

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN - MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**



**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas  
Seminario de Graduación para optar al título de licenciatura 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 ADDAC del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015

**Elaborado por:**

**Br. Leticia García Hernández**

**Tutor: MSc. Abel Membreño Galeano**

Matagalpa, 22 de Febrero de 2016

## Índice

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	9
III. OBJETIVOS .....	10
IV. DESARROLLO .....	11
4.1. Sistema de Administración de Recursos Humanos .....	11
4.1.1. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	12
4.1.2. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos .....	12
4.2. Aspectos Generales de Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC). .....	13
4.2.1. Misión .....	13
4.2.2. Visión.....	14
4.2.3. Ejes transversales que orientan la filosofía empresarial.....	14
4.3. Subsistema de Integración de Recursos Humanos .....	15
4.3.1. Planeación de Recursos humanos .....	15
4.3.1.1. Importancia.....	16
4.3.1.2. Etapas del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos .....	16
4.3.1.4. Factores que Influyen en la Planificación de los Recursos Humanos. ....	23
4.3.1.5. Cuestiones claves que deben considerarse.....	26
4.3.2. Reclutamiento .....	30
4.3.2.1. Importancia del Reclutamiento.....	31
4.3.2.2. Fuentes y Métodos de Reclutamiento.....	32
4.3.2.3. Proceso de Reclutamiento.....	36
4.3.3. Selección .....	37
4.3.3.1. Importancia.....	38
4.3.3.2. La selección como Proceso de Comparación.....	41
4.3.3.3. La selección como Proceso de Decisión y Elección.....	41
4.3.3.4. Proceso de la Selección de Personal .....	46
4.3.4. Contratación .....	59
4.3.4.1. Elementos del contrato.....	62

4.3.5.	Inducción.....	64
4.3.5.1.	Programas de Inducción.....	67
4.3.5.2.	Fines de la Inducción.....	69
4.4.	Desempeño Laboral.....	72
4.4.1.	Importancia.....	73
4.4.2.	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	74
4.4.2.1.	Factores individuales .....	74
4.4.2.2.	Factores organizacionales .....	83
4.5.	Relación entre subsistema de integración de personal y desempeño laboral.....	95
V.	CONCLUSIONES.....	97
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	98
VII.	ANEXOS .....	102

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico primeramente a Dios por permitirme finalizar esta meta, propuesta hace años atrás, por la sabiduría y el entendimiento para elegir y culminar mi carrera con éxitos.

Con infinito amor en expansión a mis padres Justina Hernández y Francisco García, por ser mi guía en el camino del estudio y la vida, de la misma manera a mis hermanos quienes son fuente de inspiración en mi más anhelado sueño hecho realidad.

**Br. Leticia García Hernández**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradeciendo a Dios porque sin Él nada es posible ya que sin su amor infinito hacia mí, no lo hubiese logrado.

Mi gratitud y reconocimiento a Docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (FAREM – Matagalpa) quienes compartieron sus conocimientos en toda la etapa de mi carrera, en especial a los maestros: MSc. Natalia Golovina, MSc. Abel Membreño, MSc. Pedro Gutiérrez y a mi estimado Lic. Carlos A. Martínez por su generoso aporte en la elaboración del presente documento.

A mis compañeros y amigas Eidi Vargas B., Alba Cáliz T., Angélica López C. Silvia Blandón, Nehysi Pineda, Ana García y demás amigas que formaron parte de mi experiencia universitaria donde quedan agradables momentos.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM) por su aporte a mi educación superior a través de la educación formativa como profesional, a las autoridades y trabajadores de Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC) por el incondicional apoyo brindado y acceso a la información.

**Br. Leticia García Hernández**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**  
(UNAN- Managua- FAREM Matagalpa)



**AVAL DEL TUTOR**

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por la Bachiller: LETICIA GARCIA HERNANDEZ (CARNET No. 1106180-9)) con el 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 correspondiente al subtema: **INFLUENCIA DEL SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE ADDAC 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: **SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS** en el desempeño de los trabajadores de ADDAC del municipio de Matagalpa, durante el año 2015,

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

Se extiende la presente en la ciudad de Matagalpa, República de Nicaragua a los tres días del mes de febrero del año dos mil dieciséis. **“Año de la Madre Tierra”.**

**MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano**  
**Maestro Tutor**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como temática la "Influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015", y su objetivo fundamental era analizar la influencia de ambas variables.

En el documento se expresa los procesos de integración de los trabajadores basándonos en la teoría, derivándose de la primera variable la planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción de los trabajadores. Se comprende los procesos que son desarrollados en dicha asociación; Así mismo se plasmó los factores tanto individuales como organizacionales que afectan el desempeño laboral y cuáles de estos influyen en la empresa.

Siendo una investigación aplicada y para obtener una conclusión objetiva fue necesario definir que el enfoque fuese cuali- cuantitativo para lo cual se trabajó con toda la población del área de investigación, es decir con 23 trabajadores a los que se encuestó, además de una entrevista al administrador y una guía de observación con el fin de obtener un análisis fundamentado.

La importancia de la investigación radica en el conocimiento y la toma de decisiones respecto a las principales conclusiones, las cuales fueron que el sistema de integración que se desarrolla en la empresa influye en el desempeño laboral porque los trabajadores son colocados según sus características y a la ficha ocupacional, sin embargo a pesar de poseer antigüedad laboral, su nivel de satisfacción es media y su percepción no es alta, a lo cual la empresa no se encuentra implementando un plan motivacional para contrarrestar esto.

## I. INTRODUCCIÓN

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 como subtema “Influencia del Subsistema de Integración de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC del Municipio de Matagalpa, durante el Año 2015”, dicha investigación se realizó con el propósito de contestar la interrogante: ¿Cuál es la influencia de este subsistema en el desempeño de los trabajadores de ADDAC?, con la cual se pretendía dar solución a una problemática operacional en la institución.

Como parte introductoria de este trabajo se investigó en que consiste el sistema de Administración de recursos humanos, el cual se ha logrado definir que es el trato o gestión de los trabajadores, dichas funciones se ejecutan desde el momento en que ellos se integran a la organización, hasta el desarrollo y evaluación del desempeño de estos a través de auditorías.

El Subsistema de Integración de Recursos Humanos es según Chiavenato (2007) el proceso para integrar personas, y tiene la finalidad de incluir a nuevas personas en la empresa, este incluye el proceso de planeación, reclutamiento y la selección la cual es un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas, esta sub variable nos proporciona los procesos necesarios para una buena selección de personal, además de que se plasmó los elementos legales para la contratación y el proceso necesario para colocación del personal, todo esto con el fin de que estos procesos mejoren la productividad laboral de esta asociación, ya que provee el recurso idóneo a la empresa.

El desempeño laboral es el resultado de dirigir acciones y actividades con el objetivo que el trabajador cumpla metas en un determinado tiempo, sin embargo esta variable puede verse afectada tanto por factores individuales como factores organizacionales otros subfactores que se desprenden de estos, los cuales se definen en el presente documento.

Dicho estudio se realizó con el objetivo de analizar la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC.

Para tal investigación fue necesario indagar acerca de las investigaciones previas que se han realizado en relación a la temática que se ha investigado, donde se encontró lo siguiente:

Ecuador, Ruales Minango A. A (2012) realizó una investigación con la temática “El Subsistema de Integración de Recursos Humanos y su influencia en la Rotación Laboral de la Empresa COMUNIKT S.A.” dicho estudio fue elaborado con el propósito de evaluar cómo influye la inadecuada aplicación del subsistema de integración de recursos humanos en la rotación laboral. En donde se concluye que se encuentran definidos los departamentos funcionales de la empresa como son: gerencia, recurso humano, comercial y financiero, pero los trabajadores de cada departamento desconocen parcialmente las funciones que deben realizar en su jornada laboral, debido a que la autoridad gerencial cambia constantemente las funciones según el desempeño.

En el seminario de graduación acerca de Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos aplicada a Xerox de Nicaragua S.A. (Romero Arauz & López López, 2007) plantearon como objetivo analizar los procesos de planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos.

Dentro de los hallazgos se dedujo que en la planeación del cargo se deben establecer los parámetros y requisitos que se requieren, para seleccionar a la persona más idónea para el puesto.

Según Romero y López en la empresa Xexox de Nicaragua S.A. uno de los resultados más destacados es que cuando se presenta una vacante el método de reclutamiento que se usa es el interno como prioridad siendo esto una forma de dar oportunidad de superación al trabajador.

Dejando como última instancia el reclutamiento externo para contratar a personas en los puestos más bajos de la institución siento esto un proceso cíclico dentro de la empresa.

Seminario de graduación con el tema: Descripción y Análisis de los cargos en las Empresas Públicas y Privadas de Matagalpa (Rivera B. y Vargas, 2007).

Este trabajo se realizó con el objetivo de describir y analizar los cargos en las empresas públicas y privadas, en el cual se hizo énfasis en las partes que describe el cargo, puntualizando en aspectos como: título del cargo, identificación del cargo, responsabilidades y deberes, resumen del cargo, condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

Esta investigación es de importancia ya que Rivera y Vargas destacan la necesidad de definir el puesto de cada ocupante y las responsabilidades y deberes que este debe tener. Esto con el fin de evitar que los trabajadores realicen tareas que no competen a su puesto.

En el Seminario de Graduación con el tema: Auditoria de Recursos Humanos en las Empresas Públicas y Privadas (Soza V. y Luna S., 2007) que se realizó con el objetivo de analizar la importancia del proceso de una auditoría de recursos humanos en una empresa.

Este tipo de auditoria es el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir los desvíos como para mejorarlos.

Dentro de los puntos de la auditoria de recursos humanos se analizó y se describieron los cargos, las fases de reclutamiento, procesos de inducción y otros, tomando en cuenta los objetivos de la empresa, solución de necesidades y beneficios que tienen para toda la organización.

En la Monografía para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresa con el tema: Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral aplicado en el Beneficio San Carlos en el año 2012, la cual fue elaborada con el objetivo de analizar dicho proceso de evaluación.

Cantarero G. y Angulo M. (2014) lograron obtener como resultado luego del estudio de los procesos de evaluación, planificación y gestión del rendimiento, que, dicha empresa no planifica o no elabora los formularios de evaluación de acuerdo a cada área de trabajo, sin embargo se realiza la evaluación anual o trimestralmente con el objetivo de proporcionar capacitaciones, entrenamiento y estímulos, además de lo antes mencionado dependiendo del diagnóstico encontrado Cantarero y Angulo plantearon que la empresa realiza reuniones semanales o quincenales con el fin de mejorar el rendimiento laboral de sus colaboradores.

Dicha investigación realizada por Cantarero y Angulo es de suma relevancia ya que en ella se plantea la importancia del buen desempeño de los trabajadores para la empresa, ya que estos son el motor principal para el éxito y funcionamiento de toda organización, porque sin estos una empresa sólo sería paredes sin ningún fin u objetivo que perseguir.

En tales trabajos investigativos realizados, se recalca la necesidad de indagar acerca de la influencia que tiene el Subsistema de Integración de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral en una empresa, esto se refiere a las investigaciones previas que debe hacerse antes de empezar con el proceso de planificación, reclutamiento, selección, contratación e inducción del trabajador en el puesto.

Dicho esto es importante destacar que en Nicaragua no se ha realizado ninguna investigación científica acerca de la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño laboral; Además que permitirá evaluar el beneficio de tener un subsistema de integración de recursos humanos de calidad que permita aumentar o mejorar el desempeño laboral del personal de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC) del municipio de Matagalpa, la cual promueve el desarrollo agropecuario, productivo, comercial y asociativo sustentable en el norte del país.

Dicho trabajo tiene un enfoque cuali-cuantitativo; es decir que conlleva un estudio cualitativo el cual Hernández y Baptista (2013) afirman que este utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación, se aplicaron técnicas cualitativas como entrevistas, encuestas y observación para la recolección de datos de las variables.

La investigación también posee implicaciones cuantitativas, a lo cual Hernández nos dice que el enfoque cuantitativo usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, que pretende generalizar los resultados de la población a través de técnicas estadísticas de muestreo para asignar valor a los datos recolectados en las encuestas y/o entrevista.

Según la aplicabilidad se considera una investigación aplicada ya que se buscó la aplicación o la utilización de los conocimientos adquiridos en el proceso y conclusión, es decir que los resultados de conocer la incidencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores traen la oportunidad para la empresa verificar que sus procesos actuales de integración no afecten el desempeño de sus trabajadores, para garantizar la eficiencia y eficacia laboral de la empresa.

Según la profundidad de la investigación es del tipo correlacional porque pretendía comprender las relaciones entre las variables tal como ocurren espontáneamente, sin la intervención del investigador al recolectarse la información, es decir que en este trabajo investigativo se conoció información acerca de cómo es el proceso de integración de recursos humanos y como esto interactúa con el desempeño no solo de un trabajador en particular sino de todos los trabajadores de la empresa.

Según el corte temporal o amplitud en el tiempo esta investigación es de corte transversal ya que se interactuó en una sola ocasión con un grupo de personas (muestra), dicho en otras palabras se aplicó la entrevista al administrador, las encuestas a los 23 trabajadores y la guía de observación en un periodo de tiempo determinado. En este caso el periodo base de la investigación fue en el año 2015, donde se pretendió estudiar el proceso de integración y el desempeño de los trabajadores en esa fecha.

Según su diseño, esta investigación es no experimental porque solo se observó las variables tal y como ocurrían naturalmente, sin intervenir en su desarrollo, es decir que no se manipuló ninguna de las variables sino que se analizó de forma tal que se identificó la relación de estas, sin realizar cambios en su entorno.

El universo o población objeto de estudio fue de 23 trabajadores, por lo cual se tomó el total de estos, es decir que se realizó un muestreo no probabilístico ya que dichos trabajadores no fueron seleccionados en base a una probabilidad sino a las causas relacionadas con las características de la investigación, es decir que dicha muestra son todos los trabajadores que laboran dentro del área de investigación la cual fue en el municipio de Matagalpa.

A lo cual Hernández (2013, p. 273) “considera que el listado se refiere a una lista existente o a una lista que se tiene que confeccionar de los elementos de la población, y a partir de la cual se seleccionarán los elementos muestrales”, de la cual se seleccionó la totalidad de los trabajadores del área y dicha asignación de tiempo para la aplicación de las encuestas fue a través de un calendario (ver anexo N° 5), y acompañado este por una asistente administrativa que fue participe en la asignación de las encuestas en su totalidad.

Las técnicas que se aplicaron son: una entrevista estructurada y dirigida al Administrador de la Asociación. Una entrevista estructurada, según Rojas (2013) permite captar información abundante y básica sobre el problema además que es utilizada para fundamentar hipótesis. Ver Anexo N°2;

Rojas (2013, p. 137) agrega que una encuesta estructurada es una técnica que consiste en “recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio”, dicho esto las encuestas se aplicaron a 23 trabajadores de manera auto administradas ya que no fue posible realizarlas de manera dirigida a todos los trabajadores, por lo que se hizo de manera general asignadas con forme el calendario de aplicación. Ver Anexo N°3 y N°5;

Además de las anteriores se aplicó una guía de observación a lo cual Fabbri (s/f) nos dice que la observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración y consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes.

Dicha técnica se aplicó en el área de recursos humanos a documentos de mayor relevancia con respecto al tema de integración de personal y el desempeño, dentro de lo cual se indagó sobre planeación, reclutamiento, selección de personal, contratación e inducción de personal de ADDAC, con el fin de ofrecer elementos significativos para concretar el marco teórico y conceptual para que sea congruente con la realidad que se estudia. Ver Anexo N°4.

Con respecto a la metodología utilizada se logró el estudio de ambas variables a través del análisis de la información recabada con las técnicas de investigación antes mencionadas, para lo cual fue necesario la realización de cartas de solicitudes para cada una de las técnicas, además de la implementación de un calendario de aplicación de encuestas, el cual llevó más tiempo de lo pronosticado debido a la saturación de trabajo de los encuestados por cierre de año. Acerca de las encuestas, se presentó disponibilidad de los encuestados, sin embargo existieron sus excepciones al momento de contestar algunas de las preguntas, lo que se refleja en este mismo documento como valores perdidos; en relación a la entrevista se consiguió obtener la información necesaria al igual con la guía de observación.

## II. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación que lleva como tema específico “influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC en el municipio de Matagalpa, en el año 2015”, se ejecuta con el objetivo de analizar la influencia de este subsistema en el desempeño de los trabajadores de dicha empresa.

Este tema es de relevancia para investigación debido a que se desconoce el valor que posee la introducción de un candidato idóneo que responda las exigencias de un puesto y como esto puede repercutir de manera desfavorable si no se aplican las técnicas y procedimientos científicos para la selección de este, dando como resultado un desempeño laboral deficiente incurriendo en más gastos como por ejemplo mayor tiempo de capacitaciones, despidos, renuncias y ausentismo.

La investigación es de significativa importancia ya que se obtendrán resultados de una problemática, los cuales serán de mucha ayuda para conocer la manera en que el subsistema de integración de recursos humanos está influyendo en el desempeño laboral de la empresa y así de esta manera estimar que decisiones de cambio se pueden sugerir para beneficio de la empresa o mejora del funcionamiento administrativo de recursos humanos.

El proceso y consolidación de esta investigación también será de beneficio para quien elabora este trabajo, ya que se obtendrán habilidades investigativas y muchos conocimientos científicos sobre el funcionamiento de una empresa, así como la convivencia o relación humana entre el investigador y los investigados que en este caso será de mucha ayuda para la culminación de este. De la misma manera los resultados de esta investigación funcionan como fuente de referencia para futuras investigaciones con estrecha relación de temáticas, o bien para estudiantes y docentes.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

- Analizar la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC del municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los procesos del subsistema de integración de recursos humanos que se desarrollan en ADDAC basados en la teoría de científica de la Administración de Recursos Humanos.
- Conocer los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de ADDAC.
- Determinar la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC.

## **IV. DESARROLLO**

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

Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos, (Barquero Corrales, 2005); así mismo Werther y Davis (2008, pág. 9) mencionan que "el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización", así mismo estos consideran que este posee objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales que contribuyen al éxito empresarial no obviando el bienestar de cada uno de los colaboradores.

Dicho en otras palabras el sistema de administración de recursos humanos tiene como propósito explotar las capacidades del recurso humano en la empresa con el fin de lograr la máxima capacidad productiva y el desarrollo de capacidades de cada uno de los elementos que componen una empresa con el fin de obtener el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.

En la actualidad las empresas diariamente se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo independientemente cual sea la actividad económica de estas, si estas no tienen un sistema muy organizado, y muy claro para poder mejorar cada día, estas no podrán ser una empresa exitosa. Es por esto que toda organización si desea conseguir el éxito en su gestión empresarial tiene la responsabilidad ineludible de poseer un programa moderno y eficiente para la administración del personal.

Dicho esto empresas como Nestlé en Nicaragua evidentemente invierten mucho capital no sólo en la producción sino en quienes producen ya que son ellos el motor de la empresa, implementando hacia ellos planes de remuneración atractivos, motivacionales de capacitación y otros.

Por otro lado en ADDAC siendo esta una asociación enfocada al mejoramiento de las comunidades también aplican un sistema que promueve el bienestar tanto de sus trabajadores como de aquellos asociados que tienen deseos de mejorar su calidad de vida.

#### **4.1.1. Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

“Las funciones de la administración del capital humano consisten en proporcionar una fuerza de trabajo adecuada, mantenerla y hacer que sea efectiva y eficiente” (Werther & Davis, 2008, pág. 12).

Es decir que el departamento de recursos humanos debe realizar lo siguiente: planear, reclutar, seleccionar, orientar, capacitar y desarrollar, evaluar, compensar y realimentar el recurso humano en la empresa.

Actualmente en ADDAC se encuentran realizando estas funciones o algunas de ellas sin conocer el proceso teórico que cada una de estas conlleva y para lo cual es necesaria la existencia de un área de recursos humanos que gestione el capital humano de la empresa.

#### **4.1.2. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos**

Chiavenato (2007), clasifica los Subsistemas de Recursos Humanos en cinco subsistemas: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos; a lo cual este mismo considera que dichos subsistemas son procesos dinámicos e interactivos responsables de abastecer, integrar, mantener, motivar, desarrollar y evaluar el desempeño del recurso humano de la empresa.

Es decir que dichos subsistemas son esenciales, ya que proveen el recurso más necesario e indispensable para la operación, logro de objetivos y metas de la empresa así como de organizar el trabajo de estos dentro de la organización, a través de diseño de puestos y otros mecanismos;

También son relevantes porque permiten mantener satisfechos y motivados a los trabajadores para evitar el ausentismo y la rotación de personal para lo cual también se aplican actividades de desarrollo de personal como son las capacitaciones con el fin de agregarles valor y que estas asuman responsabilidades de acuerdo a su puesto las cuales deben ser monitoreadas con el propósito de que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto para que ésta funcione con eficiencia apegándose a las estrategias y planes que le permitirán alcanzar objetivos definidos siguiendo una misma misión y visión organizacional.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC) aunque no existe un área de Recursos Humanos, esta es gestionada en su medida haciendo uso de los conocimientos adquiridos y de las situaciones que se presentan, integrando a su capital humano a través de mecanismos no tanto modernos pero eficientes, pero que con los planes de capacitación esto se ve nivelado posteriormente.

## **4.2. Aspectos Generales de Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC).**

### **4.2.1. Misión**

ADDAC es un Asociación civil sin fines de lucro de carácter nacional que promueve en el norte del país el Desarrollo Agropecuario, productivo, comercial y asociativo sustentable, en alianza con sus grupos contrapartes (hombres, mujeres y jóvenes) que están en condiciones de desventaja socioeconómica, propiciando el desarrollo asociativo con eficiencia en su gestión empresarial y gerencial, sentido de equidad y desde la perspectiva e incidencia en el desarrollo humano y local.

#### **4.2.2. Visión**

Seremos una asociación representativa en la promoción del desarrollo agropecuario alternativo local y humano en el norte del país, caracterizada por su solidez organizativa y funcional, financieramente estable y altamente competitiva en la facilitación – ejecución de procesos de comercialización y servicios financieros Rurales, para la producción orgánica, de las familias campesinas representadas en organizaciones sólidas y con relaciones de alianza.

#### **4.2.3. Ejes transversales que orientan la filosofía empresarial**

- **Praxis**

Una acción orientada por la reflexión y a su vez una reflexión nutrida por la acción. Planificar, evaluar y monitorear desde la praxis, implica contar con suficiente tiempo para la información sobre el quehacer en todos los campos de intervención. No detenerse a reflexionar y seguir actuando es mero activismo.

- **Agricultura Orgánica**

Es una filosofía de vida basada en la capacidad humana de actuación de los agricultores y agricultoras bajo los principios de independencia y alternatividad que permite el desarrollo de la actividad agropecuaria sin poner en riesgo la perdurabilidad de la biodiversidad del entorno y eleva el nivel de conciencia de la necesidad de lucha hacia la preservación del medio ambiente.

- **Enfoque Género**

Desarrollo del trabajo con hombres y mujeres (de diferentes edades), reconociendo que existen diferencias biológicas, estereotipos y prejuicio, pero que estos no deben interponerse para el logro de la participación igualitaria y plena de mujeres y hombres en los distintos aspectos de la vida familiar, productiva, organizativa y comunal, así como en procesos decisorios, políticos y socioculturales.

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

#### **4.3.1. Planeación de Recursos humanos**

Según Dessler (2009, pág. 166) la planeación de empleo o de personal “es el proceso de decidir cuáles puestos debe cubrir la empresa y cómo cubrirlos”. Así mismo Dolan, Valle & Jackson, (2007, p. 87-88) definen que la planificación de los Recursos Humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas.

Es decir que la planeación debe surgir de los planes estratégicos de la empresa por ejemplo aventurarse en nuevos negocios, alianzas etc. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos tiene como objetivo prever las necesidades del capital humano.

Según la entrevista realizada al gerente de administración y finanzas de ADDAC no existe un departamento de recursos humanos, sino que las gestiones correspondientes a personal son ejecutadas por el área de administración y finanzas, y que siendo esta asociación una ONG que tienen relaciones con organismos de cooperación se contrata y planea dependiendo la necesidad de recursos humanos es decir según sean aprobados los proyectos.

Por lo tanto puede decirse que la administración de la empresa no se encuentra planificando los recursos humanos de manera integral, es decir que se planifica pero solo de manera parcial, solo en el desarrollo de proyectos; a lo cual se estima conveniente realizar una planeación integrando las demás áreas, ya que se encontraron algunas deficiencias en cuanto a los recursos humanos que laboran en las áreas de oficina, que existen trabajadores que están siendo sobrecargados con funciones, lo cual puede ser perjudicial porque esto genera estrés e insatisfacción laboral.

#### **4.3.1.1. Importancia**

La Planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización, además de que se reducen los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad, (Dolan, Valle C., Jackson, & Schuler, 2007).

Por lo tanto la planeación basa su importancia en el recurso humano, ya que este representa el capital más valioso dentro de una empresa y por ende es necesario optimizar su uso.

Para el administrador la planificación es de importancia para aquellas empresas que tienen un presupuesto asignado, aquellas que conocen que tanto van a tener de utilidades y por ende conocen cuantos trabajadores van a necesitar y así tener ordenado todos sus recursos humanos pero también les da la oportunidad de conocer en qué departamento se puede crecer más.

En base a los datos encontrados puede decirse que el gerente de recursos humanos conoce la importancia que una buena planificación de recursos humanos tiene para la empresa ya que esta reduce los costos de rotación de personal, lo cual existe mucho en esta asociación debido a los ciclos de vida de los proyectos, sin embargo no se realiza una planificación completa y objetiva que incluya como se cubrirán los puestos claves en dicha asociación.

#### **4.3.1.2. Etapas del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos**

Dolan, Valle & Jackson, (2007, p. 87-88) consideran que las etapas por las que debe de pasar el proceso de planificación son:

## **a) Recopilación y Análisis de la Información**

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos, además se debe realizar un análisis el cual debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización, (Dolan, Valle C., Jackson, & Schuler, 2007).

Es decir que no solo se debe conocer las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de los trabajadores existentes en el inventario, se debe investigar acerca de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de las habilidades necesarias para desempeñarlos, con el objetivo de realizar la previsión coherente con las necesidades y capacidades de la empresa.

Según Gómez, Balkin & Cardy (1998, p.71), la primera de las actividades de la planeación de recursos humanos, implica la previsión de la demanda de mano de obra, o cuantos trabajadores necesitara la empresa en el futuro. La demanda de mano de obra crece a medida que crece la demanda de bienes o servicios de la empresa y disminuye a medida que aumenta la productividad de los empleados; y la previsión de la oferta de mano obra es la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de obra de la empresa, dicha oferta de mano de obra puede provenir de los mercados existentes (mercado laboral interno) o de fuera de empresa (mercado laboral externo).

En otras palabras es el estudio del capital humano en la empresa, con el fin de conocer si se dispone de los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa o es necesario reclutar personal ajeno a la empresa a través de técnicas de reclutamiento, esto es necesario realizarlo cuando la empresa se aventura hacia nuevos proyectos o negocios de expansión.

Con respecto a esta etapa el entrevistado opina que en dicha empresa sólo se aplica esta cuando se aprueban los proyectos, es decir que se estima cuantos trabajadores y de que perfil son necesarios para el desarrollo y gestión de los proyectos.

En base a la información obtenida y a la teoría, esta asociación realiza la recopilación y análisis de la información aunque no lo reconozcan como tal, ya que poseen una base de datos con la cual ellos verifican que si es posible un ascenso o un traslado de personal al momento de ejecutar un determinado proyecto, o si de lo contrario es necesario la contratación de nuevo personal. Sin embargo esto no se aplica para las áreas de oficina ya que estos poseen mayor estabilidad laboral debido a su antigüedad como colaboradores de la asociación y si surge una vacante estos reclutan por recomendaciones.

#### **b) Establecimiento de objetivos y políticas de Recursos Humanos**

Según (Dolan, Valle C., Jackson, & Schuler, 2007) se debe diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización, ya que es difícil negar la influencia de los objetivos, políticas y planes de la organización sobre la planificación de los recursos humanos. Así mismo (Grados Espinoza, 2013) considera que la políticas de reclutamiento y selección son un punto que debe de tenerse presente antes de buscar el personal idóneo de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos.

En otras palabras las políticas se establecen de acuerdo a las características básicas de la organización, las cuales a su vez sirven de filtros ante los candidatos, lo que significa que existirá un ahorro de esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento, incluso ayudan a optimizar el proceso de selección, además si existe armonía de los objetivos y políticas de recursos humanos con los objetivos globales de la empresa esto permitirá trabajar en una misma dirección.

Según comentaba el administrador de dicha empresa existen las políticas de reclutamiento y selección previamente establecidas en consenso con la junta directiva y el responsable de desarrollo humano, las cuales si están elaboradas conforme a las políticas generales de la empresa. Lo cual se pudo observar la existencia de políticas internas, de selección y contratación, sin embargo estas no definen el proceso a seguir hasta la contratación de un individuo.

Por lo tanto puede agregarse que esta etapa si la cumple la empresa al momento de poseer políticas generales, de selección y contratación, pero que dichas políticas de selección no son del todo específicas ya que no se menciona el proceso de selección a utilizar, solamente se presenta en ella los responsables de realizar la selección, las de contratación se encuentran muy bien definidas pero debido a que no se encontró existencia de políticas de reclutamiento se puede asegurar que los reclutamientos que se elaboran en dicha empresa tiene evidentemente deficiencias en su ejecución ya que es un medio para atraer candidatos potenciales para las vacantes ofertadas por la asociación.

### **c) Programación de Recursos Humanos**

Los programas de actuación son para satisfacer las necesidades de recursos humanos que posee la empresa, dichos programas pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización (en caso de que la demanda supere la oferta) o para disminuir el número de los que ya existen (en caso de que la oferta supere la demanda), (Dolan, Valle C., Jackson, & Schuler, 2007).

Esto quiere decir que es necesario que el área de recursos de la empresa realice un análisis de equilibrio en los puestos existentes, con el objetivo de definir si va ser necesario contratar o realizar recorte de personal.

Esta etapa no la realizan de manera específica como una programación en sí pero según decía el administrador, se puede decir que se realiza la programación de recursos humanos para la ejecución de proyectos, ya que apertura la oferta de contratación de personal con respecto al inicio de proyectos y al término de estos se realizan recortes de personal.

Por tanto cabe mencionar que la programación para el desarrollo de proyectos es fundamental ya que de esta manera la empresa logra cumplir con las metas propuestas o en este caso el desarrollo de proyectos, sin embargo se debe realizar la programación para todas las áreas de la empresa con el fin de prever la rotación de los puestos claves para un buen funcionamiento de la empresa.

#### **d) Control y Evaluación de la Planificación**

La evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante, no sólo para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento, (Dolan, Valle C., Jackson, & Schuler, 2007).

Esto significa que si una empresa no dispone este tipo de las herramientas puede suceder que en un futuro el área de recursos humanos no conozca el momento propicio para saber cuándo o no contratar a más personal.

Según lo constatado la administración no realiza un control y evaluación de la planificación en sí, sino que se realizan evaluaciones de los proyectos en general, es decir que no se evalúa como fue el proceso de planificación porque cada uno de los proyectos que se ejecutan en la asociación ya traen establecidos el número de trabajadores que se necesitarán y que características deben tener estos para ocupar los puestos disponibles.

Analizando dicha etapa aplicada a la asociación, puede decirse que no se lleva a cabo control y evaluación de la planificación ya que estos no llevan una planificación de recursos humanos, de hecho esta área no existe sino que es una función más para el administrador de la asociación, por lo tanto puede decirse que no le dan la importancia que se merece ya que al no existir una evaluación de cómo se desarrolla la planificación en la empresa, no se destacará las deficiencias en estas y por ende no puede ser modificada para mejorar.

#### **4.3.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos**

##### **a) Basado en la Demanda Estimada del Producto**

“Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial)”, Chiavenato (2011, p. 151).

Por lo que se puede decir que si aumenta la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, esto tiene como consecuencia una disminución en la necesidades de personal productivo pero a su vez este incremento en la productividad reduce el precio del producto o servicio, lo que aumenta la ventas y por lo tanto la necesidad de personal.

Este modelo normalmente se aplican a industrias o empresas comerciales en esta Asociación no se aplica dicho modelo.

##### **b) Basado en Segmentos de Cargos**

Este modelo se enfoca en el nivel operativo de la organización en el que se elige un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) de cada área de la empresa, cuya variación afecte las necesidades de personal, y luego se determinan los niveles históricos de cada factor y de mano de obra en cada área funcional con el objetivo de proyectar los niveles futuros de la mano de obra y correlacionarlos con los factores estratégicos, Chiavenato (2011, p. 152).

Es decir que si las ventas fueron altas en datos anteriores y se utilizaron un número determinado de trabajadores entonces se elabora una proyección de personal para el nuevo establecimiento de metas de ventas, así de esta manera se preve el número de trabajadores que son necesarios para determinada temporada.

Este modelo tampoco se aplica en esta Asociación según la entrevista con el administrador.

**c) Basado en la Sustitución de Puestos Claves**

“Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización”, Chiavenato (2011, p. 152).

Esto no es más que las gráficas de reemplazo u organigramas de carrera, en donde se establece quién sustituiría a la persona que está siendo rotada de su puesto laboral, para el reclutamiento interno esto es de mucha ayuda para el reemplazo de puestos de confianza.

Aunque es un modelo muy necesario para cualquier empresa en esta asociación no se aplica.

**d) Basado en el Flujo de Personal**

“Es un modelo que describe el flujo de personal hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización, el cual permite una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización”, Chiavenato (2011, p. 153).

Es decir que con este modelo se puede predecir los resultados de las políticas de promociones, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento; y de esta manera preveer las necesidades de personal de la empresa.

Según la entrevista con el administrador no se aplican ninguno de los modelos y se ocupa una vacante cuando es necesario cubrirla, sólo en los proyectos se prevé la necesidad de cuantos trabajadores serán necesarios.

Por lo tanto puede decirse que en la empresa no se está cumpliendo con una planeación de recursos humanos de manera estricta, si no que se resuelve según sean los casos que se presenten, lo cual resulta desfavorable para la empresa cuando es necesario que se utilicen ciertos modelos por ejemplo el modelo basado en la sustitución de puestos claves ya que el rendimiento laboral de aquellos quienes son fundadores de esta asociación y que actualmente se encuentran laborando en puestos de confianza, gradualmente disminuirá por lo que es necesario que se planee quienes sustituirán a estos y a otros que ocupan puestos claves en la institución.

#### **4.3.1.4. Factores que Influyen en la Planificación de los Recursos Humanos.**

##### **a) Cambio de los Valores**

En el sitio web de Relaciones laborales y RRHH (2015) considera que los cambios en los valores sociales están “estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo, la economía, intereses y preferencias sociales”.

Se considera que tales variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la movilidad.

##### **b) Descripción y Análisis de Puestos**

Según Carrasco Carrasco (2009), A través del análisis y descripción de puesto, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales, y tareas necesarias para desempeñar, de modo que complete dichas funciones.

Según necesidades, esta estructura mínima puede complementarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesional idóneo de la persona que deberá ocupar el puesto, etc.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en preparar de manera indirecta las actividades o requerimientos del puesto donde especifica cada una de las responsabilidades que se le asignaran a la persona que opte por ocupar ese cargo, todo esto con el objetivo de formarlos y que se involucre de manera directa con la institución. Así mismo, su descripción es la relación de una tarea con otra dentro del mismo puesto, aclarando al ocupante lo que hará, con qué frecuencia y cada uno de los métodos que se emplean para el cumplimiento de las responsabilidades de cómo lo hace, sus objetivos y el porqué de esa función.

### **c) Aplicación de las Técnicas de Incidente Crítico**

Chiavenato (2009) atestigua que consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable.

Esta técnica de incidente crítico se refiere en la opinión o criterio que tenga el jefe inmediato de la persona que va a ser contratada, lo cual tendría una incidencia positiva o negativa de acuerdo a la decisión que toma el jefe de línea, es decir que este debe tomar la decisión basándose en situaciones pasadas en donde fue necesario que se ocupase una nueva función, de la cual surgió una nueva vacante.

**d) Requisitos del Personal.**

“Consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener”, (Chiavenato, 2007, pág. 175).

Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características que el nuevo colaborador debe tener.

El administrador quien fue entrevistado plantea que los cuatro factores influyen en la planeación de recursos humanos, ya que tanto el cambio de valores afecta en la forma en que los trabajadores deben tener la disposición del cambio de zonas de trabajo así como los valores que debe de poseer la persona que se va a contratar, el análisis de puesto porque se debe de conocer las características que el puesto demanda, etc. todos son importantes y afectan de una u otra manera.

Consecuentemente puede decirse que si son tomados en cuenta en la planificación de recursos humanos que se realiza para las ejecuciones de proyectos ya que se realiza un análisis de los valores que traen los nuevos trabajadores para que estos coincidan con el puesto que este ocupará;

Así mismo se analiza el cargo que este ocupará para conocer si este tiene las características necesarias para laborar en el área, las técnicas de incidente crítico son para conocer cómo debe actuar el ocupante del cargo en determinada situación para así estipularlo en las fichas ocupacionales además se deben considerar también los requisitos que demanda el jefe de área es decir la persona que solicita el llenado de la vacante para así realizar la planificación basado en esos factores.

#### **4.3.1.5. Cuestiones claves que deben considerarse**

##### **a) Diseño y Análisis de Puestos de Trabajos**

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

En el fondo, el diseño y análisis de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones, por lo tanto es un factor que se debe considerar ya que deben especificarse los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Según en la entrevista con el administrador si se realiza el diseño y análisis de puestos para conocer qué requisitos debe cumplir el aspirante a puesto y se cuenta con fichas ocupacionales las cuales están conforme a todos los cargos que se ejercen en la empresa. Pero según los encuestados sólo al 13% de los encuestados se les proporcionó ficha ocupacional cuando ingresaron en la empresa. Tabla N°3 (Documentos proporcionados a ingresar a la empresa). Según los documentos observados si existen todas las fichas ocupacionales de todas las áreas de la empresa.

Por lo tanto se puede decir que a pesar de que existen las fichas ocupacionales estas no fueron proporcionadas a todos los trabajadores por lo tanto se sugiere hacer llegar las fichas ocupacionales a aquellos a los que no se les fue proporcionadas con el objetivo de que conozcan las funciones debidamente establecidas en ellas, para mejorar el desempeño ya que al no conocer lo que su puesto demanda estos pueden considerar que se encuentran realizando tareas que no son acordes a su puesto, lo que puede ser un factor que disminuya la productividad laboral, los factores que pueden verse involucrados son: la satisfacción laboral y la percepción.

**b) Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo.**

Dessler (2009, pág. 126) opina que generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos:

- Actividades Laborales.
- Conductas Humanas.
- Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares de Trabajo.
- Estándares de Desempeño.
- Contexto del Puesto.
- Requisitos Humanos.

Es decir que se debe conocer la información acerca de las actividades del puesto actual; las conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar; además de la información referente a las herramientas utilizadas o los materiales procesados; los estándares de desempeño del puesto, información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional; información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, Capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses).

Para el administrador la información que se recopila en el análisis de puesto y se integra en las fichas ocupacionales son las actividades laborales, conductas humanas, contexto del puesto y requisitos humanos.

Lo cual se identificó en las fichas ocupacionales, las cuales están compuestas por: los requisitos laborales, las funciones generales y específicas además de las áreas con las que interactúa.

Dicho esto se puede decir que la información que se consigna en la identificación del puesto permite tener una clara idea respecto a los requisitos que debe poseer la persona que ocupara el puesto, para desempeñarse de acuerdo a las exigencias de la organización, sin embargo es necesario dar a conocer las fichas ocupacionales a la totalidad de los trabajadores.

### **c) Métodos y Procedimientos para la Recopilación de Datos**

#### **o La Entrevista.**

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

#### **o Cuestionarios.**

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

#### **o Observación.**

“La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable.” (Dessler, 2001, pág. 113). La observación directa se utiliza por lo general junto con las entrevistas.

#### **o Diario o Bitácora del Participante.**

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

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

Según el entrevistado a través de una comisión se realiza una reunión en consenso con el área que necesita la contratación para conocer qué características requieren el puesto. Según lo expresado por el administrador puede decirse que en ADDAC se realiza la recopilación de información a través de un entrevista con los supervisores o coordinadores de zona que son los que tienen mayor conocimiento acerca del puesto que se está investigando con el objetivo de que quede detallado tanto las responsabilidades, atribuciones y funciones; así como todas las actividades más importantes que debe realizar diariamente, al mes, semestralmente o anualmente.

A lo que se puede opinar que la empresa realiza la recopilación de información a través de la técnica de entrevista a los más cercanos al puesto donde se encuentra la vacante, la cual es una buena fuente de información ya que esta es objetiva con respecto a las funciones a desempeñar por el nuevo trabajador. También es necesario destacar que con dicha técnica se ahorra más tiempo y dinero, ya que se realiza una sola reunión en consenso con la junta directiva y responsables de área para definir la ficha ocupacional que se necesita.

#### **d) Descripciones y Especificaciones del Puesto de Trabajo**

La descripción y especificaciones del puesto es según Dessler (2009) la lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales, las responsabilidades de supervisión del mismo; y también la lista de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera todo es resultado del análisis del puesto.

En otras palabras son todos los requisitos que el puesto demanda a quien ocupará la vacantes es decir las características que este debe poseer el candidato idóneo.

El administrador considera que las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo están contempladas en las fichas ocupacionales que la empresa posee. De las cuales se observó la existencia de: director ejecutivo, responsable de programa desarrollo productivo, asistente administrativo, contador general, secretaria administrativa, auxiliar de contabilidad, secretaria, gerente programa crédito, responsable de programa de comercialización, responsable de la unidad productiva y servicios, gerente de zona, extensionista, conductor, oficial de apoyo, consejo técnico, consejo de dirección, responsable de administración y finanzas; en las cuales se observó que poseen lo siguiente: nombre del cargo, nivel académico, experiencia laboral, requisitos laborales, unidad de dependencia y las funciones o responsabilidades, a pesar de lo ya mencionado hace falta la fecha de elaboración, fecha de revisión, código de la ficha, departamento, las condiciones de trabajo y la última fecha de actualización.

Con lo anteriormente expresado por el entrevistado y lo encontrado en los documentos se puede decir que la asociación si realiza las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo, información contemplada en las fichas ocupacionales, en las cuales se encuentra la descripción literal de la información obtenida por medio del análisis, es decir se contemplan los aspectos más relevantes del cargo, tales como: denominación, nivel, dependencia, coordinación, tareas a desarrollar, etc.

#### **4.3.2. Reclutamiento**

Dessler (2009) asegura que el reclutamiento de empleados implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes de la empresa.

Por otro lado Werther y Davis (2008) llaman al reclutamiento una identificación del talento, al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, el cual inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Consecuentemente se puede definir al reclutamiento como el proceso donde se logra identificar las fuentes que pueden brindar al candidato más idóneo para el puesto que se está ofertando.

El reclutamiento de personal en la asociación se realiza sin una planificación total, se efectúa cuando surge la necesidad en una de las áreas y principalmente cuando se trata de un nuevo proyecto, ya que en estos se contempla el número necesario de trabajadores para la ejecución y operación del proyecto, por lo cual es necesario convocar la apertura de las vacantes en la asociación.

A criterio particular esta asociación recluta de manera que no se planifica completamente por lo tanto este punto debería de reconsiderarse debido a que de esta etapa depende el crecimiento de la empresa, ya que los recursos humanos son la parte medular para que las empresas se desarrollen, el capital humano debe atraerse a través de métodos de reclutamiento especializados para contratar personal con potencial a explotar.

#### **4.3.2.1. Importancia del Reclutamiento**

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) el reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización.

Es decir que en la medida que la empresa sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos que se desean.

El administrador considera que es de importancia ya que a través del reclutamiento se conoce a la persona de acuerdo al perfil del puesto, la experiencia, las aptitudes, el comportamiento y si la persona es ideal para ocupar el puesto. No se observó la existencia de políticas de reclutamiento de personal.

Puede decirse entonces que el administrador conoce básicamente la importancia que tiene el reclutamiento ya que al identificar las características necesarias que el puesto requiere se busca potenciar la capacidad que posee el trabajador para obtener un buen rendimiento laboral, y por ende el alcance de metas; sin embargo es necesario que se defina un plan estratégico para el reclutamiento de personal con el fin de atraer personal con mejores capacidades para potenciar el nivel productivo que existe en la empresa.

#### **4.3.2.2. Fuentes y Métodos de Reclutamiento**

##### **a) Fuentes Internas**

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella, (Werther & Davis, 2008).

La fuente interna o reclutamiento interno cumple con el objetivo de mantener un clima laboral y una percepción positiva para los trabajadores de la empresa.

Durante la entrevista se expresó que si se utilizan las fuentes internas para obtener los recursos que se necesitan para ocupar las vacantes como primera opción.

A lo cual se considera positivo para fortalecer el ambiente motivacional interno, debido a que existe evidencias a que este es un factor que se encuentra influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores de esta asociación.

- **Métodos Internos**

Existen muchos métodos que pueden utilizarse desde el «boca a boca» hasta los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades; en definitiva, el sistema de información de recursos humanos de la organización y métodos como anuncios de puestos de trabajo en murales informativos, (Dolan, Valle C., Jackson, & Schuler, 2007).

A través de los métodos internos los trabajadores conocen las posibilidades de promoción y ascensos que la empresa brinda a su personal.

Según los encuestados el 18.5% de 100% considera que los ascensos son una manera de motivarlos. Ver Tabla N°5. En la entrevista realizada el administrador expresó que como métodos de reclutamiento interno se usa un análisis de los expedientes laborales activos que cumplan con las especificaciones del puesto y luego se procede a realizar el ascenso.

Por consiguiente puede expresarse que no siempre se realiza el ascenso como método de reclutamiento interno ya que los encuestados no consideran a este como estrategia motivacional, por lo que se sugiere realizar ascensos para que de esta manera los trabajadores se desarrollen y cuando exista la necesidad de sustituir un puesto clave, sea un trabajador con las capacidades y conocimientos necesarios del funcionamiento de la empresa.

**b) Fuentes Externas**

El reclutamiento externo aporta conocimientos y perspectivas nuevas, además de puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables, (Werther & Davis, 2008).

Esta fuente permite atraer personal con capacidades, conocimientos y potencial humano nuevo a la empresa.

Según los datos encontrados los encuestados se integraron a través de diferentes métodos externos. Por lo que administrador considera que se realiza este con el objetivo de captar personal que cumpla con las especificaciones del puesto.

A opinión propia es conveniente que se utilice primeramente el reclutamiento a través de fuentes internas, sin embargo si este no satisface las necesidades debe reclutarse nuevo personal ya que al seleccionar a los mejores se crea la oportunidad de que estos se dediquen a innovar, a encontrar áreas de oportunidad, crear nuevos productos, organizar, etc.

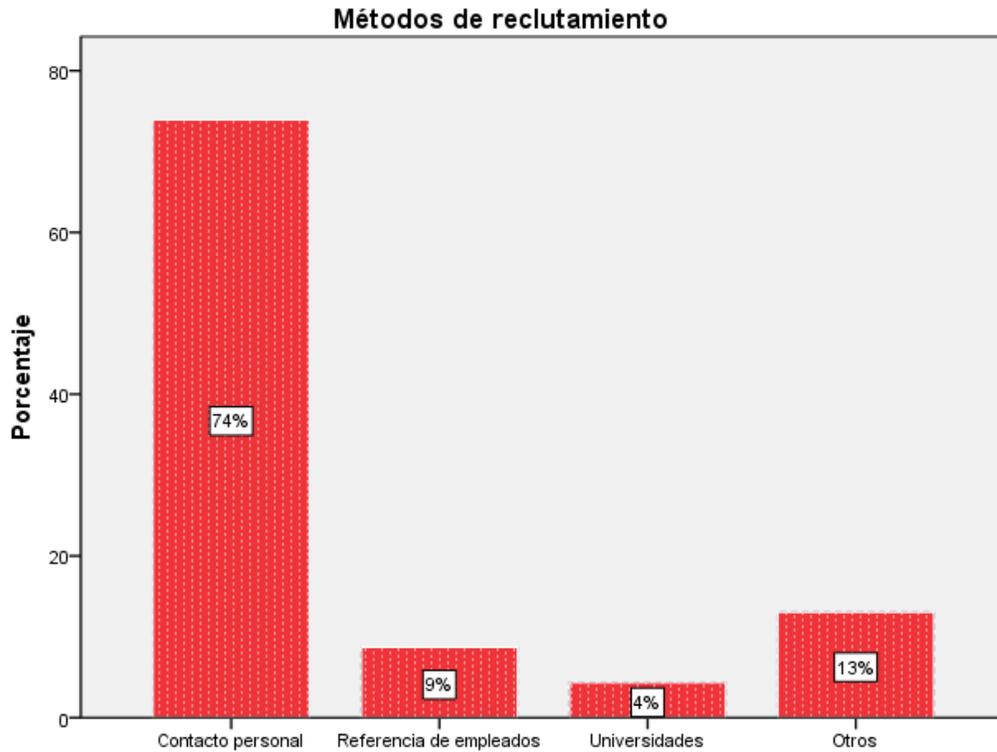
- **Métodos Externos**

Según Dolan (2007) existen las siguientes:

- Contacto personal
- Referencia de empleados
- Agencias de empleo
- Organizaciones nacionales e internacionales con las que interactúa por convenio y/o alianzas.
- Registros internos
- Universidades
- Periódicos
- Radio
- Internet y otros.

Los métodos externos son utilizados por las empresas para dar a conocer al personal ajeno a la organización una vacante que se está ofreciendo; sin embargo es importante mencionar que estos métodos deben ser aplicados cuando la vacante no pueda ser ocupada por personal interno a través de ascensos o transferencias.

Grafica N°1



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Según los datos obtenidos en la encuesta 74% de ellos realizaron contacto personal con la institución para aplicar a la vacante, es decir estos se acercaron a la empresa a ubicar su currículum con el fin de optar a puesto disponible; con un 13% los encuestados respondieron que otros, siendo esto que la administración los contactó personalmente para ocupar directamente al cargo, o entraron como pasantes y se quedaron en el puesto.

Sin embargo el entrevistado considera que en principio se recluta a través del método de referencias de empleados, como segundo caso los solicitantes a través de contacto personal y también se realiza reclutamiento externo por medio de universidades, esto cuando se les da la oportunidad de realizar prácticas y si este posee el potencial se le contrata, siempre y cuando exista disponibilidad de una vacante.

Aduciendo con la información encontrada se llega a la conclusión de que efectivamente como se había mencionado anteriormente dicha asociación no realiza esfuerzos por publicitar las vacantes, con lo que menciono nuevamente que esto es una desventaja para empresa ya que no se presentan suficientes candidatos para una selección más clara, donde se pueda ponderar varias opciones y elegir la mejor alternativa, aquella que satisfaga la exigencias del puesto.

#### **4.3.2.3. Proceso de Reclutamiento**

Chiavenato (2007) considera que el proceso de reclutamiento varía de acuerdo con la organización, dicho proceso inicia de una decisión de línea que se oficializa a través de una especie de orden de servicio o requisición de empleo o requisición de personal cuando el departamento de reclutamiento la recibe, éste verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible; si no es el caso, debe reclutarlo por medio de las técnicas de reclutamiento particularmente más indicadas.

Es decir que inicia desde la identificación de la necesidad, la cual procede a ser efectiva a través de una requisición presentada al área de recursos humanos y este de encarga de hacer el reclutamiento más idóneo para cubrir la vacante y este termina cuando los solicitantes dejan sus documentos.

Según el entrevistado, el jefe de área solicita el personal solicitado a la administración el llenado de la vacante y este procede a realizar el reclutamiento necesario o bien se hace una revisión de los candidatos que en ocasiones anteriores no fueron seleccionados (base de datos que se actualiza cada año) y se convoca a una entrevista para el proceso de selección. Se observó los expedientes de los que no fueron seleccionados y los expedientes de los trabajadores, los cuales se encuentran completos, es decir que se observó la existencia de un contrato laboral, currículo, formato de solicitud de empleo, entre otros documentos.

Por lo tanto el proceso de reclutamiento en la empresa se cumple ya que el proceso de reclutar a la persona idónea no inicia como una decisión propia del departamento de recursos humanos sino desde que se identifica la necesidad de llenar una vacante, dicha necesidad debe ser formalmente presentada a través de una requisición de personal (forma o formato que debe ser llenada por el jefe de línea o jefe de departamento solicitante) la cual debe estar firmada para luego verificar si se trata de aumento de personal o no, en cualquiera de ambos casos debe ser autorizado por el director o gerente de la empresa, para luego verificar en la base de datos o inventario de personal para conocer si alguno posee las características necesarias y realizar un ascenso o traslado, en caso de no darse se procede a realizar el reclutamiento externo a través de métodos externos para atraer al candidato que se espera, es decir que el proceso termina hasta que los candidatos al puesto envían sus documentos a la empresa.

#### **4.3.3. Selección**

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) afirman que el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse; de igual manera Alles (2006), es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Esto quiere decir, que si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, por tanto, positiva e invitante, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, en consecuencia, una que restringe e impide el acceso a candidatos que no cumplen con los requerimientos necesarios para ser seleccionado en el puesto vacante a través del proceso de selección que consiste en analizar las solicitudes de los candidatos para conocer que si estos cumplen o no con los requerimientos solicitados por la empresa para ocupar la vacante.

En la asociación se realiza la selección de candidatos empezando por la selección de documentos y se convoca a entrevista con el objetivo de conocer si esta vez cumple con las características del puesto, el entrevistado también agregó que las políticas de selección de personal se ajustaban a las políticas de la empresa ya que en las políticas de selección estaba contemplado que se seleccionaría y se convocaría a entrevista a personas que tuvieran algún contacto de referencia en la empresa, además de eso en las políticas de selección también se integra la participación de la comisión institucional mínima de tres personas. Lo cual se logró constatar en los documentos suministrados.

Por lo tanto puede decirse que existe un proceso de selección de recursos humanos en la empresa pero que es este es corto, es decir los candidatos no todos son sometidos a las pruebas de selección, además a como dijo en administrador sólo se hace una entrevista lo cual con esto se ahorra tiempo sin embargo considero que es necesario realizar una entrevista previa con el fin de filtrar sólo a aquellos que poseen las características necesarias que el puesto demanda, así mismo es necesario que a los candidatos se les realice exámenes médicos y no sólo se solicite el certificado médico, ya que este no posee todos los datos necesarios que den a conocer el estado de salud del candidato, por lo tanto es necesario que se evalúe este proceso.

#### **4.3.3.1. Importancia**

Para Dessler (2009) la selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.

- **Desempeño**

Dessler opina que el desempeño siempre depende en parte de sus subordinados. Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo; los que carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados.

Esta razón resalta que en la selección es el momento indicado para eliminar a los aspirantes indeseables, es antes de contratarlos, no después.

Es por esto que en ADDAC recurre a los métodos de reclutamiento tanto internos como externos para seleccionar al candidato idóneo y así abastecer a la empresa de personal calificado, con el objetivo de tener la productividad laboral al máximo.

- **Costos**

Según Dessler es costoso reclutar y contratar empleados. Se debe realizar un proceso de selección meticuloso para seleccionar al personal indicado para no correr el riesgo de perder dinero y tiempo en reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, instruir a un trabajador que permanecerá en la empresa poco tiempo.

Es importante mencionar que el área de recursos humanos al momento de informar de una nueva vacante en la empresa, debe dar conocer tanto interna como externamente los términos de referencia del puesto ocupar, posteriormente a ello el área de recursos humanos evaluará de manera eficiente y cuidadosa el proceso de selección de los aplicantes al puesto, al seguir este proceso de selección la empresa corre con menos de riesgos de incurrir en futuro costos.

En esta Asociación se valora mucho este aspecto ya que se pretende dar el óptimo rendimiento a los recursos financieros, es por ello que su proceso de selección es corto, es decir que sólo se realiza el reclutamiento sin hacer uso de publicidad, una sóloa entrevista de selección y un periodo de prueba establecido en el reglamento interno.

- **Obligaciones legales**

Con el criterio de Dessler se puede decir que es importante porque una contratación incompetente tiene dos implicaciones legales:

En primer lugar, las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimientos de selección no discriminatorios para los grupos protegidos y en segundo lugar, los tribunales considerarán que el patrón tiene responsabilidad legal cuando se contrata a empleados con antecedentes penales u otros problemas similares.

Es decir que no se debe de discriminar por raza, color, religión, edad, sexo, nacionalidad, estado de embarazo y a aquellas personas que poseen capacidades diferentes siempre y cuando este no afecte a su desempeño; Además se debe cuidar a la empresa de la contratación negligente, esta destaca la necesidad de pensar con detenimiento cuáles son en realidad los requisitos humanos del puesto para evitar denuncias, por ejemplo si una empresa contrata a un individuo para atención al cliente directamente en el domicilio, y este aprovechando su uniforme o acreditación formal de una empresa confiable usa esto como medio para sustraer bienes, la carga legal recae sobre la empresa por la contratación negligente de ese trabajador.

En ADDAC se considera importante una buena selección porque se elige al candidato más idóneo y así mismo se tiene las precauciones para no ser demandados, al solicitar record de policía y seleccionando a sus trabajadores sin hacer discriminación.

También los beneficios no solo son para el lucro de la empresa, también las personas se ven beneficiadas por la selección y aún más si el candidato llega a ser aprobado para ocupar el puesto ya que compensa necesidades como satisfacción personal, ingresos económicos, superación, estabilidad entre otros.

Es por esto en la asociación aplican el proceso de selección, por los múltiples beneficios para la empresa que dirige sus esfuerzos para el cumplimiento de objetivos, estrategias, metas organizacionales y para el bienestar de los asociados y de la comunidad donde se desarrollan proyectos.

#### **4.3.3.2. La selección como Proceso de Comparación**

Para (Chiavenato, 2009) la mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal.

En ADDAC utilizan este concepto para adquirir personal que cumpla con las competencias deseadas del puesto debido a que si el solicitante posee características superiores al puesto lo más probable es que trabajador se retire después de un tiempo o bien su desempeño laboral no sea satisfactorio por que la percepción del puesto es bajo. Por otro lado si el ocupante del puesto no cumple con los requerimientos mínimos del puesto este también tendrá bajo rendimiento laboral.

Es pertinente expresar que dicha asociación aplica este modelo de selección basada en las fichas ocupacionales, lo cual es correcto ya que estas contienen la información necesaria que el puesto demanda y sirve de guía para el equipo de selección de candidatos, facilitando el desarrollo de esto.

#### **4.3.3.3. La selección como Proceso de Decisión y Elección**

Para Chiavenato (2011, pág. 162) el órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Así mismo Dessler (1996, pág. 36) considera que es una función (servicio) de staff, la función de un gerente de personal en la asistencia y asesoría a los gerentes de línea.

Es decir que después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante por lo tanto la decisión de elegir el candidato adecuado no es del órgano de selección o del gerente de recursos humanos quienes solo proporcionan una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgen más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).

Según el entrevistado el proceso de selección y contratación es llevado a cabo con la participación de la comisión integrada por el responsable del área administrativa financiera, responsable de la persona que va a ocupar el puesto en esa área y otras dos personas que tienen que ver con el desarrollo humano local y el de desarrollo humano productivo que es en la cual generalmente se dan las vacantes, quienes en conjunto se encargan de seleccionar al candidato más idóneo para el puesto, es decir se encargan de especificar las características y nivel de competencia de los empleados necesarios para llenar las posiciones específicas.

Por lo tanto con esta comisión ya definida se realiza una decisión y elección de maneja conjunta lo que reduce el conflicto de autoridad en esta toma de decisión y se elige a aquel que todos consideran idóneo para ocupar la vacante ya que al participar el responsable de quien se va a contratar se responsabiliza por este nuevo elemento al ser partícipe de la elección.

#### **a) Modelos de Comportamiento**

Chiavenato (2009) plantea que la selección de personal como proceso de decisión, admite cuatro modelos de comportamiento:

- **Modelo de Colocación**

Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir rechazo o trámites.

Esto sucede cuando existe en la empresa un ascenso o promoción de puesto, el cual sólo lo puede cubrir un trabajador que posee las características y capacidades que el nuevo puesto exige a su ocupante. Por lo general se trata de la especialización de una actividad.

- **Modelo de Selección**

Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. En otras palabras cada candidato tiene las mismas posibilidades de ser aceptado, pero en el proceso de selección cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

Es el modelo más utilizado en entidades debido a que existe una demanda laboral mayor a la oferta laboral, es por esto que los candidatos deben de competir según sus características con los requisitos que el puesto demanda.

- **Modelo de Clasificación**

Es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende cubrir. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba.

El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.

El modelo de la clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección porque aprovecha a los candidatos disponibles; permite que haya mayor eficiencia en el proceso de selección ya que involucra la totalidad de los puestos vacantes y reduce los costos operacionales puesto que evita la duplicidad de comparaciones o la repetición de gastos en el proceso. Un claro ejemplo de esto es cuando una empresa o proyecto debe iniciar operaciones, esto quiere decir que la empresa necesitará diferentes perfiles de trabajadores para los diferentes puestos que se deben de ocupar.

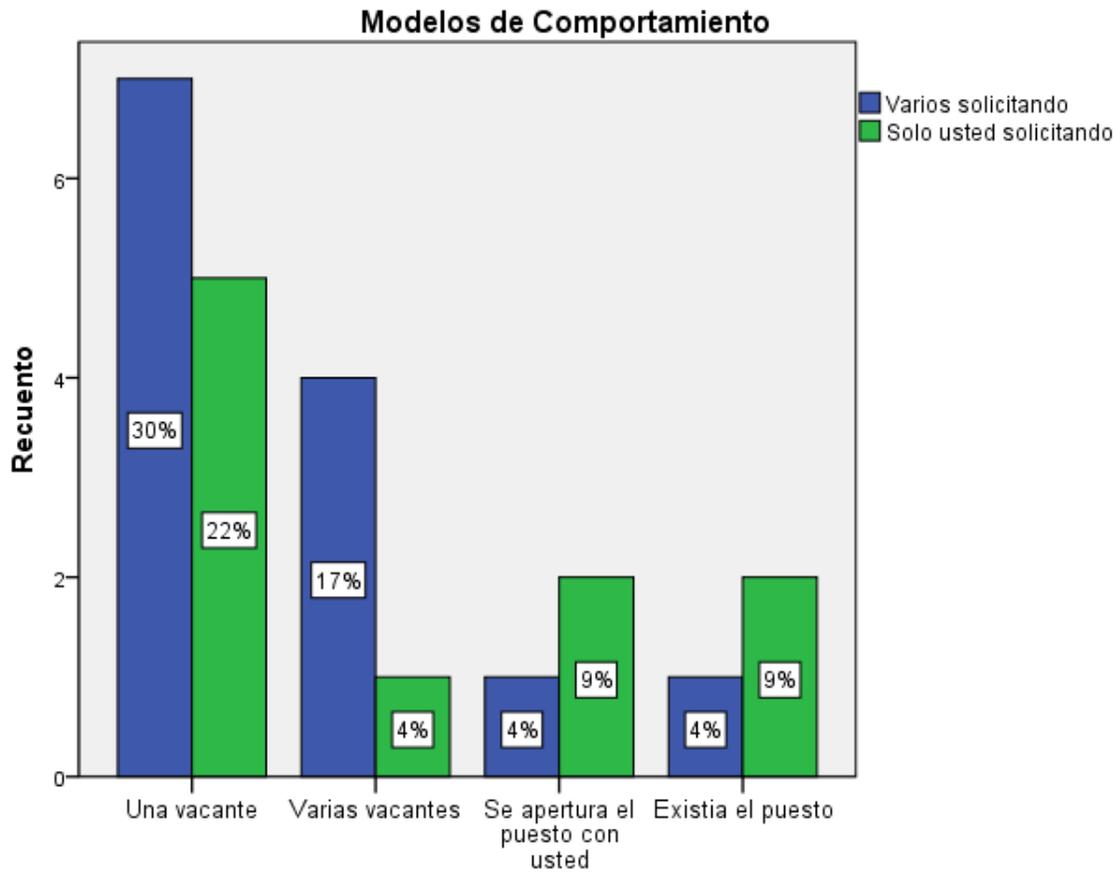
- **Modelo de Valor Agregado**

Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización.

Es decir que cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza.

La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad; básicamente este modelo se utiliza para crear vacantes, es decir que se selecciona bajo un modelo de valor agregado cuando se busca mejorar el desempeño laboral existente, esto bien puede ser cuando se crea una función de staff o personal de apoyo tales como: un auditor interno o un especialista en recursos humanos, entre otros.

Gráfica N°2



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Según los datos encontrados en la encuesta realizada, los trabajadores cuando solicitaron entrar a la asociación se encontraron con que existía una sola vacante y varios estaban optando a ella, a lo que se percibió un 30% aproximadamente pero no con mucha diferencia un 22% aproximadamente de los encuestados estaban optando a un puesto sin ninguna competencia. En menos porcentaje se encontró que se apertura y ya existía el puesto cuando varios competía por el mismo. En la entrevista se determinó que de los modelos de comportamiento al realizar la selección, en la asociación se utiliza el modelo de selección porque cuando hay una vacante se realiza una convocatoria, y el que está apto y se adecua a las características del puesto esa es la que queda, pero no solo una persona es decir que son varias.

Con respecto a los datos encontrados puede decirse que en esta asociación se realiza tanto selección entre varios solicitantes y la selección de una sola persona solicitante al puesto, es decir que solo se realizó el proceso de selección en un 30% de los encuestados. La diferencia de los datos encontrados se debe a que muchos de ellos son fundadores de la asociación es decir que al crearse la empresa estos no pasaron por un proceso de selección debido a que estas políticas aun no estaban creadas y entraron para crecer en conjunto con la empresa; también las diferencias en las cifras se deber a que no se da a conocer a través de medios externos la existencia de una vacante.

#### **4.3.3.4. Proceso de la Selección de Personal**

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal, varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra (Werther & Davis, 2008, pág. 201),

Es decir que la selección de personal no solo es de candidatos externos a la empresa también existe la selección interna con el objetivo de promover y motivar al personal, así mismo para ser una empresa cotizada en el mercado laboral.

En este caso las selecciones internas en esta institución pocas veces suelen darse porque se trata de mantener una estabilidad laboral es decir las personas que se encuentran laborando en las áreas de oficina central generalmente tienen más de cinco años laborando en el mismo puesto y las vacantes que surgen son cuando los proyectos de desarrollo comunitario son aceptados, es ahí cuando se procede al reclutamiento y selección de aquellas personas que no están dentro de la empresa, esto según la entrevista con el administrador.

A criterio propio esto es muy bueno ya que todo trabajador desea la estabilidad laboral dentro de una organización, sin embargo todos los trabajadores, sin excepciones, es decir sea de campo o de oficina es necesario que pase por un proceso de selección ya sea interno o externo, ya que al sentirse evaluados y posteriormente aceptados se afianza el compromiso organizacional con los trabajadores y para la empresa al seleccionar tiene la opción de elegir al trabajador más capaz para desarrollar el puesto.

#### **a) Recepción Preliminar de Solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas (Werther & Davis, 2008).

Es decir que la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo, además de una entrevista preliminar donde puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal en donde se verifica los datos contenidos en la solicitud.

Según los datos obtenidos en las encuestas, el 43.5% (ver tabla N°2) de los encuestados que se encuentran laborando presentaron sus documentos antes de ser llamados a continuar con el proceso de selección de personal es decir que aproximadamente un 56.5% de estos no proporcionaron sus documentos antes, es decir que estos no pasaron por todo el proceso de selección; según lo proporcionado por el entrevistado utilizan este paso para obtener información previa del candidato, el órgano encargado de selección descartan aquellas solicitudes que no poseen toda los datos que se solicitaron, desde este momento empiezan a filtrar los candidatos más idóneos para el puesto, pero no solo se reciben cuando hay una vacante, sino que se crea una base de datos para cuando surja la vacante se procede a realizar la convocatoria.

Puede decirse que a través de esta etapa se inicia la elección del candidato más idóneo para el puesto, ya que en los documentos que presentan los candidatos puede observarse si este cumple con las especificaciones del puesto, y los que no son aceptados son guardados por un periodo de tiempo en caso de que surja una vacante lo cual trae beneficios para ahorrar tiempo en el reclutamiento.

## **b) Administración de Exámenes**

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento (Chiavenato, 2009).

Las pruebas permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto a diversas actividades, pero con frecuencia las pruebas no ofrecen garantías de ser válidas.

Para las empresas la validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función, o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultado y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección, pero así mismo existen pruebas que normalmente no se usa en todas la empresas, en ADDAC sólo son utilizadas dos tipos de pruebas, las cuales encontraremos a continuación.

### **Tipos de pruebas**

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 (Werther & Davis, 2008),

- **Pruebas Psicológicas.**

Miden la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).

- **Pruebas de conocimientos.**

Son más confiables porque determinan información o conocimiento que posee el examinado. Esta mide los conocimientos de las prácticas de supervisión y la habilidad verbal espacial y numérica.

- **Pruebas de desempeño.**

Dicha prueba mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de puesto y la coordinación física.

- **Exámenes de respuesta gráfica.**

Mide la respuesta fisiológica a determinados estímulos.

- **Exámenes médicos.**

Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipos delicados) y analizan el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos.

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 miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos;

Las pruebas de carácter médico, por último, determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifican para otros.

Tabla N°1

Resumen		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Pruebas de conocimientos	7	30
	Pruebas de desempeño	7	30
	Ninguna	5	22
	Total	19	82
Perdidos	No contesta	4	18
Total		23	100,0

Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

La tabla N°1 representa el 82% de los encuestados, es decir que los datos representan a 19 de los 23 trabajadores encuestados, a los cuales se les presentó una serie de ítems de los tipos de pruebas utilizadas normalmente en las empresas, las cuales fueron: pruebas psicológicas, conocimientos, desempeño, respuestas gráficas, carácter médico; a lo cual los encuestados contestaron que las pruebas de conocimiento y de desempeño son las utilizadas en la asociación, de lo cual se obtuvo un porcentaje de frecuencia de 30% respectivamente; según la misma fuente las pruebas de desempeño se realizaron durante un periodo de tres meses, en los cuales se les valoró el desempeño y se prosiguió a contratar. Sin embargo se obtuvo que 5 de los encuestados no se les aplicó ninguna de estas, lo cual representa una debilidad para empresa, ya que esta acción protege a la empresa de la rotación de personal, los datos se ven reflejados como datos perdidos de los cuales se obtuvo un porcentaje de 18% es decir 4 de los encuestados no contestaron esta pregunta, de lo cual puede resumirse que probablemente estas personas no pasaron por algún tipo de prueba o simplemente se reusaron a contestar debido al poco interés presentado.

El entrevistado opina que solamente se aplican las pruebas de conocimiento y de desempeño a los trabajadores que se pretende contratar para el programa de crédito, y se evalúan las aptitudes y las experiencias con respecto a la vacante que vayan a ocupar.

Con lo anteriormente dicho puede analizarse que la aplicación de pruebas se realiza de manera parcial, es decir que no se realiza de manera correcta la aplicación de pruebas porque debería de hacer a cualquiera que solicite un puesto, ya que de esta manera se conoce más acerca de la idoneidad que este aspirante tiene para ocupar el puesto, es decir no solamente se debe hacer un filtro de los trabajadores de campo, sino también de aquellos puestos que demandan oficina, así mismo se considera importante aplicar no sólo pruebas de desempeño sino también aplicar pruebas de conocimientos y los exámenes médicos, para conocer el nivel de conocimiento que posee el candidato y el estado de salud de este; por lo tanto se recomienda que se evalúe la aplicación de pruebas a los solicitantes y que esto no sólo se haga de manera parcial, esto con el fin de brindar a la empresa candidatos idóneos a los puestos que ofertan.

### **c) Entrevista de Selección**

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato (Chiavenato, 2009).

Dicho en otras palabras la entrevista de selección es una técnica para obtener información del solicitante y que este también obtenga información de la empresa, estas se utilizan en las situaciones donde se necesita personal calificado y no calificado además permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana.

Según los datos encontrados por los encuestados el 9% de los trabajadores realizaron una entrevista de selección para optar a la vacante (ver tabla de frecuencias N°2) lo que se puede interpretar que el proceso de selección no se aplica a todos los candidatos a ocupar un puesto en la empresa y según mencionaba el entrevistado, dicha entrevista se realiza por una comisión previamente establecida para seleccionar a la persona más adecuada al puesto.

Por tanto se considera que en la asociación suelen usarse las entrevistas estructuradas ya que presentan un esquema de los objetivos que se desean alcanzar durante la entrevista que realiza con la comisión, es decir que el entrevistador realiza la entrevista estructurada para conocer los aspectos relevantes del candidato, tales como: habilidades, experiencia, conocimientos y características personales de cada uno de los solicitantes con el objetivo de comparar a un individuo con otro dentro de la competencia y las características del individuo con los requerimientos del puesto, con este tipo de entrevista los resultados son más fáciles de analizar.

#### **d) Verificación de Referencias y Antecedentes**

Hay dos principales razones para efectuar verificaciones de antecedentes y referencias antes de la contratación: para investigar la información proporcionada por el aspirante y para descubrir información perjudicial, como antecedentes penales y licencias de conducir suspendidas. (Dessler, 2009).

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo independientemente de las capacidades del individuo y estas pueden proporcionar información importante sobre el candidato lo que proporciona una visión de su desempeño en la empresa. Es decir que el objetivo de la verificación de antecedentes y referencias funciona como una información para evitar que todos los solicitantes pasen al siguiente paso, en otras palabras es un filtro de candidatos para reducir el número de solicitantes y encontrar el candidato adecuado.

Con respecto a esta etapa el entrevistado expresó si realizan la verificación de referencias contempladas en el currículum con el fin de conocer la veracidad de la experiencia presentada en los documentos.

Por tanto puede decirse que esto es una buena práctica para la asociación, ya que al solicitar referencias laborales proporciona un perfil del candidato, es decir si su antiguo empleador o supervisor extiende una referencia y al comprobar esta, se informa que ha sido despedido por incumplimiento de la jornada laboral, bajo desempeño, por lo tanto así se puede valorar o considerar el rechazo de este candidato; con lo cual se ahorra tiempo y dinero.

#### **e) Evaluación Médica**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, Granados (2013) opina que los exámenes médicos se utilizan para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

Así mismo (Koontz & Weihrich, 2004) consideran que es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes; causas que llevarán a ausentarse con frecuencia debido a sus constantes problemas de salud, contribuyendo al ausentismo en la empresa.

Es decir que la evaluación médica es el conocer el estado actual del solicitante con el fin de evitar posibles contagios entre trabajadores de la empresa o accidentes laborales debido a estos; así mismo las evaluaciones médicas proporcionan a la empresa la estabilidad del ausentismo y la rotación laboral presentada por accidentes laborales, por lo que es recomendable que todas las empresas realicen una evaluación médica, tanto para el bienestar de la empresa como para los demás trabajadores.

Según los encuestados no han sido sometidos a evaluación médica, lo que ellos presentan es el certificado médico junto a sus documentos; a criterio del entrevistado no se realiza evaluación médica a los participantes sino que los ellos deben anexar a su currículum el certificado de salud proporcionado por el ministerio de salud pública.

Es decir que si bien la asociación no realiza exámenes médicos, existen empresas que actualmente si solicitan diversos exámenes médicos como: examen de sangre, la vista, neurológico y otros, todos con el objetivo de prevenir accidentes o contagios, lo que se considera aceptable y necesario de evaluar en esta empresa.

#### **f) Entrevista con el Supervisor**

Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. (Werther & Davis, 2008). El departamento de recursos humanos proporciona el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados, y remitiendo al funcionario que toma la decisión final dos o tres candidatos de alta puntuación.

Es decir el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante, ya que este es el que conoce con mayor cercanía los atributos que la persona a ocupar el puesto debe poseer, así mismo este también es quien deberá supervisar el desempeño del mismo.

Datos encontrados en la aplicación de las encuestas reveló que no pasaron por una entrevista con el supervisor (ver tabla de frecuencias N°2), a lo que el entrevistado proporcionó que se realiza una sola entrevista por la comisión encargada en donde es participe el supervisor o responsable del área.

Por lo que puede decirse que el jefe de línea o departamento que solicita personal aporta a la decisión final y en caso de que el desempeño del trabajador aceptado no es satisfactorio, será más probable que el supervisor o jefe de línea acepte parte de la responsabilidad, ya que si participó en forma activa en el proceso de selección.

#### **g) Descripción Realista del Puesto**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. (Werther & Davis, 2008).

Es decir que es necesario realizar una descripción realista del puesto para prevenir la reacción desfavorable, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el puesto al que ha optado en el área de trabajo. La tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Con respecto a esta fase los encuestados consideran que no se le dio una descripción realista del puesto, a lo cual el entrevistado afirma proporcionar una descripción del puesto en la entrevista de selección, la cual se le proporciona documentos que informan al nuevo trabajador las generalidades de la empresa y las funciones a desempeñar en la empresa.

Por lo que puede decirse que en la entrevista de selección no se deja muy en claro a los nuevos trabajadores lo que en realidad desempeñará en el puesto. En tanto a lo antes mencionado puede sugerirse se aplique o se implementen pruebas de simulación, en las cuales a los candidatos se les asignan tareas similares a las que desempeñara en el puesto en sí, de esta manera se familiariza y el candidato obtiene una descripción realista del trabajo a desempeñar.

## **h) Decisión de Contratar**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección y esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Según (Werther & Davis, 2008) en este paso se deben de conservar todos los documentos del candidato aceptado, incluyendo las evaluaciones, exámenes médicos etcétera, ya que forma parte de su expediente personal.

También es necesario mencionar que con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados y archivar los expedientes de todos los solicitantes para construir un banco de capital humano potencial que funcione como provisión para otro puesto vacante ya que el grupo de rechazados equivale a inversión de dinero y tiempo en las evaluaciones.

Esto es fundamental para cerrar el proceso de selección, ya que si no se contrata a uno de los candidatos significa que existieron errores en el proceso de planificación, diseño de puestos, reclutamiento, o en la selección, porque no cerrar el proceso puede significar causas como: el grado de requerimientos del puesto es demasiado alto o bajo, los candidatos reclutados no tienen las características necesarias para llenar el puesto o sus características son superiores a los que se necesitan, los encargados de seleccionar no tienen el grado de capacitación necesario para procesar la información y seleccionar. Todas pueden ser posibles causas de que no se haya logrado cerrar el proceso.

Según lo expresado por el entrevistado la comisión valora los resultados de la entrevista, es decir el puntaje obtenido y se toma la decisión de contratar después de que hayan pasado el proceso de selección, esto con el fin de seleccionar a la persona más idónea de acuerdo a puesto en cuestión, esto siempre basandose en las leyes laborales existentes en el país.

Por lo que puede decirse que la empresa cumple la etapa de decisión de contratar la cual se realiza en base a criterios y especificaciones definidas para el cargo en las fichas ocupacionales, participando una comisión institucional mínima de tres personas que seleccionará al candidato/a según sea el cargo después del periodo de prueba de tres meses, es necesario destacar que siempre en la asociación se logró llegar a esta etapa, lo cual es muy bueno ya que todo el proceso de selección y los gastos que se realizan en la contratación son una inversión en su capital humano.

#### **i) Realimentación del Proceso de Selección**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado y para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere realimentación tanto positiva como negativa (Werther & Davis, 2008).

Es decir que si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe de manera productiva por lo tanto la realimentación positiva se obtiene en la forma de juicios favorables al nuevo empleado; promociones, buen desempeño, ausencia de conflictos, etcétera. Y la realimentación negativa se refleja en la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, en niveles bajos de evaluación de su desempeño, y factores semejantes.

Con respecto a la realimentación del proceso de selección, el entrevistado dijo que se realizaba una evaluación y una discusión sobre todo el contenido de la entrevista, lo que expuso la persona entrevistada y se evaluó todo y se toma la decisión esto con respecto a la evaluación del solicitante y con respecto al proceso de selección no se evaluó, ya que este ya fue evaluado hace años y se decidió que era el proceso más adecuado.

Para las empresas es de importancia que el proceso de selección sea eficiente ya que como decía Dessler que este proceso significaba costos, esfuerzos y obligaciones legales, por lo que se debe analizar si se realizó la selección con ética, transparencia y responsabilidad para que los candidatos fueran evaluados correctamente.

Tabla N°2

<b>Proceso de selección</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Recepción preliminar de solicitudes	10	43
	Entrevista preliminar	5	22
	Entrevista de selección	2	9
	Total	17	74
Perdidos	No contesta	6	26
Total		23	100,0

Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Como se mencionaba anteriormente en cada uno de los procesos, en la tabla N°2 se refleja los procesos en los que los trabajadores encuestados fueron participes al integrarse en la empresa, siendo la recepción preliminar de solicitudes, las entrevistas preliminar, de selección y la entrevista con el supervisor una sola entrevista así mencionado por el entrevistado.

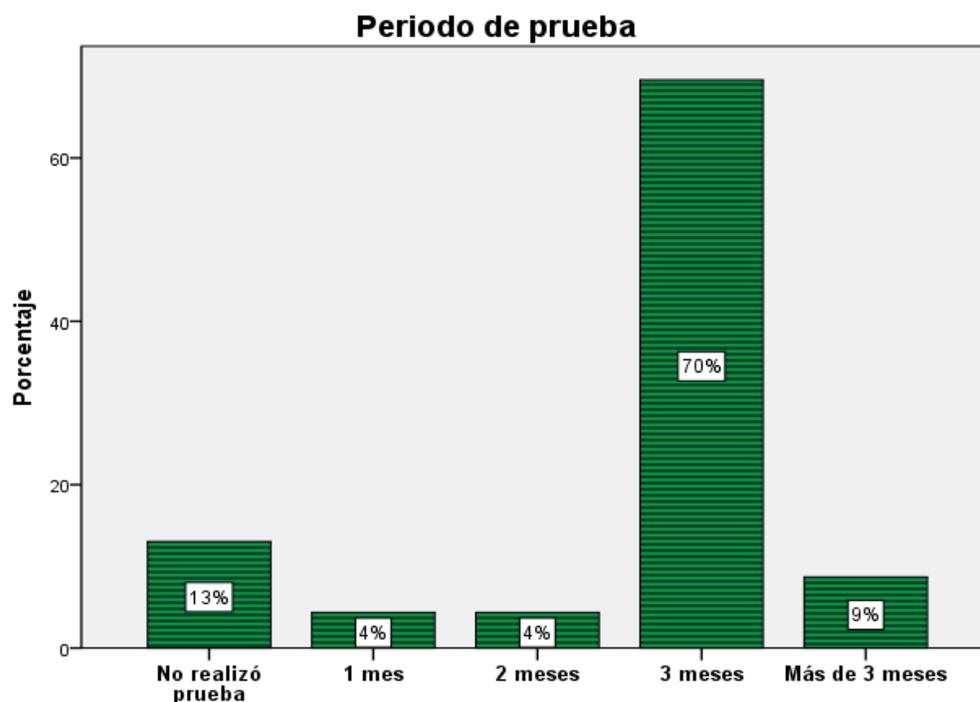
Por tanto puede decirse que la asociación cuenta con un proceso de selección pequeño, en el cual se contempla la recepción preliminar de solicitudes, la entrevista de selección, el periodo de prueba establecido y la etapa de contratación. En la misma tabla se refleja que el 26% de los entrevistados no contestaron a través de qué proceso de selección ellos fueron contratados, esto refleja que 6 de los encuestados proporcionaron datos perdidos es decir que refleja la falta de cooperación de estos o bien que estos no pasaron por un proceso de selección y sólo se les hubicó en la vacante existente.

#### 4.3.4. Contratación

En la ley 185 (Código del trabajo, 1996) artículo 19 se dice que relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración. Y se considera contrato individual de trabajo al convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio.

Es decir que la contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa y cuando aceptan contratar es necesario integrar el contrato al expediente de trabajo y generar la afiliación al Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) y dar de alta en el sistema de información de recursos humanos en caso de que la empresa tenga este sistema.

Grafica N°3



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

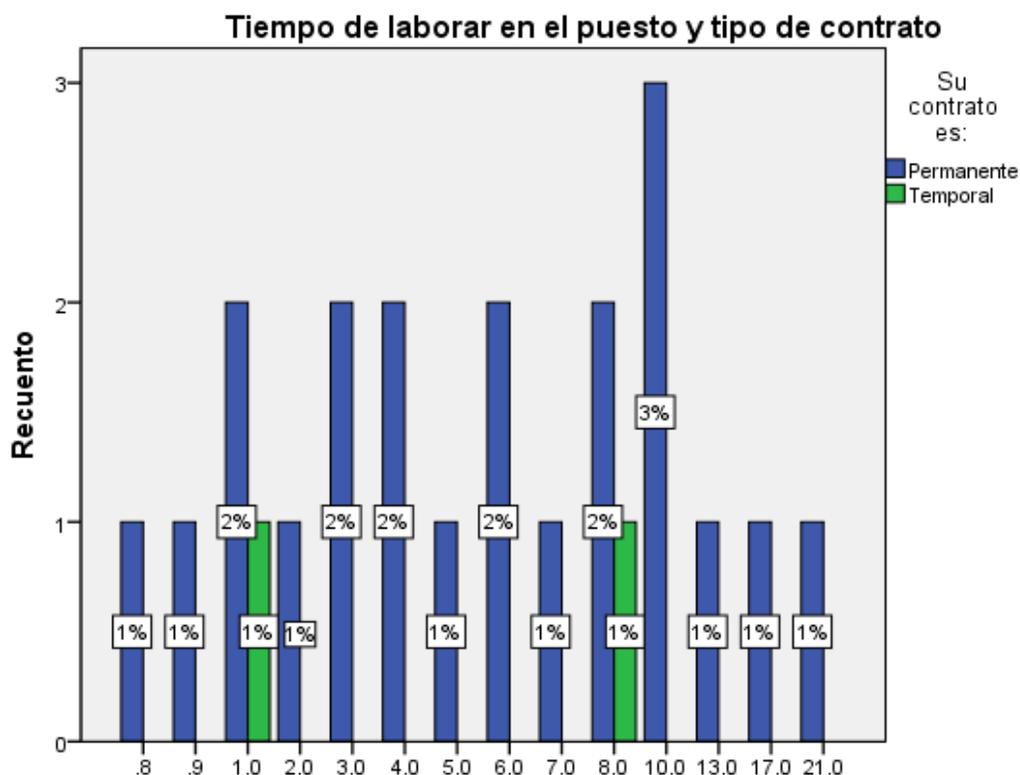
Según los datos obtenidos en la encuesta los datos más representativos son que el 70% de que laboran actualmente fueron contratados luego de finalizado el periodo de prueba de tres meses lo que se encuentra respaldado por las políticas de contratación de la empresa, se presentó la eventualidad de que el 13% de los encuestados no realizaron dicho periodo de prueba siendo esto una desventaja para la empresa ya que al no realizar periodo de prueba la empresa se compromete directamente con el trabajador sin conocer previamente su desempeño laboral, además otro dato no de menor importancia es que el 9% de los encuestados asumió haber pasado por un periodo de prueba de más de 3 meses es decir que se incumplió con las políticas de la institución y del código laboral.

Dicho esto el entrevistado asume que el periodo de prueba establecido en la empresa es de tres meses quedando acordado ambas partes. En los documentos observados se encontró en las políticas de contratación que para toda persona contratada por primera vez, se establece un período de 90 días (3 meses) de prueba, en las que solo se considerara las prestaciones sociales contempladas en las leyes laborales y de seguridad social.

Es necesario que los trabajadores pasen por un periodo de prueba para que estos se asocien a su puesto y conozcan cuáles serán sus funciones, además en este tiempo la empresa valora el desempeño de este y conforme a los resultados puede decidir la contratación del nuevo trabajador y así de esta manera ahorrar los costos de capacitar a alguien que luego de un mes puede renunciar a su trabajo, lo que aumenta la rotación de personal en la empresa y baja la productividad laboral.

Por tanto puede decirse que la asociación no está cumpliendo en su totalidad las políticas establecidas, lo que puede resultar de manera desfavorable en caso de alguna auditoria administrativa.

Grafica N°4



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Con los datos obtenidos en las encuestas se puede decir que existen trabajadores con antigüedad de un año hasta de 21 años de laborar en la empresa y que en su mayoría poseen contrato permanente. Con respecto a la misma información logró observarse en las políticas de contratación que en diciembre de cada año se realiza evaluación del personal para determinar la continuidad del mismo en el siguiente año.

Es decir que la empresa se encuentra cumpliendo de acuerdo a sus políticas de contratación y código laboral vigente ya que las empresas que no se apeguen a la ley para la contratación de personal están violando los derechos de los trabajadores por tanto el trabajador está en todo el derecho de demandar a la empresa para que se contrate legalmente o se le indemnice los beneficios que por ley se le confieren, tales como pago de viáticos, horas extras, vacaciones, treceavo mes y antigüedad.

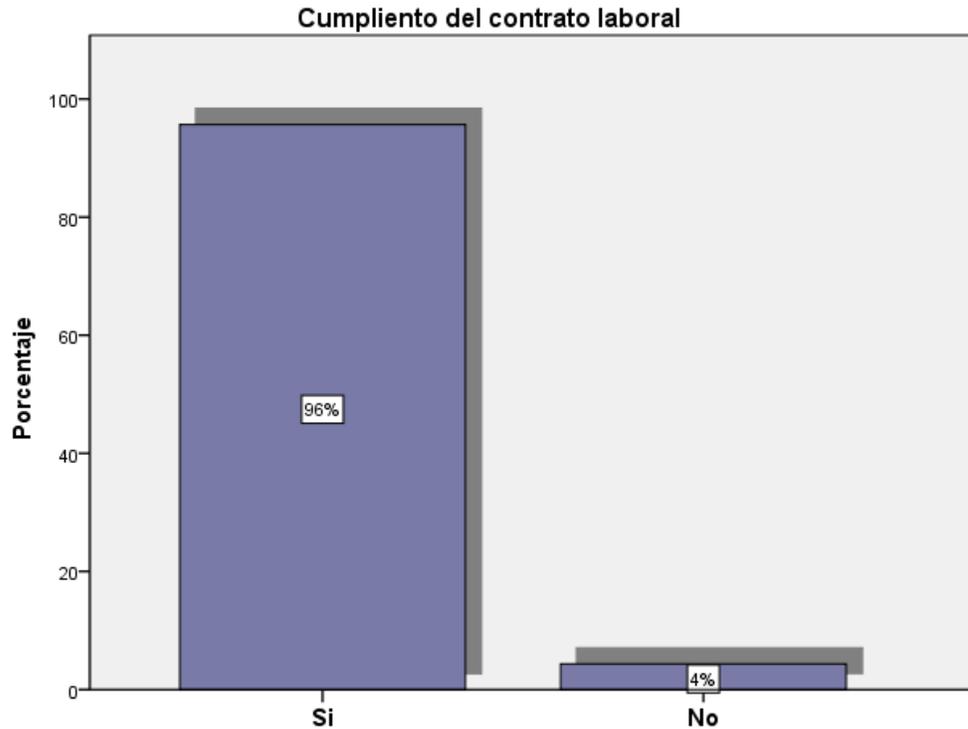
#### **4.3.4.1. Elementos del contrato**

El artículo 20 de la ley 185 (Código del trabajo, 1996) establece que el escrito en donde consten las condiciones de trabajo deberá contener:

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

Con estas obligaciones la ley pretende darle al trabajador en especial, la certeza de conocer las condiciones que rigen su contrato de trabajo, las cuales necesariamente establecen derechos y obligaciones para ambas partes, y en caso de que alguno de los elementos indicados falte no obliga a las partes a cumplir con esta disposición. En el caso de que los elementos estén según lo dispuesto por la ley se entenderá por contratado todo lo que en él se agregó. Así mismo la empresa se proptega por el incumplimiento de contrato en caso de que el trabajador no cumpla con lo que se establece en este, es decir con las funciones que se asignan al trabajador y que este acepta a reliazar, quedando firmado por ambas partes.

Grafica N°5



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Según los datos recabados en la encuesta se encontró que 96% de los encuestados si consideran que se está cumpliendo lo establecido y acordado en el contrato laboral, sin embargo un 4% de los encuestados no se encuentra conforme o considera que no se está cumpliendo. Lo cual no puede ser comprobado, simplemente puede decirse que ese cuatro por ciento no se siente satisfecho en su puesto de trabajo y que esta asociación como todas las empresas que se apegan a las leyes que conciernen a lo laboral contrata a su personal con todo lo que la ley exige:

Lo que sí pudo observarse en los expedientes laborales, ya que el contrato laboral de tipo individual contiene los datos de los contratantes, la categoría del trabajador, el tipo de jornada laboral y área laboral, la retribución o salario, la duración del contrato, la mayoría son con tiempo determinado, el lugar y fecha de contratación y las firmas de los contratantes.

Es decir que en el contrato se presenta a través de cláusulas los derechos que tienen los trabajadores y los deberes que deben cumplir en la empresa desde el momento en que se contrata, es decir el trabajador debe de apegarse a las reglas que se establecen en los horarios y días señalados. La subordinación implica que el trabajador presta sus servicios en el local de la empresa, pero con la excepción de que estos se comprometen a aceptar ser movidos a otras áreas en los horarios señalados bajo la supervisión e indicación del empleador; lo cual la empresa se encuentra cumpliendo con lo establecido en el contrato, ya que esta brinda todas las condiciones e instrumentos para que el trabajador cumpla con su trabajo encomendado.

#### **4.3.5. Inducción**

Según Koontz y Weihrich (2004) la inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal; Así mismo Grados (2013) considera que las primeras experiencias que vive un empleado en la organización matizarán su rendimiento y su adaptación. De igual manera Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) consideran que la inducción es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual también se relaciona con el proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo.

Es decir que al nuevo trabajador se le explica las siguientes características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto, seguridad, ambiente de trabajo (socialización y cultura de la organización), con el objetivo de que el nuevo empleado en la institución pueda adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones, derechos y a las políticas de la empresa.

Tabla N°3

<b>Documentos proporcionados al ingresar en la empresa</b>	<b>Respuestas</b>	
	<b>Nº</b>	<b>Porcentaje</b>
Misión	12	17%
Visión	12	17%
Ficha ocupacional	6	9%
Políticas organizacionales	10	15%
Otro documento	5	7%
Ninguna	1	1%
<b>Total Válidos</b>	<b>16</b>	<b>66%</b>
<b>Total Perdidos</b>	<b>7</b>	<b>34%</b>

Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

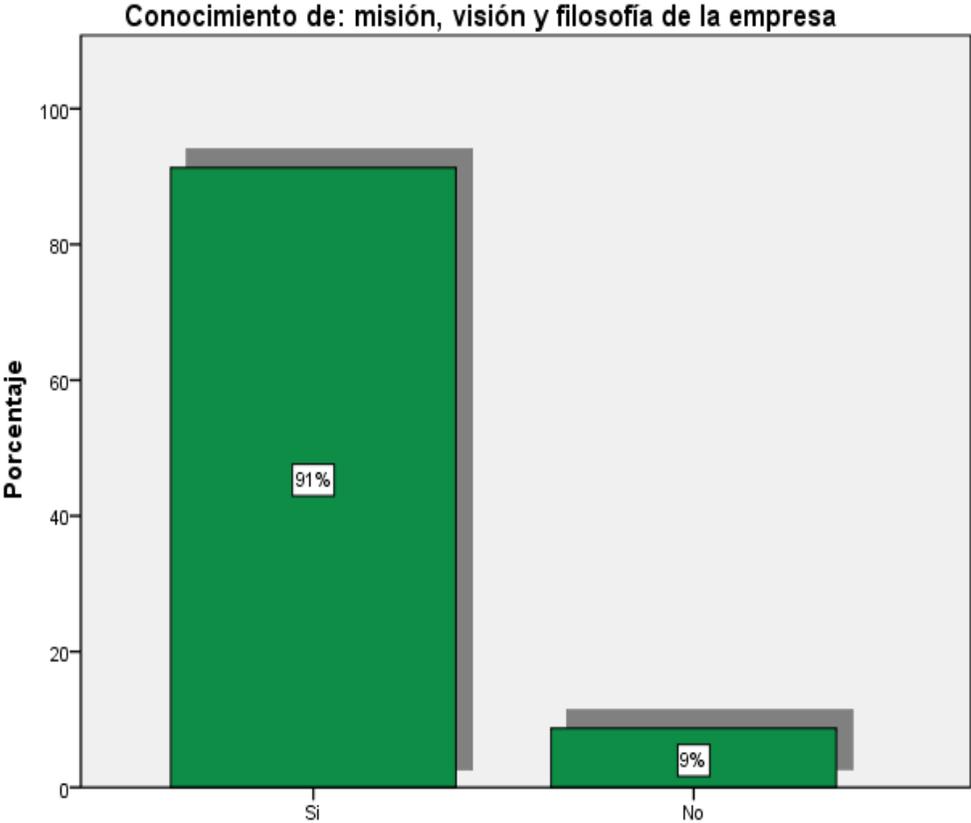
Con respecto a la inducción los encuestados opinan que al ingresar a la empresa se les proporcionó misión, visión y políticas organizacionales a como se presenta en la tabla de contingencia número 3, en donde se refleja mayor número de elección por los encuestados, de manera que conocieron a que se dedicaba la empresa y cuál era su normativa interna.

Se puede observar que se dieron 7 casos de datos perdidos, lo que corresponde a un 34% de los encuestados por lo cual se puede decir que si bien a estas personas no se les entregó ningún documento o no le dieron relevancia a la contestación de esta pregunta, sin embargo en su mayoría se les proporcionó los documentos básicos para conocer las generalidades de la empresa.

A lo que el entrevistado menciona que al integrarse un nuevo colaborador se le proporciona misión, visión, fichas ocupacionales, políticas, reglas, normas, reglamentos, principios etc. De manera que el trabajador conozca la institución y si el trabajador es extensionista (trabajador de campo) a la zona a la que vaya termina su proceso de inducción con el responsable de zona.

Por tanto puede decirse la orientación en las empresas no solo es proporcionarles documentos, dar a conocer su ambiente de trabajo y este no se aplica a los nuevos trabajadores, sino también a los trabajadores con antigüedad en la empresa, esto sucede cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos.

Grafica N°6



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Con respecto a que si los encuestados conocían la misión, visión y filosofía de la empresa se encontró con que el 91% aceptaron conocer, sin embargo un 9% de estos dice no conocer dichos instrumentos que dirigen el accionar de la empresa a pesar de que esta se encuentran visibles en un mural informativo en el área de recepción.

Consecuentemente puede decirse que el que una minoría aún no conozca el rumbo que lleva la empresa a pesar de que estos ya tienen desde 8 meses a 21 años en la empresa, representa descontento con respecto a la empresa o simplemente con respecto a la investigación realizada, sin embargo esto debe evaluarse ya que todos los trabajadores deben conocer hacia donde deben ellos enfocar sus esfuerzos, con el fin de que todos conozcan la misión y visión de la empresa se sugiere que este se imprima y se coloque en lugar visible no sólo en el mural ya que este es frecuentemente modificado según las festividades o actividades de esta empresa.

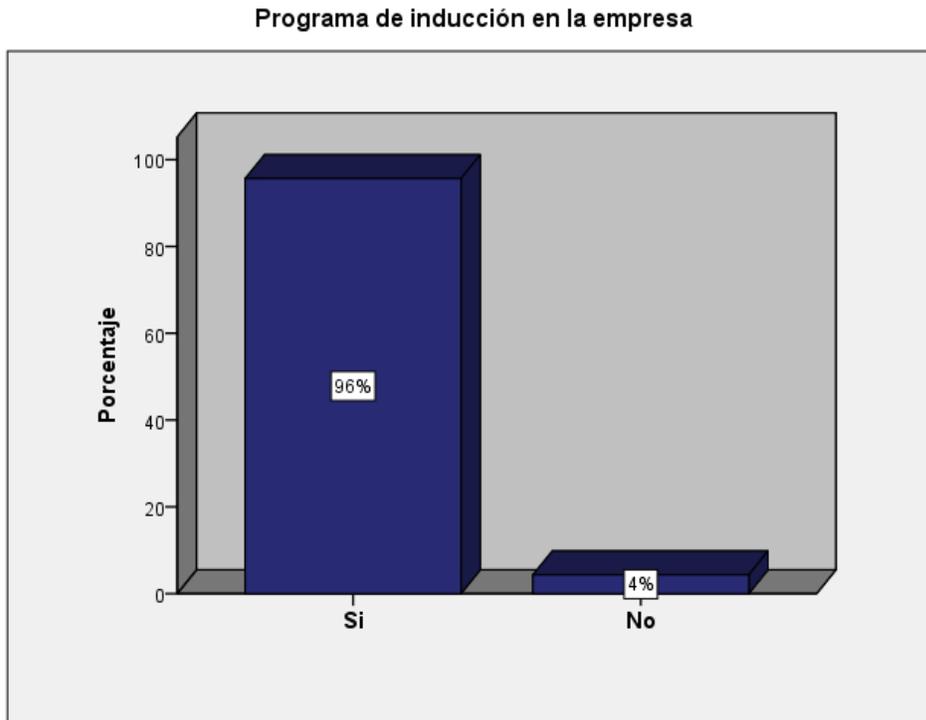
#### **4.3.5.1. Programas de Inducción**

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, porque esta inducción es parte motivacional e induce a bajar los niveles de estrés del nuevo trabajador.

## Grafica N°7



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Según los datos encontrados el 96% de los encuestados acepta haberse informado acerca de la empresa, el puesto que desempeña actualmente y con las personas con las que iba a laborar, sin embargo con un 4% y no de menor importancia considera que esto no se cumplió a cabalidad, ya que según anexaban sólo se les dio a conocer acerca de la empresa y del puesto no de las personas con las que iba a laborar, lo cual es de gran relevancia ya que de esta manera los trabajadores conocen su puesto laboral y los motiva a mantener un buen desempeño.

A lo que el entrevistado agrega que no existe una inducción como tal sino un espacio de inducción en la oficina donde se le da a conocer el que hacer institucional, los programas que se tienen, como se trabaja, cual es la misión, cual es la visión etc. Es decir se les proporciona lo necesario para integrarse a la empresa.

Por tanto la empresa debe abarcar un poco más e integrar más información en el proceso de inducción con el objetivo de que la nueva persona se adapte lo mejor y más rápida posible en sus labores correspondientes.

#### **4.3.5.2. Fines de la Inducción**

Dolan et al. (2007) consideran que los principales fines de la orientación de empleados son los siguientes:

##### **a) Reducción de Costos**

Se supone que el empleado nuevo será menos eficiente durante el comienzo de su actividad. Es decir que el nuevo trabajador tendrá mejor desempeño en un período de tiempo que se reduce sustancialmente con una orientación adecuada.

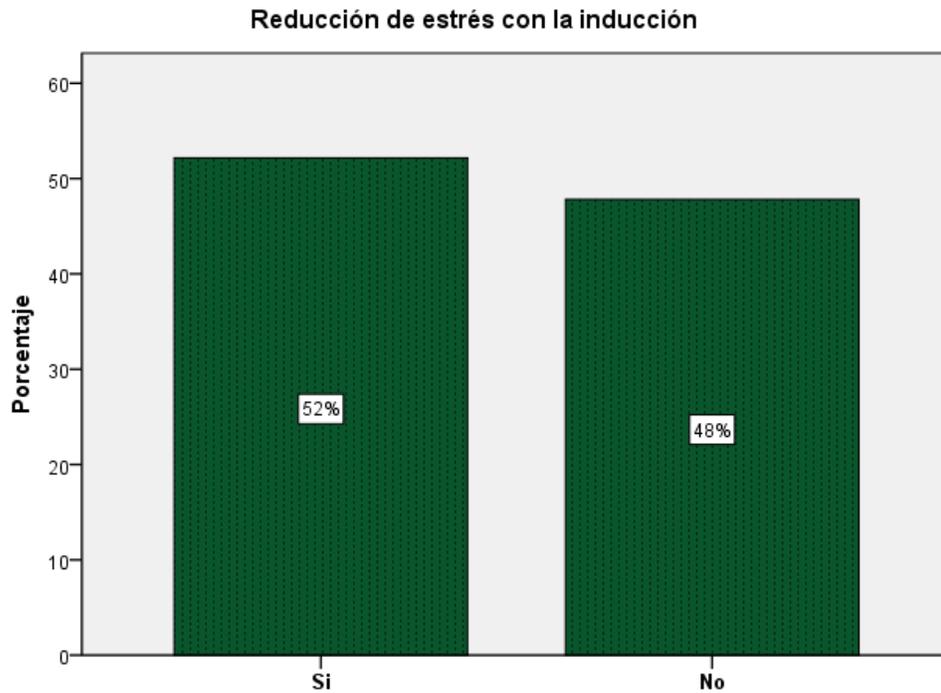
Efectivamente en las empresas al aplicar la orientación de los empleados ellos adquieren conocimientos de su trabajo por tanto se desempeñan en menos tiempo logrando reducir los costos de capacitación y mejorando la productividad de la empresa.

##### **b) Reducción de Estrés y Ansiedad**

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 ansiedad se genera por el temor a fallar, esto es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo ya que el trabajador al ingresar trae consigo expectativas negativas, resultado de posibles especulaciones o recuerdos de trabajos anteriores.

Grafica N°8



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

A través de los datos recaudados en la encuesta a los trabajadores se encontró con que el 52% si considera que la inducción proporcionada redujo es estrés y la ansiedad al entrar a la empresa o cambiar de puesto, sin embargo no con mucha diferencia el 48% considero que esto no fue así motivo suficiente para revisar este proceso. El entrevistado razona que no existe un periodo de tiempo para el proceso de inducción.

Por tanto aquellas personas que no consideraron la forma como fueron preparados antes de iniciar a laborar algo que redujo es estrés es considerado valido ya que no existe un proceso inducción formal. Es por esto que la orientación se aplica en las empresas con el objetivo de reducir el estrés y la ansiedad, se hace efectivo cuando se informa al empleado lo que se espera de él durante el período inicial, con lo que se reduce la tensión experimentada y motiva al trabajador a desempeñarse con mayor productividad así mismo mejora la persepción acerca de su puesto.

### **c) Reducción de la Rotación de Personal**

La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados este quizá decida hacer frente a estos sentimientos negativos buscando trabajo en otro lugar.

Es decir que al no haber tomado importancia a la inducción a como mencionaba anteriormente el trabajador recibe una percepción negativa de la empresa y decide retirarse con los procesos de inducción se tiene como objetivo reducir este efecto.

Según el administrador en ADDAC se considera que el índice de rotación de personal es de 5% sobre los trabajadores actuales.

Por lo que puede decirse si bien en esta asociación no existe un proceso formal de inducción este no afecta de manera tal que produce un alto grado de rotación laboral; ya que las empresas que no utilizan los procesos de inducción sus índices de rotación suelen elevarse ya que el trabajador no percibe el efecto que provoca el buen desempeño de sus labores.

### **d) Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros**

Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros por lo tanto el tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación.

Normalmente los empleados nuevos necesitan ayuda al principio, de sus colegas y superiores, para ser eficientes en el trabajo y que al implementar procesos de inducción eficaces esto se reduce en gran manera, logrando un mejor desempeño en poco tiempo.

Ya que en la empresa no existe un proceso de inducción formal, los trabajadores recurren a compañeros de trabajo o supervisores en busca de apoyo para desempeñarse y le ayudan de forma integral y cohesionada, integrándose mejor y más rápidamente.

#### **4.4. Desempeño Laboral**

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001) el desempeño es la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse y desempeñarse es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos y trabajar sin ánimo de laborar es aplicarse o dedicarse con esfuerzo a la realización de algo.

Sin embargo Chiavenato (2011) considera que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Con estas definiciones se puede decir que el desempeño laboral es el resultado de dirigir acciones y actividades con el objetivo que el trabajador cumpla metas en un determinado tiempo.

En la asociación según reconoce el administrador para mejorar el desempeño laboral se capacita al personal cada mes de forma general, se realizan charlas reflexivas, se evalúa según las responsabilidades de cada puesto, se supervisa, etc.

Entonces en resumen se realizan capacitaciones, monitoreo y seguimiento de las labores con el fin de corregir errores y mejorar el desempeño laboral en todas las áreas, ya que los esfuerzos de estos, son para el cumplimiento de los objetivos individuales lo que sumado conforman las metas empresariales, por ejemplo el desempeño laboral de una cajera se medirá según el número de transacciones por día, pero no obstante esto se verá afectado por otros factores como: satisfacción laboral, motivación, nivel de capacitación y otros factores organizacionales además de las características personales que tiene el trabajador.

Es por esto que el desempeño laboral siempre se debe cuidar, ya que de ello depende el éxito y la imagen de la empresa.

#### **4.4.1. Importancia**

Chiavenato (2009) destaca que la importancia se basa en el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización.

Es decir que el desempeño organizacional define su importancia en el esfuerzo individual y colectivo para el cumplimiento de actividades y por consecuente las metas empresariales.

Para las empresas en cumplimiento de metas se traduce a utilidades lo cual se utiliza para reinversión con finalidad de expansión, inversión en otras actividades paralelas o ajenas al giro actual de la empresa o bien para el pago de dividendos de los accionistas; es por esto que enfocan todo su apoyo o esfuerzos publicitarios para que la fuerza de trabajo cumpla eficaz y eficientemente con las metas de la empresa.

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

Chiavenato (2009) considera que el desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él.

Es decir que no solo aquellos aspectos normalmente visibles y los siempre investigados como: satisfacción y motivación, sino también aquellos como: capacidad, cambios económicos y tecnológicos, reestructuración, reducción de remuneraciones, cambio de líderes, problemas de socialización o cultura, bajos niveles de competencias, planes de compensaciones deficientes, percepción negativa, aptitudes y actitudes, habilidades y cualidades, necesidades individuales, relaciones interpersonales, instalaciones físicas de la empresa, comunicaciones, liderazgo, supervisión, puesto laboral, grupos de trabajo y desempleo, en fin muchos son los factores que inciden en el desempeño laboral.

En la actualidad esta asociación no investiga todas las causas que provocan un bajo desempeño de los trabajadores ya que como son demasiados factores una investigación como esta sería muy costosa para la empresa, sin embargo los beneficios de conocer y tomar decisiones para el mejoramiento de este es en gran magnitud, por tal razón se investigaron algunos de estos, con la finalidad de conocer como estos influyen en el desempeño laboral en la empresa; así mismo se clasificaron en factores individuales y organizacionales es decir factores que la empresa puede modificar para mejorar el desempeño.

##### **4.4.2.1. Factores individuales**

###### **a) Aptitudes**

Según Robbins y Judge (2009, pág. 65) la aptitud influye de manera directa en el nivel de desempeño y satisfacción de un empleado, a través del ajuste entre su aptitud y el puesto.

Es decir que si el trabajador no posee las aptitudes físicas o intelectuales que demanda el puesto, este no logrará desempeñarse eficientemente, en otras palabras no cumplirá con las metas establecidas.

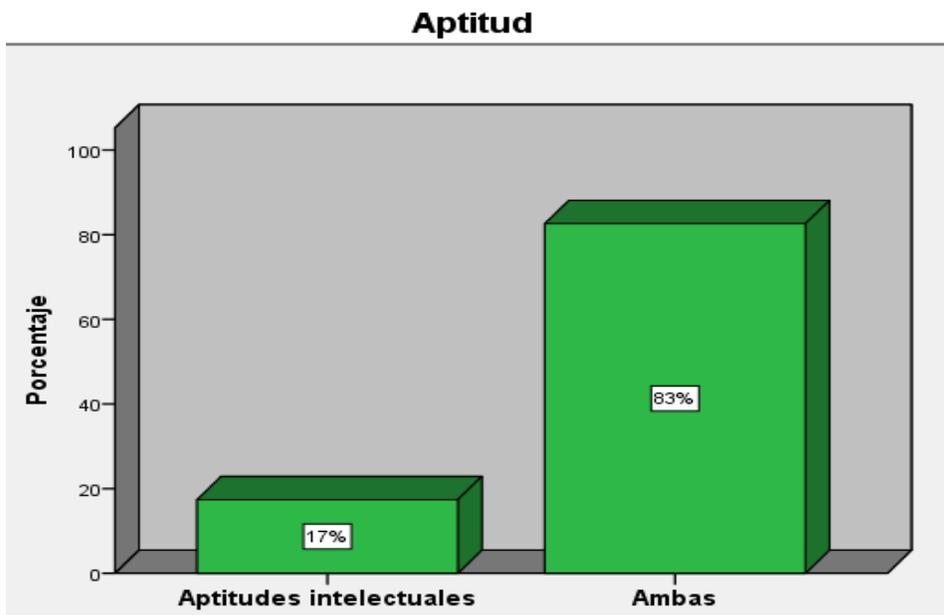
- **Aptitudes intelectuales**

Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales –pensar, razonar y resolver problemas, (Robbins & Judge, 2009). Las aptitudes intelectuales son requeridas en todas las áreas operativas de la empresa, ya que de ellas depende la logística y el alcance de objetivos estratégicos.

- **Aptitudes físicas**

Capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares, (Robbins & Judge, 2009). Es decir que si el trabajador presenta alguna de las características mencionadas, este capaz debe de laborar en un puesto que demande aptitudes físicas para el desempeño de sus labores.

Grafica N°9



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Con respecto a las aptitudes como una característica necesaria que demanda un puesto, se encontró que el 83% considera que en su puesto se demanda tanto aptitudes intelectuales como físicas, a lo cual el entrevistado responde que las aptitudes si influyen en el desempeño laboral. Según lo observado en las fichas ocupacionales se exige ciertos requisitos intelectuales como: Conocimientos de contabilidad, administración, manejo de hoja de cálculo y procesador de texto, experiencia en manejo de base de datos, etc. Y algunas aptitudes físicas como: Habilidad de comunicación verbal y escrita, buen estado de salud entre otros.

Por lo tanto según los datos de las encuestas, la entrevista y lo observado puede decirse que en su mayoría los puestos no especifican las aptitudes físicas que se necesitan pero si solicitan muy marcadamente las aptitudes físicas, es por lo cual puede decirse que ambas si influyen ya que los trabajadores necesitan tener capacidad para realizar tareas que demandan resistencia y destreza para la realización de sus funciones.

## **b) Capacidades**

La capacidad es la competencia que posee un empleado a la hora de desarrollar una tarea, (Hernando, 2007). "La competencia se refiere a las características individuales de conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona" Becker, Huselid, Ulrich citado por (Hernando, 2007).

Con lo anteriormente citado se puede decir que las capacidades laborales que desempeñan los trabajadores pueden mejorarse a través del proceso de selección, contratación y ubicación, ya que se seleccionan a los mejores individuos para la realización de determinadas tareas, y también mediante la formación y los programas de desarrollo de carrera, diseñados para acentuar las cualidades de los trabajadores y capacitarlos para responsabilidades adicionales.

Con relación a la capacidad de los trabajadores se les preguntó a los trabajadores si se sentían capaces de realizar cualquier tarea que se le encomendara, a lo cual el 100% de los encuestados lo considera positivo. Ver Anexo N°6. A lo cual en orden de importancia el administrador lo consideró en cuarto lugar según una lista de importancia de cinco opciones; y que se implementan estrategias para mejorar el desempeño con acciones como: capacitaciones en su ramo, capacitaciones para mejorar las iniciativas y las capacidades propositivas, dar charlas y estar en comunicación para saber cómo se sienten.

Con respecto a esto se aplican las policías de reclutamiento y selección con el fin de ubicar al trabajador según las capacidades de cada puesto a través de las fichas ocupacionales y además la empresa capacita y motiva a los trabajadores para que ellos sientan la confianza de poder hacer lo que se les asigne, siempre y cuando sea referente a su trabajo.

### **c) Motivaciones**

La motivación es el deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer al máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas (Hernando, 2007). Jáen (2010, pág. 35) opina que es un “proceso que no puede observarse ni medirse directamente, además de que se puede considerar que es el principal determinante de la conducta laboral”.

Aplicado esto, el departamento de recursos humanos debe captar cuales son las motivaciones de sus empleados y debe definir planes que impliquen el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, ya que esto se traduce a un mejor servicio al consumidor y mejora el rendimiento laboral en la empresa siendo factores motivacionales, la remuneración, la seguridad en el empleo, la autorrealización y otros factores que motivan a trabajar día con día con el fin de obtener algo a cambio de la empresa.

Tabla N°4

Motivación personal	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Salario	2	7%
Necesidad	7	24%
Seguridad en el empleo	4	14%
Autorrealización	5	17%
Todos los anteriores	10	35%
Otro	1	3%

Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Tabla N°5

Motivación empresarial	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Bonos	5	19%
Aumento de salario	3	11%
Confianza en el trabajo	14	52%
Ascensos	5	18%

Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Tabla N°6

Motivación	Resumen de los casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
personal	23	100,0%	0	,0%	23	100,0%
empresa	18	78 %	5	22%	23	100,0%

Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Según la tabla de frecuencia N°4 los encuestados consideran que los factores motivacionales para seguir trabajando son: el salario, la necesidad, seguridad en el empleo y autorrealización, pero de todos los mencionados se encuentra más remarcado la necesidad económica, debido a que el salario base no alcanza para la canasta básica.

A su vez se refleja la tabla N°5 que el 52% de los encuestado perciben que la empresa los motiva a través de la confianza en el trabajo, a lo cual el entrevistado expresa que no existe un plan motivacional como tal no, pero para conocer el nivel de motivación se realizan charlas, tener despachos para ver cómo se sienten y hacer cuestionarios para conocer la satisfacción motivacional de los trabajadores. Cabe agregar que en la tabla N°6 se refleja el 22% de los valores perdidos de la pregunta que plantea algunos factores motivacionales que la empresa utiliza, los cuales se presentaron porque los encuestados consideraron que las empresa no los implementa

También agregó que si en una institución el personal no está motivado, no está satisfecho y no tiene compromiso, es muy difícil que se vayan a alcanzar los resultados, objetivos y que tengan capacidad de propuesta sino tienen estos factores y también tienen que tener condiciones de trabajo para alcanzar esos objetivos, para el alcance de la misión y visión y además tienen que tener estabilidad laboral, agregando más con respecto a la motivación se les proporciona, estabilidad, condiciones de trabajo, bonos navideños, incentivos por productividad, giras hacia al interior y celebraciones de aniversario.

Entonces puede expresarse que los trabajadores no perciben como medidas motivacionales los bonos navideños que se realizan al final de cada que consiste en un viaje empresarial al Hotel Montelimar, así como no ven la importancia que la empresa realice ascensos, además de los intentos de conocer como estos se sienten en sus puestos.

En conclusión la empresa debe realizar un plan motivacional para mejorar la motivación y satisfacción laboral ya que estos factores son los más importantes porque afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos, es decir cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad laboral implicará el éxito de la empresa o el alcance de las metas organizacionales. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral para los trabajadores.

#### **d) Personalidad**

Se puede decir que se encuentra compuesta por un conjunto de características cognitivas y tendencias conductuales que determinan las similitudes y diferencias en pensamientos, sentimientos y conductas de los individuos (Jáen Diaz, 2010).

Aplicando esta definición, se puede decir que el rendimiento de aquellas personas extrovertidas y las introvertidas son diferentes por lo tanto se debe de tomar en consideración en el proceso de selección de los candidatos, ya que se debe comparar las características del candidato con las especificaciones del puesto.

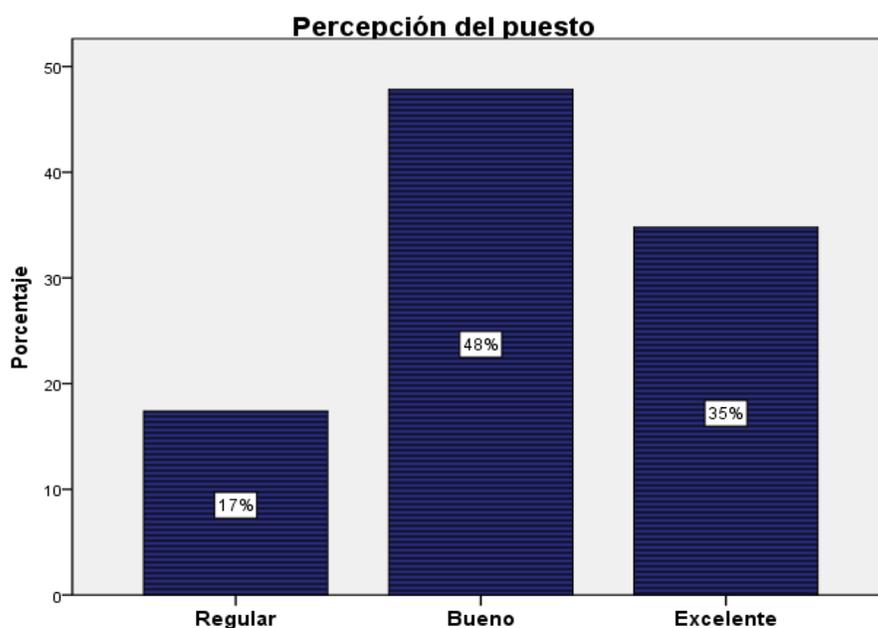
Con respecto a la personalidad el administrador plantea que si afecta en el desempeño.

Por otro lado puede decirse que si afecta pero solamente a aquellos puestos que requieren una determinada personalidad, por ejemplo el área de recepción, este trabajador debe poseer la capacidad de interactuar con personas, es decir debe tener una personalidad extrovertida y buenas relaciones interpersonales ya que debe interactuar tanto todos los trabajadores como con los productores que cooperan con la asociación.

### e) Percepción

“Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar” (Robbins & Judge, 2009, pág. 81). Es decir que las personas tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo, por lo tanto ellos tienen una percepción positiva por lo tanto ellos retribuyen con buen desempeño a la empresa.

Grafica N°10



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Con relación a la gráfica N°10 el 48% de los encuestados perciben su puesto como bueno pero con un 13% de diferencia, es decir el 35% de los trabajadores consideran que su puesto es excelente, sin embargo no todos piensan de esta manera, ya que el 17% solo lo considera regular. A pesar que el entrevistado opina que se realizan cuestionarios para conocer la satisfacción laboral, este no conoce que sus trabajadores no perciben el grado en que estos contribuyen a la organización, lo cual es desfavorable para la empresa.

La percepción influye de manera tal que si los trabajadores no perciben que la empresa valora su trabajo estos no retribuyen una buena productividad laboral, por lo tanto se pueden aplicar estrategias de recursos humanos para dar a conocer la importancia de cada uno de los colaboradores de la asociación, la importancia de hasta ser un buen archivador de documentos.

**f) Satisfacción**

La satisfacción laboral, es decir, las emociones positivas o placenteras que resultan de la experiencia de una persona producto de su trabajo (Locke, 1976) citado por (Cabezas & Ramos, 2012).

También se dice que la satisfacción laboral depende en gran medida de las condiciones de trabajo, las necesidades y expectativas del trabajador, lo cual incluyen los factores como: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento.

Grafica N°11



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Los datos recabados de los encuestados muestran que el 74% de los encuestados si se encuentran satisfechos sin embargo el 26% de estos no se encuentran satisfechos, a lo cual el entrevistado opina que se realiza un cuestionario con un conjunto de preguntas para conocer cuáles son los niveles motivación y de satisfacción y en base a eso se realiza un plan. Evidentemente no existe plan para el desarrollo de la satisfacción laboral según lo observado.

Dicho esto puede decirse que se deben de replantear o retomar la aplicación de los cuestionarios ya que aún no todos los trabajadores se encuentran satisfechos en la empresa, siendo esta medida para conocer la satisfacción no tan eficiente ya que siendo la empresa la que evalúa la satisfacción claramente esto se verá sesgado debido a la influencia de quien realiza la aplicación; es por esto que se deberían investigar a través de otros métodos.

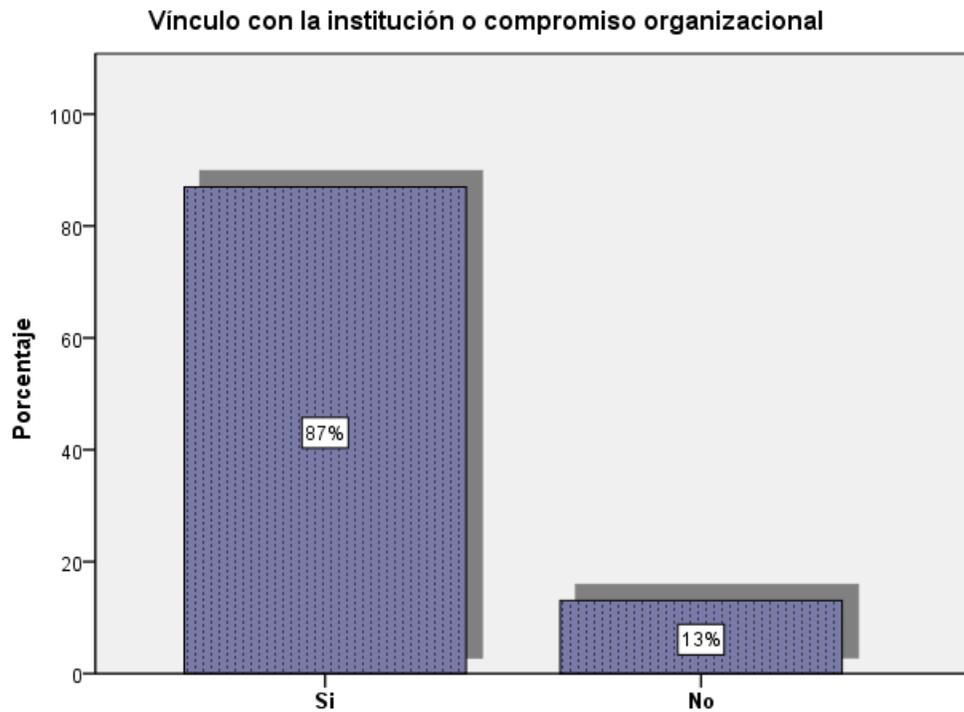
#### **4.4.2.2. Factores organizacionales**

##### **a) Compromiso Organizacional**

Arias, (2001) define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Por otro lado Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización.

Puede decirse entonces que existe compromiso organizacional cuando el trabajador se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización, enfocando entonces todos los esfuerzos laborales para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, también esto se refleja cuando el empleado se preocupa por el bienestar de la organización como si fuese el de él, a esto se le considera compromiso organizacional o sentido de pertenencia.

Grafica N°12



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

A través de la encuesta se percibe que el 87% de los trabajadores consideran tener un vínculo con la institución pero existe un menor número de estos que no sienten compromiso organizacional. Según la entrevista se identifica que los trabajadores han logrado un compromiso organizacional cuando los trabajadores demuestran: sentido de pertenencia, disposición en el trabajo, confianza en la institución y la apropiación institucional.

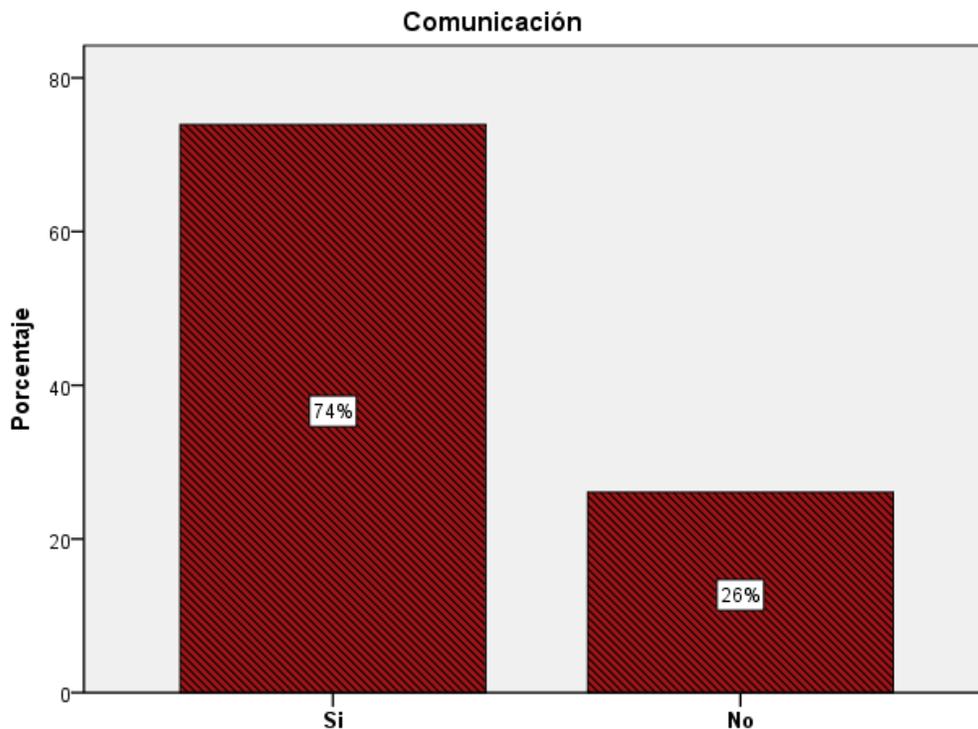
A lo cual puede decirse que es importante revalorar ya que no todos sienten un sentido de pertenencia en la empresa es decir que se debe evaluar que no se está realizando, de manera que los trabajadores no todos se sienten comprometidos hacia el logro de las metas, puede deberse a que sienten que su desempeño laboral no es valorado y por ende no sienten ese apoyo por parte de la organización.

## b) Comunicaciones

“La comunicación es fundamental para el desenvolvimiento de toda organización, para dar órdenes, transmitir políticas y estrategias, relacionarse entre las distintas áreas” (Hernando, 2007, pág. 64).

Es decir que si no existe una comunicación que fluya eficientemente en la organización, la cual fluya de manera ascendente, descendente y cruzada no se logrará el cumplimiento de los objetivos y metas tanto individuales y organizaciones.

Grafica N°13



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Con respecto a la comunicación que se implementa en la asociación se encontró que el 74% de los encuestados considera que si se comunica frecuentemente las metas, actividades y logros organizacionales, sin embargo un 26% de estos no son informados del que hacer de la empresa.

Para lo que el entrevistado comentó que si se comunican a través de reuniones, asambleas, evaluaciones, planificaciones y espacios institucionales como concejo de dirección y concejo técnico, el administrador considera que la comunicación es uno de los factores más importantes.

Lo cual tiene validez, sin comunicación no se puede coordinar, organizar ni dirigir un grupo de personas, es necesario tener comunicación con todas las áreas de la empresa ya que ni no se hace así van a existir personas que por no estar informadas sobre las eventualidades pueden llegar a entorpecer estas, a lo cual es importante mencionar que se le dé tratamiento a ese 26% de los encuestados que dicen no estar informados sobre el acontecer institucional.

### **c) Capacitaciones**

Hernando (2007, pág. 91) considera que “capacitar a los empleados es desarrollar un conjunto de actividades tendientes a mejorar su rendimiento actual o futuro, aumentando su capacidad; logrando modificar y potencializar sus conocimientos, actitudes y habilidades para lograr un desempeño satisfactorio en su puesto”.

Por lo tanto puede decirse que la capacitación debe tomarse como una inversión y como cualquier inversión cada dólar invertido en la capacitación tendrá un retorno igual o superior al de las otras inversiones

Según la entrevista en ADDAC las capacitaciones se realizan mensualmente con respecto a diversos temas de acuerdo a su puesto.

Lo cual es importante ya que es necesario que los trabajadores se adecuen a los cambios que se producen en el entorno y que afectan el desempeño laboral, porque si esto no es considerado importante existirán casos en que deban enfrentarse a determinadas situaciones y ellos deben ser capaces de manejar dicha situación fluidamente sin conflicto alguno.

**d) Establecimiento de metas.**

“La teoría de establecimiento de metas afirma que las personas tienen metas consientes que las llenan de energía y dirige sus pensamientos y comportamientos hacia un fin .Las metas deben ser aceptables para los empleados, por lo tanto deben ser: aceptables, retadoras pero alcanzables, específicas, cuantificables y mesurables”, (Snell, 2001, pág. 462).

Es decir que las metas se establecen según la capacidad de los colaboradores y también considerando el ambiente donde se desarrollaran.

Con respecto a esto se integró una pregunta abierta a la encuesta, la cual contemplaba la interrogante de que si conocía sus metas laborales, a lo que los encuestados en su mayoría contestaron como si se les estuviese preguntando acerca de las metas de personales y otros que si las conocen y las cumplen.

A lo cual el entrevistado agregó que si se establecen metas laborales tanto para los trabajadores de oficina como los de campo, por ejemplo el área de contabilidad debe tener la contabilidad mensual a los 5 a los 7 días actualizadas, al otro extremo en el caso del extensionista en el campo de acuerdo a su plan operativo anual tiene que cumplir todos los indicadores y tiene que cumplir con los resultados que se evaluá cada seis meses.

Por tanto puede decirse que existen trabajadores que desconocen cuáles son sus metas en la empresa, lo que presenta una debilidad para la empresa ya que esta debe establecer metas que sean claramente identificables para crear involucrar y comprometer al empleado hacia el cumplimiento de estas, ya que de nada sirve que la empresa implemente planes motivacionales cuando los trabajadores no reconocen el valor de sus esfuerzos en la empresa y hacia donde deben dirigir sus acciones.

### e) Liderazgo

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas, (Robbins & Judge, 2009). “El liderazgo es una parte importante de la administración pero no la agota. La función principal de un líder es influir en otras para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos, (Newstrom, 2007, pág. 159).

Es decir que un buen líder es aquel que tiene la capacidad de guiar a un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos, por lo tanto, cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría, por lo tanto se obtendrá un buen desempeño.

Grafica N°14



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Con respecto al liderazgo, los trabajadores en un 57% piensan de que si se les gestiona y motiva hacia el cumplimiento de metas, pero cabe destacar que no todos opinan de igual manera ya que un 43% no considera ser de esta manera ya que todos los trabajadores conocen muy bien sus funciones y que se espera de ellos;

Por lo cual no es necesario que se le esté diciendo con ahínco sus deberes laborales; otros datos interesantes encontrados con una pregunta abierta que mencionaba como el liderazgo influía en su desempeño se encontró con opiniones como: “el liderazgo influye en las orientaciones hacia las metas” “motiva a cumplir metas”, “influye en la motivación y comprensión”, “influye en el carácter organizativo, capacidad, responsabilidad, habilidad de gestión y persistencia” etcétera, sin embargo algunos no conocen cómo influye en su desempeño o su líder no gestiona.

Según el entrevistado el liderazgo si influye porque si no tiene liderazgo no puede haber motivación, ni comunicación, en dependencia del liderazgo la persona tiene que existir una mejor comunicación, un mejor vínculo y apropiación del trabajo.

A lo cual puede expresarse que la discordancia entre los encuestado es debido a que no todos conocen cuáles son sus metas laborales por lo cual ellos no identifican la manera en como el líder vela por el cumplimiento de metas laborales, sin embargo es claro que no puede decirse que si existe o no liderazgo porque los trabajadores no conocen sus metas, lo cual es lo que el líder debe gestionar.

#### **f) Equipos de trabajo**

“Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo” (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

Los equipos de trabajos son individuos que trabajan con un objetivo en común o metas establecidas por la empresa, haciendo uso de uniones de esfuerzos para juntos alcanzar un fin mismo, a esto se le puede decir trabajar como empresa ya que estas están formadas por unidades para alcanzar las metas empresariales y él logró de la visión.

Grafica N°15



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Según el 83% de los encuestados, en la empresa al trabajar en equipos si se logra el cumplimiento de objetivos y metas, sin embargo pocos conocen cuáles son sus metas laborales, ya que se les preguntó cuáles eran sus metas laborales y contestaban sus metas personales, lo cual se percibe como un descuido de los líderes ya que ellos deben dar a conocer las funciones y metas que ellos deben de cumplir independientemente sean de oficina o campo, y no sólo dar a conocer estas metas, sino también gestionar, motivar y guiar a sus colaboradores hacia el cumplimiento de estas.

Por otro lado, en la entrevista realizada en ADDAC se encontró con que los equipos de trabajo deben existir con el objetivo de alcanzar el logro de los resultados y el logro de los planes operativos.

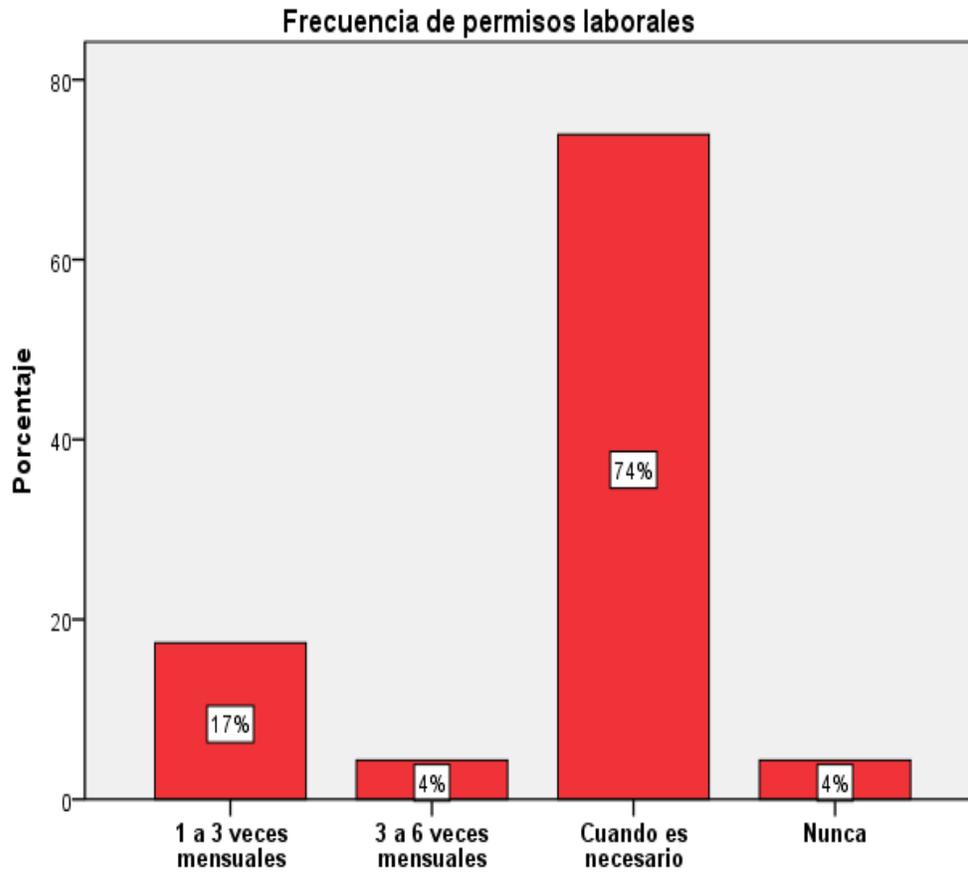
A lo cual se puede decir que el poder trabajar en equipo se disminuye la carga, es decir la delegación de mandos, la asignación de funciones etc. son estrategias para el alcance de las metas organizacionales, sin embargo esto no se puede lograr en un ciento por ciento si los trabajadores no logran coordinar esfuerzos para el alcance de una meta, lo cual debe dar inicio con comunicar a todo el equipo de trabajo hacia donde se pretende llegar; por lo que se sugiere que se den a conocer las metas individuales y colectivas a los trabajadores, así mismo debe considerarse que estas funciones que se delegen en el equipo sean equitativas para mejorar en ambiente organizacional, esto se ve influenciado por el tipo de liderazgo que se ejerza en la empresa, también por el establecimiento de metas en general.

#### **g) Ausentismo**

Falla frecuente en la asistencia al trabajo, en cual constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores (Robbins & Judge, 2009).

Es decir que el ausentismo afecta en gran manera a las empresas, ya que la falta de asistencia de los trabajadores afecta el logro de los objetivos y metas. Los niveles de ausentismo más allá del rango normal tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización, ya que los trabajadores son el motor de toda empresa, es decir son la fuerza laboral los que dan vida a cualquier organización al contribuir de manera individual su esfuerzo desde su puesto laboral siendo este creado con una finalidad, la de aportar al logro de las metas organizacionales las que asu vez estan direccionadas a la visión organizacional, es decir lo que la empresa aspira o quiere ser en un futuro determinado.

Grafica N°16



Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Tabla N°7

Causas de ausentismo	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Enfermedad	8	29%
Vacaciones	8	29%
Actividades familiares	12	42%

Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Con respecto a la gráfica N° 16 puede decirse con exactitud que el 74% solicitan permiso para ausentarse solo cuando es necesario y las causas más frecuentes son por actividades familiares ya que se obtuvo un resultado 42% (ver tabla N°7), es decir aquellas que ven por la educación de sus hijos suelen ausentarse con mayor frecuencia; por lo cual puede expresarse que el ausentismo en la empresa es altamente sensible ya que solo el 4% de los trabajadores confirma no pedir permiso para ausentarse. Según el entrevistado el nivel de ausentismo es ínfimo, es decir que es mínimo el ausentismo laboral existente ya que al solicitar permiso para faltar se le descuenta como vacaciones.

Habiendo dicho que el ausentismo en la empresa es sensible y que los trabajadores normalmente solicitan permiso constantemente, puede decirse que esto afecta y afectará la productividad de la empresa, ya que los colaboradores son el motor de toda empresa y la ausencia de este influye de gran manera, por que se sugiere que se les informe a los trabajadores la importancia de permanecer en la empresa cumpliendo con sus funciones laborales, y lo como esto afecta a la organización si no se cumple; siendo esto una concientización acerca del ausentismo y como esto se ve ligado directamente con la productividad laboral y el cumplimiento de metas organizacionales.

#### **h) Rotación de personal**

La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación, (Robbins & Judge, 2009).

Se puede decir entonces que la rotación de personal interrumpe las operaciones eficientes de una organización, ya que cuando el personal preparado y experimentado se va, hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad lo que incurre en costos de reclutamiento y selección.

Tabla N°8

<b>Antigüedad laboral</b>		
Tiempo (años)	Frecuencia	Porcentaje
,8	1	4
,9	1	4
1,0	3	13
2,0	1	4
3,0	2	9
4,0	2	9
5,0	1	4
6,0	2	9
7,0	1	4
8,0	3	13
10,0	3	13
13,0	2	6
17,0	1	4
21,0	1	4
Total	23	100

Fuente: Elaboración propia – encuesta realizada a los trabajadores de ADDAC

Según datos encontrados los trabajadores se encuentran laborando en los mismos puestos en los que entraron, si bien se refleja en la tabla existen trabajadores de 8 meses a 21 años de laborar para dicha asociación, siendo de mayor porcentaje los trabajadores de 1, 8 y 10 años con un 13 por ciento respectivamente, por lo tanto se puede decir que en general se les brinda una estabilidad laboral y que estos no han sido rotados de sus puestos, por lo que los trabajadores consideran que en la empresa se les brinda uno de los factores motivacionales tal como es la seguridad laboral, ya antes mencionada en el factor motivacional como trabajador.

Al entrevistado se le preguntó sobre el índice de rotación de personal, el cual dijo ser de un 5% debido a que existen ocasiones donde se cierra contrato debido al bajo rendimiento laboral, en otras ocasiones hay renunciaciones de personal de aproximadamente 4 o 5 personas al año, más que todo la rotación laboral en la empresa tiene que ver con actitudes y rendimiento.

A lo cual puede interpretarse que en la empresa existe estabilidad laboral y que en ciertas áreas laborales si se da la rotación de personal, áreas principalmente de campo, como son los puestos de extensionista y promotoría de crédito, áreas a las cuales según las fichas ocupacionales se les exige un poco más ya que ellos trabajan directamente con los proyectos agrícolas o con enfoque de género, es decir estos son los que deben acoplarse a las zonas donde son enviados, ya que ellos son movidos dependiendo de donde los proyectos sean aprobados, en pocas palabras la rotación significativa por lo que no afecta a la empresa, ya que los trabajadores al ser evaluados y capacitados frecuentemente mejoran su productividad laboral.

#### **4.5. Relación entre subsistema de integración de personal y desempeño laboral**

La importancia de una buena integración radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos, (Grados Espinoza, 2013).

En otras palabras el desempeño laboral se ve afectado por como el trabajador fue integrado y cómo el desarrollo de éste está siendo gestionado en la empresa, es decir si al ingresar a la empresa se realizó una comparación de las características del trabajador con los requisitos que el puesto demanda, así mismo por el proceso de selección que a los candidatos son sometidos.

El entrevistado considera que la manera de cómo fue integrada la persona a la empresa si influye positivamente en el desempeño laboral porque si una persona no tiene compromiso, no tiene pertenencia de la institución, este considera que los resultados que se tienen de la institución es porque la gente está motivada, está satisfecha, hay condiciones de trabajo, hay recursos para trabajar, para movilizarse y principalmente porque tienen compromiso con la institución.

Por tanto en dicha empresa el proceso de integración de personal es limitado, es decir que se identificaron deficiencias desde la fase de planeación de recursos humanos, reclutamiento de personal inexistente y un proceso de selección básico, sin embargo al hacer una evaluación de las características de la persona, comparando estas con las fichas ocupacionales existentes, puede lograrse un óptimo rendimiento de este pequeño proceso de selección, otro punto a favor para la empresa, es que esta se encuentra capacitando a su personal para mejorar las características que este posee para obtener un alto rendimiento laboral de este recurso.

## V. CONCLUSIONES

1. El subsistema de integración de recursos humanos se encuentra integrado por la planeación de recursos humanos, el reclutamiento de trabajadores, la selección de personal, la contratación y la inducción del recurso humano en la empresa. En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), la planeación es parcial (sólo en el desarrollo de proyectos), el reclutamiento no se planea ni ejecuta, es casi inexistente, el proceso de selección es corto (está integrado por recepción preliminar de solicitudes y la entrevista de selección aplicada por una comisión), y la inducción es básica, todo esto porque no existe un área de recursos humanos que enfoque su esfuerzo para mejorar el proceso de integración del recurso humano.
2. Los factores que están influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores de ADDAC, son: la motivación, el establecimiento de metas y la percepción.
3. El subsistema de integración de recursos humanos se encuentra influyendo de manera tal que los trabajadores no están satisfechos en su totalidad con las labores que se encuentran desempeñando en ADDAC, esto porque consideran que su puesto a su interpretación es bueno y que se encuentran trabajando por necesidad a lo cual la empresa debería crear e implementar planes de motivación para mejorar el nivel de satisfacción y por ende la productividad laboral.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Escuela de Economía.
- Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de recursos humanos parte 1*. San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Cabezas, C., & Ramos, M. C. (2012). Estudio exploratorio de factores motivacionales internos y externos, y su relación con el desempeño docente en la pontificia universidad católica del Ecuador (PUCE). *Revista de Investigación en Psicología*, XV(1), 2-14.
- Cantarero García, I. K., & Angulo Martínez, Y. D. (2014). *Proceso de evaluación del desempeño laboral, beneficio San Carlos, Municipio de Matagalpa, año 2012*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Davis, W. B. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.

- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (Sexta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. S.A. ALHAMBRA MEXICANA.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Valle C., R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera ed.). España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.
- Fabbri, M. S. (s.f.). *Las técnicas de investigación: la observación*. Recuperado el 03 de Enero de 2015, de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>
- Grados Espinoza, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (Cuarta ed.). México: El manual moderno, S.A. de C. V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Hernando, M. P. (2007). *Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata*. Mar del Plata: Universidad Nacional del Mar del plata.
- Jáen Diaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

- Ley 185. (1996). *Código del trabajo*. Managua: La Gaceta diario oficial.
- Mejia, L. R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal. *Negotium*, 33-51.
- Real Académiia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de <http://www.rae.es>
- Relaciones laborales y RRHH. (9 de Marzo de 2015). *Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos: Relaciones laborales y RRHH*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de Relaciones laborales y RRHH: <http://www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html?m=1>
- Rivera Blandón, Y., & Vargas, Y. A. (2007). *Descripción y análisis de los cargos en las empresa públicas y privadas*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdes, S. A. de C.V.
- Romero Aráuz, A. B., & López López, B. E. (2007). *Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos en la empresa Xerox de Nicaragua S.A.* Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.

Soza V., M. D., & Luna Soza, N. S. (2007). *Auditoría de recursos humanos en las empresas públicas y privadas*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Zaffron, S., & Logan, D. (2011). *Las tres leyes del desempeño: reescribiendo el futuro de su organización y de su vida*. Bogotá: Lemoine Editores.

## **VII. ANEXOS**

Anexo N°1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICA	A QUIEN VA DIRIGIDO				
Subsistemas de integración de recursos humanos	Planeación de recursos humanos	➤ Definición	1) ¿Tienen elaborada la misión, visión y filosofía de la empresa? <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>	Si		No		Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos
			Si						
			No						
2) ¿Existe un departamento de Recursos Humanos? <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>	Si		No						
Si									
No									
3) ¿Se dispone de una base de datos de recursos humanos actualizado? <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>	Si		No						
Si									
No									

Subsistemas de integración de recursos humanos	Planeación de recursos humanos		4) ¿Conoce usted la Misión, Visión y Filosofía de la empresa?	Encuesta Autoadministrada	Trabajadores				
			<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>	Si		No			
		Si							
		No							
			5) Existe la misión, visión y filosofía de la empresa en documentos y en un lugar visible	Observación	Empresa				
			6) ¿Existe la planeación de los recursos humanos en la empresa?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos				
			<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>	Si		No			
Si									
No									
➤ Importancia	7) ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos						
➤ Etapas del proceso de planificación de los recursos humanos	8) ¿Cuál es el proceso de la planificación de recursos humanos que se realiza en la empresa?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos						
➤ Modelos de planeación de	9) ¿La planeación de recursos humanos se	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos						

Subsistemas de integración de recursos humanos	Planeación de recursos humanos	recursos humanos:	elabora:		humanos															
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelo	Si	No	Basado en la demanda estimada del producto			Basado en segmentos de cargos			Basado en la sustitución de puestos claves			Basado en el flujo de personal				
		Modelo	Si	No																
Basado en la demanda estimada del producto																				
Basado en segmentos de cargos																				
Basado en la sustitución de puestos claves																				
Basado en el flujo de personal																				
<p>➤ Factores que influyen en la planeación de recursos humanos</p>	<p>10) ¿Qué factores considera que influyen en la planeación de los recursos humanos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Factores</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cambio de valores</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Factores	Si	No	Cambio de valores			Descripción y análisis de puestos			Aplicación de la técnica de incidente crítico			Requisitos de personal			Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos		
Factores	Si	No																		
Cambio de valores																				
Descripción y análisis de puestos																				
Aplicación de la técnica de incidente crítico																				
Requisitos de personal																				
	➤ Análisis de puestos	11) ¿Se realiza análisis	Entrevista	Gerente de																

Subsistemas de integración de recursos humanos	Planeación de recursos humanos		<p>de puestos para la planeación de los recursos humanos?</p> <p>12) ¿Qué información se recopila para el análisis de puestos?</p> <p>13) ¿El análisis de puestos se realiza para lograr:</p> <table border="1"> <tr> <td>Una selección correcta y contratación de personal</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Un programa de ascensos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>La detección de necesidades de personal por área específica</td> <td></td> </tr> </table>	Una selección correcta y contratación de personal		Un programa de ascensos		La detección de necesidades de personal por área específica		Dirigida	recursos humanos		
		Una selección correcta y contratación de personal											
Un programa de ascensos													
La detección de necesidades de personal por área específica													
		<p>➤ Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis de puestos</p>	<p>14) Existen fichas ocupacionales</p> <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table> <p>15) Existen manuales de procedimientos</p> <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>	Si		No		Si		No		Observación	Documentos en Área de recursos humanos
Si													
No													
Si													
No													

Subsistemas de integración de recursos humanos	Planeación de recursos humanos	<p>➤ Métodos y procedimientos para la recolección de información para el análisis de puesto</p>	<p>16) ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Métodos</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o bitácora del participante</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Métodos	Si	No	Entrevista			Cuestionarios			Observación			Diario o bitácora del participante			Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos																		
		Métodos	Si	No																																		
Entrevista																																						
Cuestionarios																																						
Observación																																						
Diario o bitácora del participante																																						
		<p>➤ Descripción y especificaciones del puesto</p>	<p>17) ¿El contenido de las fichas de cargos establece los siguientes elementos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Contenido de la ficha</th> <th>S</th> <th>N</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nombre del cargo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de elaboración</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de revisión</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Código</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Departamento</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unidad de dependencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objetivo del cargo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos intelectuales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos físicos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Contenido de la ficha	S	N	Nombre del cargo			Fecha de elaboración			Fecha de revisión			Código			Departamento			Unidad de dependencia			Objetivo del cargo			Requisitos intelectuales			Requisitos físicos			Responsabilidad			Observación	
Contenido de la ficha	S	N																																				
Nombre del cargo																																						
Fecha de elaboración																																						
Fecha de revisión																																						
Código																																						
Departamento																																						
Unidad de dependencia																																						
Objetivo del cargo																																						
Requisitos intelectuales																																						
Requisitos físicos																																						
Responsabilidad																																						

Subsistemas de integración de recursos humanos	Planeación de recursos humanos		s						
			Condiciones de trabajo						
			Funciones del puesto						
			Fecha de actualización						
	Reclutamiento	➤ Importancia del reclutamiento	18) ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos				
➤ Políticas de reclutamiento		19) ¿Existen políticas de reclutamiento de personal?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos					
		<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>			Si		No		
Si									
No									
➤ Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo	20) Existe documento de las políticas de reclutamiento de personal	Observación	Documentos en Área de recursos humanos						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes internas</li> <li>• Fuentes externas</li> </ul>	21) ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la organización?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos						
	<table border="1"> <tr> <td>Interno</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Externo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mixto</td> <td></td> </tr> </table>			Interno		Externo		Mixto	
Interno									
Externo									
Mixto									

Subsistemas de integración de recursos humanos	Reclutamiento	<p>➤ Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes internas</li> <li>• Fuentes externas</li> </ul>	<p>22) ¿Qué métodos de reclutamiento emplea la organización?</p> <table border="1"> <tr><td>Contacto personal</td><td></td></tr> <tr><td>Referencia de empleados</td><td></td></tr> <tr><td>Agencias de empleo</td><td></td></tr> <tr><td>Organizaciones nacionales e internacionales con las que se interactúa por convenio y/o alianza</td><td></td></tr> <tr><td>Registros internos</td><td></td></tr> <tr><td>Universidades</td><td></td></tr> <tr><td>Periódicos</td><td></td></tr> <tr><td>Radio</td><td></td></tr> <tr><td>Internet</td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td></tr> </table>	Contacto personal		Referencia de empleados		Agencias de empleo		Organizaciones nacionales e internacionales con las que se interactúa por convenio y/o alianza		Registros internos		Universidades		Periódicos		Radio		Internet		Otros			
			Contacto personal																						
Referencia de empleados																									
Agencias de empleo																									
Organizaciones nacionales e internacionales con las que se interactúa por convenio y/o alianza																									
Registros internos																									
Universidades																									
Periódicos																									
Radio																									
Internet																									
Otros																									
			<p>23) ¿A través de que medio usted se informó que existía una vacante en la empresa?</p> <table border="1"> <tr><td>Contacto personal</td><td></td></tr> <tr><td>Referencia de empleados</td><td></td></tr> <tr><td>Agencias de empleo</td><td></td></tr> <tr><td>Organizaciones nacionales e</td><td></td></tr> </table>	Contacto personal		Referencia de empleados		Agencias de empleo		Organizaciones nacionales e		Encuesta Auto administrada	Trabajadores												
Contacto personal																									
Referencia de empleados																									
Agencias de empleo																									
Organizaciones nacionales e																									

Subsistemas de integración de recursos humanos	Reclutamiento		internacionales con las que se interactúa por convenio y/o alianza			
			Registros internos			
			Universidades			
			Periódicos			
			Radio			
			Internet			
			Otros			
		➤ Proceso de reclutamiento	24) ¿Cuál es el proceso de reclutamiento que se realiza en la empresa?		Entrevista Dirigida	Gerente de Recursos Humanos
			1. Decisión de línea			
			2. Se emite orden de requisición de personal			
			3. Encargado de reclutamiento recibe			
			4. Verifica en base de datos disponibilidad			
			5. Aplica un tipo de reclutamiento			
			6. Recepciona documentos			
			25) ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?			

Subsistemas de integración de recursos humanos			Si				
			No				
				¿Por qué?			
	Selección	➤ Importancia	26) ¿Cuáles son los procedimientos o políticas establecidas para la selección de personal?	Entrevista	Gerente de recursos humanos		
			27) ¿Existen manuales de procedimiento para la selección de personal?	Observación	Documentos en Área de recursos humanos		
			28) ¿Antes de ser contratado usted paso por un proceso de selección?	Encuesta Auto administrada	Trabajadores		
			Si		Encuesta Auto administrada	Trabajadores	
			No				
	Si su respuesta fue NO, entonces ¿Cómo fue seleccionado?						
	Selección	➤ La selección como proceso de comparación	29) ¿Se selecciona al candidato según las características del cargo?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos		
Si							
No							
		30) ¿Quién toma la	Entrevista	Gerente de			

Subsistemas de integración de recursos humanos	Selección	<p>➤ La selección como proceso de comparación</p>	<p>decisión de elegir a uno de los candidatos aprobado?</p> <table border="1"> <tr> <td>Gerente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jefe de línea</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recursos humanos</td> <td></td> </tr> </table>	Gerente		Jefe de línea		Recursos humanos		Dirigida	recursos humanos						
		Gerente															
		Jefe de línea															
Recursos humanos																	
<p>31) De los modelos de comportamiento cuales se aplican y en qué caso:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Modelo de colocación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Modelo de selección</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Modelo de clasificación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Modelo de valor agregado</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelos	Si	No	Modelo de colocación			Modelo de selección			Modelo de clasificación			Modelo de valor agregado			Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos
Modelos	Si	No															
Modelo de colocación																	
Modelo de selección																	
Modelo de clasificación																	
Modelo de valor agregado																	
<p>➤ La selección como proceso de decisión y elección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de comportamiento de <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Modelo de colocación de</li> <li>b) Modelo de selección de</li> <li>c) Modelo de clasificación de</li> </ul> </li> </ul>	<p>32) Cuando usted solicitó el trabajo la situación era:</p> <table border="1"> <tr> <td>Varios solicitantes</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sólo usted solicitando</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Una vacante</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Varias</td> <td></td> </tr> </table>	Varios solicitantes		Sólo usted solicitando		Una vacante		Varias		Encuesta Auto administrada	Trabajadores						
Varios solicitantes																	
Sólo usted solicitando																	
Una vacante																	
Varias																	

		d) Modelo de valor agregado	vacantes				
			Se apertura puesto con usted				
Subsistemas de integración de recursos humanos	Selección	➤ Pasos de la selección de personal:	33) ¿Cuáles de los pasos se realizan en el proceso de selección?			Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos
			<b>Pasos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>		
			Recepción preliminar de solicitudes				
			Entrevista preliminar				
			Administración de exámenes				
			Entrevista de selección				
			Verificación de referencias y antecedentes				
			Evaluación médica				
			Entrevista con el supervisor				
			Descripción realista del puesto				
Decisión de contratar							

Subsistemas de integración de recursos humanos	Selección	➤ Pasos de la selección de personal:	Realimentación del proceso de selección				
			34) ¿Qué tipos de pruebas o exámenes se aplican?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos		
			35) Antes de ser seleccionado se le realizó:	Encuesta Autoadministrada	Trabajadores		
			<b>Tipos de pruebas</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>
			Pruebas psicológicas				
			Pruebas de conocimientos				
			Pruebas de desempeño				
Pruebas de respuesta grafica							
Pruebas de carácter médico							
Otra (Mencione)							
Ninguna							
36) ¿Quién realiza las entrevistas de selección para elegir al candidato adecuado?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos					

Subsistemas de integración de recursos humanos	Selección		<table border="1"> <tr><td><b>Responsable</b></td><td></td></tr> <tr><td>Gerente</td><td></td></tr> <tr><td>Responsable de Recursos humanos</td><td></td></tr> <tr><td>Jefe de área</td><td></td></tr> </table>	<b>Responsable</b>		Gerente		Responsable de Recursos humanos		Jefe de área			
			<b>Responsable</b>										
	Gerente												
	Responsable de Recursos humanos												
	Jefe de área												
	<p>37) Existe un banco de datos o expedientes de los que fueron seleccionados y no seleccionados</p> <p>38) Expedientes laborales están completos</p>		Observación	Documentos en Área de recursos humanos									
Contratación	➤ Gestión	39) ¿Quién se encarga de la gestión de contratación?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos									
		40) ¿Después de cuanto tiempo de prueba fue contratado?	Encuesta Autoadministrada	Trabajadores									
		<table border="1"> <tr><td>No realizó periodo de prueba</td><td></td></tr> <tr><td>1 mes</td><td></td></tr> <tr><td>2 meses</td><td></td></tr> <tr><td>3 meses</td><td></td></tr> <tr><td>Más de 3 meses</td><td></td></tr> </table>			No realizó periodo de prueba		1 mes		2 meses		3 meses		Más de 3 meses
No realizó periodo de prueba													
1 mes													
2 meses													
3 meses													
Más de 3 meses													
41) Existen normas o reglamentos que rijan	Observación	Documentos en											

Subsistemas de integración de recursos humanos	Contratación	➤ Elementos del contrato	las contrataciones de personal en la empresa		Área de recursos humanos	
			42) ¿Qué elementos contiene el contrato laboral?	Observación	Documentos en Área de recursos humanos	
			Duración			
			Fecha de inicio			
Tipo de contrato						
Jornada laboral						
Periodo de prueba						
Retribución						
En caso de obras, el alcance del trabajo						
Categoría del trabajador						
Datos del trabajador						
Duración de las vacaciones						
Modo de cálculo final						
43) Su contrato es:	Encuesta Autoadministrada	Trabajadores				
<table border="1"> <tr> <td>Permanente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Temporal</td> <td></td> </tr> </table>			Permanente		Temporal	
Permanente						
Temporal						
44) Si es temporal. ¿Cuánto tiempo tiene de tener ese tipo de contrato?						
45) ¿La empresa está cumpliendo con lo	Encuesta Auto	Trabajadores				

Subsistemas de integración de recursos humanos			establecido en el contrato?	administrada					
			<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No			
	Si								
	No								
	Inducción	➤ Programas de inducción	46) ¿Existen documentos que dirijan el programa de inducción de los seleccionados?	Observación	Documentos en Área de recursos humanos				
		<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No				
Si									
No									
		47) ¿Sus trabajadores pasaron por un programa de inducción? ¿En qué consiste el programa?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos					
		<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No				
Si									
No									
		48) ¿Después de haber sido contratado se le dio información acerca de la empresa, su puesto y de las personas con las que iba a trabajar?	Encuesta Auto administrada	Trabajadores					
		<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No				
Si									
No									
		49) Ha usted se le proporciono:	Encuesta Auto administrada	Trabajadores					
		<table border="1"> <tr><td>Misión</td><td></td></tr> </table>	Misión						
Misión									

Subsistemas de integración de recursos humanos	Inducción	Fines de la orientación	Visión																		
			Ficha ocupacional																		
			Políticas organizacionales																		
			Otro documento																		
50) ¿Considera que la inducción que se le fue dada redujo el estrés y la ansiedad del cambio de empresa o de puesto?			<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>		Si		No		Encuesta Autoadministrada	Trabajadores											
Si																					
No																					
51) ¿Considera con el programa de inducción consigue los siguientes fines?			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fines</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducir los costos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducir el estrés</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducir la rotación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Fines	Si	No	Reducir los costos			Reducir el estrés			Reducir la rotación			Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros			Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos
Fines	Si	No																			
Reducir los costos																					
Reducir el estrés																					
Reducir la rotación																					
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros																					

<b>Desempeño laboral</b>		➤ Importancia	52) ¿Qué hace la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos		
		➤ Factores que influyen en el desempeño laboral: Individuales y organizacionales	53) ¿Los siguientes factores han incidido en el desempeño de los trabajadores desde que iniciaron a laborar en la empresa?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos		
						Aptitudes	
						Capacidades	
						Motivación	
Personalidad							
Satisfacción							
		54) ¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente?	Encuesta Auto administrada	Trabajadores			
		55) ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando ese puesto?	Encuesta Auto administrada	Trabajadores			

<b>Desempeño laboral</b>	Factores individuales Aptitudes Aptitudes intelectuales Aptitudes físicas	56) Considera que su puesto demanda:	Encuesta Auto administrada	Trabajadores	
		Aptitudes físicas			
		Aptitudes intelectuales			
		Ambas			
	Capacidades	57) ¿Qué estrategias para mejorar las capacidades de sus trabajadores efectúa la empresa?	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos	
		58) ¿Considera que es capaz de desempeñar cualquier tarea que se le encomiende?	Encuesta Auto administrada	Trabajadores	
	Si				
	Motivaciones	No			
		59) ¿Cuentan con un programa para motivar el personal? En que consiste	Entrevista Dirigida	Gerente de Recursos Humanos	
		60) ¿Se encuentra un plan de motivación de personal?	Observación	Documentos en Área de recursos humanos	
	61) ¿Qué le motiva a	Encuesta	Trabajadores		

<b>Desempeño laboral</b>			<p>trabajar?</p> <table border="1"> <tr><td>Salario</td><td></td></tr> <tr><td>Necesidad</td><td></td></tr> <tr><td>Seguridad en el empleo</td><td></td></tr> <tr><td>Vocación</td><td></td></tr> <tr><td>Autorrealización</td><td></td></tr> <tr><td>otros</td><td></td></tr> </table>	Salario		Necesidad		Seguridad en el empleo		Vocación		Autorrealización		otros		Auto dirigida	s
	Salario																
	Necesidad																
	Seguridad en el empleo																
Vocación																	
Autorrealización																	
otros																	
	Percepción	<p>62) ¿Qué percepción tiene acerca de su puesto laboral?</p> <table border="1"> <tr><td>Regular</td><td></td></tr> <tr><td>Bueno</td><td></td></tr> <tr><td>Excelente</td><td></td></tr> </table>	Regular		Bueno		Excelente		Encuesta Auto administrada	Trabajadores							
Regular																	
Bueno																	
Excelente																	
	Satisfacción	<p>63) ¿Qué realiza la empresa para mejorar la satisfacción laboral?</p> <p>64) ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que actualmente desempeña?</p> <table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No		Entrevista Dirigida	Gerente de Recursos humanos									
Si																	
No																	
	Factores organizacionales	<p>65) ¿Qué identifica que los trabajadores han logrado crear un vínculo con la</p>	Entrevista Dirigida	Gerente de Recursos humanos													

<b>Desempeño laboral</b>	Compromiso Organizacional	<p>institución?</p> <table border="1"> <tr> <td><b>Aspectos</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sentido de pertenencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disposición para el trabajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza en la institución</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apropiación institucional</td> <td></td> </tr> </table> <p>66) ¿Ha logrado crear un vínculo con la institución o compromiso organizacional?</p> <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>	<b>Aspectos</b>		Sentido de pertenencia		Disposición para el trabajo		Confianza en la institución		Apropiación institucional		Si		No		Encuesta Auto administrada	Trabajadores
	<b>Aspectos</b>																	
Sentido de pertenencia																		
Disposición para el trabajo																		
Confianza en la institución																		
Apropiación institucional																		
Si																		
No																		
	Comunicaciones	<p>67) ¿Cómo se comunica al personal las metas, actividades y logros al personal?</p> <table border="1"> <tr> <td>Juntas o reuniones</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Circulares</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cartas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Correo electrónico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table> <p>68) ¿Considera de importancia la comunicación para un buen desempeño</p>	Juntas o reuniones		Circulares		Cartas		Correo electrónico		Otros		Entrevista Dirigida	Gerente de Recursos Humanos				
Juntas o reuniones																		
Circulares																		
Cartas																		
Correo electrónico																		
Otros																		

<b>Desempeño laboral</b>			laboral?		
			69) ¿Se le comunica frecuentemente las metas, actividades y logros organizacionales?	Encuesta Auto administrada	Trabajadores
			Si		
			No		
			Capacitaciones	70) ¿Con qué frecuencia capacitan a los trabajadores?	Entrevista Dirigida
Liderazgo	71) ¿El liderazgo que poseen los responsables de departamento influye en el desempeño de los trabajadores a su cargo?	Entrevista Dirigida	Gerente de Recursos Humanos		
		72) ¿Su líder gestiona y motiva para alcanzar las metas?	Encuesta Auto administrada	Trabajadores	
		Si			
		No			
		73) ¿En qué aspectos considera el liderazgo influye en su desempeño laboral?			
	Establecimiento de metas	74) ¿Cuáles son sus metas laborales?	Encuesta Auto administrada	Trabajadores	

<b>Desempeño o laboral</b>		Grupos de trabajo	75) ¿Cómo cree que afectan los grupos de trabajo en el desempeño laboral?	a	Gerente de Recursos humanos
			76) ¿Al trabajar en equipo logra el cumplimiento de metas y actividades?	Entrevista Dirigida	
			Si		Encuesta Auto administrada
			No		
		Ausentismo	77) ¿Cuál es el promedio de ausentismo del personal?	Entrevista Dirigida	Gerente de Recursos humanos
			78) ¿Con que frecuencia solicita permiso para ausentarse de su jornada laboral?	Encuesta Auto administrada	
<b>Periodo</b>					
1 a 3 veces mensuales					
3 a 6 veces mensuales					
Más de 6 veces al mes					
Nunca					

<b>Desempeño laboral</b>			<p>79) ¿Qué lo motiva a solicitar permiso?</p> <table border="1"> <tr> <td>Enfermedad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vacaciones</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actividades familiares</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mencione</td> <td></td> </tr> </table>	Enfermedad		Vacaciones		Actividades familiares		Otro		Mencione			
	Enfermedad														
	Vacaciones														
Actividades familiares															
Otro															
Mencione															
	Rotación de personal	<p>80) ¿Cuál es el índice de rotación de personal actualmente?</p> <p>81) ¿Cuáles son los motivos más frecuentes de la rotación de personal?</p>	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos											
	Relación de subsistema de integración con desempeño laboral	<p>82) ¿Cree usted que la forma en que el trabajador fue integrado en la empresa haya influido en su desempeño laboral actual?</p>	Entrevista Dirigida	Gerente de recursos humanos											



**Anexo No. 2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**  
**FAREM - MATAGALPA**

**Entrevista**

**Dirigida a: Gerente de Recursos Humanos de ADDAC Matagalpa.**

Soy estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de la UNAN-FAREM Matagalpa y, pretendo alcanzar el siguiente **Objetivo:** Recopilar información fundamental para conocer la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Agradezco de antemano su gentil cooperación, la cual será de mucha importancia para esta investigación.

**I. Subsistemas de integración de recursos humanos**

1) ¿Tienen elaborada la misión, visión y filosofía de la empresa?

Si	
No	

2) ¿Existe un departamento de Recursos Humanos?

Si	
No	

3) ¿Se dispone de una base de datos de recursos humanos actualizado?

Si	
No	

4) ¿Existe la planeación de los recursos humanos en la empresa?

Si	
No	

5) ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?

--

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

--

7) ¿La planeación de recursos humanos se elabora:

<b>Modelo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Basado en la demanda estimada del producto		
Basado en segmentos de cargos		
Basado en la sustitución de puestos claves		
Basado en el flujo de personal		

8) ¿Qué factores considera que influyen en la planeación de los recursos humanos?

<b>Factores</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Cambio de valores		
Descripción y análisis de puestos		
Aplicación de la técnica de incidente crítico		
Requisitos de personal		

9) ¿Se realiza análisis de puestos para la planeación de los recursos humanos?

--

10) ¿Qué información se recopila para el análisis de puestos?

--

11) ¿El análisis de puestos se realiza para lograr:

Una correcta selección y contratación de personal	
Un programa de ascensos	
La detección de necesidades de personal por área específica	

12) ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?

<b>Métodos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Entrevista		
Cuestionarios		
Observación		
Diario o bitácora del participante		

13) ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?

--

14) ¿Existen políticas de reclutamiento de personal?

Si	
No	

15) ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la organización?

Interno	
Externo	
Mixto	

16) ¿Qué métodos de reclutamiento emplea la organización?

Contacto personal	
Referencia de empleados	
Agencias de empleo	
Organizaciones nacionales e internacionales con las que se interactúa por convenio y/o alianza	
Registros internos	
Universidades	
Periódicos	
Radio	
Internet	
Otros	

17) ¿Cuál es el proceso de reclutamiento que se realiza en la empresa?

1. Decisión de línea	
2. Se emite orden de requisición de personal	
3. Encargado de reclutamiento recibe	
4. Verifica en base de datos disponibilidad	
5. Aplica un tipo de reclutamiento	
6. Recepciona documentos	

18) ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?

Si	
No	

¿Por qué?

19) ¿Cuáles son los procedimientos o políticas establecidas para la selección de personal?

--

20) ¿Se selecciona al candidato según las características del cargo?

Si	
No	

21) ¿Quién toma la decisión de elegir a uno de los candidatos aprobados?

Gerente	
Jefe de línea	
Recursos humanos	

22) De los modelos de comportamiento cuales se aplican y en qué caso:

Modelos	Si	No	En qué caso
Modelo de colocación			
Modelo de selección			
Modelo de clasificación			
Modelo de valor agregado			

23) ¿Cuáles de los pasos se realizan en el proceso de selección?

Pasos	Si	No
Recepción preliminar de solicitudes		
Entrevista preliminar		
Administración de exámenes		
Entrevista de selección		
Verificación de referencias y antecedentes		
Evaluación médica		
Entrevista con el supervisor		
Descripción realista del puesto		
Decisión de contratar		
Realimentación del proceso de selección		

24) ¿Qué tipos de pruebas o exámenes se aplican?

<b>Tipos de pruebas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Pruebas psicológicas		
Pruebas de conocimientos		
Pruebas de desempeño		
Pruebas de respuesta grafica		
Pruebas de carácter médico		
Otra (Mencione)		

25) ¿Quién realiza las entrevistas de selección para elegir al candidato adecuado?

<b>Responsable</b>	
Gerente	
Responsable de Recursos humanos	
Jefe de área	

26) ¿Quién se encarga de la gestión de contratación?

--

27) ¿Sus trabajadores pasaron por un programa de inducción? ¿En qué consiste el programa?

Si	
No	

--

28) ¿Considera con el programa de inducción consigue los siguientes fines?

<b>Fines</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Reducir los costos		
Reducir el estrés		
Reducir la rotación		
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros		

## II. Desempeño laboral

29) ¿Qué hace la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?

--

30) ¿Los siguientes factores han incidido en el desempeño de los trabajadores desde que iniciaron a laborar en la empresa?

Aptitudes	
Capacidades	
Motivación	
Personalidad	
Satisfacción	

31) ¿Qué estrategias para mejorar las capacidades de sus trabajadores efectúa la empresa?

--

32) ¿Cuentan con un programa para motivar el personal? En que consiste

--

33) ¿Qué realiza la empresa para mejorar la satisfacción laboral?

--

34) ¿Qué identifica que los trabajadores han logrado crear un vínculo con la institución?

<b>Aspectos</b>	
Sentido de pertenencia	
Disposición para el trabajo	
Confianza en la institución	
Apropiación institucional	

35) ¿Cómo se comunica al personal las metas, actividades y logros al personal?

Juntas o reuniones	
Circulares	

Cartas	
Correo electrónico	
Otros	

36) ¿Considera de importancia la comunicación para un buen desempeño laboral?

37) ¿Con qué frecuencia capacitan a los trabajadores?

38) ¿El liderazgo que poseen los responsables de departamento influye en el desempeño de los trabajadores a su cargo?

39) ¿Cómo cree que afectan los grupos de trabajo en el desempeño laboral?

40) ¿Cuál es el promedio de ausentismo del personal?

41) ¿Cuál es el índice de rotación de personal actualmente?

42) ¿Cuáles son los motivos más frecuentes de la rotación de personal?

43) ¿Cree usted que la forma en que el trabajador fue integrado en la empresa haya influido en su desempeño laboral actual?

**Comentarios:**



Anexo No. 3  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN – MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM - MATAGALPA

**Encuesta**

**Auto administrada a trabajadores de ADDAC Matagalpa**

Soy estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de la UNAN-FAREM Matagalpa y, pretendo alcanzar el siguiente **Objetivo:** Recopilar información fundamental para conocer la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Agradezco de antemano su gentil cooperación, la cual será de mucha importancia para esta investigación.

**Antes de empezar la selección lea cuidadosamente y marque con una X las opciones que correspondan a su situación y/o conteste de ser necesario.**

I. **Subsistemas de integración de recursos humanos**

1. **¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente?**

2. **¿Cuánto tiempo tiene desempeñando ese puesto?**

3. **¿Conoce usted la Misión, Visión y Filosofía de la empresa?**

Si	
No	

4. ¿A través de que medio usted se informó que existía una vacante en la empresa?

Contacto personal	
Referencia de empleados	
Agencias de empleo	
Organizaciones nacionales e internacionales con las que se interactúa por convenio y/o alianza	
Registros internos	
Universidades	
Periódicos	
Radio	
Internet	
Otros	

5. Antes de ser contratado usted paso por un proceso de selección que consistió en:

Etapas	Si	No
Recepción preliminar de solicitudes		
Entrevista preliminar		
Entrevista de selección		
Evaluación médica		
Entrevista con el supervisor		
Descripción realista del puesto		
Ninguna		

6. Si todas sus respuestas fue NO, entonces ¿Cómo fue seleccionado?

--

7. Cuando usted solicitó el trabajo la situación era: (seleccione una opción de cada cuadro).

Varios solicitantes		Una vacante	
		Varias vacantes	
Sólo usted solicitando		Se apertura puesto con usted	
		Existía el puesto	

**8. Antes de ser seleccionado se le realizó:**

<b>Tipos de pruebas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Pruebas psicológicas		
Pruebas de conocimientos		
Pruebas de desempeño		
Pruebas de respuesta grafica		
Pruebas de carácter médico		
Otra (Mencione) _____		
Ninguna		

**9. ¿Después de cuanto tiempo de prueba fue contratado?**

No realizó periodo de prueba	
1 mes	
2 meses	
3 meses	
Más de 3 meses	

**10. Su contrato es:**

Permanente	
Temporal	

**11. Si es temporal. ¿Cuánto tiempo tiene de tener ese tipo de contrato?**

--

**12. ¿La empresa está cumpliendo con lo establecido en el contrato?**

Si	
No	

**13. ¿Después de haber sido contratado se le dio información acerca de la empresa, su puesto y de las personas con las que iba a trabajar?**

Si	
No	

**14. Cuando fue contratado a usted se le proporciono:**

Misión	
Visión	
Ficha ocupacional	
Políticas organizacionales	
Otro documento	
Ninguna	

15. ¿Considera que la inducción que se le fue dada redujo el estrés y la ansiedad al entrar en la empresa o cambiar de puesto?

Si	
No	

## II. Desempeño laboral

16. Considera que su puesto demanda:

Aptitudes físicas	
Aptitudes intelectuales	
Ambas	

17. ¿Considera que es capaz de desempeñar cualquier tarea que se le encomiende?

Si	
No	

18. ¿Qué le motiva a trabajar?

Salario	
Necesidad	
Seguridad en el empleo	
Vocación	
Autorrealización	
Todos los anteriores	
Otro Mencione	

19. ¿Qué percepción tiene acerca de su puesto laboral?

Regular	
Bueno	
Excelente	

20. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que actualmente desempeña?

Si	
No	

**21. ¿Ha logrado crear un vínculo con la institución o compromiso organizacional?**

Si	
No	

**22. ¿Se le comunica frecuentemente las metas, actividades y logros organizacionales?**

Si	
No	

**23. ¿Cuáles son sus metas laborales?**

--

**24. ¿Su líder gestiona y motiva para alcanzar las metas?**

Si	
No	

**25. ¿En qué aspectos considera el liderazgo influye en su desempeño laboral?**

--

**26. ¿Qué acciones realiza la empresa para motivarlo?**

Nombramiento como mejor empleado	
Bonos	
Aumento de salario	
Confianza en el trabajo	
Ascensos	

**27. ¿Al trabajar en equipo logra el cumplimiento de metas y actividades?**

Si	
No	

**28. ¿Con que frecuencia solicita permiso para ausentarse de su jornada laboral?**

Periodo	
---------	--

1 a 3 veces mensuales	
3 a 6 veces mensuales	
Más de 6 veces al mes	
Cuando es necesario	
Nunca	

29. **¿Qué lo motiva a solicitar permiso?**

Enfermedad	
Vacaciones	
Actividades familiares	
Otro Mencione	

**La información proporcionada solamente será utilizada para la culminación de dicha investigación.**

**GRACIAS POR SU APOORTE**

## Anexo No. 4



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

### GUIA DE OBSERVACIÓN

#### Revisión documental

**Objetivo:** Recopilar información fundamental para conocer la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de ADDAC, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

No.	Indicadores	Si	No	Observación
1.	Existe la misión, visión y filosofía de la empresa en documentos y en un lugar visible			
2.	Existen fichas ocupacionales			
3.	Existen manuales de procedimientos			
4.	El contenido de las fichas de cargos establece los siguientes elementos:			
	Nombre del cargo			
	Fecha de elaboración			
	Fecha de revisión			
	Código			
	Departamento			
	Unidad de dependencia			
	Objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales			
	Requisitos físicos			
	Responsabilidades			
	Condiciones de trabajo			
	Funciones del puesto			
	Fecha de actualización			
5.				

	Existe documento de las políticas de reclutamiento de personal			
6.	Existen manuales de procedimiento para el proceso de selección de personal			
7.	Existe un banco de datos o expedientes de los que fueron seleccionados y no seleccionados			
8.	Expedientes laborales están completos (Con respecto al número de trabajadores).			
9.	Existen normas o reglamentos que rijan las contrataciones de personal en la empresa			
10.	Elementos que contiene el contrato laboral			
	Duración			
	Fecha de inicio			
	Tipo de contrato			
	Jornada laboral			
	Periodo de prueba			
	Retribución			
	En caso de obras, el alcance del trabajo			
	Categoría del trabajador			
	Datos del trabajador			
	Duración de las vacaciones			
	Modo de cálculo final			
11.	Existen documentos que dirijan el programa de inducción de los seleccionados			
12.	Se encuentra un plan de motivación de personal			

Anexo N°5

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

**CALENDARIO DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS EN ADDAC MATAGALPA**

	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fecha en entrega</b>	<b>Fecha de retiro</b>
	Walkiria Blandón Trujillo	Auxiliar Contable	Validación	26-oct	27-oct
	Anielka Jahaira González Zeledón	Auxiliar Contable	Validación	26-oct	27-oct
	Lilliam Estela Castro Hernández	Auxiliar Contable	Validación	26-oct	27-oct
	Erick Antonio García López	Auxiliar Contable	Validación	26-oct	27-oct
	Meybe Nohelia García Rugama	Auxiliar Contable	Validación	26-oct	27-oct
1	Francisco Otoniel Mátus Gutiérrez	Resp. PDP y Comercialización	Encuesta	29-oct	03-nov
2	Mario López Bustamante	Resp. Sub Prog. Asociativo	Encuesta	29-oct	03-nov
3	Bexayda Yissell López	Asistente administrativa	Encuesta	29-oct	03-nov
4	Bismarck Enrique Kraudy	Contador General	Encuesta	29-oct	03-nov
5	Evenor Antonio Guido Sáenz	Oficial de apoyo	Encuesta	29-oct	03-nov
6	Felicia Lanuza Zamora	Resp. Prog. Desarrollo Hum. Loc.	Encuesta	29-oct	03-nov
7	Aldo José Márquez García	Resp. Programa Crédito	Encuesta	29-oct	03-nov
8	Luis Alberto Rosales Sanchez	Resp. Servicios de Producción	Encuesta	29-oct	03-nov
9	Yesica Adela López Centeno	Operadora de Cartera	Encuesta	29-oct	03-nov
10	Darling Jesenia Tinoco Castellón	Responsable de Informática	Encuesta	29-oct	03-nov
11	Richard Antonio Ramirez Rojas	Conductor	Encuesta	29-oct	03-nov

12	Martha Xiomara Mairena Rosales	Oficial de apoyo	Encuesta	29-oct	03-nov
13	Haydalina Rosalina González López	Oficial de apoyo	Encuesta	29-oct	03-nov
14	Juana del Carmen Chavarria Granados	Asistente administrativa	Encuesta	29-oct	03-nov
15	José del Carmen Flores Benavides	Vigilante	Encuesta	29-oct	03-nov
16	Eliseo Cantillano Mendez	Vigilante	Encuesta	29-oct	03-nov
17	Karla Danelia Orozco López	Secretaria administrativa	Encuesta	29-oct	03-nov
18	Hernaldo José Arauz Herrera	Extensionista	Encuesta	29-oct	03-nov
19	Janira Damaris Centeno Zamora	Extensionista	Encuesta	29-oct	03-nov
20	Crisanto Crispim Coronado Samcam	Resp. Operaciones de Cred.	Encuesta	29-oct	03-nov
21	Karem Elizabeth Reyes Averruz	Auxiliar de Administración	Encuesta	29-oct	03-nov
22	Sara del Carmen Navarrete Guevara	Asistente administrativa Cecap	Encuesta	29-oct	03-nov
23	Jhoseelyn Massiel Palma Vargas	Extensionista	Encuesta	29-oct	03-nov

---

Elaborado por:  
 Br. Leticia García Hernández  
 Estudiante de Administración de Empresas  
 UNAN - FAREM Matagalpa

---

Autorizado por:  
 Ing. Ramón Ernesto Cáceres Ordoñez  
 Responsable de Administración y Finanzas  
 ADDAC

Anexo N°6

Considera que es capaz de desempeñar cualquier tarea que se le encomiende

