de mantener satisfechos y motivados a los trabajadores, así como para inducirles a permanecer en la empresa, (Chiavenato, 2007). Es decir que se deben aplicar los planes de compensación, de higiene y seguridad laboral y de motivación.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización.

El subsistema de retención es aquel que clasifica los cargos para determinar su complejidad y adecuación en el equilibrio de la remuneración, tiene como prioridad mantener al personal para que este se encuentre comprometido con la empresa, desarrolla criterio para crear buenas condiciones ambientales de higiene y seguridad de los cargos.

4.1.3. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

El subsistema de desarrollo de los recursos humanos tiene como propósito desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para un buen desempeño en el trabajo. (Chiavenato, 2007).

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

El subsistema de desarrollo consiste en la aplicación de estrategias en búsqueda de la excelencia organizacional, a través de la preparación a mediano y largo plazo del personal enfocado a responder con rendimiento eficiente en el desempeño de los cargos producto de la inversión empresarial.

Esto quiere decir que la empresa debe de invertir en actividades de capacitación para el desarrollo del personal, lo cual influirá en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

4.1.4. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

El subsistema de auditoría busca los medios idóneos y adecuados para la elaboración de base de datos que enriquecerán un sistema de información real para la toma de decisiones referente a los recursos humanos (Chiavenato, 2007).

Es el subsistema que permite que las distintas partes de la organización a suman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal, Dicho en otras palabras es controlar o vigilar que las distintas unidades de la

organización trabajen de acuerdo con lo previsto para que esta funcione con eficiencia.

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

4.2. Importancia de Recursos Humanos.

Dittmer (2002) define la Administración de Recursos Humanos como la implementación de estrategias, planes y programas requeridos para atraer, motivar, desarrollar y recompensar y tener a los mejores candidatos para alcanzar las metas organizacionales y los objetivos organizacionales.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su *habilidad para responder favorablemente* y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

El Departamento de Recursos Humanos hoy en día es uno de los más importantes por todas las responsabilidades que recaen sobre este departamento, sus obligaciones son diversas en las que se puede planear requisitos para el personal, reclutar a los mejores candidatos, seleccionar nuevos empleados y orientarlos y capacitarlos, no se puede hablar de un buen funcionamiento o servicio de parte de la empresa cuando no se tiene a las personas correctas ni capacitadas para desempeñar su función. En las empresas la verdadera importancia de los recursos humanos de toda la se encuentra en su *habilidad para responder favorablemente* y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado, más valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

En cuanto a la información brindada por medio de la entrevista al gerente, nos da a conocer que de los recursos humanos son muy importantes en la organización ya que ahí se encuentra toda la información brindada de todos los empleados del beneficio, así se lleva un mejor control alcanzando sus metas, teniendo en cuenta que para un buen funcionamiento de departamento de recurso humanos tienen que estar bien estructuradas para esta manera responda efectivamente a las necesidades de la empresa.

Nosotras consideramos que el departamento recursos humanos debe ser establecido en toda empresa ya que si son de gran importancia, en el beneficio COPROMAT observamos que es de mucha ayuda ya que plantea mejores acciones en cuanto a la información brindada de sus trabajadores así puede asegurar que la empresa obtenga candidatos que puede establecerse bien dentro de la organización.

4.3. Planeación del personal.

Según Chiavenato (2007) La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.

La planeación de personal es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar dichos objetivos, en el tiempo que determina la organización. En las empresas la planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización, su importancia radica en que es a través de ella que se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior

debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal, Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos disponibles cuando se necesiten.

En cuanto a la información recopilada por medio de la entrevista la planificación del personal se considera como una estrategia para llevar a cabo métodos como estableciendo objetivos que puedan cumplir sus trabajadores llevando este funcionamiento de manera que puedan lograrlo tomando en cuenta la capacidad de cada uno para que no se sientan frustrados y no cumplan a lo establecido por la empresa, una manera de mostrar esta actitud es mostrando su visión y misión a todos para así lleven una misma idea que lo que se quiere hacer.

Es cuanto a nuestra opinión es necesario que la empresa muestre y establezca objetivos que puedan lograr alcanzar en conjunto con sus trabajadores ya que es de mucha importancia porque se asegura lo que quiere en el tiempo establecido por la empresa.

4.3.1. Visión y Misión de la Empresa

Según Thompson Arthur y Strickland (2001) La visión tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa.

Según Jack Fleitman (2008) en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión y misión en la empresa dan a conocer los valores que van representado y que cada trabajador debe cumplir, estos pueden ser desarrollado en grupo focal. Una vez establecida por el gerente o grupo responsable, ésta debe ser conocida por todos los trabajadores de la organización, desde las gerencias, los operarios, hasta los socios estratégicos de la organización, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en

su realización. Muchas empresas hoy en día tienen establecido su misión y visión estas son conocidas por sus trabajadores y clientes, el cual representa claro que son y lo que quiere lograr hacer.

Los resultados obtenidos mediante instrumento aplicados en la empresa COPROMAT identificando que existe una misión y visión que en un 100% es conocida por todos los trabajadores y es aplicada de acuerdo a que constituye una declaración fundamental de sus valores aspiraciones y metas que establecen para que la empresa este calificada en cuanto a la atención que se brinda al momento de comunicarse con los cliente y trabadores.

En cuanto al gerente de recursos humanos da a conocer la filosofía de la misión y visión de la empresa ya que es de suma importancia que sea conocida por todos los trabajos ya que así se identifican los valores que esta representa.

En la empresa existe la misión y visión pero esta no está visible para que todos el que visite la empresa puede darse cuenta, lo que debería ser mejor que la empresa la muestre en cuadro y que todos la puedan observar, de esta manera se dará a conocer a todas las personas lo que es la empresa y hasta dónde quiere llegar.

Que la empresa de a conocer a cada uno de los trabajadores la misión y visión que se tiene en la organización fortalece los conocimientos y la visión que cada trabajador para que de esta manera ellos se encarguen de dar a conocer a los clientes la filosofía que la empresa tiene y que está haciendo para llevar a cabo y cumplir con la visión que se tiene.

Ya que la pregunta da como resultado de un 100% su grafico es trasladado a anexo 5 como Gráfico N° 1

4.4. Reclutamiento del personal

R Wayne Moody (2006) Es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en una organización.

El reclutamiento es el proceso que utilizan los gerentes para cubrir puestos esto puede ocurrir cuando hay plazas vacantes ya sea por

Despido o renuncia.

Hoy en día es muy frecuentemente ver que las empresas tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Todas las empresa en si necesitan tener un responsable que establezcan medidas para reclutar al personal en el beneficio COPROMAT existe persona capacitada para realizar esta función tomando en cuenta las cualidades que debe de poseer el solicitante para optar al puesto vacante. Es importante reclutar personal capacitado o bien que tengas los requisitos necesarios que pide la empresa así aseguran contratar a un buen candidato que ayude a que la empresa logre sus objetivos establecido.

En cuanto a la entrevista realizada, la información recopilada da a conocer que la empresa realiza reclutamiento del personal dando oportunidades a las personas que quieren trabajar tomando en cuenta los puestos vacantes, pero bien nos da a conocer que la empresa tiene familiares trabajando con ellos que ayudan a cumplir con el funcionamiento y manejo de esta.

El beneficio COPROMAT se basa en reclutar personal que esté dispuesto a establecer labores asignadas asegurando que tendrán a trabajadores que garanticen su capacidad, nuestra opinión se basa en que la empresa contrata personal que no pasa por una selección ya que son conocidos o bien familiares pero que si les funcionan ya que tienen mejor confianza y realizan bien su trabajo, pero estos deberían de pasar por los mismo procesos que los demás

trabajadores para así halla una misma similitud sintiéndose seguro de que les sirve para la empresa.

4.4.1. Descripción del puesto.

Según Dessler (2006) Es un informe escrito que a su vez tal información sirve para describir las especificaciones del puesto, que señala los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarias para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.

Es importante formular documentos que expliquen los puestos, esta razón van desde evitar duplicidad en funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de los mismo, definir responsabilidades, evaluar el desempeño del personal.

Hoy en día la descripción de un puesto de trabajo también permite determinar de un modo correcto la formación del ocupante y el programa de desarrollo personal dentro de la empresa, al mismo tiempo también determinará una descripción correcta del puesto de trabajo, esto ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. Es por ello que hacer una correcta descripción del puesto de trabajo ayuda a determinar los requerimientos del mismo.

Para la empresa COPROMAT la descripción del puesto es necesario así permite que brinde información exacta de lo que trata y se necesita para ocupar el puesto vacantes a sus solicitantes, así ellos tiene la certeza de lo que van hacer y también si se sienten capacitados para ejercer el trabajo.

En nuestra opinión es importante dar a conocer información que tenga que ver con los datos necesarios y de que trata el trabajo así los solicitante tendrán la seguridad de que van hacer y obtendrán buenos resultados.

4.4.2. Estructura de Análisis de Puestos.

Según Chiavenato (2007) El análisis de puestos se concentra más en los siguientes requisitos

4.4.3. Requisitos intelectuales Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que deben tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales que le empresa debe de tomar en cuentas son la escolaridad esto se trata de la todos los estudios que el candidato ha estudiado a lo largo de su carrera profesional, la experiencia que ha tenido desempeñando sus cargo en otras instituciones, los candidatos deben de demostrar que serán capaces de adaptarse al puesto en un tiempo no muy largo, el reclutador debe de tomar en cuenta que el candidato tenga iniciativa y aptitudes que la empresa requiera. La mayoría de las empresas saben que los requisitos intelectuales son un factor muy importante al momento de querer cubrir unas vacantes ya que de esto puede depender mucho el buen desempeño de los trabajadores que se desean contratar dentro de la organización.

En la empresa COPROMAT los requisitos intelectuales se basan en la recopilación de información tanto de estudios como experiencia laboral donde se trata de conocer bien a sus trabajadores, así sabrán elaborar bien sus funciones y tener lo necesario para desempeñar el cual debe demostrar sus cualidades y adaptarse al puesto asignado.

En nuestra opinión en la empresa es necesario que cumplan en la realización de estos requisitos a sus empleados ya que así se darán cuenta la capacidad que tienen para ejercer el puesto.

4.4.4. Requisitos físicos

Comprende la cantidad y continuidad de la emergía yd el esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto.

Entre los requisitos intelectuales que se deben de analizar esta el esfuerzo físico requerido ya que no se puede contratar a un personal que físicamente ya está desgastado y lo que exige la empresa es mucho esfuerzo en el trabajo, pero no solo esto es to se debe de tomar en cuenta también se deben de

considerar las habilidades que presente el trabajador, ya que presenten habilidades de expresión. Las empresas deben de tomar en cuenta los requerimientos físicos ya que son importantes para la organización ya que de esto depende el buen desempeño de los trabajadores para que la organización reclute al personal indicado para la organización.

En los requisitos físico la empresa COPROMAT se enfoca de contratar a personal que tenga las condiciones realmente bien ya que así podrán realizar su trabajo sin ningún problema, mientras que si sucediera lo contrario tendrías mayores problemas que pueden llegar a surgir en un futuro, por eso es muy importante que sea contratado personal capacitado físicamente que tengas las energías para ejecutar sus labores en la empresa.

4.4.5. Prácticas laborales.

Según Wayne M Robert “una estancia laboral es una forma especial de reclutamiento que significa colocar a un estudiante en un puesto temporal, son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajador, pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de personas que dirigen la empresa.

En las prácticas laborales se encuentra la acepción como un entrenamiento o un ejercicio que se lleva a cabo para mejorar ciertas habilidades. Una práctica profesional, por lo tanto, consiste en el ejercicio temporal de una profesión bajo la tutela de algún tipo de entrenador o maestro, para una empresa, ofrecer una práctica profesional constituye la oportunidad de formar empleados que luego se incorporarán a la plantilla permanente. Por otra parte, es también una manera de ahorrar costos, ya que los practicantes pueden trabajar y recibir una paga simbólica a pesar de desarrollar tareas de importancia dentro del trabajo cotidiano de la empresa, uno de los objetivos fundamentales de muchas compañías a la hora de llevar a cabo campañas de práctica profesional es la búsqueda de personal sin vicios provenientes de la forma de trabajar de sus competidores; formar a un individuo que nunca antes

se ha desempeñado en un determinado puesto acarrea el beneficio de poder explicarle el modo en el cual debe trabajar, los límites que debe respetar.

En Nicaragua la mayoría de las empresas realizan la estancia laboral ya que reciben a estudiantes de las universidades para que realicen las prácticas y muchas veces los dejan trabajando temporalmente y la empresa les ofrecen un horario que se ajuste a su tiempo libre.

En la empresa COPROMAT realizan prácticas laborales las cuales le dan la oportunidad a estudiantes que realicen sus pasantillas en la organización de acorde a sus carrera, ya que para ellos les es importante porque aprenden más y enriquecen sus conocimientos y experiencia igual para la empresa les ayuda a que el trabajo se agilice. Si en un futuro el estudiante después de realizar sus prácticas la empresa solicite un puesto vacantes este puede ser contratado si mediante los días en la empresa su trabajo fue bien realizado podrá ser contratado.

En nuestra opinión la empresa ejecuta una buena manera de brindar ayuda a estudiantes que quieren aprender más y brindándoles oportunidades de que si realizo su trabajo bien en donde fue asignado podrá ser contratado y está bien porque existen empresa que no dan este privilegio.

4.4.6. Medios de Reclutamiento.

Son aquellos medios de difusión que el especialista en reclutamiento utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y en fin a distintos estratos sociales y educativos.

Los principales medios son:

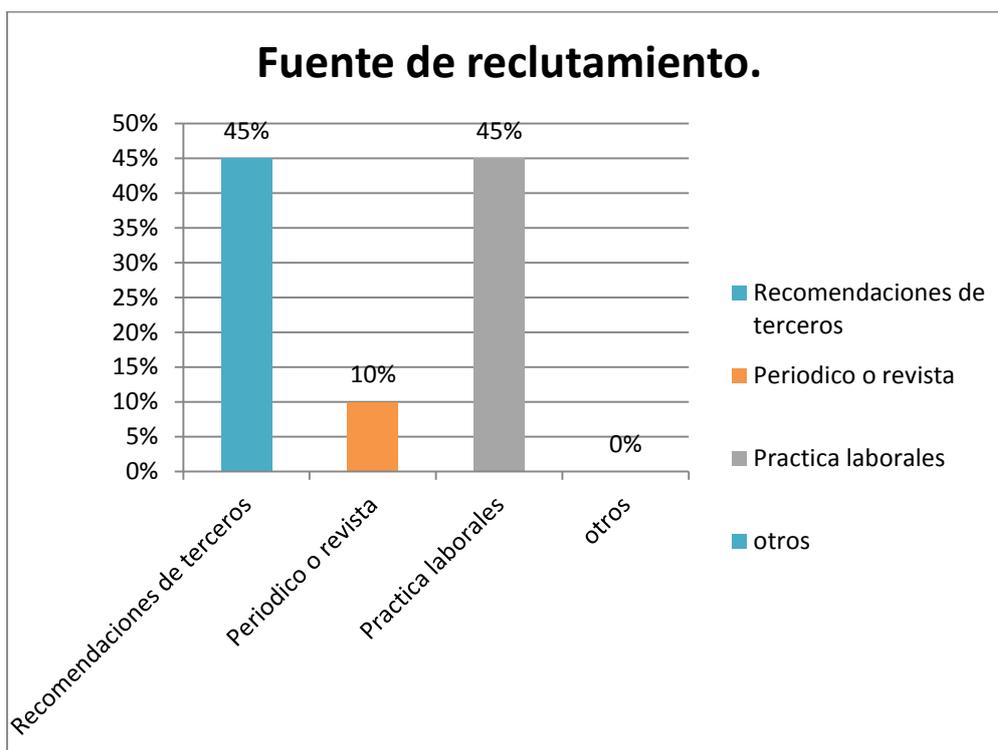
4.4.7. Avisos en el Periódico y Revistas Especializadas.

Según Chiavenato (2002) los medios de reclutamiento son utilizadas para hacer un reclutamiento local o para búsquedas regionales (periódico) nacionales o internacionales (revistas perfeccionales).

El medio de reclutamiento como son los periódicos y las revistas son utilizados por la organización para la búsqueda de personas estos se dan de manera local o internacional depende del interés de la organización, la mayoría de las empresas utilizan este tipo de reclutamiento, en Nicaragua es común observar en las páginas amarillas de los periódicos como la empresas utilizan este medio para reclutar personas que están en búsqueda de empleo, en cuanto al reclutamiento por revista también es utilizado por la empresa este presenta la ventaja que muchas empresas pueden reclutar personal de otros países que tengan acceso a estas.

Los medios utilizados en la empresa COPROMAT son mayormente por medio del periódico, ya que les es de gran ayuda y les facilita a encontrar más rápido a candidatos para ocupar el puesto libre, en nuestra opinión les conviene utilizar este medio por que la mayor parte de la población leen el periódico y están pendiente que solicitud de empleo.

Gráfico Número 2.



Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas realizadas a los trabajadores.

Según Chiavenato (2002) los medios de reclutamiento son utilizados para hacer un reclutamiento local o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales.

Los medios de reclutamiento son muy utilizados ya que gracias a ellos las empresas logran reclutar al personal de manera más rápida y a bajos costos, siendo más confiables al obtener personal ya capacitado o bien tengas más experiencia.

En la empresa el personal que se reclutó fue por recomendaciones por parte de un trabajador a un tercero o los estudiantes que realizaron Prácticas Laborales reproduciendo las ofertas realizadas de forma interna con personas que cumplen con los requisitos que se necesitan para ocupar el puesto, o bien son recomendados por los mismos trabajadores que afirmando tener las características para ser contratados.

De acuerdo a la gráfica numero 2 mostrada da a conocer mediante los resultados obtenidos que la empresa en un 45% muestra que su medio de reclutamiento se basa en recomendaciones por terceros, esto quiere decir que la empresa toma en cuenta recomendaciones de modo interno.

Pero en esta parte incluyen que a familiares que están capacitados para ejercer un puesto son contratados y recomendados por ellos mismos siendo de mayor confiabilidad ya que será de mucha ayuda.

Mientras que de igual manera un 45% da a conocer que son reclutados por hacer las prácticas laborales, ya que al momento que los estudiantes llegan hacer las pasantillas ellos adoptan conocimientos en como fluye la empresa, después de un tiempo y sean egresados y viendo sus desenvolvimiento son una opción para ser contratados.

Por otra parte también obteniendo 1% en Periódico y Revista que han sido contratados, esto se refiere a que la empresa ha reclutado personal que ha visto información de empleo por parte de la empresa y que cumplió con los requisitos pedidos por esta.

La empresa COPROMAT para la realización y utilización de medio de reclutamiento se enfoca en un ambiente interno permitiéndoles a sus trabajadores la oportunidad de emplear métodos que puedan desarrollar en recomendaciones de empleados que quieras y se sientan capacitados para optar a puesto vacante solicitado.

Las fuentes dadas a conocer de la empresa COPROMAT nos muestran que los empleados fueron contratados por medio de recomendaciones y prácticas realizadas en la empresa, y son de mucha importancia por que muestran mayor confianza y a la vez están capacitados en cuanto a la experiencia obtenida en el tiempo que realizo sus pasantías.

4.4.8. Reclutamiento Interno.

Según Jackson y Schuler “Se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados.

El Reclutamiento Interno se refiere cuando se presenta una vacante dentro de la empresa y esta cubre el puesto con algún empleado que ya trabajaba para la organización, es decir darle un ascenso a los trabajadores, en la actualidad la contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar de pasar a los puestos más deseables de la empresa y esto sirve como un factor motivacional para que los trabajadores quieran hacer mejor su trabajo ya que de esta manera podrán ser ascendidos a un mejor puesto cuando en la empresa se presente la oportunidad, para realizar el reclutamiento interno es necesario revisar los antecedentes de los candidatos internos.

Para la empresa COPROMAT el reclutamiento interno se basa el adoptar personal que ya trabaja en la empresa y este puede ser ascendido de acorde a su capacidad realizada mediante su tiempo que realizo su trabajo siendo esto una gran oportunidad que tienen ellos ya que se mostraran más motivados y obtendrán mayor salario y habitualmente utilizan este método.

En nuestra opinión es de gran ayuda que la empresa utilice este método porque le favorece tanto a la empresa como al trabajadores tendrá mejor cargo y mayor confianza.

4.4.9. Ventajas del Reclutamiento Interno.

Según Sherman y Bohladen (2006) Al ocupar las vacantes de la esta manera, una empresa puede aprovechar la inversión que ha hecho para reclutar, seleccionar, entrenar y desarrollar a sus empleados actuales.

El reclutamiento interno es un proceso de recursos humanos donde las principales ventajas es que aprovecha mejor el potencial humano de la empresa. Y también Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales, pues estos verán la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan

condiciones para un futuro ascenso, en las empresas el reclutamiento interno incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la empresa, así como un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para tenerlas.

Esto genera menos Costos financieros menores a los del reclutamiento externo, pues evita gastos de anuncios u honorarios de prensa de reclutamiento.

Para la empresa COPROMAT la ventaja que existe es que obtendrá a un empleador que ya conoce y estará más seguro y también los costos se reducirán en cuanto a capacitarlo, también le será de gran ayuda porque motiva a los demás trabajadores a que ejercen bien su trabajo para que puedan ser también cambiado a un mejor puesto cuando la empresa lo solicite, en si se sentirán muy motivados.

En nuestra opinión las ventajas que surgen en la reclutamiento interno son de gran importancia por en si es una buena opción ya que permite a sus trabajadores sean tomados en cuenta y sentirse bien en la empresa.

4.5. Desventajas del Reclutamiento Interno

De acuerdo a Chiavenato (2006) el Reclutamiento Interno también cuenta con ciertas desventajas, Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas, ya que si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre riesgo de frustrar a los empleados.

En el Reclutamiento Interno los trabajadores por sus ambiciones, lo más probable es que se origine un ambiente de inconformidad, desinterés o en un caso extremo puede originar que el trabajador renuncie a la empresa para buscar mejores oportunidades fuera de ella, en la organizaciones se han generar conflicto de intereses, ya que al no ofrecer oportunidades de crecimiento en la empresa, tiende a crear una actitud negativa en los trabajadores que no demuestran estas condiciones o no logran esas oportunidades. Si se administra de manera incorrecta se puede llevar a la desmotivación de los trabajadores que son elementos importantes para la organización.

En la empresa COPROMAT la desventaja es que los trabajadores pueden llegar a frustrarse y llegar a conflicto si no son escogidos a ellos, pero la empresa reduce la posibilidad de contratar a personal mayormente capacitado con mucha experiencia y nuevas ideas.

En nuestra opinión la empresa debe mejor contratar personal al mismo nivel o bien mandar a sus trabajadores a capacitarse y obtener mejores conocimientos, que en si lo que invertirá la empresa después será recompensado.

4.5.1. Reclutamiento Externo.

Según Werther y Keith (2006). Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento del capital humano procede a identificar candidatos o mercados externos de trabajo.

El reclutamiento externo es cuando la empresa tiene que cubrir la vacante con candidatos que no pertenecen a la organización y que están disponibles en el mercado para cubrir una vacante, el reclutamiento externo sería idóneo que se llevara a cabo después de descartar todas las opciones en la empresa, Muchas empresas fallan en el reclutamiento externo ya que por preferencia le dan el cargo a un conocido, esto afecta de una o de otra manera a la organización ya que muchas veces se contratan a trabajadores que no están aptos o no son potencialmente productivos para el puesto, dejando a un lado a aquel buen trabajador que siempre se destaca en todas sus funciones y que con su ayuda la empresa logra cumplir todos sus objetivos y esto desmotiva al personal ya que como trabajadores tienden a pensar para que voy a hacer mejor que mis compañeros mi trabajo si no voy a obtener ningún beneficio por ello.

Para la empresa COPROMAT realizar reclutamiento externo les es de mucha ayuda a todos por que contratar a personal capacitados y con experiencia les facilita el trabajo y la inversión en la capacitación también para ellos es bueno que relacionarse con todo tipo de trabajadores que puedan compartir ideas con los demás y llevar a la empresa a ser mejor.

En nuestra opinión es bueno que la empresa ejecute personal externo porque les sirve a obtener mejor conocimientos y no estarán enfocados en un

solo punto si no que podrán tener ideas que puedan llevar a desarrollar la empresa a un alto nivel.

4.5.2. Ventajas de Reclutamiento Externo.

Según Chiavenato (2007) “Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa”

Es por ello que el ingreso de nuevos trabajadores a la empresa ocasiona siempre una aportación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la organización, en la empresas es de gran ayuda la contratación de un nuevo personal .ya que renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa y de esta manera se aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

La ventaja para la empresa seria aprovechar nuevos conocimientos y enriquecer sus acciones en cuanto a obtener personal profesional, que no tenga que tener un costo adicional por no contratar a gente capacitada.

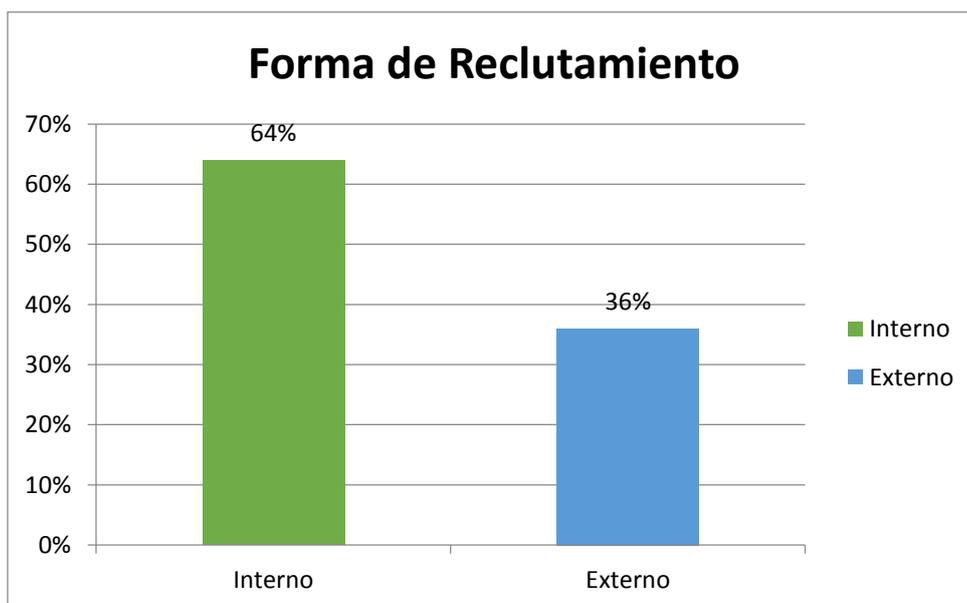
En nuestra opinión será que es buena manera realizar reclutamiento externo por así la empresa tendrá mejor capacidad de crecer más en un futuro que igual manera le da la oportunidades a nuevos personal ayudando al país.

4.5.3. Desventajas del Reclutamiento Externo

Según Brown (2006) absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos ya que las empresas deben poner anuncios de prensa pagar honorarios de agencias de reclutamiento si puede tardar mucho tiempo hasta que se encuentre al candidato adecuado, en la actualidad sabemos que el reclutamiento externo es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud, cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

Gráfico 3.



Fuente: Autoría Propia a partir de las encuestas realizadas a los trabajadores.

Según Sherman y Bohladen (2006), las principales ventajas del reclutamiento interno son: el mejor aprovechamiento del potencial humano de la empresa y también Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus

trabajadores actuales, pues estos verán la posibilidad de progreso en la organización.

Chiavenato (2007) plantea que el reclutamiento externo renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, así mismo el ingreso de nuevos trabajadores a la empresa ocasiona siempre una aportación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa.

Al inquirir sobre el tipo de reclutamiento que se realiza en la empresa COPROMAT, los trabajadores objetaron que la mayor parte es de forma interno, valorando las aptitudes de cada uno del personal, lo que para ellos significa un beneficio ya que pueden optar a un ascenso a un mejor puesto y con mejor salario. La gráfica # 1 refleja como el reclutamiento interno alcanza un 64% en la empresa, mientras que el externo llega a un 36%.

Por lo tanto se muestra que la empresa al momento que ofrece un puesto vacante realiza un reclutamiento interno, dando oportunidad a los trabajadores siendo motivados al querer optar por ese puesto ya que por su mayoría de veces hacen este tipo de proceso dando a conocer ya sea por su capacidad o buen funcionamiento al momento de realizar sus tareas laborales asignadas.

Pero por otra parte la empresa realiza reclutamiento externo, dando a conocer que es importante tener trabajadores con mucha más experiencia enriqueciendo nuevos conocimientos.

La empresa COPROMAT da a conocer con mayor porcentaje que cuando hay vacantes nueva, se enfocan a realizar reclutamiento interno ya que es importante para ellos, por que plantean que a sus trabajadores y a la empresa muestra un alto grado de satisfacción, siendo mejor porque así obtendrán mejores resultados y mayor confianza ya que sus trabajadores conocen y están altamente capacitados, mientras que si contratan de afuera tendrá mayor gasto en cuanto al tiempo en presentarle el entorno laboral en que será asignado pero de otra forma obtendrán nuevas expectativas en nuevos conocimientos. Dando a conocer que la empresa utiliza al contratar personal fuentes de

reclutamiento interno y externo siendo para ellos más satisfactoria interno para tener mejor control de sus mismos trabajadores y mejor seguridad.

4.5.4. Analizar las políticas de reclutamiento de la empresa.

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Para la empresa COPROMAT es usual realizar políticas para que sus trabajadores sean orientados y motivados para realizar su trabajo en cuanto a los objetivos que se proponga la empresa y llegue ser alcanzados.

En nuestra opinión es una buena manera de hacer funcionar un buen mecanismo y que los trabajadores sepan lo planes y objetivos establecidos por la empresa así se dará cuenta que necesitan mucho de su ayuda y ellos podrán ejercer bien sus labores y la empresa obtendrá mejores resultados.

4.5.5. Políticas de Promoción Interna.

Estás estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Promover a un trabajador dentro de la organización implica la concesión de un ascenso a un puesto superior, con responsabilidad y salario mayores.

Debido a esto, es imprescindible tener en cuenta una serie de factores a analizar con respecto al empleado que se quiere promocionar, en las empresas es importante la promoción interna por los siguientes aspectos se obtienen resultados del trabajador a lo largo de su carrera profesional en la compañía, la empresa valora el desempeño de sus funciones, la organización puede valorar los conocimientos técnicos, idioma y experiencia laboral que le favorezca a la empresa, Muchos de estos aspectos no se pueden evaluar en contrataciones externas, por lo que únicamente se puede juzgar a un futuro empleado por su currículum o referencias proporcionadas por terceros. Sin duda, el conocimiento de nuestros propios trabajadores se convierte en una ventaja importante a la hora de encontrar el candidato ideal.

La empresa COPROMAT ejecuta políticas promoción interna como son los ascensos del personal y un mejor salario que les permite a los trabajador a ser Mejores tener más confianza y servirle a la empresa de mejor manera ya que están adquiriendo mayor rango y conocimiento y eso motiva a todos, eso hace que la empresa esté segura y vaya progresando de una buena manera.

Nuestra opinión es que la empresa si hace este tipo de política que ayuda a los trabajadores de gran manera a que sean tomados en cuenta y sentirse más motivados y les resulta mejor a la empresa no tendrá mayor gasto y asegurara de tener al candidato ideal.

4.5.6. Políticas de Compensación.

En muchas áreas de reclutamiento el factor límite son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones, en la mayor parte de los casos las compañías establecen niveles de compensación para determinar actividades.

Las políticas de compensaciones son importantes y son utilizadas para recomenzar a las personas por su trabajo en la empresa, es decir que las políticas de compensación son los estándares que la empresa determina para los trabajadores. Las empresas en la actualidad deben de tomar en cuenta las políticas de compensación ya que son de gran importancia para la empresa y

para los trabajadores ya que ellos recibiendo las compensaciones debidas se sentaran a gusto en la empresa y no buscaran otro lugar de trabajo.

para la empresa COPROMAT es un medio de motivación utilizar las políticas de compensación porque por medio de incentivos que les brinda ya sea por su gran labor hecha en su trabajo o el tiempo establecido en la empresa aseguran que sus trabajadores tendrán mejor rendimiento y ganas de seguir trabajado por son recompensado bien.

En nuestra opinión es importante que la empresa siga ejecutando estas políticas de compensación porque así sus trabajadores tendrán el deseo de seguir laborando en la empresa ya sea dándoles un reconocimiento o nombrarlo por mejor trabajador o bien obsequiándoles bonos o certificados de viajes, ya que así estará formando un ambiente de conformidad.

4.6. Selección de Personal.

Según Susan E y Randall (2006) comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quien deberá contratarse. Y por otra parte Cuervo García (2000) El proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Esto quiere decir que la empresa va a realizar una serie de actividades para atraer la atención de candidatos cualificados con el objetivo de ocupar los puestos de una organización, se trata de llamar a una cantidad significativa de candidatos para que posteriormente se realice el proceso de selección, en todas las empresas se utiliza la selección de personal, esta consiste en una serie de pasos empleados para decidir cuál es el solicitante idóneo que debe ser contratado para cierto puesto. Como resultado la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: La adecuación del trabajador al

puesto y la eficiencia del trabajador al puesto de tal manera que estos logren cumplir las expectativas deseadas para quien ocupe la vacante.

Para la empresa COPROMAT recopilar la información necesaria de los candidatos que optan a un puesto dentro de la organización es de gran importancia ya que de esta manera nos manifestó el encargado de las contrataciones ellos pueden corroborar que si la información que proporcionó el candidato es real y detectar que cual de los candidatos es que el mejor se adapte al perfil y a las necesidades que se necesita en la empresa.

En cuanto a lo que pudimos observar la empresa cuenta con una base de datos de los candidatos que no quedaron pero que también presentaron buenas referencias y actitudes, nos manifestaba la administradora que esto lo hacen con el fin de que si necesitan una vacante nueva y es de urgencia cubrirla, con esta base de datos hacen que el proceso de selección sea más rápido y se le da la oportunidad a personas que estaban muy bien capacitados pero que por falta de vacante no se pudieron colocar anteriormente en un puesto dentro de la empresa, cabe señalar que en esta base de datos no se encuentran los datos de todos los candidatos que han querido optar a una vacante, si no solamente de aquellos que presentaron tener buena aptitud, liderazgo que es lo que le interesa a la empresa que cada uno de sus trabajadores tenga.

Consideramos que para la empresa es muy favorable que se realice selección de personal para que de esta manera la empresa reclute al personal que más idóneo para la organización.

4.6.1. Técnicas de Selección del Personal.

Según Peña (2005). Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales.

La técnica de selección son todos los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales estas varían dependiendo de la organización. Es decir que las técnicas de selección tienden

a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana y es por ello que la empresa contrata los servicios de empresas especializadas, en las empresas las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan, se deben de elegir técnicas de selección más adecuadas al interés de la empresa.

En la entrevista realizada al administrador de COPROMAT nos explicaba que la empresa no tiene bien estructuradas tipos de técnicas al momento de realizar la selección del personal. Si no más bien ellos como empresa lo que hacen es hacer algunas pruebas de conocimientos estas pruebas tienden a varias al área en que se va a contratar, por ejemplos nos manifestaba que hace poco efectuaron la contratación de un auxiliar para el área contable y en la entrevista de los candidatos estuvo presente el administrador y el contador general de la empresa, esto con el fin que el contador les hiciera algunas pruebas de conocimiento y el ayudara a que se contratara al candidato que realizaba bien las pruebas y con mayor conocimientos.

En la encuesta realizada a los trabajadores les preguntamos que si se les realizaron pruebas de conocimiento o de otro tipo y un 27% nos manifestó que si efectivamente al momento de selección se le realizaron pruebas de conocimiento y por a ver realizados bien estas es que la empresa decidió contratarlos.

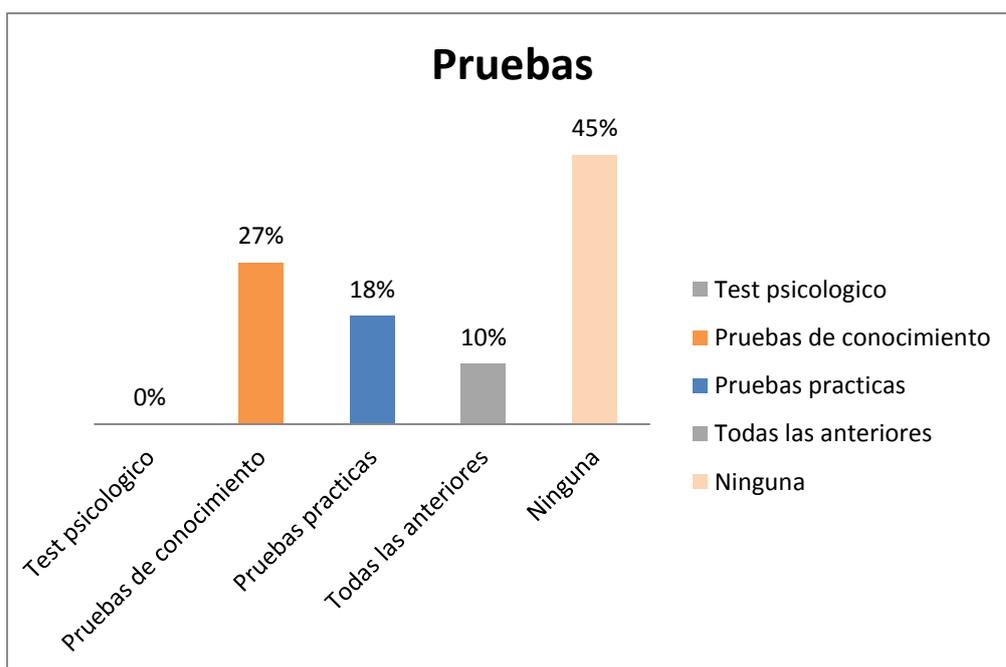
4.6.1.1. Pruebas o exámenes.

Según Chiavenato (2007) Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos atreves del estudio de la práctica o del ejercicio.

Las pruebas son realizadas con el fin de ver cuál es el candidato que mejor se desempeñe y que demuestre tener más potencial para estar en el puesto, esta pruebas son realizadas para prever la conducta futura de los candidatos

en el puesto de trabajo, en Nicaragua existe empresas que realizan pruebas o exámenes y de esta manera dejan al candidato que obtenga la, mayor puntuación, pero no solamente se realizan pruebas de conocimiento, también se avalúan otros aspectos como son presentación personal, desenvolvimiento al momento de estar frente a un grupo de personas, trabajo bajo presión, eficacia en la toma de decisiones entre otras.

Grafico 4.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas realizada a los trabajadores.

4.6.2. Tipos de pruebas

Según Werther & Davis, (2008) Existe una amplia gama de pruebas y exámenes para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada uno tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal

Es decir que cada prueba o examen tiene una finalidad u objetivo diferente, por ejemplo las pruebas psicológicas, basadas en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables, porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimientos son más confiables, pues determinan la información que posee el candidato. Las

pruebas de desempeño o prácticas miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

De acuerdo a los resultados obtenidos identificándolo Con los trabajadores dieron a conocer mediante la figura mostrada que la mayor parte de los trabajadores en un 45% no le han realizados todas las pruebas presentadas, ya que son contratados por medio de recomendaciones y otros son familiares, esto dando a conocer que no era importante hacerlos ya que cree ser confiable, mientras que un 27% solo le realizaron pruebas de conocimientos es decir hacerles evaluación si este está competente para obtener el cargo y un 18% dieron a conocer que solo pruebas prácticas para poderle evaluar el desempeño para ver si estaban preparados o capacitados para ejercer el trabajo por otra parte un 10% expresaron que le hicieron todas las pruebas y se siente seguro porque así vieron el desempeño que tenía para trabajar con ellos.

Esto da a conocer que la empresa da un seguimiento de pruebas que algunos trabajadores han pasado. Es de gran importancia hacerlas a los trabajadores porque así podrán conocer el desempeño y podrá saber en qué área asignarlos de acuerdo a los vacantes y podrá desenvolverse bien de acuerdo a sus conocimientos.

En cuantos a las pruebas realizadas a sus trabajadores la empresa COPROMAT muestra un porcentaje alto que no realiza ninguna ya que nos relatan que como la mayoría por ser contratados por recomendaciones les tienen mayor confianza y no debe ser así porque tienen que ser tratado de igual manera así podrá saber quién les servirá mejor en la empresa, reflejando sus conocimiento y su desempeño ante lo mencionado el otro porcentajes muestra que si les realiza a personal que fue contratado de afuera y es mejor porque puede darse cuenta de cómo la persona en este caso es solicitante está preparado para estar en el puesto.

4.6.3. Pasos del Proceso de Selección.

Según, Snell &Bohlander (2007); existen ciertos pasos que se pueden seguir para contratar a un candidato. El número de pasos puede variar o

pueden ser diferentes en cada organización. Sin embargo dan conocer en la siguiente:

Estos pasos son importantes en la organización ejecutarlos y llevarlos a cabo para que la empresa vaya por buen camino al éxito.

Son de gran ayuda hoy en día en las empresas, ya que así podrán llevar una mejor ejecución a la hora de atender a sus empleados para un puestos libre en la organización dando se cuentas cuales estas dispuestos y habilitados para cumplir con el trabajo a ejecutar.

Los pasos para el proceso de selección que realiza la empresa COPROMAT para seleccionar a los candidatos idóneos son los siguientes:

4.6.4. Recepción preliminar de solicitud.

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 empresa o con la petición de una solicitud de empleo.

Este selección ya que cada candidatos esta competente a sus labores a ejecutar al momento de iniciar una solicitud de empleo esta inicia con una cita entre candidato y el entrevistador, en la actualidad muchas empresas ejecutan este proceso para la implementación de puestos vacante, llevando acabo solicitudes de empleo, y tomando en cuenta sus habilidades para qué a si realice su trabajo bien, y los empleados potenciales pueden elegir a ocupar mejor puesto con buen salario. - Pruebas de Idoneidad. Test Psicotécnicos

En la entrevista realizada al administrador que es el encargado de realizar las contrataciones de la empresa COPROMAT, nos explicaba que el primer paso que toman en cuenta para el proceso de selección es la recepción de las solicitudes de todos los candidatos ,cuando las solicitudes son demasiadas analizan a cuales de los candidatos van a elegir para realizarles las entrevista, ya que se han dado casos que tienen muchas solicitudes y que algunos de los candidatos no cuentan con experiencia y se solicitó que tuvieran entre otras cosas, luego de elegir los candidatos que se van a entrevistar, la empresa

llama uno a uno para darles la información del día y la hora que se deben de presentar a la entrevista.

Les preguntamos a los trabajadores en la encuesta que si les solicitaron documentos al momento de realizar la entrevista y un 56% de los trabajadores nos dijo que se le solicito su curriculum vitae el cual fue entregado al administrador de la empresa COPROMAT y después de unos días la empresa procedió a llamarlos para presentarse a la entrevista.

En lo que pudimos observar en los documentos que se nos proporcionó en la empresa, nos dimos cuenta que si existe una recepción preliminar de las solicitudes, esto la empresa lo hace con el fin de analizar antes de llamar a los candidatos, cuáles de ellos son los que se perfilan a lo que se busca en la empresa.

4.6.5. Las pruebas de Idoneidad.

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos y condiciones de trabajo del puesto. Alguna de estas pruebas consiste en exámenes psicológicos.

Son pruebas que provocan y registran comportamientos. Sirven para medir rasgos significativos del comportamiento. El objetivo es averiguar en qué medida una persona se adecua a un puesto de trabajo determinado. Es importante y no siempre serán los responsables de que se consiga o no un trabajo, las empresas hoy en día toman encuentras evaluar bien el proceso de cada uno de sus empleados, así se darán cuenta la medida determinante de como ejerce cada uno sus labores de trabajos, tanto como la solicitud de empleo son más específicos porque tiene a darse cuenta si podrá ejercer bien en la organización.

En COPROMAT estas pruebas son realizadas con el fin de ver el comportamiento que tiene cada uno de los candidatos y para evaluar los conocimientos y habilidades de cada uno de ellos, en la entrevista el administrador nos manifestaba que para la empresa es importante realizarles estas pruebas a los trabajadores ya que de esta manera se obtienen mejores

resultados ya que se evalúan uno a uno a los candidatos y las habilidades y conocimientos que cada uno de ellos poseen.

Es de gran importancia y trae muchos beneficios para la empresa que se realicen estas pruebas ya que el más importante es los conocimientos y la forma en que se desenvuelvan cada uno de ellos.

4.6.6. Entrevista de Entrevista con el Supervisor.

Según Chiavenato (2006) Con frecuencia, el Supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidad des y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

El supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación, en la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión.

La entrevista de selección consiste en una conversación en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

¿Puede el candidato desempeñar el puesto?

¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la capacidad del solicitante para el puesto donde el solicitante deberá responder de cada una de las preguntas solicitada por el entrevistador, así se darán cuenta si esta competente para realizar el trabajo, en nuestro entorno

empresarial la entrevista de selección son la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad es la flexibilidad y la consistencia de ser la mejor al momento de conocer las características empleadas de cada trabajador.

En la entrevista realizada el administrador nos decía que en la empresa es el encargado de realizar la entrevista de selección y para ello el encuentra idóneo que los candidatos se sientan cómodos al momento de realizar las entrevista, esto con el fin de que los candidatos no se sientan presionados y nerviosos por las entrevista , si no más bien se sientan en confianza y puedan hablar libremente de las experiencias laborales que ha tenido, de todos los conocimientos adquiridos a través de su vida laboral.

En la encuesta realizada a los trabajadores le preguntamos a los trabajadores que de qué manera se sentían más cómodos al momento de realizarles la entrevista

4.6.7. Verificación de Datos y Referencias

En muchas ocasiones para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurrimos a la verificación de datos y a las referencias, para esto se pueden realizar llamadas a las instituciones educativas o a las personas que figuran en el curriculum.

Es importante conocer y traer en reglas cada uno de los requisitos pedidos y planteados por la empresa al momento de solicitud de empleo, trayendo en si una buena imagen. La organización deberá de recurrir a la información dada del empleado y asegurarse que esté en orden y no sea después sometido a una mala decisión, en las empresas actualmente toman en cuentas referencias de los trabajadores que vayan hacer miembros de la organización de otros medios de trabajos que hayan ejercido su labor cumplido bien, así la empresa estará segura de contratar a un bien trabajador y elevar sus ganancias.

En la entrevista realizada al administrador de la empresa COPROMAT, la encargada de hacer las contrataciones también es la que se encargada de verificar que si la información suministrada por los candidatos es real para esto en la empresa proceden a verificar en los trabajos anteriores de los candidatos que como fue el comportamiento de los trabajadores y ver si las referencias de sus trabajos anteriores son buenas, ya que para la empresa es muy importante verificar que si los datos que suministran los trabajadores son buenos ya que necesitan contratar personal responsable.

En las visitas a la empresa nos dejaron revisar algunos curriculum pudimos observar que en los expedientes están tachados cuando se corrobora la información y si los resultados de las referencias fueron positivos y negativos.

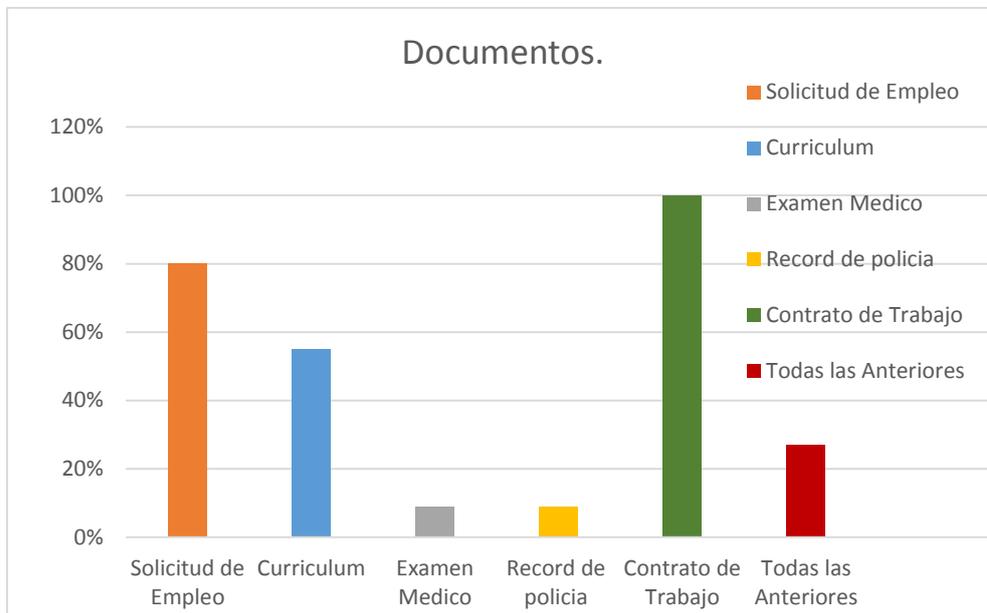
4.6.8. Examen Médico

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del postulante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, hoy en día las todas las instituciones toman en cuenta el uso apropiado de los exámenes medico de cada empleados. Tomando en cuentas si tienes enfermedades que pueda perjudicar a toda la organización, así que casi todas

las empresas hacen chequeos médicos más a los ingresados al puesto vacante, para estar seguro que no afecte sus actividades laboral

Grafico # 5.



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores.

4.7. Verificación de Datos y Referencias

Según Guevara Ana (2005).En muchas ocasiones para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurrimos a la verificación de datos y a las referencias, para esto se pueden realizar llamadas a las instituciones educativas o a las personas que figuran en el curriculum. O bien es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del postulante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal

Es importante conocer y traer en reglas cada uno de los requisitos pedidos y planteados por la empresa al momento de solicitud de empleo, trayendo en si una buena imagen. La organización deberá de recurrir a la información dada del empleado y asegurarse que esté en orden y no sea después sometido a

una mala decisión, en las empresas actualmente toman en cuentas referencias de los trabajadores que vayan hacer miembros de la organización de otros medios de trabajos que hayan ejercido su labor cumplido bien, así la empresa estará segura de contratar a un bien trabajador y elevar sus ganancias.

La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, hoy en día las todas las instituciones toman en cuenta el uso apropiado de los exámenes medico de cada empleados. Tomando en cuentas si tienes enfermedades que pueda perjudicar a toda la organización, así que casi todas las empresas hacen chequeos médicos más a los ingresados al puesto vacante, para estar seguro que no afecte sus actividades laborales.

Mediante los resultados obtenidos la Empresa COPROMAT requiere a sus trabajadores una serie de documentos que en un 55% dan a conocer que el curriculum vitae es el más común y adecuado para esta y todas las empresa, ya que así se dará cuenta de toda la información brindada acerca de la vida laboral y estudio realizados del solicitante.

En cuanto a un 27% los trabajadores objetaron que se les han perdido todo el documento mostrados en la figura ya que muestran una información completa y más segura para que puedan estar en regla trabajando en la empresa.

Mientras que un 18% los trabajadores presentaron a la empresa un examen médico para verificar y estar seguro que estaba con buena salud esto proceso es considerado importante porque detallan enfermedades que en un futuro no les traiga complicaciones en la empresa.

La Empresa COPROMAT realiza y pide a sus trabajadores una serie de documentos para ser entrevistados, cada uno tiene que llevar los documentos

en reglas y cumplir con lo pedido para que mediante lo expuesto sea seleccionado para el puesto solicitado.

Es muy importante que las empresas soliciten una serie de documento para tener mejor control, COPROMAT y sus trabajadores nos dan a conocer que les son pedidos con mayor porcentaje el curriculum vitae ya que ahí se muestran los datos personales de cada solicitante y empleador ya que es muy importante así tendrán la seguridad de contratar a gente con capacidad de trabajar en la empresa, siendo también que son pedidos exámenes médicos a ciertos porcentaje de trabajadores esto son a todos a aquellos que son contratados de afueras y no son recomendados en si son poco, pero la empresa debería tomar medidas de hacerles exámenes a todos así estará pendiente de lo que ocurre con ellos así no tendrá mayores problemas en un futuro.

4.7.1. Proceso de la Entrevista

- **4.7.2. Preparación del Entrevistador**

(Werther & Davis, 2008). El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas de antemano. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Es decir el entrevistador debe tener la capacidad de convencer de que los candidatos acepten las ofertas de la empresa y de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. También el entrevistador debe estudiar y analizar cada uno de los expedientes de los solicitantes, porque un estudio un poco más detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes.

Primero, se suele buscar y leer algo de información sobre el hecho y la persona que vas a entrevistar. Luego, prepara las preguntas. Pueden ser preguntas sobre cómo empezó todo, qué ocurrió exactamente, sus impresiones personales, las consecuencias. Haz la entrevista. Sin prisas. Escucha sin interrumpir. Tomando notas o grabando.

El administrador de COPROMAT considera muy importante el estar preparado al momento de realizar la entrevista y tener listas las preguntas y

las pruebas de conocimiento que se les realizara a cada uno de ellos, esto es importante para el administrador ya que si existe buena fluidez esto hará que en la entrevista se obtengan excelente resultados.

4.7.2. Descripción Realista con el Puesto

(Werther & Davis, 2008). Dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.

En este paso se dará a conocer al aspirante que logro ingresar a la compañía las características y funciones que debe ejercer en su nuevo cargo, así podrá realizar bien su trabajo sabiendo bien su descripción realista de sus labores, en las empresas actualmente dan a conocer sus puesto con la ayuda de un supervisor, para que los candidatos se sientan seguro en lo que van hacer, esto se da con el fin de mantener la buena imagen de la organización, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o instrumento que se utilizaran, de ser posible, en el lugar de trabajo.

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

En la empresa COPROMAT se da una descripción realista del puesto nos manifestaba la administradora en la entrevista que se le realizó, pero nos explicaba que para la empresa es muy difícil muchas veces mantener intacta cada una de las funciones de sus trabajadores ya que como es una empresa meramente comercializadora, muchas veces las variaciones de las funciones se da en el área de bodegas y de producción ya que por ejemplo el encargado de bodega su trabajo es recibir lo que entra y sale, pero si no se está realizando compras y ventas por que no es temporada aun a este se le asignan otras funciones ya sean en el área de producción u otras.

En la encuesta realizada a los trabajadores ellos efectivamente nos dejaron que si se le asignas sus funciones pero que están tiende a varias más cuando no hay temporada y no hay mucho trabajo que realizar, ya que la empresa trata de ubicarlos en otra cosa para que ellos sigan conservando sus puestos de trabajo.

En lo que pudimos observar las variaciones se dan en la empresa ya que al momento de realizar las encuestas le preguntábamos cuál era su área de trabajo y ello nos decían cuál pero se encontraban realizando otras funciones, cabe señalar que en el área administrativa eso de la variación no se da sus funciones pertenecen estáticas las variaciones son para las áreas de producción como se mencionaba anteriormente

4.7.3. Decisión de Contratar.

(Werther & Davis, 2008). Es el proceso que conduce a la selección y ejecución que permita el logro de objetivos establecidos, tomando en cuenta que los supervisores de la ejecución de contratación tomen las medidas necesarias para tomar una buena decisión.

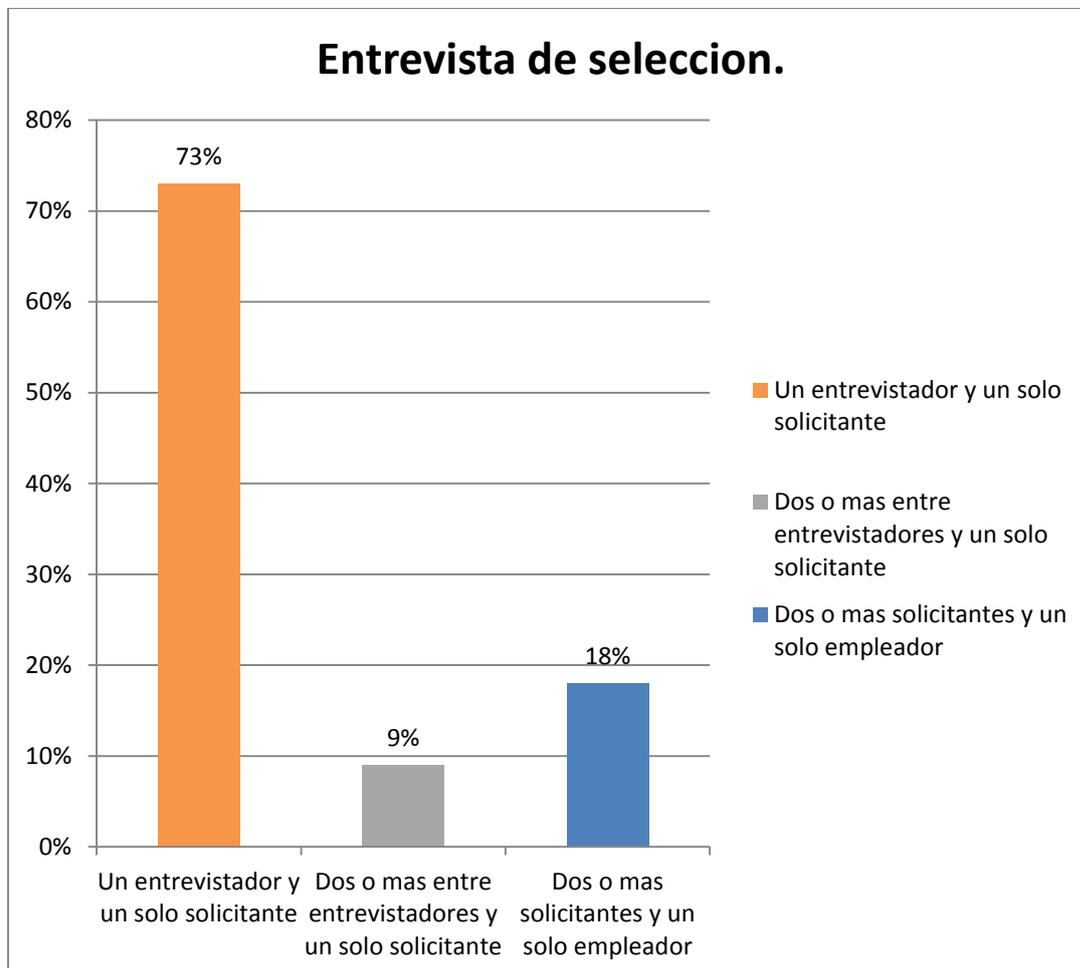
Este proceso de elaboración da a conocer si el empleado esta competente al puesto y los supervisores deberá tomar decisión de contratarlo o no para una buena medida de toma de decisiones, hoy en días las empresas pasan por este proceso de toma de decisiones de contratar a empleados, tomando en cuenta si cumple con los requisitos planteados y estipulados por la organización. Así la organización tendrá conocimiento que lo que decidió se implemente con buenas acciones para el éxito.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se proveen vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los

expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

Grafica Numero 6.



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores.

Según Aballay Carina (2002) La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

La empresa quiere que sus trabajadores sean los más adecuados. Por eso realiza procesos de selección para conocer a los candidatos y quedarse con los mejores. La prueba más importante del proceso de selección es la entrevista en la que un entrevistador decidirá por el comportamiento y por las respuestas que del postulante para ver si es un buen candidato al puesto.

Los trabajadores dieron mención que para ellos es más importante el proceso de la entrevista sea mediante un entrevistador y un solicitante con el 55% ya que se siente confiable y seguro al momento de expresar sus ideas y conocimiento es más cómodo para ellos y no tendrán ningún tipo de distracción u opiniones que puedan confundir sus respuestas o parte de sus conocimientos.

En cambio el 18% de los trabajadores cree es mejor hacerla con dos solicitante y un solo entrevistadores ya que creen llegar seguro y obtiene más información mediante otro solicitante por que adquieren sus ideas y conocimientos y además así conocen su competencia para el puesto y ser mejor en los expuesto por la empresa.

Un 9% de los trabajadores aducen que dos entrevistadores y un solo solicitante ya que se siente capacitados para optar por el puesto ya que será evaluado por dos personas y así mostrara el conocimiento y de ellos la experiencia para poder trabajar.

Para la empresa COPROMAT la entrevista usualmente la realizan por medio de un entrevistador y cada uno de los trabajadores ya que siente es más confiable al momento de realizar las preguntas por que los empleados pueden contestar seguros.

Es importante que los trabajadores se sientas a cómodo al momento de realizarle la entrevistas porque así ellos contestaran bien y con certeza sabrán escoger al mejor candidato para contratarlo, COPROMAT y sus trabajadores aducen que es mejor que la entrevista propuesta por la empresa sea de un entrevistador y un solo solicitante ya que se sienten más cómodos al responder, también estará enfocado en una sola persona mostrado confianza en lo expuesto ya que si lo hiciesen de otra manera no estaría ajusto habría más presión y no estaría seguro de lo que expresaran.

4.7.4. Programas de Inducción

Werther y Davis (2008) consideran que los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal y que las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de

manera más rápida cuando se consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados.

Es decir que al implementar programas de inducción los nuevos trabajadores se apropian de los objetivos y metas de la organización resultando trabajadores eficientes y eficaces al realizar sus nuevas funciones.

Actualmente algunas empresas aplican programas de inducción y otras no le ven la gran importancia que esto tiene para que un empleado se asocie con la empresa, es decir que según la percepción que este tenga al momento de ingresar, este se desempeñara, por ejemplo: Un trabajador que recién ingrese a trabajar a una empresa y solamente se le proporcione manuales e instructivos de funcionamiento y que no se le presente a la empresa, este tendrá una percepción desfavorable resultando un bajo rendimiento laboral.

El empleado nuevo está interesado en hacer las cosas adecuadas, tener un buen rendimiento y ser aceptado por los otros provocará de modo inevitable estrés. En otras palabras la

¿Considera que la inducción que se le brindo, le fue de gran ayuda para incorporarse al trabajo?

Según Chiavenato (1997) Inducción Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal, durante el período de desempeño inicial periodo de prueba. El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Los programas de inducción en las empresas son de mucha importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la

gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

En los programas de inducción lo primero que la empresa debe de dar a conocer a los trabajadores es la misión y visión que tiene la empresa, su filosofía y las actividades que va a desempeñar en la empresa.

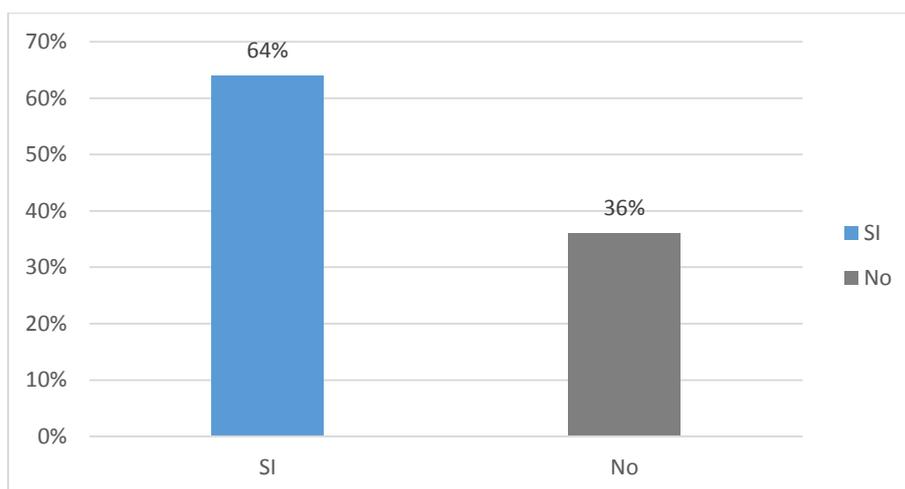
De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de COPROMAT el 100% expreso que el proceso de inducción fue de gran ayuda para iniciar sus funciones laborales y conocer un poco más acerca de la empresa, el programa de inducción a su vez logro que los trabajadores se adaptaran de manera más rápida y efectiva.

En la entrevista el encargado de recursos humanos manifestó que se le da información verbal a los trabajadores sobre la información que necesitan conocer de la empresa, y a su vez se asigna un trabajador que ya tenga más tiempo en la empresa para que lo oriente y le enseñe como realizar sus funciones, este encargado se establece de acuerdo al área que va a incorporar el nuevo trabajador.

Se pudo observar que la empresa si tiene documentos dirigidos a la realización del plan de inducción para el nuevo personal que se incorpore, también cuenta con la visión y misión no está accesible ni a la vista de todas las personas que visitan COPROMAT.

Grafico número 7.

Referencia de trabajadores anteriores.



Fuente: Auditoria propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

Según Gonzales H (2000) Las referencias laborales son documentos realizados por un particular o empresa quien hace una referencia sobre una persona. La referencia consiste en datos sobre el comportamiento laboral, escolar y personal del referenciado. Con estos datos se da a entender que la persona de la que se está hablando es una persona de confianza. Dicho documento puede dirigirse a una institución financiera (banco), a un posible empleador, o a una institución; para tener mayor confianza en dicha persona o para que en caso de utilizarse en la obtención de un empleo o cargo, el empleador o autoridad encargada de hacer la contratación tenga conocimiento del buen proceder de la persona a la que se alude en la referencia.

Este tipo de documento se pide para verificar la veracidad de ciertos datos suministrados por la persona, que hace una petición de servicios financieros a un banco, o en los casos de una persona que solicita un empleo o cargo en una empresa o en una institución, siendo una herramienta útil para hacer dicha verificación, las referencias son de mucha importancia para conocer un poco más de los candidatos que deseen optar por adquirir un

puesto dentro de la empresa, también es mucha importancia para saber cuál fue la imagen y el legado que dejó el aspirante en las instituciones donde laboró anteriormente.

En la encuesta que se realizó a los trabajadores de COPROMAT al 64% de los trabajadores se les pidió referencias al momento de solicitar empleo, estas referencias fueron de gran importancia para obtener su puesto dentro de la organización ya que en ellas se daba a conocer sus valores, su honestidad y la buena imagen que dejaron en las empresas anteriores donde laboraron, también les da más credibilidad y aceptación a los aspirantes y si laboraron en empresas reconocidas es un punto más a favor de los candidatos ya que traen mucho potencial el cual pueden aportar a la empresa.

Al 36% de los trabajadores no se les pidió referencia de sus trabajos anteriores ya que ellos entraron por contratación directa unos porque son familia del propietario de la empresa entonces no se necesitó referencia de sus trabajos anteriores, otros por amistad y otros porque nos explicaban que ya se conocían pero además de eso era primera vez que trabajaban y ellos los experiencia adquirida la han obtenido en esta empresa.

En la entrevista realizada al área de recursos humanos nos decía que cuando la contratación la decide el dueño de la empresa no se le solicita a los trabajadores referencias porque la contratación es directa con el gerente general y ya no está en sus manos cumplir con el proceso de selección del personal.

Se observó que a pesar de que no a todos los trabajadores se les pidió recomendaciones estos estaban realizando sus trabajos y cumplen con las funciones que se les fueron asignadas no como pasa muchas veces en las organizaciones que como los recomendó el dueño o el jefe no realizan bien sus trabajos o le asignan sus tareas a otros.

El no pedir recomendaciones no es tan malo pero las empresas deben de saber a quién no pedirselas porque muchas veces por amistad creemos que una persona es tranquila pero no sabemos cómo se desempeña al momento de estar realizando su trabajo o tal vez no es muy confiable y le asigna un

cargo de mucha responsabilidad y tal vez lo que va a traer son problemas para la empresa.

4.8. Desempeño Laboral.

Según Bohórquez (2006), como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato (2007) ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones.

Desempeño laboral ejecuta la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige en su cargo, El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador, exponiendo el desempeño donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema de conocimientos, que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa, en la actualidad es necesaria que se estimule al trabajador para que este se siente motivado alcanzar metas propuestas por la empresa lográndolo en un tiempo determinado ya que se trabaja mejor proponiéndoles incentivos, contribuyendo a la satisfacción laboral En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

4.8.1. Satisfacción Laboral

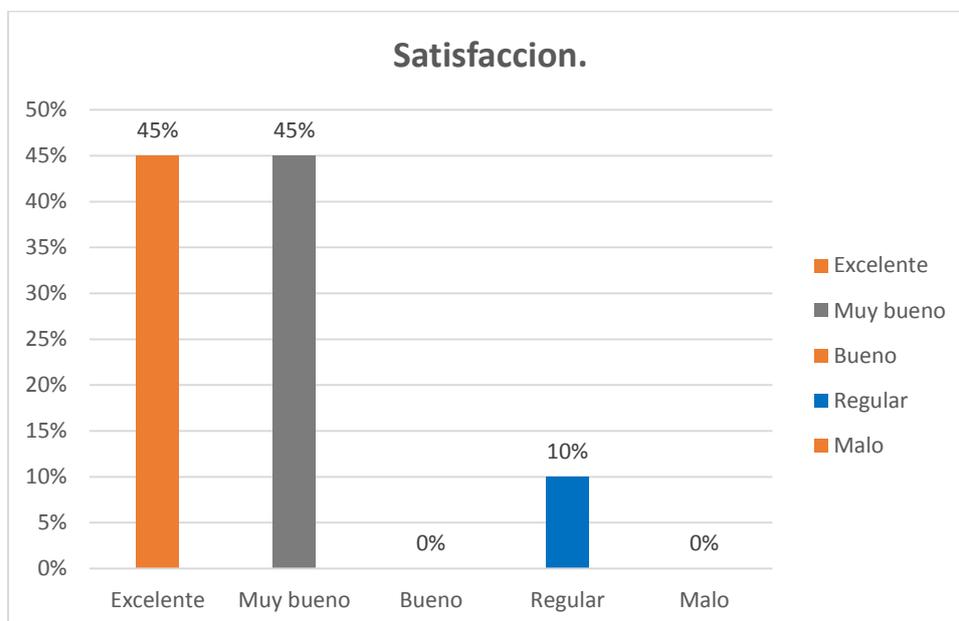
Robbins, (2004) También llamada satisfacción del trabajo, se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo, Mientras el empleado se encuentre motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, en sus actividades y obtendrá mejores resultados, “ La satisfacción laboral tiene relación con el desempeño: “

Las actitudes son determinantes dentro de una motivación para la satisfacción de los trabajadores al momento de ejecutar su labor de trabajo,

logrando y obteniendo mejores resultados dentro de la organización. En un ambiente laboral donde pueda desempeñarse bien realizando las actividades. Muchas empresas solo concentran la satisfacción de sus clientes algo lógico, pero no conocen el nivel de desempeño de sus trabajadores esto lleva como consecuencias que los trabajadores no logren sentirse motivados al realizar sus actividades bien, sabiendo que la satisfacción de un buen trabajo realizado es la clave del éxito de una empresa

Grafico 8.

Satisfacción en la empresa.



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores.

La satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción. Según Fleisman y Bass conceptúan la satisfacción laboral en los siguientes términos:

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas. (1979:34).

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés. Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

En los resultados obtenidos través de la encuesta el 45% de los trabajadores manifestó que se sienten excelentemente en cuanto al grado de satisfacción que tienen dentro de la empresa y su satisfacción es porque tienen todas sus prestaciones establecidas por la ley además cuentan con un buen salario, la empresa les brinda la alimentación, viático por transporte.

Por otra parte el 45% manifestó que su satisfacción laboral es muy buena esto es de gran importancia para la empresa ya que quiere decir que se está cumpliendo con las expectativas que se tienen para satisfacer y crear un ambiente agradable para los trabajadores y que de esta manera ellos contribuyan cumpliendo de manera eficiente sus funciones.

Un 10% de los trabajadores manifestó que su satisfacción en la empresa es regular. Lo que no es muy bueno ni para él ni para la empresa ya que ese regular se refiere a que no se está sintiendo muy bien y que no está satisfecho de estar en la empresa

En la entrevista el encargado de recursos humanos nos manifestó que para la empresa es de gran importancia que sus trabajadores se sientan satisfechos en la empresa ya que esto genera mejores resultados para los objetivos que se tienen como empresa lo cual es que sus trabajadores estén en un ambiente agradable ya que para ellos es de mucho beneficios tanto económicos por que nos plantean que si tienen personal que no está motivado probablemente las funciones y tareas que se le asigne no las hará bien y esto genera problemas para la empresa, otro factor que nos plantean es que las prestaciones establecida por la ley se pagan en tiempo y forma ay que los trabajadores no tenían que andar pidiendo que se les pagaran la empresa está siempre pendiente de la revisión ya sea de su pago, horas extras entre otras.

En cuanto a lo observado en la empresa si se cuenta con las condiciones necesarias lo cual es muy importante para la satisfacción del trabajador ya que ellos necesita un ambiente agradable y donde tenga las condiciones necesarias para desarrollarse en su trabajo.

Por lo tanto se opina que la empresa está haciendo muy bien su trabajo en cuanto a la motivación que se les da a los trabajadores, lo único que la empresa debería tomar en cuenta es el por qué un 10% de los trabajadores no se sienten satisfecho y si está en manos de la empresa darle solución ya que de esta manera la empresa lograría la satisfacción en todos sus trabajadores lo que llevara que cada uno de ellos realicen mejor sus funciones, esto es de gran importancia para que la empresa obtenga los óptimos resultados de sus trabajadores.

4.8.2. Motivación Laboral

Según Espada (2006), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.

Un proceso mediante el cual un trabajador, es impulsado a realizar su actividad de laboral sin ninguna presión de sus subordinados, este inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le

permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. Por eso la motivación debe ser compartida ya que interactúan todos los integrantes de la organización estos realimentando las aportaciones de todos.

Tabla 1.

Incentivos.

Incentivos.	Si (%)	No(%)
Canasta Básica	82%	18%
Viajes	55%	45%
Bonos.	36%	64%
Compensaciones Monetarias.	0%	100%
Ninguna	10%	90%
Otros	0%	100%

Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores.

La acción humana suele regirse por incentivos, muchos de los cuales existen a nivel inconsciente. Cada vez que una persona realiza una determinada actividad lo hace con un fin que, de una forma u otra, le brindará satisfacción, Dicho fin es el incentivo que moviliza el accionar.

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los

trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

La mayoría de los trabajadores recibe canasta básica ya que un 82% expreso que las recibe como sabemos la canasta básica es un conjunto de alimentos que se presentan en una determinada cantidad que es la que se considera que satisface las necesidades de calorías y proteína, una canasta básica bien surtida está destinada para un hogar promedio el cual es madre padre y dos hijos.

En la entrevista la encargada de recursos humanos nos manifestó que se les da dos veces al año canasta básica el día de las madres y la canasta navideña que esta si se les da a todos los trabajadores en general.

Viaje es el cambio en la ubicación de las personas que se realiza a través de los medios de transporte, ya sean mecánicos, animales, o el viaje realizado propiamente a pie.

En la encuesta un 55% de los trabajadores nos manifestó que la empresa les ha otorgado viajes, nos plantean que el ultimo que hicieron fue este año y fue a Montelimar además la empresa también cubrió el gasto de dos acompañante por trabajador, esto es un buena motivación ya que además de ir a conocer lugares nuevos los trabajadores pueden relajarse y salir de la rutina también es muy importante pensar que pueden compartir mas tanto compañeros de trabajo y el jefe.

En la encuesta el gerente de los recursos humanos planteaba que es el primer año que se hace un viaje y que solo pudieron ir la mitad de los trabajadores debido a que no podían cerrar la empresa y que para diciembre o enero tendrán otro viaje con las personas que no fueron al primero, también

manifestó que hacen paseos a las finca del dueño de la empresa en el cual invitan a todo el personal y ellos le brindan el transporte y alimentación.

El 36% de los trabajadores han recibido bono por ´parte de la empresa estos bonos son otorgados por temporadas no se le dan a todo el personal porque son emitidos únicamente a los que trabajan en el área de compra ya que ellos salen fuera cuando esta la temporada solo regresan a su casa el fin de semana es por ello que solo se les otorga a estos trabajadores en específico como una compensación por su labor y por ayudar cumplir con las metas que tiene la empresa.

En la entrevista al gerente de los recursos humanos nos expresaba que en le empresa no se les otorga bonos en general porque considera que quienes más lo merecen son el área de compras ya que al igual que nos manifestaban los trabajadores que salen de su hogar por toda la semana, también llevan mucha responsabilidad y se exponen a peligro ya que es mucho el dinero que llevan para las compras y no todo el tiempo trabajan con cheques por que cuando van a las montaña y lugares donde los bancos no son muy accesibles tienen que llevarse el dinero en efectivo.

En cuanto a las compensaciones monetarias y otros incentivos ningunos de los trabajadores los ha recibido.

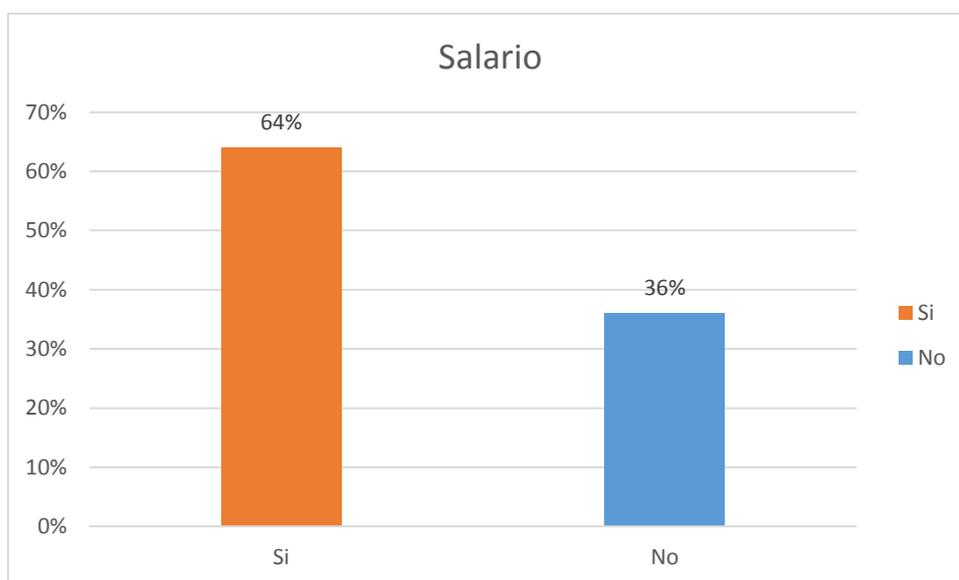
Por otra parte el 10% nos expresó que no ha recibido ninguno de los beneficios antes mencionado esto debido a que tiene pocos meses de laborar en la empresa, pero nos decían que no se siente mal porque cuando sabe que se otorgaron esto incentivos aún no se encontraban laborando.

Se pudo observar al momento de realizarle las encuesta a los trabajadores que para ellos es de mucha importancia que se les tome en cuenta y se les dé un incentivo porque de esta manera ellos se siente que son tomados en cuenta y que son parte de fundamental de la empresa.

En opinión sobre si es de gran importancia que las empresas realicen y otorgan estos incentivos, si ya que es mucha importancia para los trabajadores y para la empresa en si ya que al motivar a sus trabajadores están invirtiendo para que ellos se sientan satisfechos y de los mejor de sí mismos. Otra manera

en la que les ayuda hacer sentir a los trabajadores que son un solo equipo una sola familia y que son parte importante y fundamental de la empresa.

Grafico 9.



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores.

4.8.3. Salario

Según Marx (2006) Es la retribución que recibe el empleado por prestar sus servicios y está constituido por el dinero, y todos aquellos valores que reciba en especie como contraprestación directa del servicio (primas, sobresueldos, bonificaciones, descansos obligatorios, porcentajes en ventas, comisiones, subsidios de transporte.

Como todos sabemos el salario es el pago que recibe periódicamente una persona por la realización de su trabajo, para esto, empleado y empleador se comprometen mediante la formalización de un contrato, por el cual el empleador paga un salario a cambio del trabajo del empleado, dicho trabajo puede traducirse en la creación de un bien o la prestación de un servicio, por cuenta ajena.

El salario juega un papel motivador esencial en cualquier organización. No en vano, un buen sueldo siempre es un factor que incita a los trabajadores a

esforzarse más y ser más productivo, con los consiguientes beneficios para las empresas.

En las encuestas realizadas a los trabajadores de COPROMAT un 64% de los trabajadores manifestó si estar de acuerdo y creen que su salario esta de acorde a las funciones que estos realizan en la empresa, muchos de ellos nos manifestaban que no se podían quejar por que por ser una empresa que comercializa granos básicos, su giro es temporal y cuando no está la temporada el trabajo que realizan es mínimo y muchas veces no tienen nada que hacer y siempre reciben su salario.

Por otra parte un 36% de los trabajadores manifestó no estar satisfecho con el salario que recibe en su mayoría ellos nos planteaban que no estaban satisfechos porque las funciones que desempeñaban eran muchas y uno de los factores que más causa peso es no estar satisfechos es que tenía ellos todas las responsabilidad en su área de trabajo y que si otro hacia mal su trabajo el llamado de atención es para ellos.

En la entrevista el gerente de los recursos humanos expreso que los salarios que se les da a los trabajadores es bueno y que se les paga según las funciones y las responsabilidades que estos tengan en la empresa, nos manifestaron que no existe una tabla salarial por puesto el dueño de la empresa es quien les da ellos solo les dan sugerencia de según las funciones y la responsabilidad cuanto es lo que va a ganar y él es quien establece a su criterio el salario, en los últimos 4 años el dueño de la empresa cada año les aumenta el salario de los trabajadores y a todos en general.

En cuanto a la opinión el salario es un punto clave para que el trabajador se sienta motivado, ya que las empresas deben de ser justos al momento de establecer el salario de los trabajadores, en este caso que en COPROMAT el 36% de los trabajadores sienten que su salario no va acorde a las funciones que realiza, es porque de una u otra manera la empresa está fallando en la política que tiene para establecer el salario de cada uno de los trabajadores, es mejor tener trabajadores bien pagados que aporten lo mejor a tener mal pagados que realicen sus labores de manera deficiente.

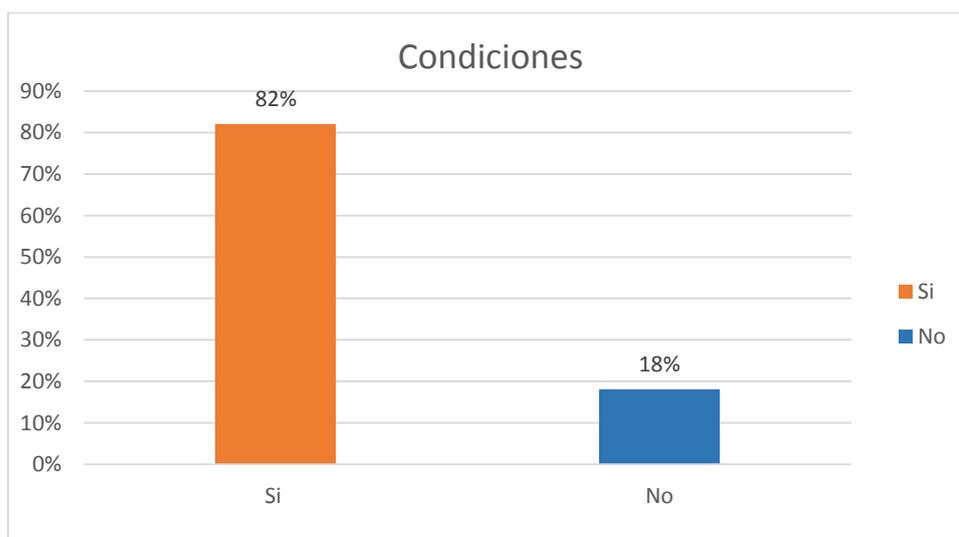
4.8.4. Ambiente de trabajo.

Según, Navarro (2004) se define como la apreciación que tiene el trabajador de su ambiente laboral. Entre los factores o aspectos que intervienen en la valoración individual del ambiente de trabajo y que se tiene respecto a las condiciones físicas y los elementos materiales adecuados que ofrece la organización, constituyen como facilitadores en la ejecución del trabajo diario.

El ambiente de trabajo es importante para la seguridad y la calidad de vida de los trabajadores. Así mismo intervienen la valoración individual del trabajador teniendo en cuenta las condiciones adecuadas que les ofrece la organización, deben ser lo más agradable posible para que los empleados se sientan bien y pueda realizar su trabajo.

En la actualidad Para las empresa, es todo lo que tiene que ver con impulsar el ambiente para el aumento de la productividad, un buen ambiente de trabajo se aplica a la condiciones que contribuyen a la satisfacción con su empleados en la institución deben tomar en cuentan el modo adecuado en que cada trabajador debe sentirse bien a las condiciones físicas y elementos materiales proporcionados por la organización

Grafico 10.



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores.

Según López H (2005) La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

El Ambiente laboral hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

Por la importancia que tiene este ambiente, en muchos casos, los directivos de las entidades deciden apostar por la contratación de un experto en coaching. Esta es una disciplina que se encarga de analizar el estado, las características y las problemáticas de los entornos de trabajo para así encontrar las soluciones perfectas para que puedan ser mucho más satisfactorios.

Cada vez son más las empresas que cuidan mucho el que en ellas exista un buen ambiente de trabajo. Y es que este es la clave para que los empleados no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas, para que contribuyan al crecimiento de dichas entidades. El resultado de todo ello será una absoluta satisfacción para los trabajadores y una mejora de los beneficios de los negocios.

En los resultados obtenidos en la encuesta la mayoría de los trabajadores siente que su ambiente de trabajo es el adecuado ya que el 82% manifestó que es así, este es un factor muy importante para el trabajador que se les den las condiciones adecuadas para que este se pueda desarrollar y cumplir de manera efectiva las tareas que se le asignan, esto es de gran beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores ya que si se tiene un ambiente adecuado su desempeño será cada vez mejor.

Por otra parte el 18% de los trabajadores manifestó que su ambiente de trabajo no cuenta con las condiciones necesarias para realizar desarrollarse con un mejor desempeño en cada una de las funciones que realizan.

Se logró observar que las condiciones en las que trabajan son buenas cada uno tiene ya establecido su escritorio, el personal que necesita acceso a computadora, tienen computadora, todos los trabajadores tienen acceso a internet, cuentan con línea telefónica, aire acondicionado.

El medio en que se encuentra cada uno de los trabajadores es cómodo y tienen las condiciones pero puede ser que los que el 18% que no cuenta con las condiciones necesarias, este necesitando algo que no le ha planteado a su jefe para que se les pueda dar solución a sus problema y de esta manera ellos se sientan bien en su ambiente de trabajo y rienda mejor en su funciones.

En la opinión de que tan importante es el área de trabajo es una de las más importantes ya que estando en un lugar que preste todas las condiciones necesarias es muy importante para que el trabajador se desempeñe y realice mejor sus funciones ya que tendrá las condiciones para ejercer todas sus labores de la mejor manera, en la empresa se encuentran buenas condiciones de trabajo solamente un 18% nos manifestó que no tenía las adecuada pero esto se debe al trabajo que realiza ya que el personal que trabaja en el área de bodega está expuesto a polvo la empresa les proporciona mascarillas pero por la costumbre la mayoría no las usa,

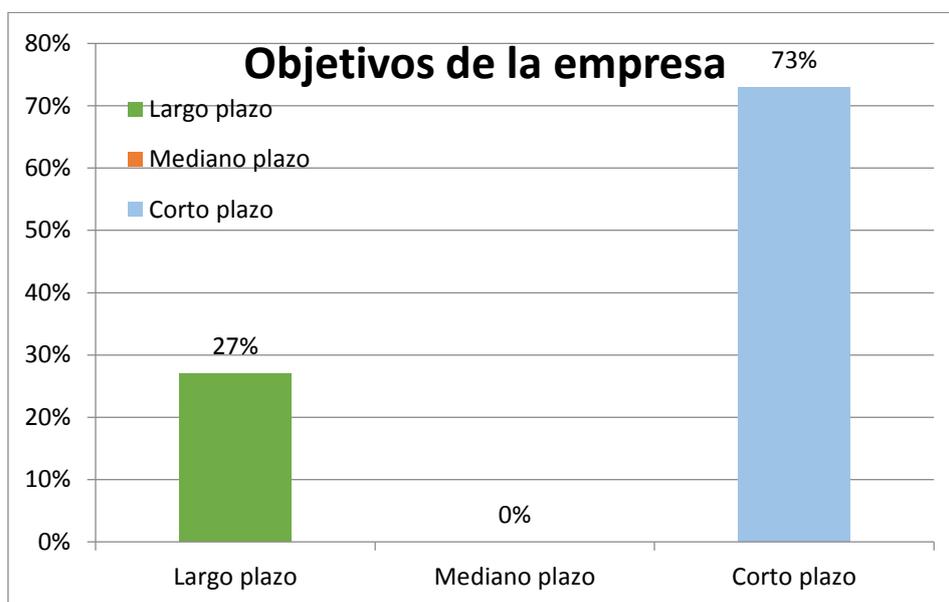
4.8.5. Establecimiento de objetivo.

Un objetivo es el resultado final hacia cualquier organización que aspira o quiere llegar a alcanzar sus metas, brindando orientación y reflejando las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización. Megginson, Mosley y Pietro, (2005).

El establecimiento de objetivos es una de las herramientas básicas para lograr a establecer metas planteadas a corto y largo plazo reflejando condiciones necesarias para un buen desempeño de la organización ya sea para un buen desarrollo de un producto o servicio sino también para mejorar la calidad aspirando a llegar a alcanzar sus metas establecidas brindando buenas condiciones.

En toda empresa deberán fijar objetivos para alcanzar sus metas estableciendo vínculos con sus empleados para que estos puedan desempeñar sus trabajos y llevar al éxito de la empresa, así mismo se verán los resultados que se establecieron logrando, así cumplir sus metas. En la actualidad el éxito de una empresa radica en establecerlos, fijando un camino para lograrlos y haciendo de ellos una fuente motivadora para las personas que integren la organización el objetivo ha de convertirse en la razón de ser del proyecto.

Grafico 11.



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores.

Según McClements, (2000) definen un objetivo como una meta, patrón o propósito de alguna acción, o un nivel de ejecución o competencia. En fin es lo que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos. Según el alcance en el tiempo podemos definir a largo plazo mediano plazo y cortó plazo.

Mediante lo planteado los objetivos es una fase importante dentro de la empresa es una situación deseada que intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los estudios y aprendizajes encaminados a la inserción y acción laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

Es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; por el que las personas progresan a través de una serie de desarrollo, actividades y relaciones asimismo aumentando el conocimiento de los trabajadores con los estudios a realizarse dentro de una organización teniendo así una buena formación y desarrollo en un futuro.

En muchos países la Formación Profesional es un sistema alternativo constituyéndose en la opción más importante conjuntamente con las empresas e instituciones para emprender proyectos a medida que se enfoquen claramente en el desarrollo profesional de sus equipos las soluciones vinculan estrechamente las necesidades de formación y desarrollo de los trabajadores, con los objetivos estratégicos y organizativos de cada entidad.

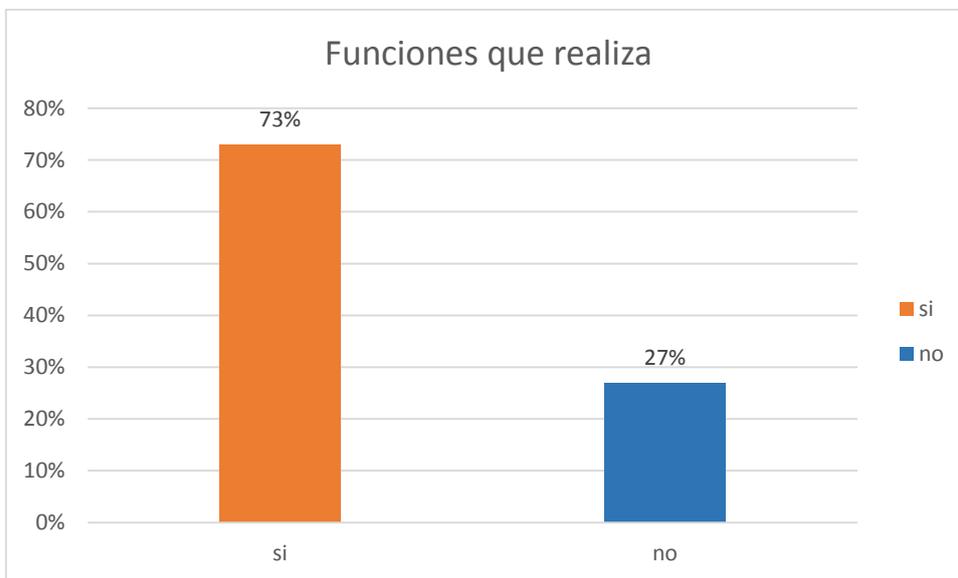
Al plantear objetivo la empresa está segura en lo que tiene planeado hacer y mediante seguimiento que los trabajadores lo cumplan estos llegaran a cumplirse y tener la satisfacción de lograrlo.

Mediante los resultados los trabajadores definen los objetivos que se pretenden lograr según el periodo establecido por la empresa en un 73% es a corto plazo ya que porque es un Beneficio que la mayor parte trabaja por temporada por este motivos los objetivos son cumplidos y establecidos rápido. Mientras otro los trabajadores dieron a conocer en un 27% que a largo plazo que se van desarrollando durante todo el año.

La empresa a partir formular objetivos relevantes para la motivación del comportamiento de los trabajadores destaca una forma en la cual ellos puedan cumplimiento y establecer metas creando un buena satisfacción a la empresa.

En cuanto a la opinión de cuál es la manera idónea de establecer los objetivos, no existe una mejor que la otra ya que estos se deben de definir según el tipo de negocio y las transacciones que se realicen en este en el caso de la empresa COPROMAT el corto plazo es el que mejor le funciona a la empresa ya que se trabaja por temporadas en las que sale el café y el frijol que ser los productos fuertes y que más se comercializan en la empresa, además debido a las grandes cantidades que se compran es ideal implementar estos objetivos para que en cada temporada se actualicen sobre la demanda que tiene de los clientes locales y en los diferentes países donde exportanta.

Grafico 12.



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores.

El 73% de los trabajadores trabaja y realizan funciones que van de acorde a su profesión ya que la empresa les ofrece las ventaja que según la carrera que estudiaron se le asignaron las funciones, los trabajadores manifestaban que se sienten bien trabajando en su área ya que en la práctica en donde se pueden desarrollar y se pone en práctica los conocimientos adquiridos

El 27% de los trabajadores no están en un área de su profesión algunos de ellos manifestaban que no tenían una carrera profesional pero se les dio la oportunidad de estar en un área la cual el perfil ameritaba que estuvieran una carrera o que la cursaran y en el transcurso del tiempo el aprendizaje que han tenido ha sido excelente, la empresa labora de lunes a sábado pero les dan la oportunidad a los que quieran estudiar que lo hagan los días sábados y sin quitarle su día de trabajo.

En entrevista realizada al gerente de recursos humanos al igual que los que nos dijeron los trabajadores nos manifestaba que a la empresa le interesa tener personal altamente capacitado y con muchos conocimientos y es por ellos que se les da la oportunidad de que estudien y no se les quita el día, además nos decía que ya hay tres personas que en el tiempo que llevan de estar en la empresa han terminado su carrera profesional.

En opinión es muy importante que en la empresa se le dé la oportunidad a cada uno de los trabajadores de realizarse en su campo de trabajo donde mejor realizan lo que aprendieron al momento de estudiar su carrera profesional, no existe mejor manera de motivar a un trabajador que dejándolo hacer lo que mejor puede lo que les apasiona, pienso que 27% de los trabajadores que no están en un puesto de acorde a su profesión la empresa debería de analizar sus casos y si en el futuro existe una vacante en los que ellos se puedan desempeñar darles la oportunidad de que demuestre que tan calificados están para que se les dé una mejor oportunidad de crecer profesionalmente.

4.8.6. Frustración y Conflicto con el Jefe.

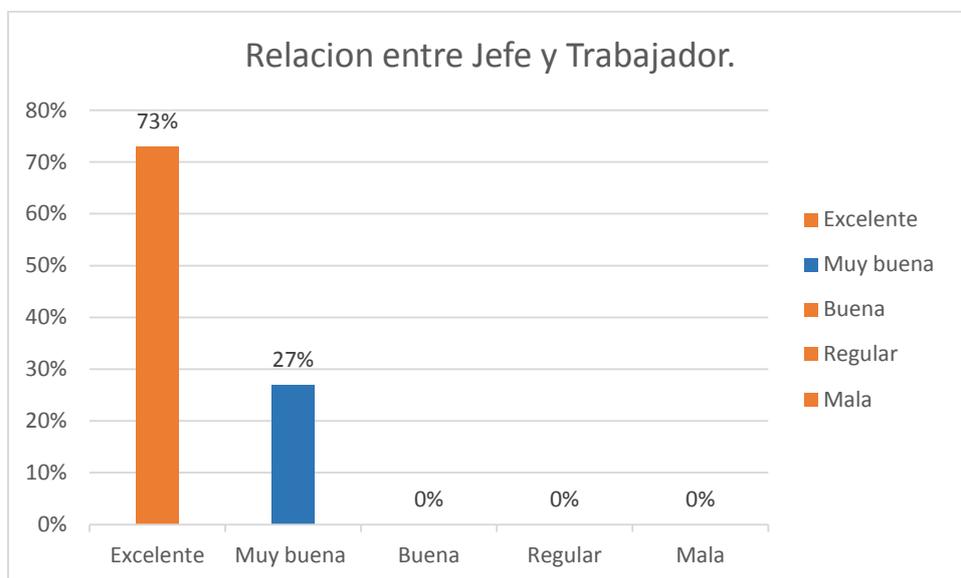
Según Santos, Alberto (2004). "Un jefe que entra en conflicto de delegar puesto e interfiere en trabajo, podría frustrar el desempeño del individuo, haciéndolo dudar de su propia competencia. "

La frustración y los conflictos con el jefe existen en el trabajo, se da cuando existe una motivación, cuando el agente frustrante en la relación planteada es el jefe, el subordinado realiza una acción o conducta hacia el objetivo y para este caso el jefe o alguna de sus actitudes u órdenes representan los obstáculos que impiden la concreción del objetivo este baja su rendimiento

laboral haciendo dudar de su capacidad, en la actualidad las empresas pasan por este problema ya que los jefes se sienten manipulados por los mismo trabajadores teniendo presión por los del sindicato un ejemplo clásico de éste tipo de frustración se da cuando una plaza de ascenso se abre en una organización y sólo uno de los que opta por ella alcanza el objetivo, los demás se sienten frustrados, Como sea, la frustración siempre genera conflictos y en muchas ocasiones, genera una cadena de frustración y desmotivación que sin lugar a dudas afecta la productividad, eficacia y eficiencia de la organización.

Grafico 13.

Relación entre Jefe y Trabajador.



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores.

La relación de trabajo es un nexo jurídico entre empleadores y trabajadores. Existe cuando una persona proporciona su trabajo o presta servicios bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración.

A través de la relación de trabajo, se establecen derechos y obligaciones entre el empleado y el empleador. La relación de trabajo ha sido y continúa siendo el principal medio de acceso de los trabajadores a los derechos y beneficios asociados con el empleo, en las áreas del trabajo y la seguridad social. La existencia de una relación laboral es la condición necesaria para la

aplicación de las leyes de trabajo y seguridad social destinadas a los empleados. Es, además, el punto de referencia clave para determinar la naturaleza y alcance de los derechos y obligaciones de los empleadores respecto de sus trabajadores.

En los resultado de la encuesta el 73% de los trabajadores manifestó que le relación con su jefe es excelente lo cual es de gran importancia tanto para el trabajador como para la empresa ya que tener un buena relación con su jefe los motiva a realizar mejor sus trabajos y a no tener conflictos con su jefe o miedo que es lo que pasa muchas veces en las organizaciones que por que el jefe no escucha o tiene un mal carácter, los trabajadores no tiene confianza para manifestar que está surgiendo un problema.

El 27% de los trabajadores nos expresaban que tienen una muy buena relación con su jefe, que no se presentan conflictos y que tienen la confianza para poder expresar sus sugerencias, sin temor a ser cuestionados.

Mediante la visita a la empresa se pudo observar que si existe una relación afectiva entre los trabajadores y sus jefe y que la comunicación entre ellos es muy buena ya que se puede observar que el jefe es una persona muy amable y no es como otras personas que los problemas que traen de fuera los reflejan en su ambiente de trabajo.

En nuestra opinión es de gran motivación que se establezca una buena relación entre el jefe y los trabajadores ya que de esta manera cuando se presente un problema en la empresa los trabajadores van a tener la confianza de comunicarlo a su jefe en muchas empresas se ha llegado a tener grandes pérdidas y todo porque no existe una buena comunicación con el jefe porque muchas veces el trabajador quiere notificarlo pero por temor a ser regañado muchas veces mejor se callan o por pensar él no es bueno con nosotros hay que se dé cuenta él y lo resuelva, los mejores aliados que podemos tener sin duda alguna como jefes son nuestros trabajadores y día a día inculcarle confianza para que nos puedan hacer sugerencias o notificar si en la empresa se están presentando anomalías.

CONCLUSIONES.

1. Para el subsistema de integración de recursos humanos en la empresa COPROMAT se realiza una evaluación del puesto, una vez que se hace el análisis del puesto se recurre al reclutamiento de personal, la empresa analiza que si existe a nivel interno un candidato para cubrir la vacante y de no ser así se recurren a las fuentes externas. Para la selección se hace una entrevista con el administrador o bien con el gerente propietario que determina quién es el candidato idóneo para ocupar el puesto de la empresa, cuando se encuentra el indicado el jefe de área es el que se encarga de inducción.
2. Los principales factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa COPROMAT son: condiciones de trabajo, motivación, satisfacción, incentivos, salario, la relación laboral.
3. Se determinó que el subsistema de integración de recursos humanos que aplica la empresa COPROMAT le ha permitido a la empresa alcanzar sus metas planeadas este tiene gran relación con el desempeño laboral de los trabajadores, ya que una variable depende de la otra para que cada proceso de ellas sea eficiente y así se podrá obtener óptimos resultados.

BIBLIOGRAFÍA.

- Arias , F. L. (2004). *Administracion de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Mexico: Trillas.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Quinta edición*. Santa fe de Bogotá; Colombia.: Mc GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos. octava edicion*. mexico: McGraw.
- Dessler. (2001). *Administracion de personas*. mexico: pearson educacion.
- French, W. L. (2000). *Administracion del personal desarrollo de Recursos Humanos*. Mexico: Noriega Limusa.
- Gutierrez. (julio de 2005). *monografias* .tema Desempeño Laboral Obtenido de monografias web site : <http://www.monografias.com>
- George, B. (2004). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico : Mc GRAW HILL.
- Gonzales. (2006). Mercado Laboral . *Economica* , 20-30.
- hernandez, marcos.(2000). *Administracion del personal doceaba edicion* . Mexico: Continental.
- Ibarra, A. (2001). *Formacion de los Recursos Humanos y competenciua Laboral*. Mexico: McGRAW.
- Keith, D., & Newstrom , J. W. (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo*. MExico: Mc GRAW HILL.
- Kochanasky. (abril de 2000). *Competencias Laborales* . Obtenido de competencias laborales : <http://www.google.academico.es>
- Lopez Roberto. (2000). *Administracion de personal y Recursos Humanos. Quinta edicion*. Mexico: Mc GRAW HILL.
- Maria, guzman. (2001). Importancia de la evaluacion del desempeño. *Proyecciones* , 2-9.

MITRAB. (6 de junio de 2014). *ministerio de trabajo de Nicaragua* . Obtenido de mitrab web site : <http://mitrab.gob.ni>

Mondy, R. Rosibel,& Robert M. NOE. (2000). *Administarcion de Recursos Humanos* . Mexico: Prentice-Hall Simon y Schurer Company.

Resico, M. (2009). *Mercado de trabajo y política laboral*. Ciudad de México.

Robbins, S. P. (2004). *comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Sculler, R. S. (2007). *La gestion de los Recursos Humanos* .España : McGRAW HILL.

William Berman.Werther, J. (2000). *Administracion de personal y Recursos Humanos* . Mexico : McGRAW HILL.

ANEXOS



Anexo No. 1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM - MATAGALPA

Entrevista

Dirigida a: Gerente de Recursos Humanos de COPROMAT.

Objetivo: Recopilar información fundamental para conocer la incidencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores.

1. ¿Cuál es la filosofía de la empresa en cuánto?

Misión:

Visión:

Objetivos:

2. ¿Cuenta la empresa con departamento de Recursos Humanos?

3. ¿Existe planificación de los Recursos Humanos?

4. ¿Cuál es el proceso de la planificación de recursos humanos que se realiza en la empresa?

5. ¿Se realiza análisis y descripción de los puestos de trabajo?

6. ¿cuentan con una base de datos?

7. ¿Cuáles son los requisitos que se deben incluir en un análisis del puesto?

Requisitos intelectuales.

Requisitos físicos

Responsabilidades implícitas.

Condiciones de Trabajo.

8. ¿Cuáles son los pasos a seguir en un análisis de puesto?

Desarrollo de cuestionario.

Deberes y responsabilidades.

Aptitudes humanas.

Condiciones de trabajo.

Niveles de desempeño.

9. ¿Cuáles son los métodos en un análisis de puesto?

Método de observación directa. _____

Método de cuestionario. _____

Método de entrevista. _____

10. ¿Qué medios utiliza la empresa al presentar una oferta de trabajo?

Prácticas laborales. _____

Periódico y revista. _____

Radio. _____

11. ¿Qué pasos toman en cuenta para llevar a cabo el proceso de reclutamiento del personal?

Planeación de los Recursos humanos.

Evaluación de alternativas.

Fuentes internas.

Fuentes externas.

12. ¿Cuál cree usted que es el reclutamiento más adecuado para la empresa?

Interno. _____

Externo. _____

Justifique su respuesta:

13. ¿Cuáles son los documentos o escritos que exige la empresa a los candidatos para optar al puesto adecuado?

14. ¿Quién hace las solicitudes de las vacantes?

15. ¿Cuáles son las políticas de reclutamiento?

16. ¿Cuál es el proceso de selección?

17. ¿Qué tipos de pruebas se utilizan en la empresa para seleccionar el personal?

18. ¿se piden referencias de las empresas anteriores del candidato?

19. ¿Qué recomiendan a los trabajadores que se incorporan a un nuevo empleo?

20. ¿Qué método utiliza para la selección del personal?

Recepción preliminar de solicitudes.

Entrevista de selección.

Evaluación Médica.

Descripción realista del puesto.

Decisión de contratar.

21. ¿Cómo cree usted que es idóneo realizar la entrevista de selección?

Un entrevistador y un solo solicitante. _____

Dos o más entrevistadores y un solo solicitante. _____

Dos o más solicitantes y un solo empleador. _____

¿Por qué?

22. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar su personal?

Pruebas de conocimientos.

Test psicológico.

Experiencia de trabajo de su campo y similares.

23. ¿La empresa establece un seguimiento de inducción donde se da a conocer, información preliminar de la empresa, así como sus funciones, las tareas asignadas y el personal?

24. ¿De acuerdo al seguimiento de inducción que resultados han obtenido?

25. ¿Considera que la inducción ayuda al personal se sienta seguro para realizar su trabajo o necesita capacitación?

Desempeño laboral.

26. ¿Qué tan importante es para la empresa el desempeño de los trabajadores?

27. ¿Actualmente cómo considera Usted el desempeño laboral de los trabajadores?

a. Bueno ()

b. Regular ()

c. Malo ()

28. ¿Cómo considera la relación entre Usted y Trabajadores?

a. Buena ()

b. Regular ()

c. Mala ()

29. ¿Que incentivos o reconocimientos le ofrece la empresa a los trabajadores?

30. ¿De qué manera las condiciones del ambiente de trabajo influyen en la forma que se desempeñan los trabajadores?

31. ¿La función que desempeñan los trabajadores va de acuerdo a su perfil profesional?

32. ¿los beneficios económicos que reciben los trabajadores satisfacen sus necesidades básicas?

Anexo No. 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM - MATAGALPA**

Encuesta

Dirigida a trabajadores de COPROMAT Matagalpa

Objetivo: Recopilar información fundamental para conocer la incidencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores.

Lea cuidadosamente y Seleccione con una X la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Considera que la visión y misión de la empresa constituyen una declaración fundamental de sus valores aspiraciones y metas?
Si___
No__
2. ¿Cómo están definidos los plazos de los objetivos de la empresa?
Largo plazo_____
Mediano plazo_____
Corto plazo_____
3. ¿Por qué fuentes de reclutamiento entro a la empresa?
Recomendación de terceros. _____
Periódico. _____
Prácticas laborales. _____
Periódico y revista. _____
Otros _____
Especifique: _____

4. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal para la empresa se realice utilizando la fuente de reclutamiento?
Interno. _____
Externo. _____
5. ¿Se le realizó a usted una de las siguientes pruebas?
Test psicológico. _____
Pruebas de conocimiento. _____
Pruebas prácticas. _____
Todas las anteriores. _____ Ninguna _____
6. ¿Cuáles de estos documentos presento al momento de realizarle la entrevista?
Curriculum vitae. _____
Examen médico. _____
Record de policía. _____
7. ¿Cómo cree usted que es apropiado realizar la entrevista de selección?
Un entrevistador y un solicitante _____
Dos o más entrevistadores y un solo solicitante _____
Dos o más solicitantes y un solo empleador _____
8. ¿Le solicitaron referencias de sus trabajos anteriores?
Si _____
No _____
9. ¿Considera que la inducción que se le brindó, le fue de gran ayuda para incorporarse al trabajo?
Si _____
NO _____

Desempeño laboral.

10. ¿Qué tan importante cree usted que es su desempeño para la empresa?
11. ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?
- a. Buena ()
 - b. Regular ()
 - c. Mala ()
12. ¿Cuál es el grado de satisfacción en la empresa?
- a) Excelente_____
 - b) Muy bueno_____
 - c) Bueno_____
 - d) Regular_____
 - e) Malo_____
13. ¿Ha recibido Usted incentivos o reconocimiento durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa?
- a) Canasta básica. Sí___ No___
 - b) Viajes. Sí___ No___
 - c) Bonos. Sí___ No___
 - d) Compensaciones monetarias. SI___ NO___
 - e) Otros.
- Especifique:
14. ¿cree que el salario que recibe esta de acorde a las funciones que realiza en la empresa?
- SI_____
- NO_____
15. ¿En el área de trabajo cuenta con las condiciones necesarias?
- Si_____
- No_____
16. ¿Las funciones que realiza en la empresa va de acorde a su profesión?
- SI_____
- NO_____

Anexo No. 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM - MATAGALPA**

GUIA DE OBSERVACIÓN

Documentos en área de recursos humanos

Objetivo General:

- Comprobar que los trabajadores que laboran en la empresa posean todas las características necesarias que el puesto exige

Objetivos Específicos:

- Revisar los expedientes de los trabajadores seleccionados
- Observar las fichas ocupacionales, manual de funciones, manual de procedimiento, normas y reglamentos internos.
- evaluar si existe relación entre las características de los trabajadores y los requisitos del puesto.

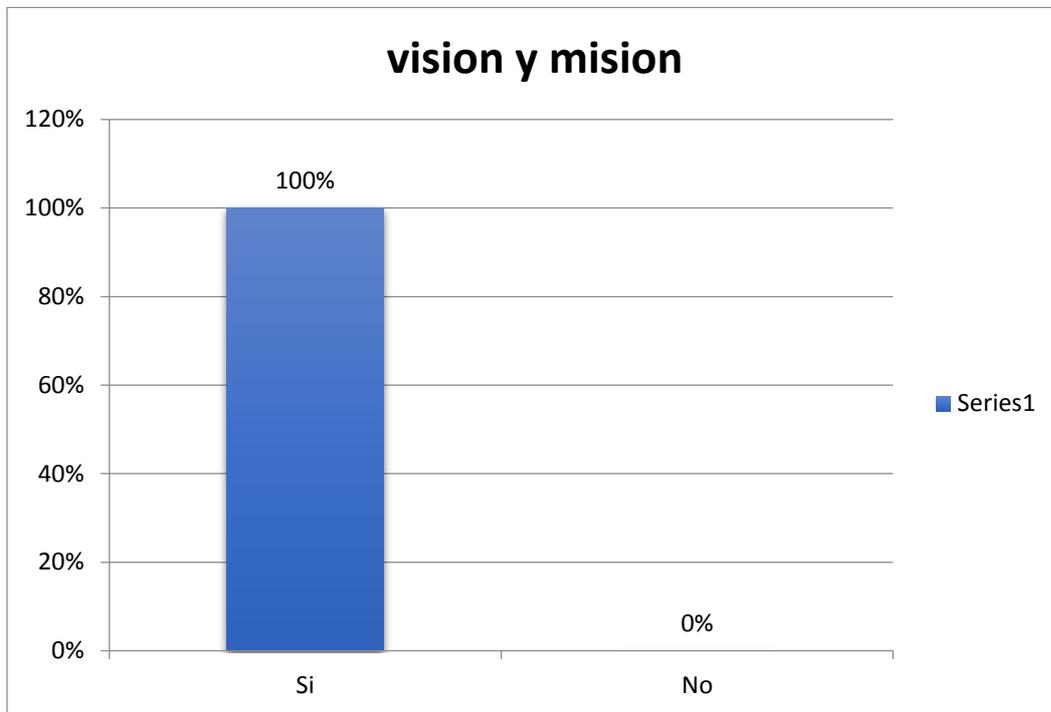
Questionario

No.	Indicadores	Si	No
1.	¿Existe Departamento de Recursos Humanos?		
2.	¿Existen buena distribución de espacio en el área de trabajo?		
3.	¿Existen expedientes de los que fueron seleccionados y de los que no?		
4.	¿Existen normas o reglamentos que rijan las contrataciones de personal en la empresa?		

5.	¿En los expedientes de los trabajadores existe el contrato de trabajo?		
6.	¿Existe equipo para la realización de actividades?		
7.	¿Existe buena condición de la infraestructura?		
8.	¿Existen documentos que dirijan el programa de inducción de los seleccionados?		
9.	¿La empresa tiene un plan de compensaciones?		

Anexo No 4 ¿considera que la visión y misión de la empresa constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?

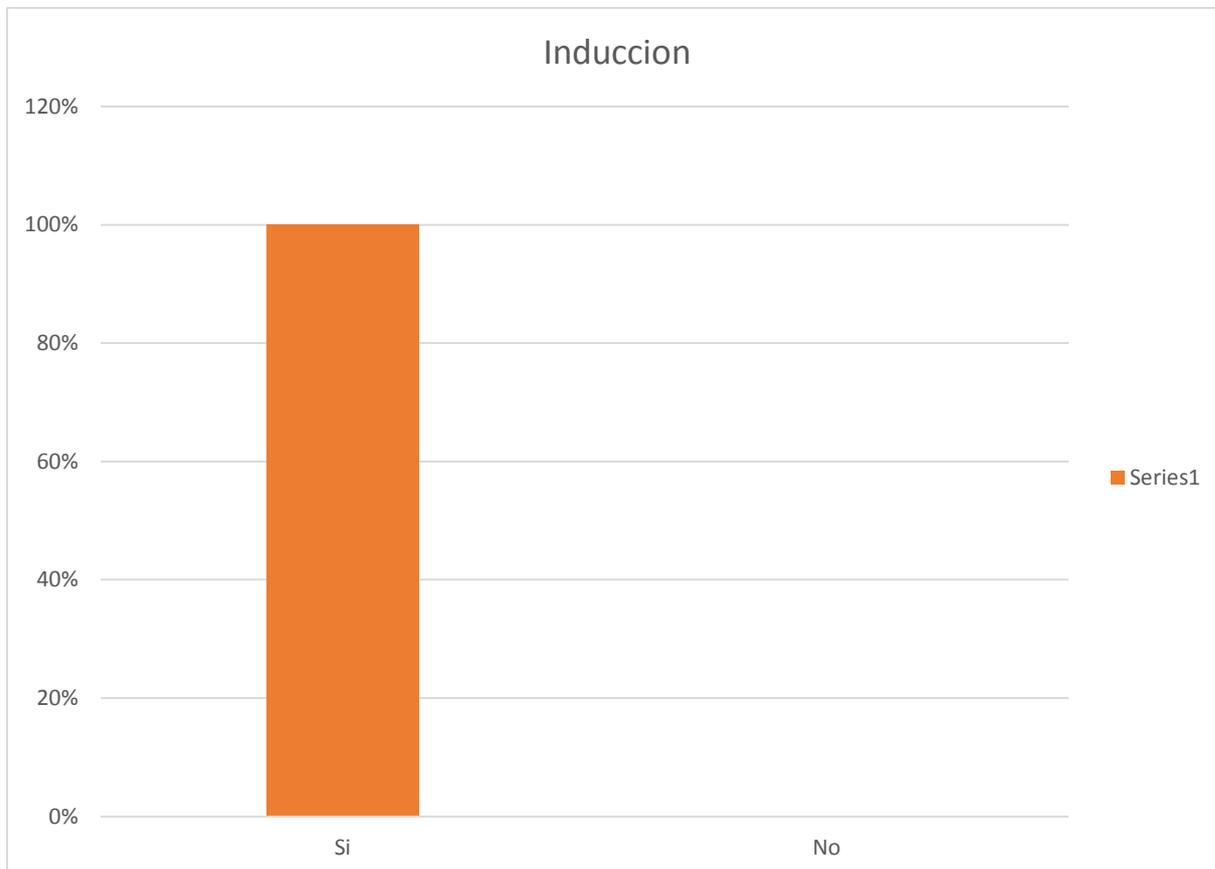
Grafico # 1.



Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas realizada a los trabajadores.

Anexo No . 5 ¿Considera que la inducción que se le brindo le fue de gran ayuda para incorporarse al trabajo?

Grafico Numero 14



Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas realizada a los trabajadores.

Variable	Subvariable	Indicador	Preguntas	Tecnica	Dirigida a:
Subsistema de integracion de R.R.H.H.	Recursos Humanos	Importancia de R.R.H.H.	¿Cuenta la empresa con un departamento de R.R.H.H.	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
			¿Que tan importante son los R.R.H.H. en la empresa?	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
		Planeacion de R.R.H.H.	¿Existe planificacion de los recursos humanos?	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
			¿Cuál es el proceso de planificacion de R.R.H.H.	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
	Reclutamiento	Impotancia del reclutamiento de persona	¿Qué importancia tiene el reclutamiento dentro de la empresa?	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
			Descripcion del puesto	¿ Se realiza analisis y descripcion de los puestos de trabajo?	Entrevista
		¿cuenta con una base de datos?		Entrevista	Gerente de R.R.H.H.

Subsistema de integracion de R.R.H.H.	Reclutamiento	Elementos organizativos del diseño del puesto	¿Cuáles son los requisistos que se deben incluir en un analisis de puesto? a) Requisistos intelectuales. b) Requisistos fisicos. c)Responsabilidades implícitas. d) Condiciones de trabajo.	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
			¿Cuáles son los pasos a seguir en un analisis desarrollo de cuestionario. b) Deberes y responsabilidades c) Aptitudes humanas. d) Condiciones de trabajo. e) Niveles de desempeño.	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
			¿Cuáles son los metodos en un analisis de puesto? a)Metodo de observacion directa. b) Metodo de cuestionario. c)Metodo de entrevista.	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
		Medios de reclutamiento	¿Qué medidas utiliza la empresa al presentar una oferta de trabajo? a) Practicas laborales. b)Periodicos y revistas. c) Radio.	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H. Y Trabajadores

Subsistema de integracion de R.R.H.H.	Reclutamiento	Metodos de reclutamiento	¿Cuál cree usted que es el reclutamiento mas adecuado para la empresa? a) Interno b) Externo	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajadores
			¿Cuáles son los documentos o escritos que exige la empresa a los candidatos para optar a un puesto adecuado?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajadores
		Políticas de reclutamiento	¿Quién hace las solicitudes de los vacantes?	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
			Existen políticas de reclutamiento?	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
			¿Qué tipos de políticas implementan en la empresa?	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.

Subsistema de integracion de R.R.H.H.	Selección del personal	Tecnicas de selección del personal	¿Cuál es el proceso de selección?	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
			¿Qué tipos de pruebas se utilizan en la empresa para seleccionar al personal?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajadores
			¿Se pide referencia de las empresas anteriores del candidato?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajadores
			¿Qué recomiendan a los trabajadores que se incorporan a un nuevo empleo?	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.
		Pasos del proceso de selección	¿Qué metodos utiliza para la selección del personal? a) Recepcion preliminar de solicitudes. b) Entrevista de selección. c) Evaluacion medica. d) Descripcion realista del puesto. c) Decision de contratar.	Entrevista	Gerente de R.R.H.H.

Subsistema de integracion de R.R.H.H.	Selección del personal	Pasos del proceso de selección	<p>¿Cómo cree usted que es idoneo realizar la entrevista de selección?</p> <p>a) Un entrevistador y un solo solicitante</p> <p>b) Dos o mas entrevistador y un solo solicitante</p> <p>c) Dos o mas solicitantes y un solo empleador.</p>	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
			<p>¿Cuáles son los pasos que utiliza la empresa para seleccionar su personal?</p> <p>a) Pruebas de conocimientos.</p> <p>b) Test psicologico.</p> <p>c) Experiencia de trabajo de su campo o similares.</p>	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
		Induccion	<p>¿La empresa establece un seguimiento de induccion donde se da a conocer, informacion preliminar de la empresa, asi como sus funciones, las tareas asignadas y el personal?</p>	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador

Subsistema de integracion de R.R.H.H.	Selección del personal	Induccion	¿De acuerdo al seguimiento de induccion que resultados han obtenidos?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
			¿Considera que la induccion ayuda al personal se sienta seguro para realizar su trabajo o necesita capacitaciones?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
Desempeño laboral	Sastifacion laboral	Grado de sastifaccion	¿Qué tan importantes es para la empresa el desempeño de los trabajadores?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
			¿Actualmente como considera usted el desempeño laboral delos trabajadores?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
			¿Cómo considera la relacion entre usted y el trabajador?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
	Motivacion laboral	Incentivos	¿Qué incentivos o reconocimiento le ofrece la empresa a los trabajadores?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador

Desempeño laboral	Motivacion laboral	Incentivos	¿Los beneficios economicos que reciben los trabajadores sastifacen sus necesidades basicas?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
	Ambiente laboral	Condiciones	¿De que forma las condiciones de trabajo influye en la forma que se desempeña los trabajadores?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
			¿ Las funciones que desempeñan los trabajadores van de acorde a su perfil profesional?	Entrevista y Cuestionario	Gerente de R.R.H.H. y trabajador
	Establecimiento de objetivos	Plazos	¿Cuáles son las metas individuales que se les plantea a los trabajadores	Entrevista	Gerente de R.R.H.H

