

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua**  
**UNAN-Managua**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**  
**FAREM-Matagalpa**



**Seminario de Graduación**

**Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.**

**TEMA**

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

**SUB TEMA**

Influencia del subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de empresa Nestlé- PROLACSA.

**AUTOR:**

Br. María Angélica Matamoros García

Br. Glendis Nohelia Palacios Vargas

**TUTOR:**

MSc. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa 22 de fe del 2016

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
CARTA AVAL .....	iv
RESUMEN.....	v
I- INTRODUCCION.....	1
II- JUSTIFICACION .....	5
III- OBJETIVOS .....	6
OBJETIVO GENERAL .....	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
IV. DESARROLLO .....	7
4.1 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS .....	7
4.1.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos .....	7
4.1.2 Propósito de la Administración de Recursos Humanos .....	8
4.1.3 Objetivo de administración de Recursos Humanos .....	8
4.1.5 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos .....	9
4.1.5.1 Subsistema de Integración de Recursos Humanos. ....	9
4.1.5.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	11
4.1.5.3 Subsistema de Retención de Recursos Humanos .....	11
4.1.5.4 Teoría de la Equidad de Adams .....	13
4.1.5.5 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	13
4.1.5.6 Subsistema de auditoría de Recursos Humanos. ....	14
4.2- SUBSISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	15
4.2.1 Planeación de los Recursos Humanos .....	15
4.2.1.1 Concepto: .....	15
4.2.1.2 Importancia: .....	16
4.2.1.3 Etapas del proceso de Planificación de los Recursos Humanos.....	17
4.2.1.4 Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos.....	21
4.2.1.5 Cuestiones claves que deben considerarse.....	28
4.3 Reclutamiento .....	37
4.3.1 Concepto:.....	37
4.3.2 Importancia del reclutamiento: .....	38

4.3.3 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.....	39
4.3.4 Tipos de Reclutamiento.....	42
4.3.4.1 Fuentes de reclutamiento interno:.....	43
4.3.4.2 Fuentes del reclutamiento externo:.....	45
4.3.5 Proceso de reclutamiento.....	46
4.4 Selección de personal.....	50
4.4.1 Concepto:.....	50
4.4.2. Importancia.....	51
4.4.3 Selección como un proceso de comparación.....	51
4.4.4. Selección como un proceso de decisión y elección.....	52
4.4.4.1. Modelos de comportamiento.....	52
4.4.5 proceso de la selección del personal.....	54
4.4.5.1 Recepción preliminar de solicitudes.....	57
4.4.5.2 Administración de exámenes.....	57
4.4.5.2 Tipos de prueba.....	58
4.4.5.3 Entrevista de selección.....	62
4.4.5.4 Evaluación medica.....	65
4.4.5.5 Entrevistas con el supervisor.....	65
4.4.5.6 Descripción realista del puesto.....	66
4.4.5.7 Decisión de contratar.....	66
4.4.5.8 Realimentación del proceso de selección.....	67
4.5 Contratación.....	68
4.5.1 Elementos de contrato.....	70
4.6 Inducción.....	71
4.6.1 Programa de inducción.....	71
4.6.2 Fines de Inducción.....	72
4.6.2.1 Reducción de costos.....	72
4.6.2.2 Reducción de estrés y ansiedad.....	73
4.6.2.3 Reducir la rotación del personal.....	74
4.6.2.4 Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.....	74
4.7- Desempeño Laboral.....	75

4.7.1	Definición de Desempeño laboral .....	75
4.7.2	Importancia .....	76
4.7.3	Factores que influyen en desempeño laboral .....	76
4.7.3.1	Competencias laborales .....	77
4.7.1.2	Habilidades .....	79
4.7.1.3	Experiencias .....	80
4.7.1.4	Actitudes.....	80
4.7.1.5	Establecimientos de metas.....	81
4.7.1.6	Motivaciones .....	81
4.7.1.7	Características personales .....	82
4.7.2	Comportamiento organizacional .....	83
4.7.2.1	Clima laboral .....	84
4.7.2.2	Liderazgo.....	86
4.7.2.2	Rotación del personal.....	90
V-	CONCLUSION.....	92
VI-	BIBLIOGRAFIA.....	93
VII.	ANEXO.....	96.

## **TEMA GENERAL**

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas de Matagalpa año 2015.

## **SUB TEMA**

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de PROLACSA S.A. del municipio de Matagalpa, año 2015.

## DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con amor y cariño a:

**Dios:** Por cada una de las bendiciones que me ha dado a lo largo de mi vida, por el deseo de superación que ha puesto en mi mente y mi corazón, por cada meta lograda y el aprendizaje de las que aún están en proceso de ser alcanzadas, pero sobre todo por su infinito y tierno amor.

**Mis padres:** Sra. Myriam García Matus y Sr. Miguel Matamoros Blandón, por el apoyo que me han brindado, por los valores que me han enseñado y cada uno de sus sacrificios que han hecho por mi educación.

**Mi tío:** Sr. Heliodoro Vargas por su apoyo incondicional, cada palabra de motivación y aliento, por creer en mí y ser fuente de inspiración a través de su ejemplo de vida.

**Mis hermanos:** Noel, Holman y Karen que de muchas maneras me han ayudado a alcanzar este sueño y proponerme otros retos más.

**Mi amiga:** Tania Tinoco que desde el inicio de mi carrera me ha apoyado y no ha permitido que me rinda en la lucha.

*María Angélica Matamoros García*

## DEDICATORIA

**A Dios:** por ser mi amigo fiel y poner luz en cada tempestad por escuchar cada una de mis oraciones, por no dejarme caer en los momentos difíciles, por cada una de las bendiciones que me ha dado y darme sabiduría para alcanzar cada una de mis metas.

**A mis padres:** Nora Vargas y Douglas palacios por brindarme siempre su amor incondicional, educarnos con principios y nobleza, por siempre animarme a alcanzar mis metas y estar ahí para mí en todo momento llevándome de la mano hacia adelante para que culmine mis estudios .

**A mis hermanos:** Deglis y Douglas por todo su apoyo y cuidado hacia mí los quiero.

**A mis amigos:** Efrén, Zayda, Cinthia, Karen, por su amistad y todo su apoyo, por siempre estar ahí en los momentos difíciles sé que siempre podré contar con ellos, por animarme siempre a seguir adelante por eso y mucho más son importantes en mi vida los quiero chicos.

**A mis maestros:** por todo su empeño, compromiso y dedicación por todos sus consejos para que sigamos adelante, por alentarnos a ser emprendedores muchas gracias a todos ellos.

A todos muchas gracias porque de alguna manera forman parte de este esfuerzo.

*Glendis Nichelia Palacios Vargas*

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos sinceramente a:

**DIOS:** Nuestro Padre celestial, por permitirnos culminar nuestra carrera, brindándonos la sabiduría, fuerza y paciencia para realizar el presente Seminario de Graduación; por escuchar nuestras oraciones y plegarias.

**Nuestros Padres:** Por todo el apoyo, cariño, amor, paciencia y tolerancia, por darnos palabras de aliento para seguir adelante y la confianza en nosotras.

**Nuestro Tutor:** MSc. Francisco Hernández por apoyarnos incondicionalmente durante el transcurso de la elaboración de nuestro trabajo de investigación y por haber confiado plenamente en nosotras.

*MSc. Lilly del Carmen Soza*

Por su apoyo incondicional durante la elaboración de este seminario.

*Lic. Ervin Hernández*

Por permitirnos realizar esta investigación en esta prestigiosa Empresa y por toda la información que nos brindó, así también por todo el tiempo que invirtió para que pudiéramos realizar nuestro trabajo de seminario.

*Lic. Nora Vargas*

Por brindarnos su apoyo, por sus atenciones y el tiempo que se nos dedicó. Muchas gracias!

*María Angélica Matamoros y*

*Glendis Palacios Vargas*

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-MATAGALPA



## CARTA AVAL

El suscrito Tutor del Seminario de Graduación, Titulado “El sistema de administración de Recursos Humanos y el Sub Sistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015”, realizado por los Bres: María Angélica Matamoros García y Glendis Nohelia Palacios Vargas.

### HACE CONSTAR QUE:

En cumplimiento a la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de estudios, plan 1999, aprobada por el consejo universitario en sesión N° 15 del 08 de agosto de 2003 Arto. 1, 8 y 9 del reglamento del régimen académico estudiantil, capítulo III, cumple con todos los requisitos establecidos en el desarrollo de este trabajo, tanto en los aspectos metodológicos como científicos.

Se le realizaron todos los ajustes a las recomendaciones sugeridas por el tutor, mismas que fueron corroboradas y aprobadas para la culminación de este trabajo en referencia.

Extiendo la presente Carta Aval, a los doce días del mes de enero de dos mil diez y seis.

Cordialmente.

*MSc. Francisco Hernández*

Tutor

## RESUMEN

La presente investigación tiene con propósito analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Nestlé - PROLACSA Del municipio de Matagalpa, año 2015.

El subsistema de Aprovisionamiento es importante porque, para que una empresa pueda operar y cumplir sus metas y objetivos son necesarios los recursos humanos debido a que ellos son los factores claves para el éxito de esta empresa.

La situación actual de Nestlé – PROLACSA en relación al subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos y el desempeño laboral es muy buena, la empresa ofrece oportunidades a jóvenes universitarios de hacer sus prácticas de esa manera guardan sus curriculum para futuras vacantes libres en caso de que ellos no cumplan con los requerimientos recurren a las fuentes externas por medio de periódicos, pasantes que estuvieron anteriormente en la empresa, agencia de contratación o bien por medio de una página web llamada LinkedIn.

La empresa también ofrece seguridad y comodidad a sus colaboradores para trabajar siendo esto primordial en las políticas de la empresa, por esto el personal puede desempeñar de manera adecuada sus funciones, lo cual influye de manera positiva en el desempeño.

## I- -INTRODUCCION

El presente documento detalla un Seminario de Graduación que está basado en analizar los subsistemas de aprovisionamiento de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Nestlé-PROLACSA, Matagalpa durante el segundo semestre del año 2015.

Las personas integran organizaciones para lograr ciertos objetivos personales, a la vez que la organización tiene sus propias metas que trascienden los de las personas individuales. Conciliar ambos es una de las misiones de los Recursos Humanos. (Chiavenato, 2001)

Sabiendo que el Capital humano de toda empresa es el factor fundamental del éxito o fracaso, según como sea dirigido, es necesario analizar los subsistemas de aprovisionamiento, que incluye los pasos generales e interdependiente de la descripción del perfil, reclutamiento y selección. Para poder saber cómo influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa. En esto radica el propósito fundamental de la presente investigación.

Nestlé-PROLACSA no cuenta con ningún estudio relacionado a los subsistemas de aprovisionamiento de personal y su incidencia en el desempeño laboral de sus colaboradores, pero se utilizaron tres trabajos monográficos, los cuales tienen relación con el tema de investigación y aportaron datos que sirvieron como referencias para la realización de esta investigación.

El primer trabajo monográfico elaborado por María Ernestina Pereira, universidad de Chile Facultad de Cs. Sociales con el tema: Diseño de una metodología para los procesos de integrales de selección. Este estudio está basado en la observación y la realización de procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos.

El segundo trabajo monográfico elaborado por Eduardo Amorós, Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo al norte de Perú, con el tema Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal. Este estudio está basado en una investigación Descriptiva, El tercer trabajo monográfico elaborado por: Ana belén Romero Arauz, Byron Enrique, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM Matagalpa, 2007, con el tema Planeación, Reclutamiento y selección de Recursos humanos.

Por su profundidad este estudio es de carácter correlacional ya que se analizó la influencia que tiene el subsistema de aprovisionamiento de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de Nestlé-PROLACSA.

Se trabajó con un enfoque cualicuantitativo o mixto, cualitativo debido a que se aplicaron técnicas inferenciales para describir los subsistemas de aprovisionamiento y analizar la influencia en el desempeño laboral, este método se orienta a profundizar y su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social. el método cuantitativo se fundamenta en la medición de características de los fenómenos sociales, además tiene a generalizar y sistematizar resultados. Es por tal razón que se utilizó un enfoque mixto, puesto que se realizó un análisis estadístico a través del programa Microsoft Office Excel 2010 y gracias a este se obtuvo una recolección de datos que a su vez permitió afinar el proceso de interpretación de los mismos, expresados en términos porcentuales.

Por su amplitud es transversal, según Bernal son investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado, es por tal razón que el tiempo dado para dicha investigación fue durante el año 2015. (Bernal, 2007)

El método utilizado es teórico, ya que se hizo uso de la deducción que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicar particulares, e inducción ya que este se basa en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar

a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Por ende el método empírico, ya que se utilizaron los instrumentos de la encuesta-trabajadores (Ver anexo 1) Entrevista al jefe de recursos humanos (Ver anexo 2) y guía de observación al ambiente e involucrados (ver anexo 3).

Según Ortez, la encuesta se define como: procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es a través de la interrogación escrita. (Ortez, 1999)

Para Ortez la entrevista se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto a estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto. La observación es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema según (Ortez, 1999).

Es por ello que se utilizó el muestreo por conveniencia que de acuerdo con Fernández, Hernández y Batista “Este proceso consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria. Por tanto, no existe control de la composición y representatividad de los resultados es cuestionable”.(Fernandez, 2004)

El método de muestreo que se utilizó es probabilístico aleatorio sistemático, de acuerdo con Vivanco “El muestreo sistemático es una variante del muestreo aleatorio simple y llega a ser más representativo, asegura saltos matemáticos, de modo que ningún intervalo amplio de elementos queda sin representación”.(Vivanco, 2005)

El universo lo constituye el personal que labora en Nestlé-PROLACSA S.A, la población está compuesta por el total de trabajadores de la empresa: 245 trabajadores, entre personal administrativo, mandos medios y operarios.

La muestra a analizar es la siguiente:

n: Muestra 245

N: Es la población

Z: Es el nivel de confianza (95%) 1.65

E: Máximo error permitido 0.05

P: 1-P (0.5)

✓ Con variable conocida

$NZ^2 \cdot P \cdot (1-p)$

n:-----

$(N-1) (Le)^2 + Z^2 P(1-P)$

$(245) (1.96)^2 (0.5)(0.5)$

n:-----

$(245) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)$

n: 149

## II- JUSTIFICACION

El presente estudio acerca la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Nestlé – PROLACSA S.A.

se llevó acabo con el propósito de analizar los procesos de planeación , reclutamiento y selección de personal y como estos influyen en el desempeño laboral en los trabajadores, puesto que le permitirá a la gerencia conocer el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a su reclutamiento y comodidad en sus actividades diarias laborales.

Del mismo modo esta investigación será de gran ayuda para los investigadores, puesto que en ella se aplicaron los conocimientos obtenidos durante el transcurso de la carrera de estudio. También servirá de material de consulta para los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa que deseen ampliar su conocimiento sobre este tema de investigación y así también como antecedente de investigaciones en la empresa Nestlé – PROLACSA S.A. Matagalpa.

Es importante ya que una organización es eficiente, no solo si capta y emplea recursos humanos de manera adecuada, sino que es capaz de mantenerlos, ya que incorporar un nuevo miembro a la empresa es decisivo debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo.

### **III- OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de PROLACSA S.A. del municipio de Matagalpa, año 2015.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por PROLACSA S.A.
- ✓ Definir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de PROLACSA S.A.
- ✓ Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de PROLACSA S.A.

## IV. DESARROLLO

### 4.1 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

#### 4.1.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos

Según Idalberto Chiavenato, la administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de Recursos Humanos y materiales para conseguir los objetivos. (Chiavenato I. , 2001)

En si la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, unas veces cooperativos, otras veces conflictivos, tales como personas, Materiales, dinero, tiempo, espacio etc., para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

**Tabla 1**

#### **Cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	149	100.0	100.0	100.0

Fuentes: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Se observa en la tablita 1 que si existe un departamento de Recursos Humano en la empresa, información recolectada a través de una encuesta que se aplicó a los trabajadores de la empresa, esta información fue confirmada en una entrevista que se aplicó al jefe de dicho departamento y finalmente por medio de la observación

El área de Recursos humanos de esta empresa se encuentra bien organizada dando prioridad a cada función como la encargada de planillas y nóminas etc. Especialista de capacitación, asistente de RR.HH., encargada de personal.

#### **4.1.2 Propósito de la Administración de Recursos Humanos**

Según Idalberto Chiavenato, el propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico ético social. Chiavenato(2001).

El propósito de los recursos humano está basado en el mejoramiento del rendimiento de personal, ya que esto contribuye al aumento de la productividad de la organización para alcanzar sus metas u objetivo abarcando así a todo colaborador de la organización, comprometiendo así a cada colaborador a realizar su trabajo eficientemente dándoles la oportunidad de poner en práctica todos los conocimiento y habilidades que poseen y fueron adquiridos en base a estudios prácticas y capacitaciones.

#### **4.1.3 Objetivo de administración de Recursos Humanos**

Para Idalberto Chiavenato, La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, al mismo tiempo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. Chiavenato, (2001)

Los principales objetivos de la ARH que deben considerar son:

- ✓ Crear mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.  
Chiavenato, (2001)

La administración de recursos humanos para su buen funcionamiento debe establecerse objetivos que le permita cumplir con sus expectativas y propósito tomando en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participante en el proceso, para la eficacia y eficiencia de su organización todo con el fin de mejorar el desempeño ya que de cada área de la empresa quienes la dirige, son responsables del desempeño de sus integrantes quienes deberán esforzarse para cumplir las metas de la empresa, por tanto deberán tomar en cuenta varios puntos antes mencionados tanto los objetivos de la empresa, objetivos funcionales, objetivos propios del trabajador sin descuidar los objetivos de la organización.

Según entrevista realizada al jefe de Recursos humanos los objetivos principales a nivel regional.

#### **4.1.5 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos**

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

Según Chiavenato los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Chiavenato (2001).

En otras palabras la integración de recursos humanos se refiere a los procesos donde el individuo es tomado en cuenta en una empresa para pasar por el proceso de reclutamiento de personal a fin de realizarle todas las pruebas necesarias y ser evaluado para una posible selección.

##### **➤ El ambiente organizacional**

Idalberto Chiavenato menciona, que toda organización opera junto con otras organización de la cual recibe información y datos para la toma de decisiones, insumos necesarios para su operación, entradas de recursos financieros, entradas de recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación sobre sus

operaciones, creación de impuestos, limitaciones legales sobre los precios etc.) en tanto que ponen en este ambiente los resultados provenientes de sus operaciones (Producto o servicio), los residuos de dichas operaciones (residuos de materia primas, máquinas y equipos obsoletos que deben venderse. Chiavenato(2001)

El ambiente organizacional se conforma de varios factores los cuales deben funcionar de manera armonica para el buen funcionamiento de la empresa y deben ser tomadas en cuenta para la toma de decisiones y las restricciones que podrian presentarse en ese determinado momento.

- **Mercado de Recursos Humanos y mercado laboral.**
- ✓ **Mercado laboral**

Según Chiavenato, el mercado laboral de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleos hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor es la oportunidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo. (Chiavenato, 2001)

- ✓ **Mercado de recursos humanos.**

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. En esencia, los define el sector de población que está en condiciones de trabajar o está trabajando, es decir, el conjunto de personas empleadas o desempleadas y aptas para trabajar. Por consiguiente el mercado de recursos humanos está conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo, son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando aunque no estén buscando empleo están en condiciones de desempeñarlo a satisfacción (Chiavenato, 2001).

Mercado laboral se refiere a las oportunidades de trabajo que existen en un lugar determinado y en un tiempo específico, mientras tanto el mercado de recursos humanos lo representan los individuos preparados y aptos para aplicar a dichas vacantes.

La empresa Nestlé-PROLACSA cuenta con una base de datos que permite tener información de candidatos potenciales para oportunidades de empleo, esta información se obtuvo de una entrevista realizada al jefe de recursos humanos de la empresa. Con lo observado se pudo confirmar que en efecto si existe un banco de datos de todos los curriculum que se han recepcionado, así como de aquellos pasantes que han llegado a realizar sus prácticas en esta empresa y pudimos tener acceso de la página web linkedin que es donde los interesados pueden suscribirse y enviar sus curriculum a esta empresa.

#### **4.1.5.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos.**

Según Chiavenato los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que deben desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya se analizó que los procesos de provisión de personal se encargan de buscar en el mercado las personas necesarias y colocarlas e integrarlas en la organización para que esta pueda mantener su continuidad, el paso siguiente es emplearlas como fuerza de trabajo en la empresa. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionados, deben ser integradas en la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño. (Chiavenato, 2001)

Cuando la organización pasa por el sistema de integración en donde se han reclutados y seleccionados a los nuevos miembros, se procede a la aplicación en donde la organización les da la bienvenida a los nuevos integrantes por medios de la inducción enseñándoles las políticas y culturas dentro de la organización y socializando con sus futuros compañeros, a fin de que estos puedan adaptarse a la empresa y reducir estrés, costos, rotación y tiempo de los supervisores.

#### **4.1.5.3 Subsistema de Retención de Recursos Humanos**

Para Chiavenato desde el punto de vista los recursos humanos, una organización es viable no solo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los

planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2007).

El subsistema de retención se basa en lograr que el individuo se sienta parte de la empresa, que pueda alcanzar un grado de satisfacción de tal forma que logre ser un trabajador estable dentro de la empresa y su compromiso se vea traducido en un alto desempeño laboral, para esto la empresa utiliza estrategias de motivación que permiten que esto sea posible, tal como un ambiente de trabajo sano y brindando una serie de beneficios sociales atractivos para los trabajadores.

Tabla 2

**Existe un plan de compensaciones financieras**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	148	100.0	100.0	100.0

Fuentes: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

En la tabla 2 podemos observar los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa PROLACSA, los cuales respondieron en un 100% que si existe un plan de compensaciones financieras.

Para la empresa PROLACASA, este es un punto clave y de suma importancia, es por eso que los beneficios sociales que proporciona la empresa incluye hasta los familiares de los trabajadores ya que se les provee útiles escolares anualmente para sus hijos hasta los 18 años de edad, caja de leche mensual, canastas básicas navideñas, bonos en el día de las madres, ayudas por fallecimiento de un familiar, 100% de los gastos de pediatría a menores de 10 años, cubren el 75% de los medicamentos que se adquieren en la farmacia OZIRIS convenio que tiene la empresa con dicha farmacia, en la empresa existe una clínica en donde ellos pueden realizar consulta a la doctora ocupacional asignada, y están en proceso de negociación con la clínica provisional santa fe para que hagan presencia dentro de la empresa. Con la observación se confirma que en la empresa si hay presencia de una clínica ocupacional atendida por una doctora internista general así también se

observó los expedientes de cada uno de los colaboradores así como todos los exámenes médicos, placas que se le realizan cada año como seguimiento a su salud. A demás de todo eso y los beneficios sociales con los que debe cumplir obligatoriamente, les brinda un ambiente seguro y sano en el cual puedan desarrollarse al realizar sus labores, esta información fue brindada por el responsable del área de recursos humanos de la empresa.

#### **4.1.5.4 Teoría de la Equidad de Adams**

Para Werther La teoría de la equidad explica el trato justo de los individuos dentro la empresa, sobre todo en cuanto respecta al salario, de manera que según el cargo que ejerce o la responsabilidades implica, para que sea proporcional su remuneración, permitiendo que cada uno reciba lo que merece y aumente la competitividad dentro de los mismos trabajadores. Y así no haya ninguna diferencia entre los colaboradores y que esto pueda afectar a la organización, se debe de tomar en cuenta la igualdad entre sus trabajadores evaluar por igual sus desempeño y recompensarlos por igual según sus funciones y área. (Davis, 2008)

Esta teoría básicamente lo que persigue es darles a los trabajadores lo que merecen según sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa, esto hablando dentro de lo que es el salario y planes de beneficios sociales, para esto es necesario que se hagan evaluaciones del desempeño de manera que esto traiga beneficio a la empresa y sirva de motivación para los trabajadores.

#### **4.1.5.5 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.**

Según Chiavenato, el subsistema de desarrollo en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo. En la búsqueda de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, de amplio perfil ocupacional. Para lograr eficiencia empresarial es necesario

asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimamente adecuadas a sus capacidades y actitudes, así mismo las tareas de una forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto. Con ello la formación se exige como base y garantía de modos de actuación diferente que se requieren en el desarrollo del SGRH que se va diseñando para la entidad. Chiavenato ( 2001)

Las personas normalmente vivimos en constante búsqueda de un desarrollo profesional y personal, las empresas a través del subsistema de desarrollo de recursos humanos busca alinear estos objetivos de los individuos con los objetivos de la empresa, por lo cual se toman medidas que logren conciliarlos a como son: las capacitaciones y los planes de carrera del personal, que generalmente se diseña en base a la antigüedad, la experiencia adquirida, su trayectoria dentro de la empresa. Esto les permite obtener las condiciones para ser promovidos no sin antes evaluarlos.

Según la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa PROLACSA si se dan capacitaciones dentro de la empresa, esta información fue confirmada por el jefe de recursos humanos quien añadió que las capacitaciones se realizan hasta tres veces por semana, a fin de que los trabajadores puedan realizar sus trabajos con mayor precisión y un alto desempeño y así sentirse satisfechos con lo que hacen, ayudándolos de esta manera a tener un mayor conocimiento y desarrollo tanto profesional como personal. Sobre todo a los operarios, ya que estos entran a la empresa con poco conocimientos y es necesario que manejen terminologías y deben ser instruidos en todo lo que respecta al trabajo que van a realizar. Por otro lado los planes de carrera se hacen, pero en es necesario tomar en cuenta que en el caso de jefes de línea no existe mucha rotación ya que se encuentran satisfechos con sus puestos, salarios y beneficios que la empresa les ofrece.

#### **4.1.5.6 Subsistema de auditoría de Recursos Humanos.**

Segun Idalberto Chiavenato las organizaciones no funcionan al azar, sino que de acuerdo con determinadas estrategias y planes les permitira alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro.

Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control y un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las organizaciones asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen con armonía o al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En medida que esta trate de relacionarse con su entorno, existirá la necesidad de garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo que se ha planeado. (Chiavenato, 2007)

Los subsistemas de auditoría de recursos humanos implican un proceso con el fin de eliminar o prevenir desviaciones. El control se basa en la información y esta es obtenida por medio del procesamiento de datos. A partir de los cuales se puede planear un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para la toma de decisiones sobre las personas. Es por eso que se debe recolectar toda información relevante que permita alinear toda desviación que pueda provocar acciones desfavorables para la organización con esto se podrá llevar un mejor control.

En resumen los subsistemas van desde la integración del nuevo personal e introducción hacia sus nuevos compañeros como buscar la manera que además atraerlo mantenerlos motivado y seguir con la organización hasta darles mayores conocimientos que estos puedan adquirir.

## **4.2- SUBSISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **4.2.1 Planeación de los Recursos Humanos**

#### **4.2.1.1 Concepto:**

Según Chiavenato la planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cual es la fuerza del trabajo y los talentos

humanos necesarios para la realización de las actividades organizacional futura. (Chiavenato I. , 2007).

Una planeación de Capital humano trata de analizar y prever la cantidad de capital humano que la organización vaya a necesitar en un futuro con esto se obtendrán los requisitos que debe presentar el individuo para desempeñar futuros cargos.

El jefe de recursos humanos de la empresa afirma que existe una planeación de recursos humanos la cual su base de datos les provee la información necesaria para poder tomar decisiones en el momento oportuno, se nos explicó que por temporada se necesitan nuevo personal en el caso de los operarios, en este caso se revisa la base de datos y se selecciona a los que anteriormente estuvieron colaborando con la empresa, estos son elegidos debido a que cuando estuvieron laborando se les hacía evaluaciones y los que cumplían con sus funciones se les agregaba a una lista para ser llamados más adelante. Esta información se obtuvo según una entrevista aplicada al responsable de recursos humanos de la empresa (VER ANEXO 2).

#### **4.2.1.2 Importancia:**

Para Peralta los planes de recursos humanos se deben basar en los planes estratégicos de la organización. Es decir, los objetivos de aquellos se deben derivar de los objetivos de éstos. Las necesidades específicas de los recursos humanos, expresadas en cantidad y características de los empleados, deben derivarse de los objetivos de la organización en conjunto. Peralta (2001).

Con este concepto de planeación de recursos humanos se puede entender que la importancia de la planeación es fundamental para que las organizaciones consigan de forma eficaz sus objetivos, todo con el fin de perseguir la rentabilidad, competitividad, eficacia, y, en definitiva, disponer del personal adecuado y necesario para cumplir los objetivos de la empresa.

Según Gary la importancia de la planeación de recursos humanos es para evitar errores tales como:

- ✓ Contratar para el puesto a la persona equivocada.
- ✓ Tener alta rotación del personal.
- ✓ Que su gente no haga su mayor esfuerzo.
- ✓ Perder tiempo con entrevistas inútiles.
- ✓ Que su compañía sea citada bajo leyes federales de seguridad ocupacional para prácticas inseguras.
- ✓ Que algunos empleados piensen que sus salarios son injustos y poco equitativos en relación con los de otros en la organización.
- ✓ Carecer de capacitación que limite la eficiencia de su departamento.
- ✓ Cometer cualquier tipo de prácticas laborales injustas. Gary (1996)

Para la empresa PROLACSA la planeación de recursos humanos es de suma importancia, por eso se cuenta con una base de datos actualizada que provee información necesaria para poder hacer los respectivos cambios internos y así poder evitar cualquier tipo de pérdida ya sea financiera o de tiempo con entrevistas de poca utilidad, también se toman en cuenta los objetivos organizacionales y los de los individuos, con el propósito de alinearlos y conseguir de manera estratégico un beneficio para ambos, reflejados en el éxito de la empresa y dándoles el lugar como recursos valiosos para la empresa, esta información fue recopilada a partir de una entrevista realizada al responsable de recursos humanos (ver anexo 2)

#### **4.2.1.3 Etapas del proceso de Planificación de los Recursos Humanos.**

Según Chiavenato los procesos básicos de la planificación de los recursos humanos son cinco:

- ✓ provisión
- ✓ aplicación
- ✓ mantenimiento
- ✓ desarrollo
- ✓ seguimiento
- ✓ control del personal

**Provisión:** quien irá a trabajar en la organización.

**Aplicación:** que hará la persona en la organización.

**Mantenimiento:** como mantener a las personas trabajando en la organización.

**Desarrollo:** cómo preparar y desarrollar a las personas.

**Seguimiento y control:** como saber quiénes son, y que hacen las personas.

(Chiavenato, 2008)

A manera de resumen se podría decir que la Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y evaluación, de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual origina nuevos cambios en los demás y genera adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Todo esto corresponde a un proceso el cual debe ser planificado con anterioridad para poder disponer de los recursos en su momento oportuno.

La empresa PROLACASA tiene un plan de recursos humanos establecidos, el cual inicia en la provisión, donde se emplean las fuentes necesarias para atraer individuos que apliquen a las vacantes que se encuentren disponibles en el momento. Para la etapa de aplicación se tienen prevista una serie de pruebas para evaluar a profundidad al individuo y así colocar a la persona indicada en el cargo oportuno, teniendo como referencia el modelo de valor agregado para la toma de decisión en el momento de la selección, ya en la etapa del mantenimiento la planificación es amplia y se mantiene en constantes mejoras para brindar los mejores beneficios para los trabajadores y finalmente se planean evaluaciones semestrales y anuales para controlar todo el proceso y retroalimentarlo.

#### **4.2.1.3.1 Recopilación y análisis de la información**

Según Jaime Grados, 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. La interacción de los planteamientos generales de la

organización con los recursos humanos permite conocer la situación actual de éstos y determinar las necesidades futuras. El primer paso, que consiste en un análisis de la situación de los recursos humanos en la organización.(Grados, 2013)

En el proceso de planeación de recursos humanos la etapa de recopilación de datos y el análisis es fundamental ya que de ellos depende que todo el proceso sea realizado con mayor objetividad, para esto se debe disponer con la mayor información posible para conocer la situación actual de cada uno de los individuos.

La empresa PROLACASA hace uso de una página web llamada linkedin, donde muchas personas ingresan sus curriculum y estos datos son analizados y confirmados según las referencias que se mencionan en los documentos, esta empresa hace llamadas telefónicas a los centros de estudios y los lugares donde las personas trabajaron anteriormente a fin de verificar si esta información es verdadera. También cuenta con una base de datos de personas que hicieron prácticas o pasantías en la empresa y de los trabajadores que firman contratos temporales dentro de la empresa. Esta información obtenida a partir de una entrevista realizada al jefe de recursos humanos de la empresa.

#### ✓ ***Previsión de la oferta de recursos humanos***

Según Wellen, el estudio del mercado interno exige, en primer lugar, disponer de información sobre la composición actual del personal y, en segundo lugar, determinar las leyes demográficas de los efectivos de la empresa. El inventario de los recursos humanos tiene por objeto determinar las cualificaciones y potenciales disponibles, niveles de rendimiento, evolución de la carrera, experiencias profesionales, formación recibida, etc. Dicha información deberá estar referida tanto al conjunto de la organización como a los departamentos y secciones existentes.(Wellen, 2003)

La previsión de recursos humanos debe estar vinculada a un sistema que genera todos los datos relevantes sobre el mercado exterior, la demanda y la oferta que

existe, los cuales permiten reducir costos en el proceso de reclutamiento y agiliza procedimientos que benefician el proceso de selección.

### ✓ **Cuadrar el presupuesto**

Para Wellen el último aspecto de la primera fase de la planificación y programación de los recursos humanos centra toda la actividad en el punto de vista económico. La previsión de personal, tanto de la demanda como de la oferta, debe expresarse en términos monetarios, y la cifra que resulte debe ser compatible con los objetivos en términos de resultados de la organización y con las limitaciones presupuestarias. Naturalmente, el proceso de cuadrar el presupuesto puede poner de relieve la necesidad de su ajuste para que éste se adapte al plan de recursos humanos, es decir, modificar los objetivos o planes establecidos por la organización para cada una de sus unidades (intervención vía demanda). Pero esta fase de cuadrar las cifras también ofrece la oportunidad de alinear los objetivos y políticas del departamento de recursos humanos con los de la organización, es decir, actuar sobre el lado de la oferta de los recursos humanos, manteniendo fijos los parámetros que inciden en la demanda. (Wellen, 2003)

Cuadrar el presupuesto se refiere a poder alinear las cifras económicas, objetivos y políticas del departamento de recursos humanos, es decir apegarse a un plan que le permita hacer los cambios debido en el momento oportuno y saber con cuántos recursos económicos se cuenta para realizar dichos cambios.

En la empresa PROLACSA a partir del mes de noviembre se cierra todo proceso de aprovisionamiento de personal debido a los recursos económicos que se disponen en la empresa caducan en esa fecha reanudando este proceso hasta el mes de febrero, esta información fue obtenida a partir de la entrevista realizada al jefe de recursos humanos de la empresa.

#### **4.2.1.3.2 Control y evaluación de la planificación**

Para Idalberto Chiavenato, el control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o de gestión de los recursos humanos facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. (Chiavenato, 2008)

Controlar y evaluar un proceso ciertamente representa una serie de mejoría y correcciones en las desviaciones o errores que se cometen en ciertas etapas, por lo tanto es necesario utilizar programas y mantener información necesaria para poder controlar y hacer evaluaciones en tiempos determinados dentro de las actividades planeadas.

#### **4.2.1.4 Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos**

Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de planificación de RH, existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de RH.

- Ausentismo

Para Chiavenato, el ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo. (Chiavenato, 2009)

Tener empleados no siempre significa que trabajan durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia. Ésta se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para trabajar.

En la empresa PROLACSA el ausentismo es mínimo y las causas para que se den, son comúnmente las enfermedades comunes y los problemas familiares, esta información se obtuvo a partir de una entrevista realizada al jefe de recursos humanos de la empresa.

- Rotación de personal

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. (Chiavenato, 2009)

Se entiende entonces por rotación al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización:

- Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo.

La fuerza de trabajo de una organización registra variaciones con el transcurso del tiempo. Las organizaciones viven en un proceso continuo de cambio que afecta profundamente a las personas que trabajan en ellas. Algunos factores condicionantes como el acelerado cambio del mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo.

#### **4.2.1.4.1 Población y fuerza laboral**

Para Borísov, Zhamin y Makárova el valor de la fuerza de trabajo se determina por el valor de los medios de vida indispensables para mantener la normal capacidad de trabajo de su poseedor y sostener a los miembros de su familia, y también por los gastos que implica el aprendizaje del obrero. Con el desarrollo de la sociedad, el valor de la fuerza de trabajo cambia de magnitud, dado que se modifican el nivel de las necesidades y la cantidad de medios de vida necesarios al obrero y a su familia; también cambia el valor de dichos medios de vida a causa del avance de las fuerzas productivas. El valor de uso de la mercancía fuerza de trabajo estriba en la facultad que posee el obrero de crear, en el proceso de trabajo, un valor que supera al de la propia fuerza de trabajo, es decir, estriba en la facultad de proporcionar plusvalía. En la facultad que la fuerza de trabajo posee de crear plusvalía reside el principal interés del capitalista. Únicamente en ello ve el capitalista el sentido de comprar y consumir fuerza de trabajo. En la sociedad socialista, la fuerza de trabajo no es una mercancía. Gracias al dominio de la propiedad social sobre los medios de producción, los trabajadores, en dicha sociedad, son los dueños de todas las riquezas. Las relaciones entre los obreros y el Estado socialista, así como con las uniones cooperativas, se establecen sobre la base de la utilización planificada de los recursos de trabajo en interés de todos los miembros de la sociedad. Las relaciones socialistas de producción hacen posible el desarrollo integral de las facultades físicas y espirituales de los trabajadores, la incesante elevación de su nivel cultural y técnico y de su bienestar material.(Borísov, S/F).

La fuerza de trabajo no es en sí una mercancía, pero tiene la facultad de proporcionar plusvalía, es decir aumentar el valor de un bien o servicio, esto hace posible el desarrollo el integral del individuo y nivel cultural. La fuerza laboral se refiere en si a toda aquella persona capacitada para ejercer un trabajo físico como la producción de un producto así como su venta, distribución etc. Todo esto se verá reflejado en el rendimiento de la empresa ya que será la misma capacidad que la organización tendrá. Una empresa opera por su personal.

#### **4.2.1.4.2 Cambio de los valores**

Según Humberto el mayor nivel formativo de la población hace que ésta plantee nuevos requerimientos y exigencias, demandando trabajos que le permitan aplicar su nivel de conocimientos y le den ciertos márgenes de discrecionalidad. La gente sigue valorando el trabajo, pero el tipo de trabajo que le interesa se ha modificado. Otro de los valores que se está modificando y tendrá fuertes repercusiones en los próximos años es el relativo a la movilidad de los trabajadores. Si bien la movilidad interna está siendo aceptada, en mayor o menor grado, porque se percibe como una exigencia de los nuevos imperativos tecnológicos y de los sistemas productivos, sin embargo, la movilidad externa presenta todavía fuertes resistencias. Fundamentalmente, los problemas de carácter familiar (la doble carrera profesional de la pareja, estudios de los hijos, etc.) son los que aparecen como principal barrera para la aceptación de esta demanda empresarial.(Humberto, 2015)

Los cambios de valores se refieren a los principios que poseen los aspirantes esto determina la seriedad, compromiso con la que tomara su trabajo, si son adaptables a los valores de la organización y de sus futuros compañeros si son personas que se dejan influenciar o se mantienen firme a los principios de la empresa y como esto puede afectar al comportamiento tanto para el aspirante como para la organización.

#### **4.2.1.4.3 Descripción y análisis de puesto**

Según Ángela López los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual.(Lopez, 2005)

La descripción y análisis de puesto se trata de las especificaciones del trabajo que se va a realizar, varían según la empresa y el tipo responsabilidades que implique, esto sirve de guía para dar una diferenciación al menos conceptual sobre el cargo.

#### 4.2.1.4.4 Aplicación de la técnica de incidente crítico

Según Luis Gómez La *técnica de los incidentes críticos (TIC)* se utiliza para desarrollar descripciones del comportamiento en un trabajo. Con la TIC los supervisores y trabajadores crean incidentes de comportamiento en el desarrollo de un trabajo.(Gomez, 2008)

Existen dos tipos: El cuestionario y La entrevista de incidente crítico

##### ❖ Cuestionario

En el formulario a utilizar se pueden incluir las siguientes interrogantes:

1. Descripción del incidente.
2. ¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a ese incidente?.
3. Descripción lo más exacta posible de lo que hizo que le pareció tan eficiente.
4. ¿Cuándo se produjo?
5. ¿Cuánto tiempo hace que el operario está en ese puesto de trabajo?
6. ¿Cuánto tiempo lleva ese trabajador en la empresa?

Mediante el cuestionario se recaba información acerca de la eficacia laboral, para recabar los incidentes de ineficacia se redacta el cuestionario en negativo.

##### ❖ Entrevista

Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview) a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber&Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el

supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

La B.E.I. consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.

De todo lo antes mencionado podemos decir que la técnica del incidente crítico es un conjunto de procedimientos utilizados para la recolección de observaciones directas de la conducta humana que tienen una importancia crítica y que cumplen con definir criterios metódicamente. Es necesario estudiar el comportamiento de cada individuo para así tener una idea de la persona que se va a contratar y como puede actuar en operación de sus funciones o bien evolucionar mediante el tiempo y futuros cambios que se puedan presentar.

**Tabla 3**

**¿Se realiza entrevistas de selección para elegir al candidato de una vacante?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	149	100.0	100.0	100.0

Fuentes: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

En la tabla 3 se puede observar que si se aplican entrevistas para la selección de personal dentro de la empresa PROLACSA, esta información fue obtenida a través de una encuesta que se realizó a los trabajadores de la empresa y se logró confirmar

esta información con los datos generados en una entrevista que se le hizo al responsable de recursos humanos.

#### **4.2.1.4.5 Requisitos del personal**

Como lo describe Chiavenato, los tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo. (Chiavenato I. , 2007)

Los requisitos son las cualidades que el aspirante debe presentar para poder ocupar el cargo a esto se le suman los conocimientos adquiridos por sus estudios su experiencia laboral y las pruebas que la organización realiza para terminar de completar los requisitos

Estos requisitos son todas aquellas cualidades que se requiere del nuevo aspirante y las cuales exige el puesto a ocupar es por eso que se deben verificar la información obtenida para seleccionar al mejor.

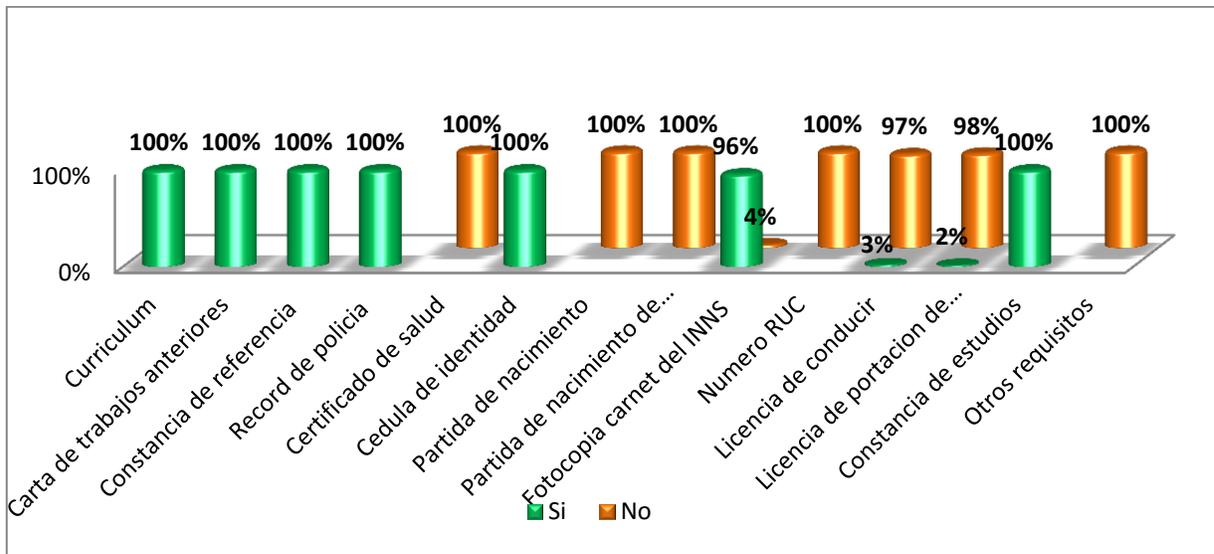
Considerando que el personal es el activo más importante de la empresa, la vinculación o incorporación de personal debe ser un proceso claramente definido, que contenga los requisitos mínimos necesarios que garanticen la vinculación de los mejores elementos disponibles en el mercado laboral.

Lo primero que se debe hacer, es definir los cargos, puestos o vacantes a cubrir, esto es, definir la necesidad de personal.

Seguidamente, se debe elaborar el perfil de cada cargo. Se deben determinar las competencias y aptitudes necesarias para cada cargo a ocupar.

**Grafica 1**

**Cuál de los siguientes documentos adjunto a su solicitud de trabajo.**



**Fuentes:** Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

La gráfica 1 muestra una variación en las respuestas como: Fotocopia del carnet del INNS un 96% de los colaboradores respondió que sí presentaron este documento al contrario del 4% respondió que no ya que eran practicantes actuales al momento de ser seleccionados así que solo presentaron su cedula de identidad

La opción de presentar el documento de conducir al momento de hacer su solicitud, del 97% de los colaboradores sus respuestas fue negativa y del 3% fue positiva ya que estos son conductores que trasladan la leche desde los acopios hasta la fábrica.

Licencia de armas el 2% del total respondió que sí presentaron este documento, ya que para ellos es obligatorio debido a que estos son del personal de seguridad

El jefe de recursos humanos coincide con los colaboradores en sus respuestas.

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

Según Chiavenato, cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del departamento de ARH, en la gran mayoría de las organizaciones, es necesario saber cómo fueron estructurados y diseñados por los otros departamentos. En otras

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

Para la planeación de recursos humanos las cuestiones claves a tomar en cuenta son: el análisis y descripción de puestos de esta manera la empresa podrá distribuir a sus Recursos Humanos de forma adecuada. Ya que con el análisis se obtendrá información del puesto su contenido así como sus aspectos y condiciones que lo rodean y a continuación se hace la descripción de puesto que con lleva a los requisitos, responsabilidades y los deberes del puesto es por esta razón que se hace este proceso para poder tomar la decisión de que candidato es el adecuado para ocupar el puesto.

#### **4.2.1.5.1 Diseño y análisis de puesto**

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

Para toda empresa es importante que se deba diseñar los puestos así como analizarlos porque, con el tiempo el mercado se vuelve más complejo y organizaciones de grandes rubros se ven en la necesidad de crear nuevos puestos es ahí donde se hace el diseño y análisis (Para que se crea ese puesto, que funciones clave se deben de desempeñar, quien podrá ocupar este puesto, cuáles son las características que el aspirante a este puesto debe presentar es decir los requisitos).

#### **4.2.1.5.2 Recopilación de información para análisis del puesto de trabajo.**

Según Luis R Gómez Las empresas utilizan diversos métodos para recopilar información: entrevistas, observaciones, diarios y cuestionarios. Los factores, como

el coste y la complejidad del trabajo, influirán sobre la elección del método.(Gomez, 2008)

Para poder realizar con éxito el análisis de puesto se requiere la recopilación de información identificando los deberes y responsabilidades actuales del puesto así las funciones básicas se van determinando en el proceso. Se observan las actividades de trabajo, en otras palabras las actividades orientadas hacia los trabajadores, así como las máquinas, tipos de herramientas.

Esta información se usa para determinar las habilidades requeridas en el puesto, como los conocimientos necesarios, también para la medición del trabajo para determinar el tiempo necesario para desempeñar una tarea.

#### **4.2.1.5.3 Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.**

Según Torres, para la recolección de datos primarios en una investigación científica se procede básicamente por observación, por encuestas o entrevistas a los sujetos de estudio y por experimentación. (Torres, 2000)

- **Encuesta:** Constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.

La encuesta se define el Profesor García Fernando como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”. Aplicar una encuesta a una muestra representativa de la

población es con el ánimo de obtener resultados que luego puedan ser trasladados al conjunto de la población.(Torres, 2000)

Entre las características fundamentales de una encuesta se destacan:

- 1.- La encuesta es una observación no directa de los hechos por medio de lo que manifiestan los interesados.
- 2.- Es un método preparado para la investigación.
- 3.- Permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo pueda extenderse a una nación entera.
- 4.- Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad.

Cuatro razones avalan esta afirmación:

1. Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos. Hay estudios experimentales en que no se conocen inicialmente las variables que intervienen y mediante la encuesta, bien por cuestionarios o por entrevista hacen posible determinar las variables de estudio.
2. Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población.
3. Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
4. Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un corto periodo de tiempo.

Las encuestas se pueden realizar sobre el total o una parte de la población. Exceptuando los estudios que realiza el Instituto Nacional de Estadística INE en los Censos y que abarcan a toda la población, diversos son los motivos que aconsejan tomar muestras.

Cuando la población es muy grande.

- Por motivos económicos.
- Por falta de personal adecuado.
- Por motivo de calidad de los resultados.
- Por mayor rapidez en recoger los datos y presentar los resultados.

Pasos más importantes para preparar una encuesta:

1. Definir el objeto de la encuesta, formulando con precisión los objetivos a conseguir, desmenuzando el problema, eliminando lo superfluo y centrando el contenido de la encuesta.

2. Formulación del cuestionario

3. Trabajo de campo, consistente en la obtención de los datos. Para ello será preciso seleccionar a los entrevistadores, formarlos y distribuirles el trabajo a realizar de forma homogénea.

4. Procesar codificar y tabular los resultados de la encuesta, que serán presentados en el informe y para posteriores análisis.

En la encuesta no se tiene control directo sobre lo que se investiga, no se puede alterar, simplemente se recopila y presenta. La encuesta se auxilia de dos instrumentos básicos: El cuestionario y la Entrevista.

1. Entrevista Personal: Es una conversación generalmente entre 2 personas, (uno el entrevistador y otro el entrevistado). Las preguntas pueden ir registradas en una boleta que se llama cuestionario o bien se puede auxiliar de una grabadora para registrar los datos obtenidos. Cuando la entrevista y el cuestionario son utilizados en forma personal se le denomina: Face to Face (cara a cara). Cuando se posee una estructura fija de cuestionamientos o una secuencia de preguntas fijadas con anterioridad se conoce como entrevista dirigida. Cuando el entrevistador hace participar en un tema fijado anticipadamente, dejándole la iniciativa de la conversación y que toda su narración sea espontánea se conoce como entrevista no dirigida. La ventaja que tiene es que la gente generalmente responde cuando es

confrontada en persona. El entrevistador puede notar reacciones específicas y eliminar malos entendidos sobre alguna pregunta hecha. Sus limitaciones a parte del costo, es el adiestramiento que tenga el entrevistador. Este es el método más completo para adquirir información por estar en contacto directo con la fuente.

2. Entrevista por Teléfono: Presenta las mismas características que la anterior con la variante de que se hace por medio de un aparato telefónico. Tiene como desventaja que la persona a entrevistarse puede negarse fácilmente, mentir con más facilidad. Además no todos los hogares tienen teléfono. Son más económicas que las entrevistas personales debido a la eliminación de gastos de transporte. La duración de las mismas debe ser más corto pues las personas tienden a impacientarse por teléfono.

3. Cuestionario Auto aplicados o por Correo: Consiste en enviar la información con las preguntas necesarias por correo o algún otro medio. Este debe estar bien construido para facilitar la respuesta y la participación. Debe incluirse un sobre con el porte pagado para facilitar el retorno de la boleta. Se produce ahorro por no requerir entrevistadores, pero la tasa de respuesta baja. Tampoco se puede cerciorar que fue respondido por la persona a la que iba dirigido.

4. Observación Directa: Es usada cuando se requieren encuestas que no requieren mediciones en las personas. Además no existe una participación directa en el área en donde se encuentra la información. 5. Vía electrónica: Modernamente se ha adoptado la facilidad de utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC a través del uso del Internet para enviar encuestas y publicar cuestionarios que el entrevistado deberá llenar y remitir por la misma vía.

Experimentación: Método el cual las variables pueden ser manipuladas en condiciones que permiten la reunión de datos, conociendo los efectos de los estímulos recibidos y creados para su apreciación.

En el experimento existe un control directo sobre un factor de los que se va analizar. La experimentación exige seleccionar grupos pareados de sujetos, someterlos a tratamientos distintos, controlar las variables y comprobar si las diferencias observadas son significativas.

La finalidad de la investigación experimental es descubrir las relaciones causales, descartando para ello las explicaciones alternas de los resultados. El método experimental suministra los datos más convincentes si se aplican los controles adecuados. En la medida en que el diseño y la ejecución del experimento excluyan otras hipótesis que expliquen los mismos resultados, el gerente de investigación y el mercadotecnia estarán seguros de la veracidad de las conclusiones.

El método que se utilizan para recopilar datos es todo un proceso de pasos a seguir para alcanzar una meta y las técnicas es el conjunto de procedimiento de los recursos de que se vale la ciencia para llegar al fin que se plantea la empresa.

La relevancia de la recolectar datos es que permite realizar una mejor selección de personal, facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos esto como organización y como empleados permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto y puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo.

En la empresa PROLACSA se realizan entrevistas a los candidatos a fin de recolectar datos de relevancia que estos puedan proporcionarles para una mejor selección, la cantidad de entrevista dependen de la complejidad del cargo a ocupar y quien las realice también.

#### **4.2.1.5.4 Descripción y especificaciones del puesto de trabajo**

Según la descripción y especificaciones del puesto de trabajos que ayudan a los empleadores son: (Gary, 1996)

Actividades del puesto: por lo común primero se obtiene la información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.

Comportamiento humano: también es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gastos de energía, caminar largas distancias y otros.

Máquinas, herramientas, equipos y auxiliares utilizados en el trabajo: aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

Criterios del desempeño: también se reúne información con respecto a los criterios de desempeño (en términos de calidad, cantidad o tiempo dedicado a cada tiempo del trabajo), por medio de los cuales se evaluara al empleado de ese puesto.

Contexto del puesto: este punto comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horarios de trabajo, el contexto social y organizacional. Por ejemplo la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También para incluirse aquí información sobre incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

Requerimiento humanos: finalmente es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral etc.) así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió

durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo:

- ✓ ¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?

Donde la pregunta está orientada a evaluar la innovación del entrevistado. Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utiliza además las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
2. ¿Quiénes intervinieron?
3. ¿Qué pensó en esa situación?
4. ¿Cuál era su papel?
5. ¿Qué hizo usted?

## 6. ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

Según Robbins por medio de la información del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan la descripción y las especificaciones del puesto. Una descripción de puestos es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación de puestos establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo con éxito. Identifica el conocimiento, las habilidades y las aptitudes necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva. Tanto la descripción como la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes reclutan y seleccionan empleados.(ROBBINS, 2010)

Por tanto el análisis de un puesto de trabajo es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo, y el perfil de la persona que se debe contratar para cubrirlo, es decir determina los deberes y las responsabilidades de los puestos y los tipos de personas en términos de capacidad y experiencia. Todo esto mediante la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

### **4.3 Reclutamiento**

#### **4.3.1 Concepto:**

Según Chiavenato el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un

contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. (Chiavenato I. , 2007)

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

#### **4.3.2 Importancia del reclutamiento:**

La importancia del reclutamiento según (Lic08) es:

- Determinar la importancia y necesidades actuales y futuras de reclutamiento
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual

### 4.3.3 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo

Según Gómez las fuentes de reclutamiento:

Existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones las más importantes son: (Gomez, 2008; Lic08)

- ✓ Empleados actuales: Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.
- ✓ Referencias de los empleados actuales: Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios.
- ✓ Antiguos empleados: Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o la temporada de impuestos, por ejemplo). Crear una red de alumnos online podría ser una forma simple y de bajo coste de mantener una base de candidatos competentes para la contratación. Además, una red de antiguos empleados puede ser una fuente de referencias de empleados, pues están familiarizados con la empresa, su cultura y sus valores.
- ✓ Antiguos militares: Desde que hay terrorismo, los empleados han tenido la opción de contratar a soldados licenciados. No es solo una cuestión de

patriotismo. Como se presenta en el Cuaderno del Director, “Acudir al ejército”, las organizaciones ven beneficios reales en el rendimiento con la contratación de antiguos militares.

- ✓ Anuncios en prensa y radio: Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales). Por ejemplo, los psicólogos clínicos suelen encontrar trabajos en la sección de anuncios del periódico mensual de la Asociación de Psicología Americana (American Psychological Association).
- ✓ En Internet y en páginas web especializadas: Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos.
- ✓ Agencias de contratación: Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas.
- ✓ Empleados temporales: De acuerdo con la Oficina de Estadísticas Laborales (U.S. Bureau of Labor Statistics), en marzo de 2005 aproximadamente 2,4 millones de trabajadores tenían un empleo temporal. Se prevé un incremento en la demanda de trabajadores temporales. Un creciente número de organizaciones está acudiendo a trabajadores temporales como fuente de trabajo. Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda.
- ✓ Reclutamiento en centros de formación superior: Los centros de formación superior suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes

a contactar con los empresarios. Los estudiantes de Contabilidad, Ingeniería, Programación Informática y Sistemas de Información, y los licenciados en Dirección de Empresas y en Derecho, suelen ser considerados los candidatos más deseables, debido a la formación aplicada que han recibido.

- ✓ Clientes: Una fuente innovadora de reclutamiento es la constituida por los clientes de la empresa, que ya están familiarizados con la organización y con lo que ésta ofrece. Los clientes pueden resultar valiosos no solo como compradores y consumidores de un producto o servicio. Estas personas, que deben estar contentas con el producto o servicio de la organización puesto que siguen siendo clientes, pueden traer más entusiasmo al lugar de trabajo que otros candidatos y, como receptores de los productos o servicios de la empresa, podrían tener ideas interesantes a la hora de realizar mejoras.

Según La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos. (Chiavenato I. , 2007)

- ❖ Las fuentes son las siguientes:
  - ✓ Organización
  - ✓ La propia empresa
  - ✓ Otras empresas
  - ✓ Escuelas y universidades
  - ✓ Otras fuentes de reclutamiento.

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

#### **4.3.4 Tipos de Reclutamiento**

Según Idalberto Chiavenato existen dos tipos de reclutamiento:

**Reclutamiento externo:** El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento (Chiavenato I. , 2007)

**Reclutamiento interno:** Es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos con promoción, así el reclutamiento interno puede implicar: (Chiavenato I. , 2007)

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

Cuando se refiere a reclutamiento externo en si trata de la búsqueda del candidato idóneo y ajenos a la empresa, es decir aquellos recién egresados de su carrera o

cualquier persona apta para desempeñar el puesto, y reclutamiento interno busca al personal capacitado dentro de la empresa para ocupar el puesto esto se hace por medio de promoción o un llamado a todo aquel personal que en el transcurso del tiempo de estar laborando para la empresa hallan culminado una carrera universitaria relacionada al puesto.

Según la entrevista realizada al jefe de Recursos Humanos la empresa Nestlé-PROLACSA hace uso de los dos tipos de reclutamiento tanto interno, dándoles oportunidades a sus colaboradores y pasantes actuales de competir por el puesto. Así como el externo en caso de que no tengan ningún reclutado interno se busca una agencia de contratación o se busca en medios de comunicación.

#### **4.3.4.1 Fuentes de reclutamiento interno:**

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 deshacer carrera en ella.

Se trata de buscar dentro de la organización a aquella persona cuyo perfil se adapta al puesto vacante. Las modalidades más frecuentes de reclutamiento interno son:

- **La rotación:** esta modalidad se produce cuando un trabajador es trasladado horizontalmente en la organización. El trabajador pasa a desempeñar otro puesto de trabajo jerárquicamente similar al que estaba ocupando.
- **La promoción:** El trabajador es trasladado verticalmente en la organización por que ha obtenido una evaluación optima de su desempeño. El trabajador obtiene un puesto en un escalón superior al que ocupaba en la jerarquía de la organización y con ello un incremento de responsabilidad, motivación e incluso retribución.
- **Referencia de los trabajadores:** se trata de pedir recomendaciones o referencias a los trabajadores actuales. Suele ser una modalidad bastante eficaz, puesto que no se suele recomendar a nadie a menos que se tenga la

certeza que esa persona cumple el perfil exigido y puede desempeñar de forma eficaz el puesto de trabajo.

Generalmente el procedimiento para realizar un reclutamiento interno comienza por hacer pública la existencia de la vacante y el perfil exigido para cubrirla, generalmente a través de tablón de anuncios, de la internet, etc. A continuación se suele entregar la solicitud al responsable inmediato, ya que generalmente actúa de filtro e, incluso en ocasiones, tiene que dar su consentimiento.

Las principales ventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- ✓ Permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- ✓ Fomenta el incremento de la motivación de los empleados.
- ✓ La información sobre la necesidad de cubrir una vacante se difunde con una mayor rapidez.
- ✓ Los candidatos conocen la realidad, cultura, visión y filosofía de la empresa.
- ✓ Los candidatos conocen de antemano las exigencias del puesto, por lo tanto, pueden saber si se adaptan no al perfil y si estarían o no a la altura de las exigencias del mismo.
- ✓ Supone un menor gasto de tiempo y dinero.
- ✓ Se amortizan las inversiones en formación de la empresa para capacitar a sus empleados para ocupar puestos mejores.

Por el contrario, las desventajas de este tipo de reclutamiento son: la desmotivación y/o frustración ante el rechazo de candidatos; la pérdida de objetividad del proceso cuando se producen recomendaciones por parte de personal directivo de la empresa; las represalias por parte de los responsables directos por que los miembros de su equipo estén buscando oportunidades fuera del mismo; y, finalmente, otras de las desventajas de este reclutamiento es que el personal interno se encuentra cierto modo viciado por las costumbres de la organización y no podría aportar las novedades que si podría proporcionar una persona recién incorporada.

#### 4.3.4.2 Fuentes del reclutamiento externo:

Se busca fuera de la organización a aquella persona cuyo perfil se adapta al puesto disponible. Existen varias fuentes de reclutamiento externo, las más importantes son:

- ✓ Anuncios en los medios de comunicación: La empresa puede publicar en prensa un anuncio en el que indica el perfil que necesita. Es una fuente muy eficiente por que llega a una gran parte de la población. Aunque su coste es elevado. Otros medios de comunicación para publicar ofertas de trabajo son la radio o la televisión. Estos servicios pueden tener una gran difusión dependiendo de la franja hora en las que dichas ofertas se emitan.
- ✓ Internet: esta fuente de reclutamiento es la que más adeptos ha ganado en los últimos años. El acceso a las nuevas tecnologías de la información, tanto por parte de la empresa como los candidatos, ha permitido este fenómeno. Sus principales ventajas son que reduce el esfuerzo y los costes, permite un ahorro de tiempo en la búsqueda de candidatos y el contenido del anuncio puede ser mayor con respecto a los anuncios tradicionales (prensa, radio, etc.).

Los sistemas para reclutar candidatos a través del internet son mediante la página web de la empresa, la cual suele disponer de una sección del tipo “trabaja con nosotros”, o a través de las páginas de empleo a través de estas páginas las empresas pueden acceder a un mayor número de candidatos, y los candidatos a un mayor número de ofertas organizadas por perfil solicitado.

- ✓ Empresa consultoras o empresas de trabajo temporal: sus ventajas más destacables son que poseen una gran base de datos, ponen a disposición de la empresa los candidatos más solicitados en un corto periodo de tiempo y el coste suele ser considerado por la empresa usuaria de estos servicios.
- ✓ Base de datos: para tener una base de datos de calidad se deben archivar los currículos que se reciban en la empresa de forma espontánea y mantener la información actualizada.

- ✓ Aviso en el tablón de anuncios de la empresa: la principal ventaja de esta fuente es su bajo coste. Su eficacia dependerá del tiempo del que se disponga, la ubicación de la empresa, si es céntrica, si se encuentra en una zona transitada, etc. En el anuncio han de especificarse de forma directa, concisa y clara las exigencias del puesto.
- ✓ Otras fuentes: contactos con sindicatos, colegios y organismos profesionales, ferias de trabajo, etc.

(VER ANEXO 2) Según una entrevista realizada al jefe del departamento de recursos humanos, la empresa emplea como primera opción la fuente de reclutamiento interno, donde promueve a los mismos colaboradores para que puedan ascender de puestos, también dando les la oportunidad a todo aquel que se encuentre realizando sus pasantías en esta empresa, en caso de que el candidato no cumpla con los requerimientos, se hace uso de la fuente de reclutamiento externa, donde emplean varios medios, uno de ellos es la página social linkedin.com en la cual se le da la oportunidad a individuos de subir sus curriculum vitae información, que luego es verificada por la empresa, agencias de contratación o bien por medios de comunicación .

#### **4.3.5 Proceso de reclutamiento**

Chiavenato (2007) explica que el proceso de reclutamiento “Es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializan a través de una especie de orden de servicio”.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentra la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Los pasos del proceso de selección son los siguientes:

1. La recepción preliminar de solicitudes

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. La mayoría de las organizaciones exige que los solicitantes llenen una solicitud porque son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información. La solicitud tiene varios propósitos. Da información que permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc. Asimismo, proporciona al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante. Incluso si los solicitantes acuden con currículos elaborados, es importante que llene una solicitud en las primeras etapas del proceso.

2) Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Cuando se emplean los exámenes psicológicos, el candidato se desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna, en forma individual, una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final.

Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Cuando se emplean los exámenes psicológicos, el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna, en forma individual, una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final.

### 3) Entrevista de selección

La entrevista consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y este la obtiene de la organización.

#### 4. Verificación de referencias y antecedentes

¿Qué tipo de persona es el solicitante? , ¿es confiables la información que proporciono? Para responder a estas interrogantes, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Se trata de descubrir tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad social familiar
- Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, a razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada

#### 5) Evaluación medica

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal; aquí se cumplirá una serie de metas particulares:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Detectar posibles enfermedades.
- Adecuar al aspirante de posibles enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

#### 6) Entrevistar con el supervisor

En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

## 7) Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posibles, en el lugar de trabajo.

## 8. Decisión de contratar

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

Según la entrevista aplicada al jefe de recursos humanos se nos explicaba que la empresa Nestlé-PROLCSA cumple con todos los pasos de reclutamiento que este con lleva ya que por ser una empresa industrial e internacional se necesita tener medidas cautelosas mas que todo con los operarios ya que algunas de las actividades que realizan se hacen parados así pasan todo el día pero esto es por turno no es siempre es por eso que se toman medidas para buscar a candidato idónea para ocupar el puesto ya que algún candidato que presente problemas de salud no podrá desempeñar bien su trabajo.

## 4.4 Selección de personal

### 4.4.1 Concepto:

Para Chiavenato, La selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2000).

En otras palabras, la selección es el proceso donde se busca entre los candidatos a los más adecuados para el puesto en la cual la empresa necesita a alguien que haga su trabajo de manera eficiente, y este proceso debe realizarse en el momento oportuno, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

**Tabla 4**

**¿Se realiza entrevistas de selección para elegir al candidato de una vacante?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	149	100.0	100.0	100.0

Fuentes: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

En la tabla 4 se observa que el 100% de los encuestados respondieron que si se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante. Lo cual se confirma en una entrevista realizada al jefe del departamento de recursos humanos nos explicaba que a este proceso se le da la importancia debida, ya que en el recae el éxito de las otras etapas del proceso de aprovisionamiento de la empresa y varía según la complejidad del cargo.

#### **4.4.2. Importancia**

Según Mosher en su libro “administración de personal en el servicio público”, “El sistema de selección ha sido siempre un punto de gran interés en los programas relativos a la administración de personal, que es la piedra angular de la organización de una empresa y a menos que la política de selección descansa en postulados sanos habrá pocas posibilidades de reclutar personal de primera clase”.

Cuando nos hacemos la interrogante: ¿Cómo hacer para encontrar a la persona adecuada para cada puesto dentro de la empresa? Entonces ahí, es cuando la selección de personal se vuelve importante. La empresa no se beneficia al tener un empleado que no siente satisfacción de hacer lo que hace, y al empleado tampoco lo beneficia, realizar un trabajo que no lo apasiona o que no disfruta, y por ende, esto conlleva a que tampoco “se sienta parte” de la empresa. Por tanto, hacer un buen proceso de selección hará que se obtengan resultados positivos para ambas partes.

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

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable  $x$ , y la segunda, la variable  $y$ . (Chiavenato I. , 2007, pág. 170).

Es decir que en esta etapa del proceso de selección, se comparan ambos factores, tanto el puesto que se encuentra vacante, como también, el perfil de las características de los candidatos. Para lo cual se utilizan técnicas donde se les denomina a las variables  $X$  y  $Y$ . siendo  $X$  el puesto y  $Y$  las características de los candidatos.

#### **4.4.4. Selección como un proceso de decisión y elección**

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de *selección* (*staff*) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. 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). (Chiavenato I. , 2007, pág. 171).

El proceso de selección puede representarse como un proceso de comparación o bien, como un proceso de decisión y elección, ya que se toman en cuenta variables las cuales se utilizan para comparar el perfil del cargo y la persona que ha aplicado al dicho puesto, y finalmente se debe tomar una decisión sobre la aceptación o rechazo del candidato, en la cual se hace uso de técnicas y asesoría que proporciona el departamento de staff, pero quien toma la decisión es el departamento solicitante.

##### **4.4.4.1. Modelos de comportamiento**

###### **4.4.4.1.1. Modelo de colocación:**

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

#### **4.4.4.1.2. Modelo de selección**

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

#### **4.4.4.1.3. Modelo de clasificación.**

En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es aceptado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. (Chiavenato I. , 2000)

#### **4.4.4.1.4. Modelo de valor agregado.**

Para Chiavenato, este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza.(Chiavenato, 2008)

Los modelos de comportamiento en el proceso de selección de personal varían según las necesidades de la empresa y la demanda en el mercado, cada enfoque es seleccionado por los encargados de realizar este proceso a fin de incrementar las competencias individuales y contratación adecuada del hombre al puesto.

#### **4.4.4.1.5 Individuales requeridas**

Unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de trabajo, es una capacidad real y demostrada de que se

saben hacer las cosas. Además es una capacidad productiva del individuo que se define y se mide en términos de ejecución en determinado contexto laboral, y no solo en términos de conocimientos, habilidades destrezas, y actitudes.

Cada uno de los modelos de comportamiento posee sus propias características dependiendo de la cantidad de puestos disponibles y demandantes para dichos puesto. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para aumentar las competencias de la empresa.

#### **4.4.5 proceso de la selección del personal**

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

- a) Selección con único acto para decidir
- b) Selección secuencial de dos actos de decisión
- c) Selección secuencial de tres actos de decisión
- d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, p. 189).

En el proceso de selección de personal de una empresa, podría decirse que elegir una alternativa depende más del perfil o en si a la complejidad del puesto, ya que no es lo mismo evaluar a una persona que se desea emplear para que ocupe los primeros puestos jerárquicos en la organización, ya que sobre estos recae gran responsabilidad y directamente el éxito o fracaso de dicha empresa, en comparación con puestos con una responsabilidad menor.

#### ❖ **Requisitos intelectuales:**

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

Los requisitos intelectuales son todos aquellos que la empresa espera del candidato para que ocupe el puesto que está ofreciendo, de manera que este se desglosa en distintos aspectos a como son las escolaridades, experiencia laborales, aptitudes etc. Ya que es fundamental para el buen desempeño de la persona al desarrollarse dentro de la empresa.

#### ❖ **Requisitos físicos:**

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complejidad física requerida.

Los requisitos físicos describen el esfuerzo que implica el realizar determinado trabajo, analizando punto por punto cada uno de los factores que significan de cierto modo la fatiga que ocasiona ocupar dicho puesto, de manera que sea del conocimiento de la persona que está en proceso de selección.

### ❖ **Responsabilidades adquiridas:**

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencia

Dentro de las responsabilidades adquiridas se señalan cada una de las que el individuo deberá estar a cargo al desempeñar dicho empleo, ya que estas forman parte del patrimonio de la empresa.

### ❖ **Condiciones de trabajo:**

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.
  - a) Accidentes de trabajo.
  - b) Enfermedades profesionales

Las condiciones de trabajo implica, todo lo que tiene que ver con el ambiente laboral, el nivel de adaptación y el uso del equipo para que este pueda realizar con mayor

eficiencia su labor y los riesgos que conlleva realizar dicho trabajo y las posibles enfermedades profesionales.

#### **4.4.5.1 Recepción preliminar de solicitudes**

Según Jaime Grados un cuestionario debidamente estructurado deberá contener los datos relevantes del candidato. Al ser muy similares los formatos de solicitud de empleo que se consiguen en papelería, es importante familiarizarse con él para saber cómo está estructurado dicho formato y poder ubicar rápidamente la información que nos interesa; sin embargo lo más recomendable es que se cuente con un formato de solicitud propio de la empresa, cuyo diseño estará determinado, por las políticas, necesidades y el perfil que se busca cubrir, dedicándole a las áreas de interés mayor espacio. A partir de esto podrán separarse en los que si cumplen con el perfil (para ser los primeros en llamar) los que no cumplen (para descartarlos) y los que podrían ser, pero se tiene alguna duda (para tomarlos como segunda opción)(Grados, 2013, p. 229).

La recepción preliminar de solicitudes permite que este proceso sea ordenado, de manera que en esta etapa se seleccionan los documentos de los solicitantes que si cumplen con el perfil con el objetivo de ponerlos como prioridad al momento de llamar y los otros documentos se guardan de manera que se crea un banco de datos que pueden ser utilizados como segunda opción.

#### **4.4.5.2 Administración de exámenes**

Para Werther los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejo y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las repuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluación asigna en forma individual-una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable solo en determinadas circunstancias(Werther, 2000, p. 186).

La administración de exámenes se refiere básicamente a los instrumentos que se utilizan en el proceso de selección para poder poner a prueba las habilidades y conocimientos del individuo que está aplicando para un determinado puesto, de manera según los resultados se puede tomar una decisión, cada examen varía dependiendo del puesto y de la empresa, por lo cual el encargado de realizar este proceso selecciona el más adecuado y lo aplica de la forma que considere más conveniente.

#### **4.4.5.2 Tipos de prueba**

- ✓ Aplicación pruebas psicológicas

Prueba psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentra entre las menos confiables, su validez es discutible por que la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva

Inventario multifasico de la personalidad (Minnesota) = mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)

- ✓ Pruebas de conocimiento

Son más confiables por que determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que un examen del código civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos acerca de estas pruebas. Sin

Cuestionario de estilo de supervisión = mide el conocimiento de las prácticas de la supervisión (gerentes, supervisores)

Cuestionario de opiniones acerca de liderazgo= mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes, supervisores)

Prueba general de aptitud = mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificado)

- ✓ Pruebas de desempeño

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. En ejemplo anterior es obvio que la organización espera que cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto \* y no que prepare tacos al carbón\*

Prueba stromberg de destreza= mide la coordinación física (dependientes de almacén)

Prueba de simulación de trabajo= mide la repuestas a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)

Los diferentes tipos de pruebas se realizan con el fin de conocer más a profundidad al individuo, pero suelen ser muy subjetivas. Existen muchos tipos dependiendo de las diferentes ramas de estudio y los diferentes tipos de empleo, pero son utilizadas para tener una mejor base al momento de la toma de decisión.

✓ Exámenes de repuestas graficas

Miden las repuestas fisiológicas a determinados estímulos las pruebas de polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es casi inexistente en el ámbito de las empresa latinoamericanas a causa tanto de factores éticos (el rechazo que se puede experimentar es muy grande) como de factores económicos. Su uso extensivo no es previsible

Polígrafos (detector de mentiras) = mide las repuestas fisiológicas a las preguntas (policía, vendedores al detalle)

✓ Exámenes de aptitud

Examen de honestidad = Mide las actitudes individuales respecto a las conductas deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros, etcétera)

Cuestionario de opiniones laborales = mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puesto de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos)

## ✓ Exámenes médicos

Examen médicos, finalmente determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permite identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifiquen para otros

Consumo de drogas = Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipos delicados etcétera)

Determinación de antecedentes genéticos= Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades

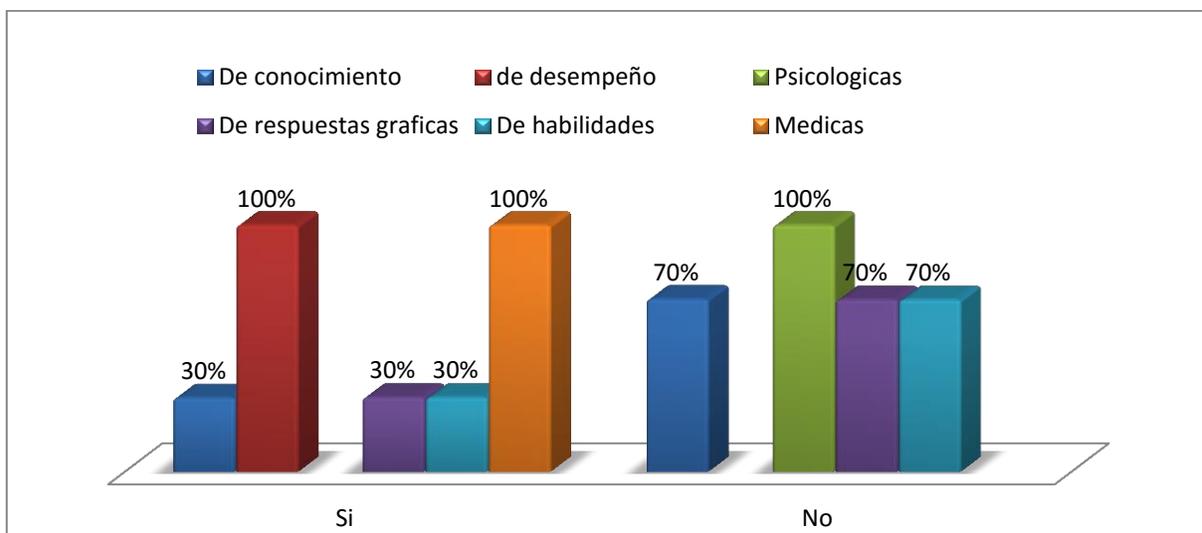
Examen médico de exposición a sustancias peligrosas= Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos, etcétera (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigación de ciencias aplicadas).(Werther, 2000, p. 189).

Los distintos tipos de exámenes se realizan específicamente para valorar que tan sana se encuentra la persona que ha aplicado para ocupar un algún puesto de trabajo, así se puede prever y tratar de disminuir el ausentismo dentro de la empresa.

También se valora el conocimiento que tenga a cerca del trabajo a realizar y la forma en la que actúa ante situaciones de estrés o de mucha carga laboral, su relación con sus compañeros y la forma en la que se desenvuelve realizando sus labores.

**Grafico 2**

**Pruebas que le realizan en el proceso de selección.**



Fuente: Elaboración a partir de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa.

En la gráfica 2 se observan los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Nestlé-PROLACSA las pruebas más relevantes con un 100% en sus respuestas, fueron las de desempeño y las médicas estas son obligatorias para todos. Las de menor porcentaje con un 30% fueron las pruebas de respuestas gráficas, de conocimiento, de habilidades ya que estas solo se le hacen al personal administrativo.

Las gráficas con el 70% hace referencia a los operarios encuestados ya que a estos no se les realizan las pruebas de repuestas gráficas, de conocimiento, y de habilidades las únicas que se les realiza son de desempeño y médicas. Las de conocimiento no se les realiza debido a las capacitaciones que la empresa les proporciona una vez contratados, que se hacen con una frecuencia de hasta tres veces por semana.

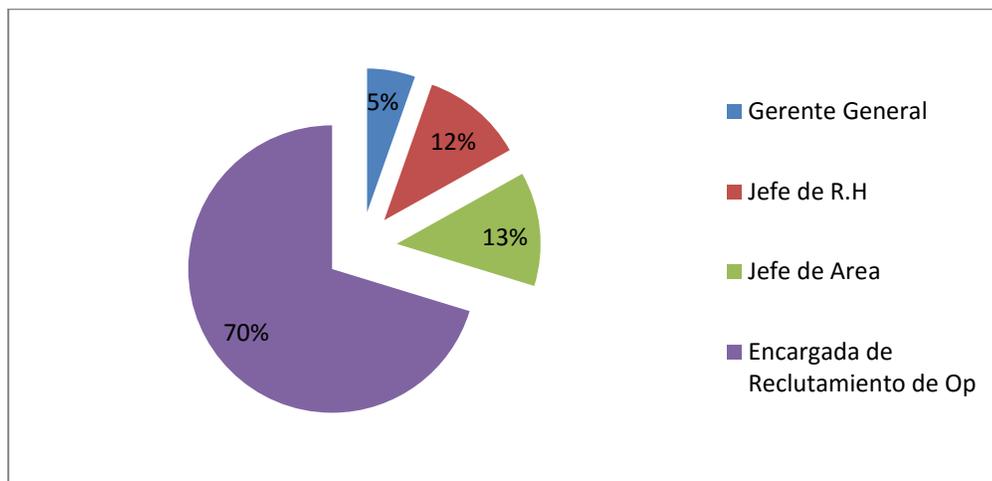
Las pruebas psicológicas no se les realizan a ninguno de sus trabajadores por políticas de la empresa. El jefe de Recursos Humanos nos afirmó que efecto esos son las pruebas que se les realiza a los colaboradores de la empresa esta información se obtuvo a través d una entrevista que se le realizo.

#### 4.4.5.3 Entrevista de selección

Según Werther, las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y este la obtiene de la organización, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez, para que los resultados de la entrevistas sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar la respuesta de manera sistemática. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación de los resultados de sus entrevistas(Werther, 2000, p. 191)

**Grafico 3**

**Quien realizo la entrevista.**



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

En la gráfica 3 se observa, que la mayoría de los encuestados representados por un 41% les fue realizada la entrevista de trabajo por la encargada de reclutamiento de la empresa, mientras un 27 % se las realizaron los jefe de área en conjunto con el jefe

de recursos humanos, y el 5% fueron encuestados por el gerente general. Esta información fue confirmada, a través de la entrevista realizada al jefe de recursos humanos de la empresa.

#### **4.4.5.3.1 Proceso de la entrevista**

Para Werther el entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas. Las repuestas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten la oferta de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés también de acuerdo con el tipo de puesto se añaden preguntas específicas (Werther, 2000, p. 194)

Dentro del proceso de la entrevista es de suma importancia que el entrevistador se prepare previamente realizando una serie de preguntas que faciliten el proceso, por lo cual se espera que de las respuestas que sean dadas se indica la idoneidad del candidato.

#### **4.4.5.3.2 Ventajas y desventajas de la entrevistas**

Según Chiavenato las ventajas son:

- ✓ Ventajas de la entrevista,
  - Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor
  - Hay posibilidad de dialogar y aclarar toda las dudas
  - Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos
  - No tienen contradicciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo
  - Desventaja

- Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos
- Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo
- Costo operativo elevado; exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo. (Chiavenato I. , 1994, p. 248).

Existen ventajas y desventajas que deben ser tomadas en cuenta sobre las entrevistas que se realizan, de manera general se puede decir que es muy viable realizar entrevistas puesto que genera un conocimiento más acertado sobre el individuo entrevistado, pero si no se le da la importancia que se debe y no es aplicada de manera correcta puede generar confusión y no obtener resultados positivos.

#### **4.4.5.3.4 Verificación de referencias y antecedentes**

En esta etapa del proceso de selección se investigan los antecedentes del aspirante con la finalidad de constatar si realmente trabajó en las empresas que mencionó, si desempeñó el puesto que refirió y percibió el sueldo señalado en la solicitud. Asimismo se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, calidad del trabajo realizado, capacidad para supervisar o recibir órdenes para tomar decisiones, liderazgo y trabajo bajo presión. Además se hace una investigación de las cartas de recomendación solicitadas y de antecedentes penales (esta última solo en caso de que el puesto lo requiera).

Averiguar en una entrevista lo que el candidato ha hecho en el pasado es, en realidad, el corazón de la selección acertada. No hay solicitante que no trate de hacer un buen papel y dar una buena impresión al entrevistador. Mediante el uso de la selección acertada se reduce de manera notable la actuación del candidato. A este se le obliga a que puntualice exactamente lo que ha hecho y lo que no puede hacer; no lo que le gustaría hacer o lo que haría en el futuro. Sin embargo lo anterior no implica para predecir de manera eficaz el comportamiento futuro del candidato, este

haya tenido que desarrollar las funciones que el puesto exige (Grados, 2013, pp. 237-246).

Esta parte el proceso de selección es de suma importancia, ya que es la confirmación de los datos que el solicitante de la vacante disponible ha puesto en su hoja de vida, tanto las referencias como las experiencias laborales pueden ser verificadas para respaldar lo que anteriormente se ha dicho, esto con el fin de comprobar el potencial de la persona, sus fortalezas y debilidades.

#### **4.4.5.4 Evaluación médica**

Según Werther es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico de solicitante. Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentaron con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud. En muchos países latinoamericanos el empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos, en muchos casos estas instituciones tienden a convertir el examen en un mero trámite (aunque lucrativo) y a efectuar exámenes estandarizados que no guardan relación con el trabajo específico que se realizara. (Werther, 2000, p. 201)

La evaluación médica forma parte de este proceso de selección y se realiza con el objetivo de conocer todo lo que respecta a la salud del prospecto, de manera que esta información permita evitar un alto nivel de ausentismo en la empresa y el desempeño óptimo del recurso humano que posiblemente será contratado.

#### **4.4.5.5 Entrevistas con el supervisor**

Para Werther cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión

final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomaran un curso de capacitación dentro de la empresa (Werther, 2000, p. 202)

Las entrevistas se realizan con el supervisor debido a que por lo general es el encargado de contratar al personal, en conjunto con el jefe de departamento, solo en casos en los que el puesto disponible no amerite de empleados muy calificados es que el departamento de staff puede contratar y asegurarse que estos puedan contar con capacitación dentro la empresa.

#### **4.4.5.6 Descripción realista del puesto**

Werther nos dice que cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron “siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sección de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin descartar los aspectos positivos.(Werther, 2000, p. 203)

De manera más clara se podría decir que se debe hacer una descripción realista del puesto, para así, lograr un mejor desempeño en el trabajador al momento de entrar a la empresa, tomando en cuenta los detalles que implican realizar dicho trabajo.

#### **4.4.5.7 Decisión de contratar**

Para Werther la decisión de contratar al solicitante señala el final el proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización. Conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todo los documentos que conciernen al candidato aceptado. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibilidades faltas en que se incurrió y evitarlas en el futuro (Werther, 2000, pp. 203-204)

La decisión de contratar es básicamente la fase final del proceso de selección de manera que ya elegido al prospecto idóneo, se le hace saber sobre la decisión, tanto a él como a los que fueron rechazados, guardando los documentos de los que no fueron elegidos para así guardar una base de datos con la información de estos y posiblemente en un futuro se les da otra oportunidad.

#### **4.4.5.8 Realimentación del proceso de selección**

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

Una vez finalizado el proceso de selección, la retroalimentación permite verificar si la toma de decisión fue la adecuada, ya que si se obtienen resultados positivos por partes del trabajador significa que el proceso se realizó de manera adecuada, lo contrario significaría que no se hizo correctamente.

## **4.5 Contratación**

Según Jaime Grados esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. La forma de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a) obra determinada
- b) tiempo determinado
- c) por temporada
- d) por capacitación inicial
- e) por periodo de prueba
- f) por tiempo indeterminado. (Grados, 2013, p. 256)

Una vez seleccionada la persona idónea, se formaliza su contrato el cual deberá detallar la aceptación de la persona por la empresa que lo está contratando, el tiempo por el cual este se desempeñara y las necesidades de la empres

### **Formación del contrato:**

Se trata aquí de analizar aquellos actos, causas, hechos, requisitos y formas que, instantánea o sucesivamente, han de confluir para la perfección y cumplimiento del contrato.

### **Acuerdo de voluntades**

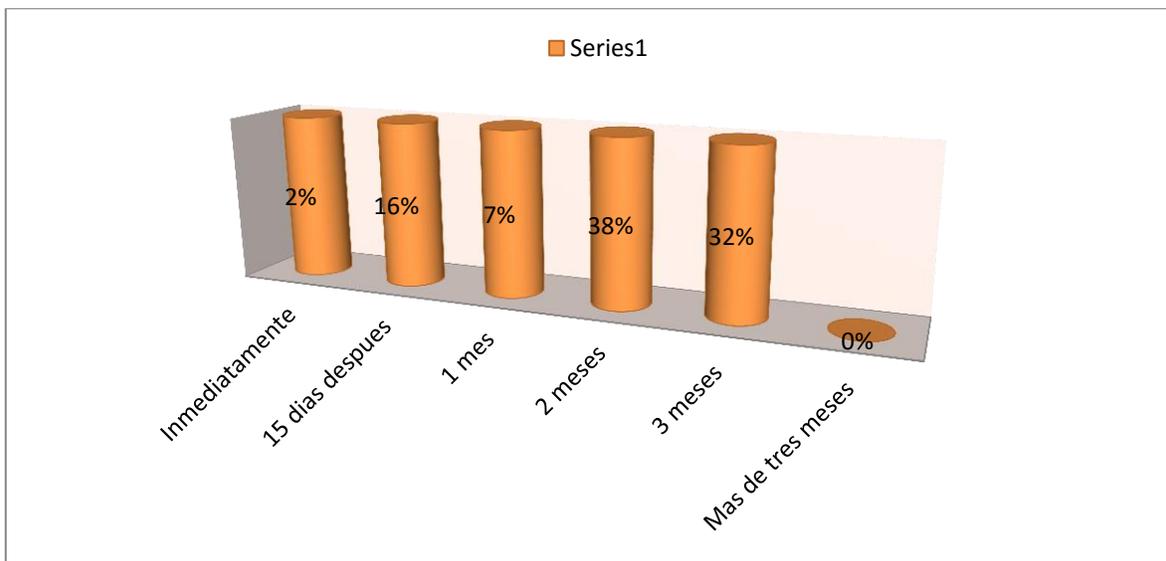
El contrato necesita de la manifestación inequívoca de la voluntad de las partes que conformarán el acto jurídico. Así, cuando las partes contratantes expresan su voluntad en el momento que se forma el contrato, se denomina entre presentes. Cuando la manifestación de la voluntad se da en momentos diferentes, se denomina entre ausentes. La distinción es importante para poder determinar con exactitud el momento en que el contrato entra en la vida jurídica de los contratantes. El contrato entre presentes entrará en vigencia en el momento de la manifestación

simultánea de la voluntad, mientras que el contrato entre ausentes solamente hasta que el último contratante haya dado su manifestación

La forma puede ser determinante, a veces, de la *validez y eficacia de los contratos*. Los contratos pueden ser *verbales* o *escritos*; verbales, si su contenido se conserva sólo en la memoria de los intervinientes, o escritos, si su contenido se ha transformado en texto gramatical reflejado o grabado en soporte permanente y duradero (papel, cinta magnética visual o sonora, CD, DVD, PD, etc.) que permita su lectura y exacta reproducción posterior. Los contratos escritos pueden además ser *solemnes* o no, dependiendo de si deben formalizarse en *escritura pública* notarial, e incluso si la ley exige su inscripción en algún tipo de registro público de la cosa (por ejemplo el préstamo, aunque se recoja en escritura pública, éste no nace si no se entrega el capital prestado en el acto de la suscripción del contrato).

**Grafico 4**

**Cuanto tiempo después fue contratado.**



**Fuentes:** Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Se observa en el gráfico 4 que en su mayoría es decir el 40% las personas son contratadas dos meses después que fue realizada la entrevista, representado por un 38% de los encuestados, siendo la minoría un 7% quien afirma que iniciaron inmediatamente. Esto varía según el grado de complejidad del puesto que los operarios si son contratados casi inmediatamente, mientras que los cargos de línea implican un proceso más largo.

#### **4.5.1 Elementos de contrato**

Para Jaime Grados, hay una serie de documentos necesarios al contratar un nuevo trabajador, los cuales pueden variar dependiendo las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto. Entre los documentos que se pueden solicitar se encuentran

- ✓ Contrato firmado
- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Acta de nacimiento
- ✓ Acta de matrimonio
- ✓ Acta de nacimiento de hijos
- ✓ Registro federal de contribuyentes
- ✓ Copia del curp (clave única de registro de población)
- ✓ Numero de afiliación copia de identificación
- ✓ Cartilla militar
- ✓ Constancias de estudios
- ✓ Comprobante de domicilio
- ✓ Carta de recomendación de empleos anteriores
- ✓ Carta de recomendación personales
- ✓ Certificados de antecedentes no penales
- ✓ Licencia de manejo
- ✓ Fotografías
- ✓ Cuenta de banco donde autoriza se deposite su nomina

- ✓ Constancia de percepciones e impuestos retenidos a las personas físicas de su empleo anterior
- ✓ Si tiene crédito, deberá dar aviso para su descuento correspondiente(Grados, 2013, p. 256)

## **4.6 Inducción**

Según Jaime Grados la inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todo los empleados las actitudes, estándares valores y patrones de conductas prevalecientes que espera la organización y sus departamentos. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes métodos, que varían de una empresa a otra(Grados, 2013, pág. 333)

La inducción es una parte del proceso de adaptación del individuo a la empresa, en la cual, la empresa le permite familiarizarse con las políticas, normas y procedimientos del trabajo que este debe desempeñar de manera que este los pueda aplicar correctamente y tenga como resultado un buen desempeño en sus labores.

En la empresa PROLACSA la inducción a sus nuevos integrantes siempre se hace, a fin de lograr que se adapten más fácilmente a sus áreas de trabajo y que conozcan la políticas y procedimientos de higiene y seguridad de la empresa y puedan aplicarlas, la etapas en las que se hacen varían según el cargo ya que a los jefes de línea se les hace una presentación formal a todos los encargados de área y se les explican las funciones del puesto. Esta información se obtuvo a partir de una entrevista realizada al jefe de RRHH de la empresa.

### **4.6.1 Programa de inducción**

Para determinar la calificación deben estar presentes el jefe inmediato, el inducido(a) y en caso que haya sido otra persona diferente del jefe inmediato la persona que proporcione la inducción.

A fin de terminar la calificación, el jefe inmediato hará las preguntas por área y las calificara de acuerdo con una escala de 1 al 5 en este caso.

Al final se debe lograr un consenso, pues se firmara de conformidad. Para dicho efecto, y en caso que hubiese desacuerdo, deberán plantearse argumentos específicos en cada reactivo cuya calificación se considere injusta por parte del inducido. Es necesario considerar el sesgo por involucramiento efectivo durante la relación de trabajo antes de la evaluación, es decir durante el proceso de inducción. No obstante, los resultados serían valiosos.(Grados, 2013, p. 343)

#### **4.6.2 Fines de Inducción**

Según Davis el nuevo empleado no solo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a nuevo puesto mediante una promoción, requieren de un proceso completo de orientación sobre nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizativas recibe el nombre de inducción.

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar.(Davis, 2008, pp. 228-230-233)

##### **4.6.2.1 Reducción de costos**

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

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

El deber de todo administrador siempre es reducir los costos de las operaciones en las empresas y para este proceso no existe una excepción, ya que en este se incurre en gastos necesarios y relativamente altos que la empresa no puede y no debe exceder. Por lo cual es necesario que se realice de la manera más adecuada para que tanto la empresa como el empleado estén satisfechos y reducir el nivel de rotación que podría implicar hacerlo de una manera inadecuada.

#### **4.6.2.2 Reducción de estrés y ansiedad**

Según Newstrom de acuerdo con el nivel que alcance, el estrés puede ser útil o perjudicial para el desempeño laboral, un modelo de estrés-desempeño que muestra la relación entre ambos. Cuando no hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta el estrés el desempeño es mayor porque este ayuda a una persona a buscar recursos para satisfacer las necesidades laborales. Por último, si la tensión llega a niveles demasiados elevados, se convierte en una fuerza destructiva. El desempeño comienza a disminuir en algún momento porque el exceso de tensión interfiere con él.(Newstrom, 2007, págs. 360-361)

El estrés y la ansiedad son condiciones humanas que permiten al trabajador estimularse para realizar un trabajo ya sea con un mayor desempeño o por lo contrario un mal desempeño, mantener el balance equilibrado es de suma importancia para que sus efectos no se conviertan en algo negativo para el ambiente laboral o el trabajador.

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

Werther señala que aunque las renunciaciones voluntarias son un método lento para reducir la población global de la organización, por lo general ofrecen la vía menos conflictiva para lograr esa meta. Dicho en términos sencillos, la separación voluntaria permite terminar la existente de un puesto; cuando la persona se marcha de la empresa, no se crea una vacante y no se reemplaza. El programa de recursos humanos a mediano y a largo plazo permite establecer predicciones con base en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global de la organización. (Werther, 2000, p. 231)

La rotación de personal es algo que debe evitarse en toda empresa ya que no es sano para esto y puede indicar que algo anda mal dentro de esta. En caso de que una persona renuncie de manera voluntaria, el departamento de recursos humanos debe encontrarse preparado para tomar las decisiones adecuadas ya sea a mediano o a largo plazo.

Si bien es cierto en la empresa PROLACSA el número de rotación de personal que existe es mínimo ya que los jefes de línea tienen años de trabajar dentro de la empresa, por el salario, beneficios sociales y otros factores, reducir la rotación sigue siendo un fin de la inducción dentro de esta empresa, esta información fue brindada por el jefe de RRHH a través de una entrevista realizada.

#### **4.6.2.4 Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros**

Según David de la Fuente, no basta que un candidato sea seleccionado para que empiece inmediatamente a trabajar, antes ha de ser introducido en tres campos de la empresa: el humano, el organizacional y el técnico. Contribuyendo este proceso de adaptación al ahorro de tiempo a sus supervisores y compañeros de trabajo. (García, 2006).

**Tabla 5**

**Existe un programa de inducción para el personal nuevo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	149	100.0	100.0	100.0

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

Se observa en la tabla 5 que un 100 % de los encuestados respondieron que si existe un programa de inducción para el personal nuevo dentro de la empresa. Lo cual permite que los trabajadores se adapten con más facilidad a su nuevo sitio de trabajo y se familiaricen con los procedimientos y políticas que tiene establecida la empresa, así mismo se busca reducir costos, estrés, rotación, tiempo de los supervisores esta información fue adquirida a partir de una entrevista realizada al jefe del departamento de recursos humanos.

## **4.7- Desempeño Laboral**

### **4.7.1 Definición de Desempeño laboral**

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

La evaluación del desempeño laboral permite conocer con mayor exactitud, la manera en la cual ha estado trabajando el empleado y si su desarrollo dentro de sus labores han sido positivas o negativas, para esto se utilizan parámetros que permitan medir el grado de desempeño del trabajador.

### **4.7.2 Importancia**

Para Castellanos el desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.(Castellanos, 2012)

Evaluar el desempeño laboral de los empleados es una base fundamental para conocer la realidad de la empresa con respecto al recurso humano, conociendo que la base o fracaso de la empresa depende directamente del funcionamiento de estos es que radica la importancia de evaluarlo para así tomar medidas en cual quiera de las circunstancias.

### **4.7.3 Factores que influyen en desempeño laboral**

Según Junior el método de comparación de factores requiere que el comité de evaluación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; por ejemplo grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al mismo factor en otros puestos.(Jr, 2001)

Para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores es necesario conocer los factores que influyen directamente con la forma en que están realizando sus labores, es decir la responsabilidad que tienen, la capacitación que reciben por parte de la empresa, el esfuerzo mental que realizan, el esfuerzo físico en el que se ven sometidos y las condiciones laborales que presta la empresa. Existe para ello, un método que consiste en comparar dichos factores con el fin de evaluar el desempeño de los trabajadores.

La empresa PROLACSA toma en cuenta los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo cual se enfoca en cada uno de ellos y los trabaja de manera particular y estratégica es decir, en lo que refiere a los conocimientos de

los empleados para esto se realizan constantes capacitaciones para que estos realicen mejor sus trabajos y puedan sentirse realizados, normalmente la empresa las realiza hasta tres veces por semana, ya que en el caso de los operarios entran con un mínimo o mejor dicho nulo conocimiento en lo que respecta al re empaque de leche y café que se realiza. Esta información se obtuvo a partir de una entrevista realizada al jefe de RRHH de la empresa.

#### **4.7.3.1 Competencias laborales**

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

La empresa PROLACSA en el proceso de aprovisionamiento pone como prioridad a los trabajadores de la empresa, lo cual se traduce en competencia dentro de los mismos para poder ser seleccionado en los puestos vacantes a los que aspiran. Esto influye en el desempeño de sus labores, esta información fue brindada por el jefe de RRHH de la empresa en la entrevista realizada.

##### **4.7.3.1.1 Conocimientos**

Según Alma Cecilia Sánchez se debe facilitar la transferencia de competencias laborales entre funciones productivas, estimulando el conocimiento del trabajador sobre los procesos productivos en su conjunto, el desarrollo de habilidades múltiples y la responsabilidad laboral. Así mismo, se debe formar recursos humanos conforme a los avances de la tecnología y a la transformación productiva. Para esto es necesario contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar sus programas de capacitación, así como, agilizar y reducir costos de reclutamiento, selección y contratación de personal.(Sánchez, 2006).

Para las empresas que buscan como objetivo ayudar en la autorrealización a sus empleados y de la misma manera que buscan obtener los beneficios de esto traducido en un buen desempeño de los trabajadores y el alcance de los beneficios planteados por la empresa, es de mucha importancia aumentar el conocimiento de sus trabajadores, proporcionando así los recursos necesario para que estos puedan ser capacitados.

La empresa PROLACSA toma en cuenta los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo cual se enfoca en cada uno de ellos y los trabaja de manera particular y estratégica es decir, en lo que refiere a los conocimientos de los empleados para esto se realizan constantes capacitaciones para que estos hagan mejor sus trabajos y puedan sentirse realizados, normalmente la empresa las realiza hasta tres veces por semana, ya que en el caso de los operarios entran con un mínimo o mejor dicho nulo conocimiento en lo que respecta al re empaque de leche y café que se realiza. Esta información se obtuvo a partir de una entrevista realizada al jefe de RRHH de la empresa.

#### **4.7.1.1.1 capacitaciones**

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

Las capacitaciones en una empresa representan una inversión necesaria para que los trabajadores puedan cumplir y superar las metas que se plantean, ya que el

conocimiento facilita algún proceso y les da mayor precisión. Nunca se es demasiado tarde para aprender cuanto sea necesario para la vida o para el trabajo al final se verá traducido en beneficios. Cuando el proceso de selección no se realizó de la manera correcta es necesario que se tomen las capacitaciones como medidas de corrección, pues conviene mantener al trabajador pero bien capacitado para el puesto que se le encomendó.

En la empresa PROLACSA las capacitaciones se hacen tres veces por semanas a como ya mencionábamos anteriormente, para que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios y puedan cumplir con sus labores y así mismo logren superar las metas que se establecen, por lo cual desde que se da la inducción se explican puntos clave que se deben de manejar en cuanto a información de la empresa como lo es la misión y visión de la misma, a partir de ahí de guía en las capacitaciones según se considere es de mayor importancia y las necesidades particulares del cargo. Esta información se obtuvo a partir una entrevista realiza al jefe de RRHH de la empresa.

#### **4.7.1.2 Habilidades**

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

Cuando se habla de habilidades nos referimos directamente al individuo, los conocimientos técnicos que este tenga, las destrezas que ha desarrollado a través de la práctica y los conceptuales que se refiere a estudios científicos necesarios para realizar un trabajo específico.

En el caso de las habilidades para la empresa PROLACSA es un factor que es evaluado principalmente cuando se busca contratar a una persona para un puesto de línea y se hacen las pruebas correspondientes por la complejidad del cargo y la responsabilidad que el puesto exige. Esta información fue obtenida a partir de una entrevista realizada a jefe de RRHH de la empresa.

#### **4.7.1.3 Experiencias**

Para Jurgen Wellen las experiencias laborales permiten acumular nuevos conocimientos y nuevas habilidades que en el futuro permiten acceder a mejores puestos de trabajo, tales experiencias juegan un papel muy importante para los resultados posteriores.(Wellen, 2003)

Las experiencias laborales son de mucha importancia ya que da más oportunidades al individuo de aplicar a mejores puestos y a la empresa obtener mejores resultados al elegir a una persona que ha tenido la experiencia necesaria durante un periodo de tiempo determinado.

#### **4.7.1.4 Actitudes**

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

Por otra parte son deseables las actitudes favorables de los empleados porque tienden a relacionarse con muchos de los resultados positivos que tratan de alcanzar los administradores. La satisfacción de los empleados junto con una alta productividad caracteriza a las organizaciones bien administradas. Una conducta de la administración que trabaja continuamente para construir un entorno de apoyo humano en una organización, puede ayudar a producir actitudes favorables.(Newstrom, 2007, p. 203).

#### **4.7.1.5 Establecimientos de metas**

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

Las metas representan todo aquello que se pretende lograr a futuro, estas son útiles para comprar resultados y motivar a los trabajadores a trabajar según prioridades específicas. Estas metas no solamente deben ser de la organización sino que también van de la mano cumpliendo las metas personales de los trabajadores.

#### **4.7.1.6 Motivaciones**

Según Luthans cuando se enfrenta con un problema moral, la solución típica era un salario mayor más prestaciones y mejores condiciones laborales. Sin embargo, como se ha señalado esta solución simplista no funciona realmente. Con frecuencia la administración se siente desconcertada porque paga sueldos y salarios altos, ofrece un paquete excelente de prestaciones y proporciona muy buenas condiciones laborales, pero aun así sus empleados no están motivados. La teoría Herzberg ofreció una explicación a este problema. Al encontrar solo en los factores de higiene, la administración no motivaba realmente a su personal. (Luthans, 2008, p. 172)

La motivación para los trabajadores de cualquier empresa representa un factor muy importante, ya que influye en gran proporción en la manera en como este se encuentre trabajando, un individuo bien motivado generara resultado positivos, es por esta razón que las empresas deben beneficiar a sus empleados de tal forma que estos se sientan con el deseo de dar lo mejor para la empresa que los valora como recursos importantes.

#### **4.7.1.7 Características personales**

Para Luthans las siguientes características de la socialización organizacional de los empleados son ampliamente aceptadas

1. Cambio de actitudes, valores y comportamientos.
2. Continuidad de la socialización con el paso del tiempo
3. Adaptación a nuevos empleos, grupos de trabajo y prácticas organizacionales
4. Influencia mutua entre los empleados de nuevo ingreso y sus administradores
5. Importancia del periodo de socialización inicial (Luthans, 2008, p. 130)

##### **4.7.1.7.1 Personalidad**

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

##### **4.7.1.7.2 Inteligencia**

Según French el descubrimiento más claro y más acorde en la investigación es que el ejecutivo promedio tiene una inteligencia. Significativamente mayor que la persona promedio. En un estudio de 33 altos ejecutivos se encontró que estos calificaron más alto que el 96 por ciento de la población general de trabajadores

industriales y de negocios de en el wonderlic personnel (forma A) una prueba de inteligencia.(French, 1991, p. 289)

Las características, la personalidad y la inteligencia añaden un valor extra al trabajo que realizan las personas, las cuales representan para la empresa factores muy importantes que deben de ser evaluados, por medio de técnicas.

#### **4.7.2 Comportamiento organizacional**

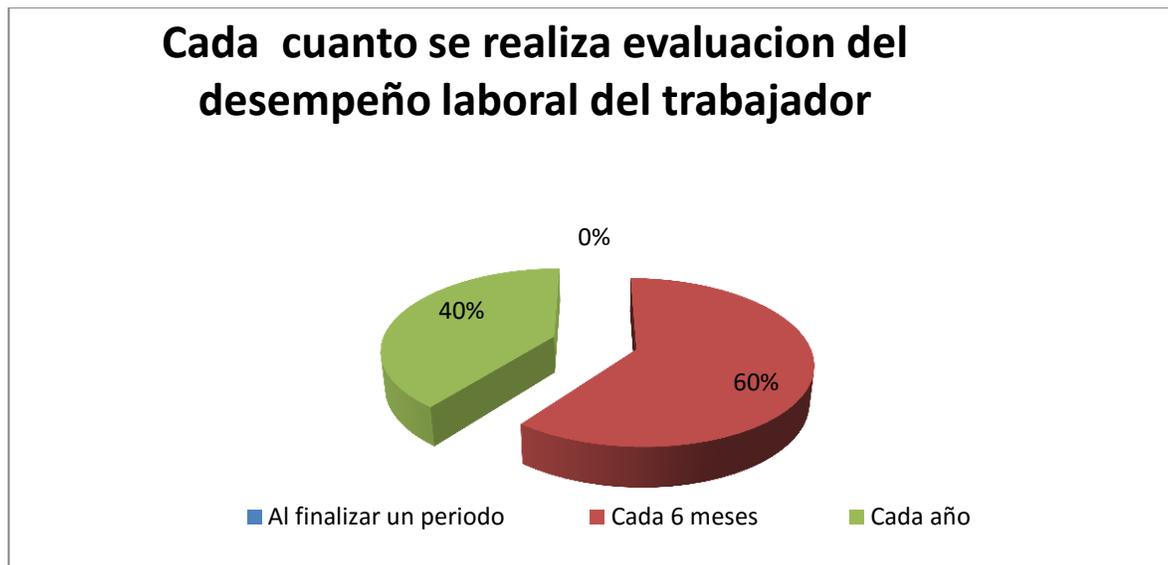
Newstrom hace referencia que con el fin de sobrevivir en un ambiente global intensamente competitivo las organizaciones requieren de sus empleados niveles permanente de alto desempeño. Muchas empresas aplican alguna forma de sistemas de planeación y control orientado hacia resultados. La admón. por objetivos (APO) es un proceso cíclico que frecuenta consta de cuatro pasos 1- Establecimiento de objetivos 2- Planeación de la acción 3- Revisiones periódicas 4- Evaluación manual (Newstrom, 2007, pág. 137)

En el comportamiento de los trabajadores de alto desempeño dentro de la empresa se plantea un proceso que permita alcanzar los objetivos de la empresa, en este caso se establece como primer paso el establecimiento de objetivos, seguido por la planeación de las acciones puestas en marcha, revisiones de estas en tiempos determinados y finalmente se evalúa de forma manual.

Se habla de comportamiento organizacional a la conducta del personal dentro de la empresa como es la actitud de esta persona si no es una persona intolerante para el resto de sus compañeros que no establezca buena relación con sus compañeros de trabajo.

Una organización debe evaluar el comportamiento de sus trabajadores por q en ello se ve reflejada la imagen de la empresa.

**Grafico 5**



**Fuentes:** Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

En la gráfica 5 se observa que la mayoría de los encuestados representados por un 60% respondieron que se realiza evaluación del desempeño cada seis meses y un porcentaje mínimo de 40% dijo que cada año, información que se respalda con la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, quien sostiene que efectivamente se realizan evaluaciones cada seis meses y al finalizar cada año.

#### **4.7.2.1 Clima laboral**

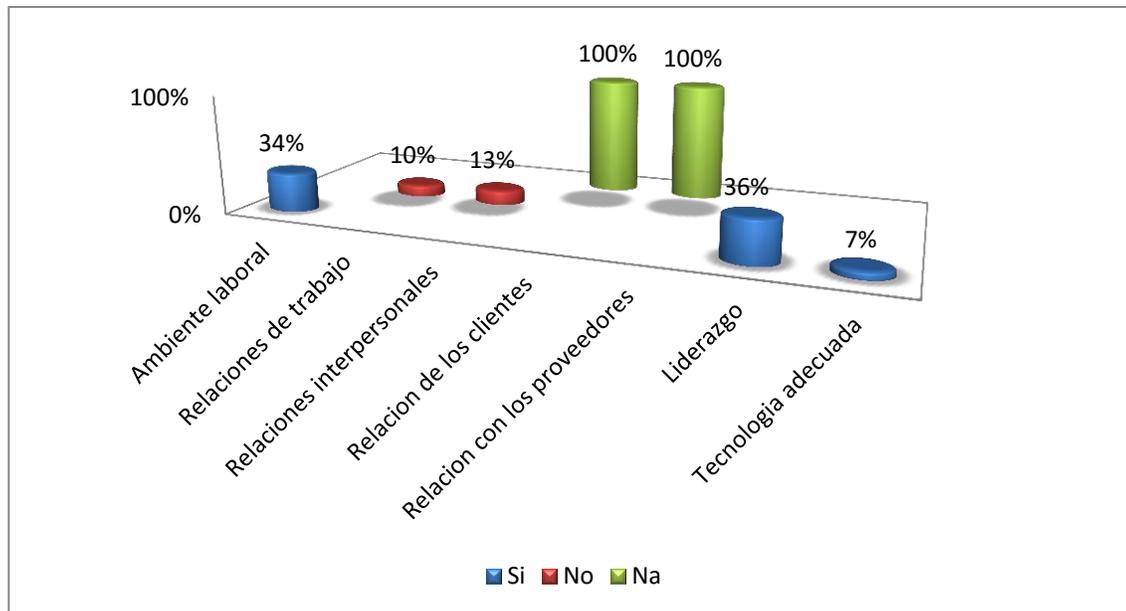
Según Hellriegel & Slocum El clima laboral es el medio ambiente humano físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relaciones, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno ( Hellriegel & Slocum 1998)

El clima laboral se refiere al ambiente en el cual se desarrolla el trabajador, comprende factores interpersonales que podrían afectar en el desempeño del trabajador y la productividad que tenga en el trabajo que realiza. Esto incluye maquinas adecuadas para la ejecución d las operaciones , espacios ambientados al

puesto, como la luz , respaldares de los asientos, antirreflejos en las pantallas de las computadoras.

**Gráfico 6**

**Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores.**



**Fuentes:** Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

En la gráfica que se observa que la mayoría de los trabajadores, representado por un 36% contestó que los factores del clima laboral que más influyen en el desempeño de los trabajadores es el liderazgo, seguido por un 34% que afirman que el ambiente laboral, confirmado por información brindada a través de una entrevista aplicada al jefe de recursos humanos.

Según entrevista aplicada al encargado de Recursos humanos, mencionaba que esta empresa trabaja con responsabilidades compartidas ya que ellos son quienes cuidan y desarrollan a los líderes del mañana. Esta empresa les brinda los equipos necesarios para que estos desempeñen bien sus actividades también refuerzan las relaciones entre trabajadores, llevándolos a capacitaciones donde fomentan el trabajo grupal.

#### **4.7.2.2 Liderazgo**

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

El liderazgo es una característica del hombre que debe ser desarrollada por los resultados que se obtienen de ella, en la empresa el poder de influir es más que tener una autoridad, es hacer que los demás hagan lo que tienen que hacer y aun mas y guiarlos hacia el desarrollo de su potencial máximo.

En la empresa PROLACSA se realizan actividades en horarios fuera de las horas laborales de carácter social, en lo cual se realizan juegos, dinámicas y actividades enfocadas a desarrollar un liderazgo en los trabajadores, por lo cual este factor es uno de los que más influye en el desempeño laboral y esto se ve reflejado en los resultado de la encuesta realizada a los colaboradores y se confirma con la entrevista que fue realizada al jefe de RRHH de la empresa.

##### **4.7.2.1.2 Compromiso organizacional**

Compromiso organizacional se define frecuentemente por:

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

El compromiso organizacional indica que el trabajador se siente identificado con la empresa, realiza sus labores con mucha satisfacción y responsabilidad, se siente parte de la empresa y hace propios los valores de la empresa.

### **Tabla 6**

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

	Si %	No %
Sentido de pertenencia	100%	
Disposición para el trabajo	100%	
Confianza en la institución	100%	
Apropiación institucional	100%	

Fuentes: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Según las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa se identifican con todas las opciones acerca del compromiso organizacional ya que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores así como ayudarlos a cumplir sus propias metas personales porque son parte de la empresa se sienten identificados con sus valores y sienten un compromiso para la empresa.

Disposición para el trabajo por q nos explicaban muchos de ellos que por necesidad, porque tienen una familia que mantener, por crecimiento personal es decir llegar a tener sus propios negocios y es aquí donde la empresa además ayudar a cumplir sus objetivos personales también conlleva a que sus colaboradores cumplan las metas organizacionales.

Estas son unas de las razones por la que los colaboradores de PROLACSA están dispuestos a trabajar.

#### **4.7.2.1.3 Ausentismo**

Para Jaime Grados la frecuencia con la que el empleado se ausenta de su trabajo se relaciona de manera directa con la planeación de recurso humanos y reclutamiento.

Una cierta cantidad de ausentismo es inevitable y no es raro que las organizaciones contraten más trabajadores para compensar la cantidad de ausencias de todos los empleados; sin embargo el ausentismo crónico puede ser señal de problemas más profundos en el ambiente de trabajo

El ausentismo se puede generar por faltas, incapacidades, vacaciones, descansos, asistencias a cursos, permisos etc.(Grados, 2013, p. 352)

El ausentismo se refiere a las faltas de asistencia de trabajadores en las empresas, las justificaciones pueden ser por salud, permisos, vacaciones etc., cuando existe mucho ausentismo en una empresa puede significar que la empresa sea la que no anda bien, es normal que exista ausentismo en una empresa debido a que está siendo muy flexibles con los permisos cuando no tiene al personal para que cumpla con las funciones de este.

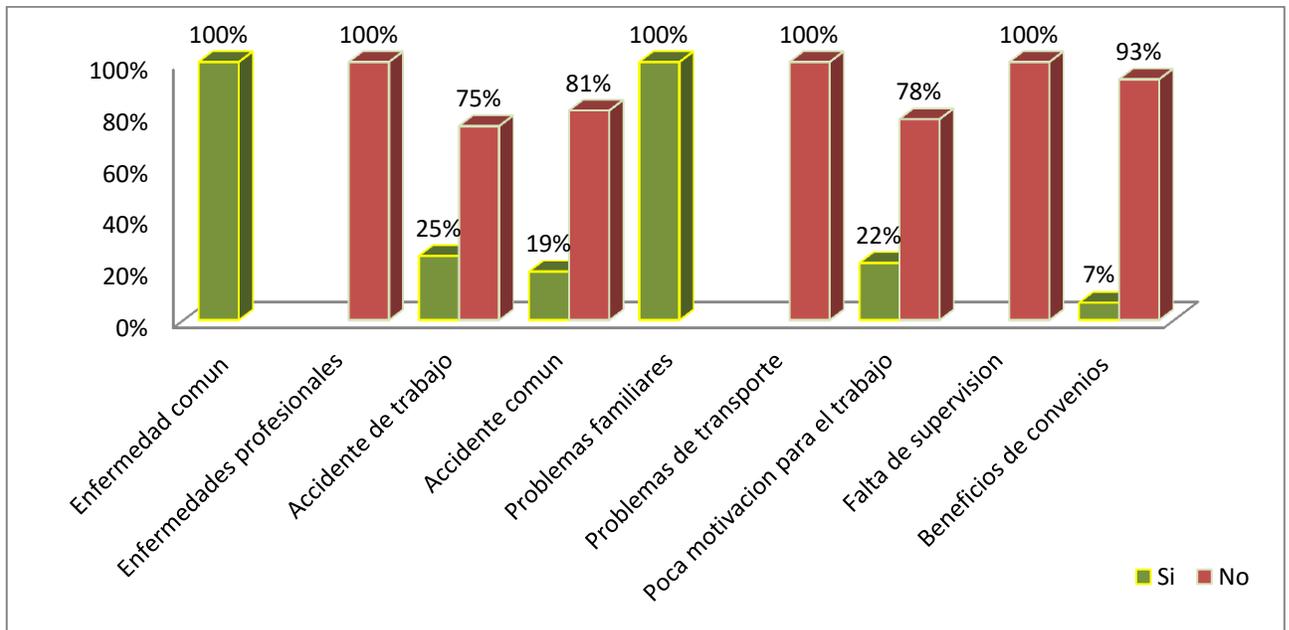
Es por tal razón que el ausentismo se debe disminuir en toda organización para así cumplir con las metas empleadas por la empresa esto es un punto que sin personal para cubrir puestos libres y conlleva a la detención de las operaciones es algo que afecta a toda la empresa en general incluyendo su personal.

Por qué la empresa y el personal son una organización en total si fracasa la empresa también estarán fracasando los trabajadores.

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la eficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración de empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

**Grafica 7**

**Cuales considera son las causas del ausentismo del trabajador**



**Fuentes:** Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Se observa en la gráfica 7, que los colaboradores que fueron encuestados contestaron en un 100% que las enfermedades comunes (virus) y problemas familiares (permisos por demanda de paternidad, fallecimiento de un familiar etc) son las causas más usuales de ausentismo en el trabajador, seguido por problemas familiares representado en un 100%. Todos las de menores porcentajes son situaciones inusuales.

Según entrevista realizada al jefe de Recursos Humanos nos afirma la información obtenida por las encuestas aplicadas ya que las enfermedades más comunes son las virales y problemas familiares también nos comentaba que en ocasiones cuando no hay personal que cubra al ausente no se les otorga permiso o vacaciones en este caso hasta que su compañero se reintegra a laborar se le da sus vacaciones respectiva.

#### **4.7.2.2 Rotación del personal**

Según Chiavenato el intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones.

Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostático capaces de autorregularse mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turno ver. En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación.

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

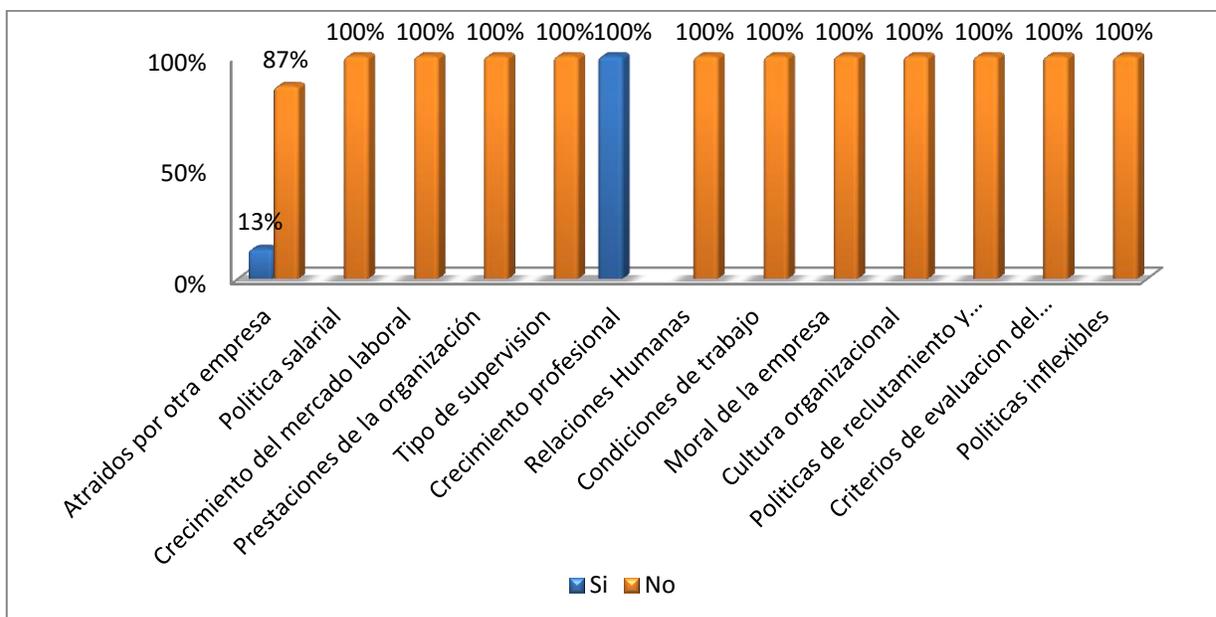
A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos. (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, noviembre 1999)

La rotación de personal se refiere básicamente a la inestabilidad de una persona a un puesto de trabajo, esto podría representar la el nivel saludable en el que se encuentra la empresa, y pérdidas económicas para la empresa por la cantidad de dinero destinado hacia el aprovisionamiento de personal.

Un personal que se enferme mucho, que falte bastante, no está siendo rentable en su trabajo esto provoca despido y por ende búsqueda de quien lo reemplace el cual genera costo para la empresa es por eso que hay que saber seleccionar a su personal.

**Grafico 8**

**Cales son las causas de rotación de personal.**



**Fuentes:** Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Según la gráfica 8 se observa que un mínimo porcentaje de 13% dijo que ser atraídos por otras empresas es una de las causas que considera que sea la causa de rotación de personal, y un 100% por crecimiento profesional estas son personas que han logrado culminar una carrera, o un técnico y son promovido de sus puestos el resto de las respuestas no varían con respecto a su respuesta negativa, sobre los factores que influyen en la rotación de personal.

El jefe de Recursos humanos nos confirmó esta información y explicaba que el personal que hoy en día ya no se encuentra laborando para Nestlé-PROLACSA son personas que están trabajando para otra empresa donde se les ofrece un mejor puesto pero es fuera de su departamento y otras por que han puesto sus propios negocios o bien cansados de tantos años de trabajo deciden ya no seguir laborando.

## V- CONCLUSION

1. Una vez analizados los datos y discutido los resultados, se puede decir que se lograron identificar los procesos de aprovisionamiento de personal que aplica la empresa Nestlé-PROLACSA, Matagalpa. Concluyendo así que esta empresa le da la importancia debida a este proceso en cada una de sus etapas, a fin de contratar a la persona adecuada en el puesto oportuno, brindándole la inducción necesaria para que pueda adaptarse y motivándola de manera que permanezca en la empresa desempeñándose eficientemente.
2. Los principales factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa son: Ambiente de trabajo, liderazgo y conocimiento. Lo primordial para esta empresa es que sus colaboradores se desenvuelvan en un ambiente laboral sano, en condiciones óptimas y de crecimiento profesional, para que puedan tener un alto desempeño laboral, aplicando las políticas de seguridad e higiene laboral, motivándolos y capacitándolos, de manera que el nivel de ausentismo y rotación de personal en esta empresa es mínimo.
3. Se determinó que el subsistema de aprovisionamiento que aplica la empresa Nestlé-PROLACSA, influye en gran manera y de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores, viéndose reflejados los resultados en el éxito de la empresa a lo largo de los años y el grado de satisfacción de los trabajadores que laboran en la empresa.

## VI- BIBLIOGRAFIA

- Boríssov, Z. y. (S/F). *Eumed.net*. Obtenido de Diccionario de economía política: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/f/fuerza.htm>
- Castellanos, J. R. (24 de agosto de 2012). *concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: ATLAS S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos Humanos*. Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. CHIAVENATO, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 736). México, D.F.: Octava edición de Recursos humanos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/interamericana editores. S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (pág. 736). México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (noviembre 1999). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Davis, w. B. (2008). *administración de recursos humanos el capital humano de la empresa*. México: McGraw Hill.
- French, W. L. (1991). *Administración de recursos humanos*. México: limusa.

- Garcia, D. (2006). *Administracion de Empresa en ingenieria* . Universidad de Oviedo.
- Gary, D. (1996). *Administración del Personal*. México: Perntice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento seleccion contratacion e induccion del personal*. mexico: mannual moderno.
- Humberto. (9 de marzo de 2015). *Relaciones laborales y RRHH*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de <http://www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html>
- Jr, W. B. (2001). *Administracion de personal y recursos humanos* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Lopez, Á. M. (28 de 07 de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Analisis y descripcion del puesto: <http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Luis R Gomez, D. B. (2008). Gestion de Recursos Humanos. En D. B. Luis R Gomez, *Gestion de Recursos Humanos* (pág. 816). España, Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Luthans, F. (2008). *comportamiento organizacional* . mexico: McGrawHill.
- Martinez, H. Q. (28 de 08 de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de Técnica de incidentes críticos y competencias laborales: <http://www.gestiopolis.com/tecnica-incidentes-criticos-competencias-laborales/>
- Newstrom, J. W. (2007). *comportamiento humano en el trabajo*.Mexico: McGraw Hill.
- ROBBINS, S. P. (2010). *Administración* (Vol. Decimo). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de e.v.
- Sánchez, A. C. (2006). *Modelo de evaluacion por competencias laborales*. Mèxico D.F: Publicaciones Cruz.

Sarracen, Y. (23 de octubre de 2013). *Eumed.net*. Recuperado el 18 de septiembre de 2015, de Modelos de gestión de Recursos Humanos: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1134/modelos\\_gestion\\_recursos\\_humanos.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1134/modelos_gestion_recursos_humanos.html)

Torres, I. M. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. República Dominicana: adventure works.

wayne Mondy, R. N. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Wellen, J. (2003). *La Problemática Inserción Laboral de los y las Jóvenes*. Santiago de Chile: CEPAL.

Werther, w. B. (2000). *administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Werther, W. B. (2000). *Administración de personal y recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.

# VII. ANEXO

## ANEXO 1. OPERALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
Administración de recursos humanos	Funciones de la ARH	Definición	1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?	Entrevista	Gerente o administrador de RH
			2. ¿cuenta la empresa con un DPTO. de RH?		
		Proposito	3. ¿Con que propósito se realiza la ARH en su empresa?	Entrevista	Gerente de la empresa
		Funcion de empleo	4. ¿Cuál de las funciones se cumplen en la ARH de su empresa?	Entrevista	Gerente de la empresa
		Funcion de administracion de personal	5. ¿La empresa ha contratado asesoria en funcion de RH?	Entrevista	Gerente de la empresa
		funcion de desarrollo y direccion de recursos humanos	6. ¿Existe un plan de desarrollo de los RH?	Entrevista	Gerente de la empresa
		Funcion de Relaciones laborales	7. ¿los trabajadores estan organizados en sindicatos?	Entrevista	Gerente de la empresa
		Funcion de higiene y seguridad del trabajo	8. ¿Existe un plan de higiene y seguridad?	Entrevista	Gerente de la empresa
			9. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?	Entrevista	Gerente de la empresa
			10. ¿Qué se hace para prevenir los accidentes laborales?	Entrevista	Gerente de la empresa
			11. ¿Existe una comision mixta de HST?	Entrevista	Gerente de la empresa
		Funcion de servicios sociales	12. ¿Existe un plan de beneficios sociales? Si ___ No ___	Entrevista Guia de observacion	Gerente o Administracion de RH Sindicato
			13. ¿Si existe, Comprende los siguientes aspectos? ___ Alimentacion ___ Seguro social ___ Subsidios ___ Medicamentos ___ Exámenes medicos ___ Otros		
		Funcion de retribucion	14. ¿Existe un plan de Compensaciones Financieras? Si ___ No ___	Entrevista Guia de observacion	Gerente o Administracion de RH Sindicato
			15. ¿Si existe es igual o superior al salario minimo? Si ___ No ___		

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																																			
Subsistema de aprovisionamiento de RH	Planeacion	Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y analisis de puesto	16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?.	Entrevista observacion	Gerenteo Administrador de RH																																																			
			Si___ No___																																																					
		17. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?	Si___ No___																																																					
		Tipo de informacion para el analisis de puesto	18. ¿Que tipo de informacion recopila para el analisis del puesto?	Entrevista	Gerenteo Administrador de RH																																																			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de informacion</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividades laborales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actividades orientadas hacia el trabajador</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desempeño del puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos personales para el puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de informacion	Si	No	NA	Actividades laborales.				Actividades orientadas hacia el trabajador				Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.				Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto				Desempeño del puesto				Requisitos personales para el puesto																												
Tipo de informacion	Si	No	NA																																																					
Actividades laborales.																																																								
Actividades orientadas hacia el trabajador																																																								
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.																																																								
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto																																																								
Desempeño del puesto																																																								
Requisitos personales para el puesto																																																								
		Metodos y procedimientos para recoleccion de informacion para el analisis del puesto	19. ¿Que metodos utiliza para la	Entrevista	Gerenteo Administrador de RH																																																			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Metodos</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevistas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o bitacora del participante</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecanicos como cronometros, contadores, o peliculas,</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Metodos	Si	No	NA	Entrevistas				Cuestionarios				Diario o bitacora del participante				Registro mediante dispositivos mecanicos como cronometros, contadores, o peliculas,				Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																
Metodos	Si	No	NA																																																					
Entrevistas																																																								
Cuestionarios																																																								
Diario o bitacora del participante																																																								
Registro mediante dispositivos mecanicos como cronometros, contadores, o peliculas,																																																								
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																																								
		Descripcion y especificaciones del puesto	20. ¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?	Observacion	Empresa																																																			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Contenido de la ficha</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nombre del cargo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de elaboracion</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de revision</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Codigo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Departamento</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unidad de dependencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objetivo del cargo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos intelectuales</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos Fisicos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidades</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Condiciones de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Funciones del puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Contenido de la ficha	Si	No	NA	Nombre del cargo				Fecha de elaboracion				Fecha de revision				Codigo				Departamento				Unidad de dependencia				Objetivo del cargo				Requisitos intelectuales				Requisitos Fisicos				Responsabilidades				Condiciones de trabajo				Funciones del puesto				
Contenido de la ficha	Si	No	NA																																																					
Nombre del cargo																																																								
Fecha de elaboracion																																																								
Fecha de revision																																																								
Codigo																																																								
Departamento																																																								
Unidad de dependencia																																																								
Objetivo del cargo																																																								
Requisitos intelectuales																																																								
Requisitos Fisicos																																																								
Responsabilidades																																																								
Condiciones de trabajo																																																								
Funciones del puesto																																																								

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																				
Subsistema de aprovisionamiento de RH	Reclutamiento	Importancia	21. ¿Que importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?	Entrevista	Gerenteo Administrador de RH																																				
		Políticas de reclutamiento	22. ¿Tiene definida las políticas de reclutamiento de personal?  Si__ No__	Entrevista Observacion	Gerenteo Administrador de RH																																				
		Fuentes de reclutamiento	23. ¿Cuales son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleados actuales</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Antiguos empleados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anuncios en prensa, radio e internet</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Agencias de contratacion empleados temporales</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>la competencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>universidades</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>instituto tecnicos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Candidatos espontaneos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fuentes	Si	No	NA	Empleados actuales				Antiguos empleados				Anuncios en prensa, radio e internet				Agencias de contratacion empleados temporales				la competencia				universidades				instituto tecnicos				Candidatos espontaneos				Entrevista	Gerenteo Administrador de RH
		Fuentes	Si	No	NA																																				
Empleados actuales																																									
Antiguos empleados																																									
Anuncios en prensa, radio e internet																																									
Agencias de contratacion empleados temporales																																									
la competencia																																									
universidades																																									
instituto tecnicos																																									
Candidatos espontaneos																																									
Tipos de reclutamiento	24. ¿Que técnicas de reclutamiento utilizan?  __ Interno __ Externo __ Mixto	Entrevista	Gerenteo Administrador de RH																																						

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																																																
Subsistema de aprovisionamiento de RH	Reclutamiento	Proceso de reclutamiento	25. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?	Entrevista	Gerente o Administrador de RH																																																																
			26. ¿Se cuenta con un banco de datos de Recursos humanos?  Si__ No__	Entrevista	Gerente o Administrador de RH																																																																
			27. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?  Si__ No__	Entrevista	Gerente o Administrador de RH																																																																
			28. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?  Si__ No__	Entrevista	Gerente o Administrador de RH																																																																
			29. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Documentos</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Curriculum</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Titulos</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cartas de trabajo anteriore</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Constancias referencias</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Record de policia</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Certificado de salud</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cedula de indentidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Partida de nacimiento</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Partida de nacimiento de los hijos</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Fotocopia carnet del INSS</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Numero RUC</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de conducir</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de portacion de armas</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Constancias de estudios</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Documentos	Si	No	NA	Curriculum				Titulos				Cartas de trabajo anteriore				Constancias referencias				Record de policia				Certificado de salud				Cedula de indentidad				Partida de nacimiento				Partida de nacimiento de los hijos				Fotocopia carnet del INSS				Numero RUC				Licencia de conducir				Licencia de portacion de armas				Constancias de estudios				Otros				Entrevista Encuesta Observacion	Gerente Administrador de RH Trabajador Empresa
			Documentos	Si	No	NA																																																															
Curriculum																																																																					
Titulos																																																																					
Cartas de trabajo anteriore																																																																					
Constancias referencias																																																																					
Record de policia																																																																					
Certificado de salud																																																																					
Cedula de indentidad																																																																					
Partida de nacimiento																																																																					
Partida de nacimiento de los hijos																																																																					
Fotocopia carnet del INSS																																																																					
Numero RUC																																																																					
Licencia de conducir																																																																					
Licencia de portacion de armas																																																																					
Constancias de estudios																																																																					
Otros																																																																					
30. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?  ___ Director General ___ Responsable de RH ___ Jefe del areas ___ Recepcionista o secretaria ___ Personal de Seguridad	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador																																																																			

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																						
Subsistema de aprovisionamiento de RH	Selección	Importancia	31. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RH?	Entrevista	Gerente o Administrador de RH																																						
		La selección como proceso de comparacion	32. ¿Se selecciona a la persona según la características del cargo? Si ___ No ___	Entrevista	Gerente o Administrador de RH																																						
		La selección como un proceso de decision	33. ¿Quién toma la decision de seleccionar al candidato? ___ Director General ___ Responsable de RH ___ Jefe de area	Entrevista	Gerente o Administrador de RH																																						
		Modelos de comportamiento	34. ¿De los siguientes modelos de comportamiento, Cuales se aplican en el proceso de selección? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colocacion</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Selección</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clasificación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valoragregado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelos	Si	No	NA	Colocacion				Selección				Clasificación				Valoragregado																							
		Modelos	Si	No	NA																																						
		Colocacion																																									
		Selección																																									
		Clasificación																																									
		Valoragregado																																									
		Pasos de la selección de personal	35. ¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepcion preliminar de solicitudes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administracion de exámenes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista de selección</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verificacion de referencias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluacion Medica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista con el supervisor</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripcion realista del puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decision de contratar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realimentacion del proceso de selección</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Pasos	Si	No	NA	Recepcion preliminar de solicitudes				Administracion de exámenes				Entrevista de selección				Verificacion de referencias				Evaluacion Medica				Entrevista con el supervisor				Descripcion realista del puesto				Decision de contratar				Realimentacion del proceso de selección			
Pasos	Si	No	NA																																								
Recepcion preliminar de solicitudes																																											
Administracion de exámenes																																											
Entrevista de selección																																											
Verificacion de referencias																																											
Evaluacion Medica																																											
Entrevista con el supervisor																																											
Descripcion realista del puesto																																											
Decision de contratar																																											
Realimentacion del proceso de selección																																											
Pasos de la selección de personal	36. ¿Qué tipos de prueba les realizan en el proceso de seleccion? ___ De conocimiento ___ De desempeño ___ psicologicas ___ De respuestas graficas ___ De habilidades ___ Medicas	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador de RH Trabajador																																								
Pasos de la selección de personal	37. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante? SI ___ No ___	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador de RH																																								
Pasos de la selección de personal	38. ¿Existe un cuestionario estandar para todos los puestos de trabajo? Si ___ No ___	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador de RH																																								
Pasos de la selección de personal	39. ¿Quién realizo la entrevista? ___ Director general ___ Responsable de RH ___ Jefe del area ___ Agencia de empleo.	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador de RH																																								
Pasos de la selección de personal	40. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?	Entrevista observacion	Gerente o Administrador de RH																																								

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																
Subsistema de aprovisionamiento de RH	Contratacion	Gestion	41. ¿Quién hace la gestion de contratacion? <input type="checkbox"/> Director general <input type="checkbox"/> Responsable de RH <input type="checkbox"/> Jefe del area <input type="checkbox"/> Agencia de empleo	Entrevista	Gerente o Administrador de RH																
			42. ¿Una vez que se decide contrata, cuanto tiempo despues fue contratado el trabajador? <input type="checkbox"/> inmediatamente <input type="checkbox"/> En 15 dias <input type="checkbox"/> 1 Mes <input type="checkbox"/> 2 Meses <input type="checkbox"/> 3 Meses <input type="checkbox"/> Mas de 3 Meses	Entrevista Observacion	Gerente o Administrador de RH																
			43. ¿Los contratos de trabajos estan elaborados en base a la ley 185 (Codigo del trabajo)? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Observacion	Empresa																
		Tipos de contratacion	44. ¿Qué tipos de contratos existen en su empresa? <input type="checkbox"/> Tiempo indefinido <input type="checkbox"/> Tiempo determinado	Observacion	Empresa																
			Elementos del contrato	45. ¿Qué elementos contiene el contrato laboral? <input type="checkbox"/> Duracion <input type="checkbox"/> Fecha de inicio <input type="checkbox"/> Tipo de contrato <input type="checkbox"/> Jornada a tiempo completo o tiempo parcial <input type="checkbox"/> Periodo de prueba <input type="checkbox"/> Retribucion <input type="checkbox"/> Numero de pagas <input type="checkbox"/> En caso de obras, el alcance del trabajo <input type="checkbox"/> Categoria del trabajo <input type="checkbox"/> Datos del trabajo <input type="checkbox"/> Datos del centro del trabajo <input type="checkbox"/> Duracion de la vacaciones <input type="checkbox"/> Modo del calculo final	Observacion	Empresa															
		46. ¿La empresa esta cumpliendo con lo contratado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Encuesta	Trabajador																
		47. ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Observacion	Empresa																
		Induccion		Programas de induccion	48. ¿Existe un programa de induccion para el personal nuevo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Entrevista Observacion Encuesta	Gerente o Administrador de RH Trabajador														
			Fines de la induccion	49. ¿Considera que el proceso de induccion consigue los fines siguientes	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador de RH															
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fines</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reduccion de los costos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reduccion del estrés</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reduccion de la rotacion</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fines			Si	No	NA	Reduccion de los costos				Reduccion del estrés				Reduccion de la rotacion			
Fines	Si	No	NA																		
Reduccion de los costos																					
Reduccion del estrés																					
Reduccion de la rotacion																					
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros																					

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																																								
Desempeño laboral	Factores	Importancia	50. ¿Qué valor agregado aporta su capital Humanos a la organización?	Entrevista	Administrador																																																								
			51. ¿Cada cuanto se realiza evaluacion del desempeño laboral del trabajador? ___ Al final del periodo ___ Semestral ___ Anual	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador																																																								
		Competencias Laborales	52. ¿Cuál de las siguientes competencias afectan el desempeño laboral del trabajador?	Entrevista	Gerente o Administrador																																																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias Laborales</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Conocimiento</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Habilidades</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Experiencias</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Actitudes</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Establecimientos de metas</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Motivaciones</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Características personales</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Competencias Laborales	Si	No	NA	Conocimiento				Habilidades				Experiencias				Actitudes				Establecimientos de metas				Motivaciones				Características personales																													
		Competencias Laborales	Si	No	NA																																																								
		Conocimiento																																																											
Habilidades																																																													
Experiencias																																																													
Actitudes																																																													
Establecimientos de metas																																																													
Motivaciones																																																													
Características personales																																																													
Comportamiento organizacional			53. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral afectan el desempeño del trabajador	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador																																																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Clima laboral</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ambiente de trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relaciones del trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relaciones interpersonales</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relacion con los clientes</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relacion con los proveedores</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Liderazgo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Tecnología adecuada</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Clima laboral	Si	No	NA	Ambiente de trabajo				Relaciones del trabajo				Relaciones interpersonales				Relacion con los clientes				Relacion con los proveedores				Liderazgo				Tecnología adecuada																													
			Clima laboral	Si	No	NA																																																							
			Ambiente de trabajo																																																										
Relaciones del trabajo																																																													
Relaciones interpersonales																																																													
Relacion con los clientes																																																													
Relacion con los proveedores																																																													
Liderazgo																																																													
Tecnología adecuada																																																													
54. ¿Con cuales de los siguientes aspectos del compromiso organizacional de identifican los trabajadores?	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspectos</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Sentido de pertenencia</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Disposicion para el trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Confianza en la institucion</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Apropiacion institucional</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Aspectos	Si	No	NA	Sentido de pertenencia				Disposicion para el trabajo				Confianza en la institucion				Apropiacion institucional																																												
Aspectos	Si	No	NA																																																										
Sentido de pertenencia																																																													
Disposicion para el trabajo																																																													
Confianza en la institucion																																																													
Apropiacion institucional																																																													
			55. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador																																																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Enfermedad comun</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Enfermedad profesional</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Accidentes de trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Accidente comun</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Problemas familiares</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Problemas de transporte</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Poca motivacion para el trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Falta de supervision</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Beneficios de convenios</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Causas	Si	No	NA	Enfermedad comun				Enfermedad profesional				Accidentes de trabajo				Accidente comun				Problemas familiares				Problemas de transporte				Poca motivacion para el trabajo				Falta de supervision				Beneficios de convenios																					
Causas	Si	No	NA																																																										
Enfermedad comun																																																													
Enfermedad profesional																																																													
Accidentes de trabajo																																																													
Accidente comun																																																													
Problemas familiares																																																													
Problemas de transporte																																																													
Poca motivacion para el trabajo																																																													
Falta de supervision																																																													
Beneficios de convenios																																																													
			56. ¿Cuáles considera son las causas de la rotacion de personal?	Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador																																																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Atraidos por otras empresas</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Politica salarial</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Crecimiento del mercado laboral</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Prestaciones de la organización</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Tipo de supervision</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Crecimiento profesional</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relaciones humanas</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Condiciones de trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Moral de la empresa</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cultura organizacional</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Políticas de reclutamiento y selección de personal</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Criterio de evaluacion del desempeño</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Políticas inflexibles</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Causas	Si	No	NA	Atraidos por otras empresas				Politica salarial				Crecimiento del mercado laboral				Prestaciones de la organización				Tipo de supervision				Crecimiento profesional				Relaciones humanas				Condiciones de trabajo				Moral de la empresa				Cultura organizacional				Políticas de reclutamiento y selección de personal				Criterio de evaluacion del desempeño				Políticas inflexibles					
Causas	Si	No	NA																																																										
Atraidos por otras empresas																																																													
Politica salarial																																																													
Crecimiento del mercado laboral																																																													
Prestaciones de la organización																																																													
Tipo de supervision																																																													
Crecimiento profesional																																																													
Relaciones humanas																																																													
Condiciones de trabajo																																																													
Moral de la empresa																																																													
Cultura organizacional																																																													
Políticas de reclutamiento y selección de personal																																																													
Criterio de evaluacion del desempeño																																																													
Políticas inflexibles																																																													

## ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA

FAREM-Matagalpa



Somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de empresas del turno sabatino y estamos llevando a cabo una investigación con el objetivo de recolectar información relacionada con los subsistemas de aprovisionamiento de personal en el desempeño laboral, por lo que agradeceríamos su valiosa colaboración.

**Instrucciones:** A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación antes mencionado, la cual se utilizará y se manejará con alto nivel de confidencialidad. De antemano muchas gracias por su apoyo.

**Objetivo:** analizar el subsistema de aprovisionamiento de personal en el desempeño laboral en la empresa

**Datos generales.**

Nombre de la empresa entrevistada: PROLACSA. S.A

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## PREGUNTAS

- 1- ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?
  
- 2- ¿Cuenta la empresa con un departamento de R.H?
  
- 3- ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?
  
- 4- ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
  
- 5- Existe una comisión mixta de HST?
  
- 6- ¿Existe un plan de beneficios sociales?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
  
- 7- Si existe, comprende los siguientes aspectos?  
Alimentación\_\_\_\_  
Seguro Social\_\_\_\_  
Subsidios\_\_\_\_  
Medicamentos\_\_\_\_  
Exámenes médicos\_\_\_\_
  
- 8- Existe un plan de compensaciones financieras?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
  
- 9- Si existe es igual o superior al salario mínimo?  
Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

10- Existe la planeación de recursos humanos?

11- ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?

12- ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de recursos humano?

MODELO	SI	NO	NA
Basado en la demanda			
Estimada del producto o servicio			
Basado en segmento de cargos			
Basado en la sustitución de puestos claves			
Basado en el flujo de personal			
Basado en la planeación integrada			

13- ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?

14- ¿Qué se hace para prevenir los accidentes laborales?

Si\_\_\_

No\_\_\_

15- ¿Qué factores influyen en la planeación de R.H

16-

FACTORES	SI	NO	NA
Población y fuerza laboral			
Cambio de valores			
Descripción y análisis de puestos			
Aplicación de la técnica de incidente crítico			
Requisito de personal			

17- ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

Si\_\_\_

No\_\_\_

18- ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

19- ¿Qué tipo de información se recopila para el análisis del puesto de trabajo?

TIPO DE INFORMACION	SI	NO	NA
Actividades laborales			
Actividades orientadas hacia el trabajador			
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados			
Elementos Tangibles e intangibles relacionados con el puesto			
Desempeño del puesto			
requisitos personales para el puesto			

20- ¿Qué método utiliza para la recopilación de información?

METODOS	SI	NO	NA
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o Bitácora del participante			
Registro mediante dispositivos mecánicos, contadores o películas.			
Conferencia con analistas de puestos o expertos			

21- ¿Existe una comisión mixta de HST?

22- ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?

23- ¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?

FUENTES	SI	NO	NA
Empleados actuales			
referencia de empleados			
Antiguos empleados			
Anuncios en prensa, Radio e internet			
Agencia de contratación			
Empleados temporales			
La competencia			
Universidades			
Institutos técnicos			
Candidatos espontáneos			

24- Que técnicas de reclutamiento utilizan?

Interna\_\_\_\_\_

Externa\_\_\_\_\_

Mixta\_\_\_\_\_

25- ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

26- ¿Se cuenta con un banco de datos de R.H?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

27- ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

28- ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?

29- ¿Cuál de los siguientes documentos adjuntan los candidatos a su solicitud de empleo?

DOCUMENTOS	SI	NO	NA
Curriculum			
Títulos			
Carta de trabajos anteriores			
Constancia de referencias			
Record de policía			
Certificado de salud			
Cedula de identidad			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos			
Fotocopia carnet del INSS			
Numero RUC			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas			
Constancia de estudios			
Otros requisitos			

30- ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?

- Director general\_\_\_\_
- Responsable de RH\_\_\_\_\_
- Jefe de área\_\_\_\_
- Recepcionista o secretaria\_\_\_\_
- Personal de seguridad\_\_\_\_\_

31- ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RH?

32- ¿Se selecciona a la persona según las características del cargo?

- Si\_\_\_\_
- No\_\_\_\_

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

- Director General\_\_\_\_
- Responsable de RH\_\_\_\_\_
- Jefe de área\_\_\_\_

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

MODELOS	SI	NO	NA
Colocación			
Selección			
Clasificación			
Valor agregado			

35- ¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?

PASOS	SI	NO	NA
Recepción preliminar de solicitudes			
Entrevista preliminar			
Administración de exámenes			
entrevista de selección			
verificación de referencias			
evaluación medica			
Entrevista con el supervisor			
Descripción realista del puesto			
decisión de contratar			
Retroalimentación del proceso de selección			

36- ¿Qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección de personal?

- De conocimiento\_\_\_\_
- De desempeño\_\_\_\_
- Psicológicas\_\_\_\_
- De respuestas graficas\_\_\_\_
- De habilidades\_\_\_\_
- Medicas\_\_\_\_

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

- Si\_\_\_\_
- No\_\_\_\_

38- ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?

39- ¿Quién le realizo la entrevista?

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

41- ¿Quién hace la gestión de contratación?

Director general\_\_\_\_\_

Responsable de RH\_\_\_\_\_

Jefe de área\_\_\_\_\_

Agencia de empleo\_\_\_\_\_

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

Inmediatamente\_\_\_\_\_

15 días después\_\_\_\_\_

1 mes\_\_\_\_\_

2 meses\_\_\_\_\_

3 meses\_\_\_\_\_

Más de 3 meses\_\_\_\_\_

43- Existe un programa de inducción para el personal nuevo?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

44- Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes?

FINES	SI	NO	NA
Reducción de costos			
reducción del estrés			
reducción de la rotación			
ahorrar tiempo a supervisores y compañeros			

45- ¿Qué valor agregado aporta su capital humano?

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

47- ¿Cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador?

COMPETENCIA LABORALES	SI	NO	NA
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo			
Relaciones interpersonales			
Relación con los clientes			
Relación con los proveedores			
Liderazgo			
Tecnología adecuada			

48- ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral

49- ¿Cómo inicia el proceso de planeación de los RH?

50- ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?

CAUSAS	SI	NO	NA
Enfermedad común			
enfermedad profesional			
accidente de trabajo			
accidente de trabajo			
accidente común			
problemas familiares			
problemas de transporte			
poca motivación para el trabajo			
falta de supervisión			
beneficio de convenios			

51- ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal?

CAUSAS	SI	NO	NA
Atraídos por otras empresas			
política salarial			
crecimiento del mercado salarial			
presentaciones de la organización			
tipo de supervisión			
crecimiento profesional			
relaciones humanas			
condiciones de trabajo			
moral de la empresa			
cultura organizacional			
políticas de reclutamiento y selección de personal			
criterios de evaluación del desempeño			
políticas inflexibles			



4- ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?

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

6- ¿Existe una comisión mixta de HST?

7- ¿Existe un plan de beneficios sociales?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

8- ¿Si existe, Comprende los siguientes aspectos?

Alimentación\_\_\_\_\_

Seguro social\_\_\_\_\_

Subsidios\_\_\_\_\_

Medicamentos\_\_\_\_\_

Exámenes médicos\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

9- ¿Existe un plan de Compensaciones Financieras?

Si\_\_

No\_\_

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

Si\_\_

No\_\_

11- ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de RH?

DOCUMENTOS	SI	NO	NA
Curriculum			
Títulos			
Carta de trabajos anteriores			
Constancia de referencias			
Record de policía			
Certificado de salud			
Cedula de identidad			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos			
Fotocopia carnet del INSS			
Numero RUC			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas			
Constancia de estudios			
Otros requisitos			

12- ¿Quién es el encargado de decepcionar los documentos del candidato?

Director general\_\_\_\_

Responsable de R.H\_\_\_\_

Jefe de área\_\_\_\_

Recepcionista o secretaria\_\_\_\_

Personal de seguridad\_\_\_\_

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

De conocimiento\_\_\_\_\_

De desempeño\_\_\_\_

Psicologicas\_\_\_\_\_

De respuestas graficas\_\_\_\_\_

De Habilidades\_\_\_\_\_

Medicas\_\_\_\_\_

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

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

15- ¿Quién le realizo la entrevista?

Director General\_\_\_\_\_

Responsable de R.H\_\_\_\_\_

Jefe de área\_\_\_\_\_

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

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

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

Inmediatamente\_\_\_\_\_

15 días después\_\_\_\_\_

1 mes\_\_\_\_\_

2 meses\_\_\_\_\_

3 meses\_\_\_\_\_

Más de tres meses\_\_\_\_\_

18- ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

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

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

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

Al finalizar un periodo\_\_\_\_\_

Cada 6 meses\_\_\_\_\_

Cada año\_\_\_\_\_

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

CLIMA LABORAL	SI	NO	NA
Ambiente de trabajo			
relaciones de trabajo			
relaciones interpersonales			
relación de los clientes			
Relación con los proveedores			
liderazgo			
tecnología adecuada			

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

ASPECTOS	SI	NO	NA
Sentido de pertenencia			
Disposición para el trabajo			
confianza en la institución			
apropiación institucional			

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

CAUSAS	SI	NO	NA
Enfermedad común			
enfermedad profesional			
accidentes de trabajo			
accidente común			
problemas familiares			
problema de transporte			
poca motivación para el trabajo			
falta de supervisión			
beneficio de convenios			

24- ¿Cuáles considera son las causas de rotación de personal?

CAUSAS	SI	NO	NA
Atraídos por otras empresas			
política salarial			
crecimiento del mercado laboral			
prestaciones de la organización			
tipo de supervisión			
crecimiento profesional			
relaciones humanas			
condiciones de trabajo			
moral de la empresa			
cultura organizacional			
políticas de reclutamiento y selección de personal			
criterios de evaluación del desempeño			
políticas inflexibles			

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.  
UNAN-FAREM Matagalpa**



**GUIA DE OBSERVACIÓN**

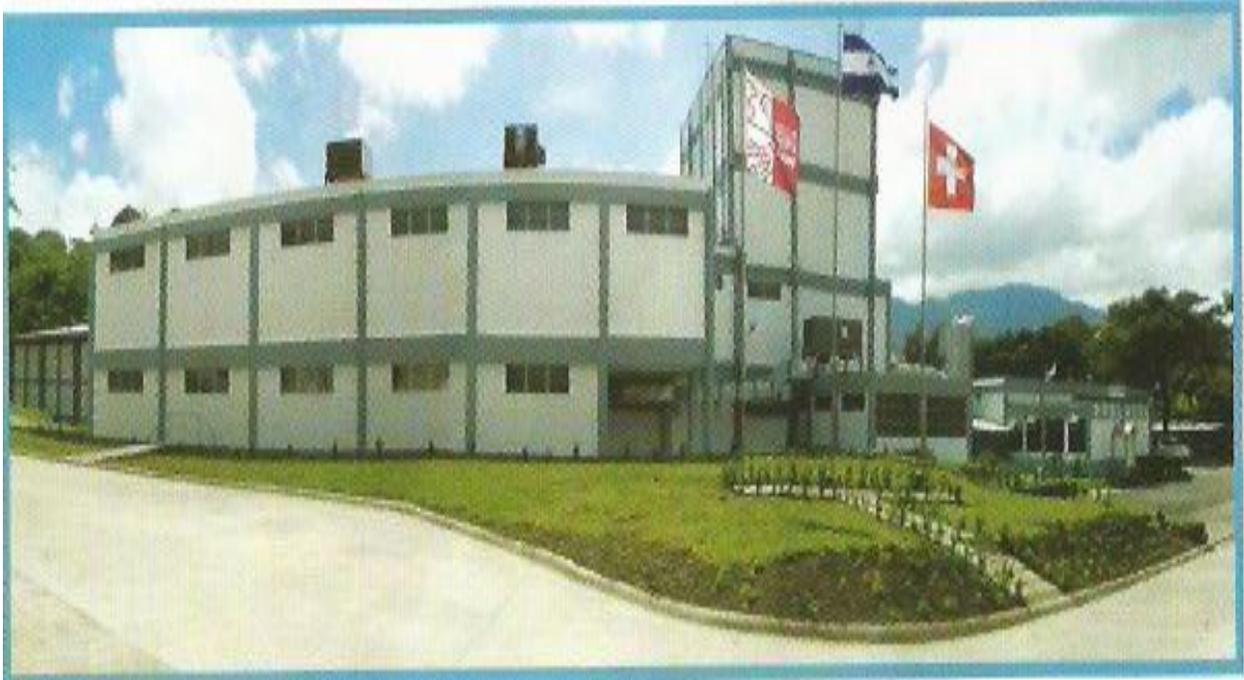
No	ITEN PARA OBSERVACIONES	SI	NO	NA
1	¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?			
2	¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?			
3	¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?			
4	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?			
5	¿Existe un plan de beneficio sociales?			
6	Si existe, comprende los siguientes aspectos?			
	Alimentación			
	seguro social			
	Subsidios			
	medicamentos			
	exámenes médicos			
7	¿Existe un plan de compensaciones financieras?			
8	¿Si existe, es igual o superior al salario mínimo?			
9	¿Cuenta con políticas de planeación de R.H?			
10	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?			
11	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?			
12	¿El Contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?			
	Nombre del cargo			
	Fecha de elaboración			
	Fecha de revisión			
	Código			

	Departamento			
	Unidad de dependencia			
	Objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales			
	Requisitos físicos			
	Responsabilidades			
	Condiciones de trabajo			
	Funciones del puesto			
13	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?			
14	¿Cuáles de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	Curriculum			
	Títulos			
	Cartas de trabajos anteriores			
	Constancia de referencia			
	Record de policía			
	Certificado de salud			
	Cedula de identidad			
	Partida de nacimiento			
	Partida de nacimiento de los hijos			
	Fotocopia carnet del INSS			
	numero RUC			
	licencia de conducir			
	licencia de portación de armas			
	constancia de estudios otros requisitos			
15	¿Una vez que se decide a contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?			
	Inmediatamente			
	15 días después			
	1 mes			
	2 meses			
	3 meses			
	más de 3 meses			

16	¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?			
17	¿Qué tipos de contrato existen en su empresa?			
	Tiempo indefinido			
	Tiempo determinado			
	Prestacionado			
18	¿Qué elementos contiene el contrato laboral?			
	Duración			
	Fecha de inicio			
	Tipo de contrato			
	Jornada a tiempo completo o tiempo parcial			
	periodo de prueba			
	Retribución			
	numero de pagas			
	En caso de obras, el alcance del trabajo			
	categoría de trabajador			
	datos del centro de trabajo			
	duración de las vacaciones			
	modo de cálculo final			
19	¿En el expediente de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?			
20	¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?			

## ANEXO 3

### ILUSTRACIONES



Fábrica Matagalpa, Nicaragua

**P**ara el Grupo NESTLÉ, fortalecer su presencia en Centroamérica era clave. Por eso se establece en el año 1968 en el único país de la Región que hacía falta: la tierra de lagos y volcanes: Nicaragua.

Al poco tiempo inaugura su Fábrica de Matagalpa, una moderna fábrica de café, localizada en el corazón de Nicaragua, donde se elabora el más delicioso café y se comercializa hacia el resto de la Región.

Además de la fábrica, actualmente mantiene dos centros de trabajo: las oficinas administrativas y el centro de distribución, que dan empleo a más de 360 colaboradores.



## INNOVACIÓN Y RENOVACIÓN Nuevo Workflow de Recursos Humanos

Por: Eloy Morán, Analista Programador GLOBE & Iván Ho, GLOBE Role Coordinator & Communications

El pasado 24 de julio se realizó el lanzamiento oficial del nuevo Workflow de Recursos Humanos. Su principal objetivo es el de agilizar los procesos de Contratación y Movimiento de Personal.

Esta herramienta que ha sido planteada con cambios y mejoras interesantes como su diseño en entorno Web el cual proporciona seguridad, estabilidad y rendimiento; facilitando la identificación de todas las solicitudes (folios) en la bandeja de pendientes; además que por su sencillez garantiza la rápida familiarización con el sistema.



Fig. 1. Flujo del Proceso de Contratación de Personal



El Workflow de Recursos Humanos es usado por nuestros colaboradores para hacer solicitudes de contratación o movimiento de personal.

Asimismo, integra como valor agregado, la Acción de Personal automatizando éste proceso que antes se realizaba de manera manual por los Business Partners y Jefes de Personal de Fábrica.

Esperemos que esta nueva reestructuración del sistema, nos permita optimizar los procesos y flujos de trabajo internos, con la flexibilidad que los tiempos de hoy requieren.

\*DD (Director de División), CM (Country Manager), GF (Gerente de Fábrica), BP (Business Partner) y JPF (Jefe de Personal de Fábrica)

## ¡Conmemoración del Día Mundial de la Salud y Seguridad en el Trabajo!

nder Doyen

El mes de abril se conmemoró el Día Mundial de la Salud y la Seguridad en el Trabajo y para recordarlo en Nestlé Centroamérica la campaña de comunicación interna "Mis Tesoros" recordarnos la importancia de cuidarnos a nosotros cuidar a nuestros compañeros, siempre tomando en cuenta todos tenemos tesoros los cuales son la mejor razón de ser.

En la Central se conmemoró al día con diversas actividades como la proyección de videos especiales, así como entrega de colgantes para autos o para el puesto de trabajo los cuales funcionan como un porta retrato para tener presentes a nuestra familia y amigos.



Fuente: imagen recopilada de una revista otorgada por la empresa.

# Colaboradores del CD en Nicaragua visitan Fábrica Matagalpa



En el segundo semestre 2009, Nestlé Nicaragua ha iniciado un plan de visitas a Fábrica Matagalpa con el objeto de que nuestros colaboradores se familiaricen y conozcan más sobre lo que se produce y reempaca en la Fábrica, así como sus buenas prácticas, procesos y programas de apoyo a la comunidad que ellos llevan a cabo.

A la fecha **55% de los 73 colaboradores** de Nicaragua han podido asistir a estas giras.

Agradecemos al personal de Fábrica Matagalpa por el apoyo brindado.



## Política Sistema de Gestión Integrado Nestlé (SGI)

**CERO ACCIDENTES, CERO DEFECTOS, CERO DESPERDICIOS**

Nestlé, fábrica Matagalpa dedicada a la fabricación y reempaque de productos alimenticios, bajo altos estándares de inocuidad y calidad, comprometidos con la confianza y preferencia de clientes y consumidores desarrolla sus actividades en un marco de respeto y protección del medio ambiente, brindando un lugar de trabajo sano y seguro.

### Nuestra organización se compromete a :

- Garantizar que el consumidor tenga un alimento inocuo y con altos estándares de Calidad para el consumo.
- Prevenir lesiones, enfermedades y la contaminación ambiental que se pueda generar de las actividades que se realizan.
- Mejorar continuamente nuestra gestión y aumentar el desempeño de nuestros sistemas.
- Cumplimiento de las legislaciones y otros requisitos a los que estamos suscritos.



Encantar a los Consumidores

Generar Ventaja Competitiva

Excelencia en Compliance

Fuente: imagen recopilada de una revista otorgada por la empresa.

# Nuestra Visión

Convertirnos en la mejor Compañía de Alimentos, Nutrición, Salud y Bienestar de la Región, conquistando al consumidor, para obtener un crecimiento rentable, acelerado y sostenido.

 **Nestlé**  
Good Food, Good Life



## Quienes somos

PROLACSA (Compañía Centroamericana de Productos Lácteos S.A.) fue creada en el año 1966.

1968 - Inicio de Construcción Fábrica.

1969 - Septiembre inicio de operaciones.

1974 - Inicio construcción segunda línea (Scheffers #2, Niro #2)

1975 - Puesta en marcha de la segunda línea. Construcción estación de Muy Muy, con capacidad de enfriamiento de 30,000 litros.

1990 - Se discontinúa la producción de la marca "LIRIO BLANCO".

1992 - Se introduce la marca "LA LECHERA". Se lanza el producto en "ESTUCHE NIDO". Se discontinúa el envase en latas.

1998 - Lanzamiento NIDO Instantánea en formatos 48 x 130 grs., 24 x 400 grs. y 24 x 500 grs. Huracán Mitch ocasiona el paro de la fábrica del 29 de Octubre al 10 de Noviembre.

1999 - Por efectos del huracán Mitch, la recepción de leche fresca resulto en 13 Mio de litros.

2001 - Se vende la Estación de Recepción de Muy Muy.

2002 - Se modernizó el proceso de atomización a un sistema basado en boquillas (nozzels) lo cual modifica la textura de la leche en polvo.

2003 - Se concluye el proyecto de Seguridad de Torres de Secado.

2004 - En este año se realizaron importantes mejoras en los evaporadores 1 y 2 para automatizar los procesos.

2005 - A fines del año se inició la instantaneización en la torre de secado 2.

2006 - Se construye la sala de llenaje de NESCAFE y NESQUIK; así como también las bahías de carga y los patios de maniobras en el área de Logística.

2007 - Inicia la exportación de NESCAFE a El Salvador, COFFEE MATE y NESQUIK a Panamá.

2008 - Instalación de Máquina Bossar para formatos de 600 grs. a 2500 grs. Instalación de la nueva caldera de vapor.

2009 - Proyecto: Matagalpa Plant Improvements: Recepción (Termización de Leche Fresca), Evaporadores (Nuevo Condensador, Válvula Koreko para inyección de vapor), Nuevos Circuitos CIP para Limpieza, NIRO (Aislamiento de Torre de Secado, Nuevas Manejadoras de Aire, Nuevo Post-Secador)



Fuente: imagen recopilada a través de una diapositivas otorgadas por la empresa.