

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN – Managua

Facultad Multidisciplinaria Regional

FAREM –Matagalpa



**SEMINARIO DE GRADUACION
PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

TEMA GENERAL:

El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

TEMA ESPECÍFICO

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Beneficio BENCAFE, en el municipio de Matagalpa, año 2015

AUTORES:

Ninoska Auxiliadora Castro Urbina

José Santos García Rodríguez

TUTOR:

Mcs. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, 15 de Marzo del 2016.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN – Managua

Facultad Multidisciplinaria Regional

FAREM –Matagalpa



**SEMINARIO DE GRADUACION
PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

TEMA GENERAL:

El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

TEMA ESPECÍFICO

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Beneficio BENCAFE, en el municipio de Matagalpa, año 2015

AUTORES:

Ninoska Auxiliadora Castro Urbina

José Santos García Rodríguez

TUTOR:

Mcs. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, 15 de Marzo del 2016.

INDICE

Contenido

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
CARTA AVAL.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCION	1
II. JUSTIFICACION	6
III. OBJETIVOS.....	7
IV. DESARROLLO	8
Antecedentes de, Beneficiadora Norteña del Café, (BENCAFE)	8
4. Sistemas de administración de recursos humanos.	10
4.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.	10
4.2. Propósito de la Administración de recursos humanos.....	11
4.3. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos.....	12
4.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	14
4.5. Subsistema de administración de recursos Humanos.....	21
4.5.1. Subsistema de integración de recursos humanos.	21
4.5.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	22
4.5.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.	22
4.5.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.	23
5. Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.....	24
5.1. Planeación de recursos humanos.....	24
5.1.1. Concepto.	24
5.1.2. Importancia.....	26
5.1.3 Modelos de planeación de recursos humanos.	27
5.1.3.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.	27
5.1.3.2. Modelo basado en segmentos de cargos.	27
5.1.3.3. Modelo de sustitución de puestos claves.....	28
5.1.3.4. Modelo basado en el flujo de personal.....	29
5.1.3.5. Modelo de planeación integrada.	29
5.1.4. Etapas del proceso de planeación de recursos humanos.	30

5.1.4.1	Recopilación y Análisis de la Información.....	30
5.1.4.2	Establecimientos de objetivos y políticas de recursos humanos.	31
5.1.4.3	Programación de Recursos Humanos.....	32
5.1.4.4	Control y Evaluación de la Planificación.	33
5.1.5	Factores que influyen en la planificación de los recursos.....	34
5.1.5.1	Población y fuerza laboral.	34
5.1.5.2	Cambio de Valores.	35
5.1.5.3	Descripción y análisis de puesto.	35
5.1.5.4	Aplicación de la técnica de incidente crítico.	36
5.1.5.5	Requisito de personal.....	37
5.1.6	Cuestiones claves que deben considerarse.	38
5.1.6.1.	Diseño y análisis del puesto de trabajo.....	39
5.1.6.2.	Recopilación de la información para el análisis del puesto de trabajo.....	40
5.1.6.3.	Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.....	41
5.1.6.4.	Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.....	43
5.2.1.	Concepto.....	46
5.2.2.	Importancia del reclutamiento.	46
5.2.3.	Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.....	47
5.2.4.	Tipos de reclutamientos.	50
5.3.2.1.	Fuentes Internas.	53
5.3.2.2.	Fuentes externas.	54
5.2.5	Proceso de reclutamiento.	57
5.3.2.	Importancia.....	63
5.3.3.	La selección como Proceso de Comparación.	64
5.3.4	La selección como Proceso de Decisión y Elección.....	65
5.3.4.1.	Modelos del Comportamiento.	66
5.3.4.2	Modelos de Colocación.....	67
5.3.4.3	Modelo de Selección.	68
5.3.4.4	Modelo de Clasificación.	69
5.3.4.5	Modelo de Valor Agregado.....	70
5.3.4.6.	Individuales Requeridas.....	70
5.3.5	Proceso de la Selección de Personal.	71
5.3.5.1.	Recepción Preliminar de Solicitudes.	72
2.3.5.2.1.	Tipos de Prueba.....	74

5.3.5.3. Entrevista de Selección.....	78
5.3.5.3.1 Proceso de la entrevista.....	79
5.3.5.3.2. Ventajas y desventajas de la entrevista.....	82
5.3.5.4. Verificación de Referencias y Antecedentes.....	83
5.3.5.5. Evaluación médica.....	84
5.3.5.6. Entrevista con el Supervisor.....	85
5.3.5.7. Descripción Realista del Puesto.....	86
5.3.5.8. Decisión de contratar.....	87
5.3.5.9. Retroalimentación del proceso de selección.....	88
5.4. Contratación.....	89
5.4.1. Concepto.....	89
5.4.2. Elementos del contrato.....	92
5.5. Inducción.....	96
5.5.1. Programas de Inducción.....	96
5.5.2. Fines de la Inducción.....	98
5.5.2.1. Reducción de Costo.....	98
5.5.2.2. Reducción de estrés y ansiedad.....	100
5.5.2.3. Reducción de la Rotación de Personal.....	101
5.5.2.4. Ahorrar Tiempo a Supervisores y Compañeros.....	102
6. Desempeño laboral.....	102
6.1 Definición.....	102
6.2. Importancia.....	103
6.3. Factores que Influyen en el desempeño laboral.....	105
6.3.1. Competencias laborales.....	105
6.3.1.1. Conocimientos.....	107
6.3.1.1.1 Capacitaciones.....	108
6.3.1.2 Habilidades.....	108
6.3.1.3. Experiencias.....	109
6.3.1.4. Actitudes.....	110
6.3.1.5. Establecimientos de metas.....	111
6.3.1.6. Motivaciones.....	112
6.3.1.7. Características Personales.....	112
6.3.1.7.1. Personalidad.....	112
6.3.1.7.2. Inteligencia.....	113

6.3.2. Comportamiento organizacional.....	114
6.3.2.1. Clima laboral.....	114
6.3.2.1.2. Compromiso Organizacional.....	117
6.3.2.2. Rotación de personal.....	121
VI. BIBLIOGRAFIA.....	126
VII. ANEXO.....	134

DEDICATORIA

A Dios padre celestial, por escuchar mis oraciones y darme fuerzas en mis momentos de necesidades, sabiduría cuando tengo que tomar una decisión y por la vida que me ha regalado, por mi salud para seguir adelantes en mis estudios. Gracias Señor por todo lo que has brindado en mi vida.

A mi hija Amanda Mercedes Loredo Castro por sacrificarse para lograr mi objetivo, por tu comprensión, por darme fuerza en mis momentos en que me sentía débil para seguir en mi camino de mis estudios. Gracias mi pequeña por ser el motor para seguir adelante.

A mis padres Raúl Castro Palacios y a mi madre Amanda Ledezma Urbina de Castro (qpd) he sentido tu presencia madrecita en todos los momentos que te he necesitado. Gracias por brindarme una familia tan unida.

A mis hermanos Raúl (qpd) Carlos y Janeth Castro Urbina por ser mi apoyo y ejemplo para lograr todas las metas que me he propuesto en el transcurso de mi vida.

A todos mis amigos(a) por dedicarme tiempo para escucharme y darme animo en todo el proceso de mis estudios.

Ninoska Auxiliadora Castro Urbina.

DEDICATORIA

A Dios padre, y a nuestro señor Jesús en quien he confiado todos mis proyectos y propósitos por ser mi guía en todo mi trayectoria de vida y carrera que me ha concedido culminar, por estar siempre con nosotros, siendo para mí el amigo fiel e incomparable en todos los aspectos.

A mis padres: Fausto Isabel García Gutiérrez (qepd) y María de Jesús Rodríguez Mendoza por ser ejemplos a seguir y apoyo incondicional de quien he aprendido a luchar sin importar los obstáculos que se nos presenten en nuestras planeaciones propuestas

A mis hermanos Juan Carlos, María Isabel, Doribel por formar parte de mis esfuerzos y propósitos logrados y por realizar.

En especial a mi esposa Alejandra Jetzabel Herrera e hijo José Alexander, que son mi inspiración para seguir adelante, esforzándome para lograr lo mejor para ellos.

A todas mis amistades por su apoyo y compañerismo y por brindarme un poco de tiempo cuando lo necesite.

A todas las personas y demás familiares que han influido en mi vida tanto personal como académica.

José Santos García Rodríguez.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por habernos dado salud, tiempo y sabiduría para poder cumplir con el trabajo investigativo encomendado en nuestra carrera.

Msc. Francisco Hernández

Por su esfuerzo y dedicación siendo una guía para realizar un trabajo ético y con calidad en nuestro proceso investigativo, por darnos a conocer el valor e importancia del compañerismo, trabajo en equipo, solidaridad, humildad y comprensión hacia los demás.

Lic. Marvin Moran Eugarrío

Gerente de Recursos Humanos

Por habernos dado la oportunidad de realizar nuestro trabajo investigativo en esta honorable empresa, a los trabajadores del Beneficio por su aporte, colaboración y su tiempo dedicado a recolectar la información necesaria en esta tesis.

Mons. Rolando José Álvarez Lagos

A mis superiores en mi centro de trabajo por haberme permitido el tiempo dedicado a mis estudio y el apoyo incondicional motivándome cada día a lograr mis objetivos propuestos. ^Ninoska Castro^

Sra. Juana Guillermina Núñez

Ing. Emilio Salazar

Por haber sido flexible en los horarios solicitados, por aconsejarme a seguir adelante encarrilándome hacia una meta soñada como es mi profesión. ^José Santos García^

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: Ninoska Auxiliadora Castro Urbina, José Santos García Rodríguez.

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

Cc/archivo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos de los trabajadores del Beneficiadora Norteña deCafé (BENCAFE) del municipio de Matagalpa, año 2015.

Beneficiadora Norteña de Café, (BENCAFE) con más de veinte de brindar a los productores cafetaleros los servicios principales como:beneficiado, exportación, comercialización y entre los servicios secundarios secado mecánico y Natural, trillado.

Es una empresa dedicada a brindar el servicio de café bajo estrictas normas de calidad, con las cuales les permite evaluar y supervisar cada etapa del procesamiento. El mecanismo que emplea esta empresa para cumplir con su filosofía es contar con un personal altamente calificado, que nos permita nuestras metas a través de sus constantes capacitaciones manejo de recursos y reducción de costos mediante la eficiencia organizacional.

Cabe destacar la importancia del aprovisionamiento y valoración del desempeño laboral del personal, para lograr obtener el mejor recurso posible, el cual se lleva a cabo a través de los diferentes procesos que se implementan como: planeación, reclutamiento, selección e inducción del personal, con el objetivo de proporcionar a la organización el recurso humano más idóneo para el puesto indicado

La empresa Beneficiadora Norteña de Café (BENCAFE) posee gran interés en este tema de aprovisionamiento de personal y como se toma con responsabilidad e interés la valoración del desempeño de su equipo humano de trabajo como también los demás recursos que conforman tan prestigiosa organización demostrando de esta manera lo eficaz y eficiente que es para ellos contar con un personal calificado.

I. INTRODUCCION

La presente Investigación se refiere al tema:” El sistema de Administración de recursos Humanos y el Subsistema de aprovisionamiento aplicado en beneficiadora Norteña de café, (BENCAFE), Matagalpa, 2015.”

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a la empresa y tareas organizacionales. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.(Idalberto, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 129)

El presente trabajo de investigación basado al subsistema de aprovisionamiento tiene como objetivo desarrollar una propuesta para la planificación del subsistema de aprovisionamiento en el beneficio BENCAFE Matagalpa. De tal manera que se puedan brindar aportes significativos para realizar ajuste al subsistema de aprovisionamiento actual y que pueda intervenir de forma positiva para mejoramiento, aplicación adecuada de los procesos orientados a fortalecer el área de recursos humanos buscando potenciar las: capacidades, actitudes, conocimientos, destrezas y todo lo referente para potenciar el talento humano.

El beneficio BENCAFE, no cuenta con ningún estudio relacionado al subsistema de aprovisionamiento que se haya realizado anteriormente, pero si cabe

mencionar que es una institución que cuenta con un área especial para recursos humanos y que se aplican los procesos de aprovisionamiento en su mayoría.

Se realizó un Seminario de Graduación en la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN FAREM Matagalpa hecho por: Yajaira Rivera Blandón y Yoselem Albertina Vargas con el tema, Análisis de aplicación de subsistema de recursos humanos en las empresas públicas y privadas durante el año 2007, este trabajo posee características evidentes que relacionan en ciertas variables con esta investigación que se está realizando.

Otra tesis que se realizó en la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría Carrera de Contabilidad y Auditoría VIII seminario de ingeniería en contabilidad y auditoría C.P.A. trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría CPA Tema: “La Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2010” autora: Julia Irene Iturralde Torres Tutor: Dr. José Villacís Ambato - Ecuador 2011.

De igual manera se encontró en la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN FAREM Matagalpa, el seminario de graduación con el tema, Aplicación de los Componentes de la Administración de Recursos Humanos en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005. Este seminario también se puede relacionar su contenido con esta investigación que se está abordando.

La investigación será aplicada ya que se conocerá el subsistema de aprovisionamiento aplicado en el beneficio BENCAFE, en el segundo semestre del año 2015 con los procesos investigativos que se lleven a cabo se pretende analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral en los trabajadores en esta organización, y de esta manera tener un documento que pueda servir como apoyo para los propietarios socios dirigentes de áreas y todo el personal de trabajo en general.

Según el enfoque esta investigación será cualitativa- cuantitativa ya que este enfoque busca llegar al conocimiento de lo micro hasta lo macro de la empresa; también este enfoque trata resaltar la importancia y veracidad de sus datos obtenidos a través de los diferentes métodos, instrumentos y estrategias que se utilicen para obtener la información en su estado natural para potenciar su grado de credibilidad. Por lo que se hará uso de la metodología interpretativa para valorar aspectos que sean detectados a través de la observación para poder determinar ciertas problemáticas, también se hará uso de métodos estadísticos para el tratamiento de los datos recopilados. En términos generales los dos enfoques, también conocidos en plural como enfoque mixto, son paradigma de la investigación científica pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en esfuerzo por generar conocimientos y utilizan en general cinco fases similares y relacionadas entre sí.(Hernández Sampíeri, 2006, pág. 4)

Esta investigación es de carácter correlacionar, ya que busca determinar la influencia del subsistema de Recursos Humanos en el desempeño laboral. En este tipo de estudio se pretende establecer el grado de asociación existente entre variables. Permiten indagar, hasta qué punto, las alteraciones de una variable dependen de la otra. La magnitud de la relación se calcula estadísticamente mediante un coeficiente de correlación.(Píura López, 2008, pág. 94)

Por su extensión en el tiempo esta investigación es de corte transversal por que abarca un espacio limitado en cuanto a tiempo, es decir en el año 2015.El estudio de corte transversal se refiere al abordaje del fenómeno en un momento o periodo de tiempo determinado, puede ser un tiempo presente, o pasado caracterizándose por no realizar un abordaje del fenómeno en seguimiento a partir de su desarrollo o evolución por lo que se podría comparar con la toma de una “fotografía” de la realidad en un momento dado, ya que cuando se estudia la frecuencia en una población de casos de una determinada enfermedad se le llama estudio de prevalencia, pudiéndose identificar factores condicionales o determinantes, es decir asociaciones entre factores, pero no es posible el

establecimiento de relación causa – efecto, porque no corresponden a un estudio de carácter explicativo, sin embargo su nivel descriptivo puede constituir la base para su posterior profundización en un momento explicativo.(Píura López, 2008, págs. 84,85)

Se utiliza método teórico ya que partimos de teoría puesto que a lo largo de la elaboración usamos la inducción que va de lo particular a lo general, y la deducción que va de lo general a lo particular, identificamos las particularidades que presenta la institución para compararlos con la teoría recopilada en diferentes libros y documentos relacionados con la investigación y poderlo utilizar en situaciones futuras así como también utiliza el análisis y síntesis de la información obtenida para comprender y sacar conclusiones de la investigación. También se emplea el método empírico para hacer inferencia de la información obtenida en encuestas, entrevistas y guías de observación.

Esta investigación es del método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que viéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examinan y solucionan un problema o conjunto de problemas de la investigación.(A Bernal, 2010, págs. 58,59)

Las variables a medir serán

1. Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.
2. Desempeño laboral.

Se tomó como universo a los trabajadores de Beneficio para un total de 30, La muestra compuesta de 22 trabajadores, entre personal administrativo, técnico, para fijar estos datos se trabajó con la siguiente formula de (Arias 2006), la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de lo investigado que nos determinó el anterior resultado de 22 la muestra.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot (1-P)}{(N-1) \cdot (LE)^2 + Z^2 \cdot P \cdot (1-P)}$$

$$n = \frac{(30) \cdot (1.95)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(29) \cdot (0.05)^2 + (1.95)^2 \cdot (0.05) \cdot (0.05)} = \frac{28.58}{0.29 + 0.98} = \frac{28.58}{1.27} = 22.5$$

La entrevista se aplicara al gerente o administrador de recursos humanos y la encuesta será aplicada a los trabajadores de manera aleatoria se hará visita a la empresa para obtener dichos datos, hasta recaudar el total de la muestra.

El tipo de muestreo que utilizado es el probabilístico aleatorio simple y para procesar los datos estadísticos se utilizara el Programa Excel.

II. JUSTIFICACION

La administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes.

La presente investigación sobre los subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Beneficiadora Norteña de Café,(BENCAFE) tiene como propósito dar a conocer los proceso de planeación, reclutamiento selección del personal, de tal manera que se logre especificar la eficacia en que se abordan y ejecutan estos procesos indispensable para identificar la calidad y talento humano requerido, partiendo desde fortalecer el capital humano de trabajo en la organización. En tanto esta investigación realizada será de gran importancia para esta empresa ya que el gerente de recursos humanos tendrá a disposición una base más completa generalizada en lo que respecta a los procesos de aprovisionamiento de personal por medio de documento realizado que se le proporcionara ya terminado y revisado para una mayor incidencia.

De igual forma esta investigación servirá para todos los investigadores que se avoquen a realizar una indagación parecida referente a este tema puesto que se realizó, buscando los temas más relevantes y de gran importancia a nivel actual que interfieren las organizaciones en los diversos procesos al momento de proveer personal para cubrir las necesidades que se presenten en las empresas.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos de los trabajadores de Beneficiadora Norteña de Café, (BENCAFE) del municipio de Matagalpa, año 2015.

Objetivo Específicos

- Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por Beneficiadora Norteña de Café, (BENCAFE).
- Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de Beneficiadora Norteña de café (BENCAFE).
- Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de Beneficiadora Norteña de Café, (BENCAFE).

IV. DESARROLLO

Antecedentes de, Beneficiadora Norteña del Café, (BENCAFE)

Se dedican a brindar servicios de calidad, buscando la satisfacción de los clientes, mediante procesos que optimicen la calidad del producto y el cumplimiento de los objetivos de calidad, a través de la mejora continua en todos los procesos de la organización.

Es una empresa dedicada a los servicios de beneficiado, exportación y comercialización.

Dirección: Frente al campo de baseball en villa Chaguitillo, km, 105 de la carretera Sèbaco, Matagalpa

Fundación; Desde el nacimiento de BENCAFE, constituido por un grupo de productores jinoteganos en 1994 se observan avances tecnológicos aumentando la capacidad instalada y en vista de los progresos logrados en la Renovación de tecnología iniciamos en el mes de febrero del año 2004 el desarrollo y capacitación del personal para el ingreso a la certificación de ISO 9001:2000, modelo de un sistema de gestión de la calidad con enfoque basado en procesos, que percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Este grupo de productores Jinoteganos logran concretar la idea de construir un beneficio seco para procesar toda su producción cafetalera y brindar servicios a otros productores, comercializar nacional e internacionalmente todo el café procesado, suministrar otros servicios al sector cafetalero como los insumos necesarios que requiere el cultivo en el manejo de las fincas, incluyendo a futuro servicios Técnico-Agrícolas.

Los promotores e impulsores que llevo a la realidad a BENCAFE fueron el Ing. Isidro León York, Lic. Jorge Armando Chaves G., Hnos. Mario y Jaime Rosales Pasquier y Lic. Mario López Rizo. Estos productores cafetaleros se dieron a la tarea de promover la idea entre otros productores como son: Don Tomas Rizo Estrada,

Don Aquiles Solórzano, Dr. Juan Álvaro Munguía, ya integrado el grupo se procedió a la ubicación y compra del Beneficio propiedad de Don Tomas Rizo, que estaba bajo el nombre jurídico Rizo López, S. A., cuyo acrónimo es RILOSA. El pacto social se firma el 31 de octubre de 1994.

Misión:

BENCAFE, S. A., es una empresa dedicada a brindar el servicio de Beneficiado de Café, bajo estrictas normas de calidad, las cuales permiten supervisar y evaluar cada etapa del procesamiento, con la ayuda de un personal calificado y comprometido con la calidad que contribuye permanentemente al alcance de nuestras metas y con ellas, la satisfacción de nuestros clientes.

Visión:

- comprometidos en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, proveedores, asegurando el compromiso comercial.
- se esfuerzan en lograr la sostenibilidad, a través del manejo, recursos y reducción de costos mediante la eficiencia organizacional.
- comprometidos a contar con personal altamente calificado, que nos permita lograr nuestras metas a través de su constante capacitación.

Valores:

- Somos una empresa leal con nuestros clientes a través de la transparencia de nuestras operaciones.
- Valores del sentido, potencia y honestidad.
- Somos una empresa con responsabilidad social hacia los trabajadores.
- Somos una empresa en busca de la eficiencia basándonos en el trabajo en equipo, para cumplir con los objetivos establecidos.
- Valoramos el sentido de la pertinencia y honestidad de nuestros trabajadores.

4. Sistemas de administración de recursos humanos.

4.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.

La ARH se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participen en organizaciones: más que esto significa administrar los demás recursos con las personas, por tanto, organizaciones y personas son base fundamental de la ARH.(Chiavenato I. , Administración de Recursos humanos., 2000, pág. 6)

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: La Planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, en conjunto estas funciones representan el proceso de administración(Dessler, 2009, pág. 2)

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 9)

La Administración de Recursos Humanos se aplica en un contexto de las organizaciones y personas ya que esta es la base fundamental, se desarrollan un conjunto de funciones básicas y actividades en todos los niveles permitiendo realizar un trabajo mejor.

La administración de recursos humanos como bien lo mencionan anteriormente los autores está fundamentada en la planeación, organización, integración, dirección y control, como bien se sabe que toda empresa busca maximizar sus ganancias con pocos recursos es por esta razón que se le debe de dar un tratamiento especial para su formación y aprovechamiento productivo en la institución.

Según encuestas y entrevista aplicadas en el Beneficio BENCAFE el 100% de los trabajadores y el Gerente de Recursos Humanos indican que tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa como parte fundamental de la institución, del mismo modo la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos permitiendo que los trabajadores que tienen años de laborar, así como los nuevos ingresos tenga una guía sobre la empresa y lo que desean obtener en un futuro, Según lo observado el personal competente da a conocer la Misión y visión de la empresa la cual es aplicada.

4.2. Propósito de la Administración de recursos humanos.

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

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado su complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de la Administración de Recursos Humanos, cuyo propósito es mejorar la eficiencia de los recursos humanos de los organismos sociales.

“Las personas son el elemento común en todas las organizaciones, crean los objetivos, las innovaciones y realizaciones por las que, se alaba a las organizaciones, cuando se ven desde el punto de éstas.”

El propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. La Administración de Recursos humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la Administración de Recursos humanos deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas.(Maslow, 2000, pág. 4)

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 y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucren en el estudio de la administración de recursos humanos los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta ya que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las organizaciones.

El departamento de recursos humanos no se relaciona directamente con los propósitos de la empresa, ni con el capital, ni la materia prima y los procedimientos operativos sino se enfoca a apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos (Chiavenato I. , 2007, pág. 94)

Entre los propósitos fundamentales se destaca en proporcionar a las empresas de personal capacitado y bien dotado a todos los niveles posibles para obtener un mayor provecho de tan importante recurso, según lo mencionan los autores es fortalecer desde la perspectiva profesional a las organizaciones para que se lleven a cabo con más eficiencia los procesos productivos a la cual se dedique una empresa.

4.3. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos.

Objetivos Corporativos.

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajos respectivos.

Objetivos Funcionales.

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la

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

Objetivos Sociales.

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

Objetivos Personales.

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

Objetivos Específicos.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización., que trabajan y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.(Chiavenato I. , 2007, pág. 122)

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.(Butteriss, 2001, pág. 177)

Los objetivos conllevan a buscar soluciones inmediatas que den solución continúa a las necesidades que se pueden presentar en el área de recursos humanos en una empresa, se busca el crecimiento y desarrollo organizacional así como la formación de individuos capaces de responder de manera positiva ante una situación que se presente en la empresa para la cual trabajan.

4.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

En un mundo de negocio caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbre), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costo. Por lo tanto las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo personas que reúnen estas nuevas características.

Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas de paso una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de las políticas de RH para

crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.(Chiavenato I. , 2007, pág. 125)

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

Existencia de departamento de recursos humanos

Tabla No. 1

SI	NO
100%	0%

Fuente: propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de Bencafe

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores del Beneficio BENCAFE el 100 % respondieron que cuenta con un departamento de Recursos Humanos, se logró comprobar que esta área permite brindar los servicios adecuados al personal.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

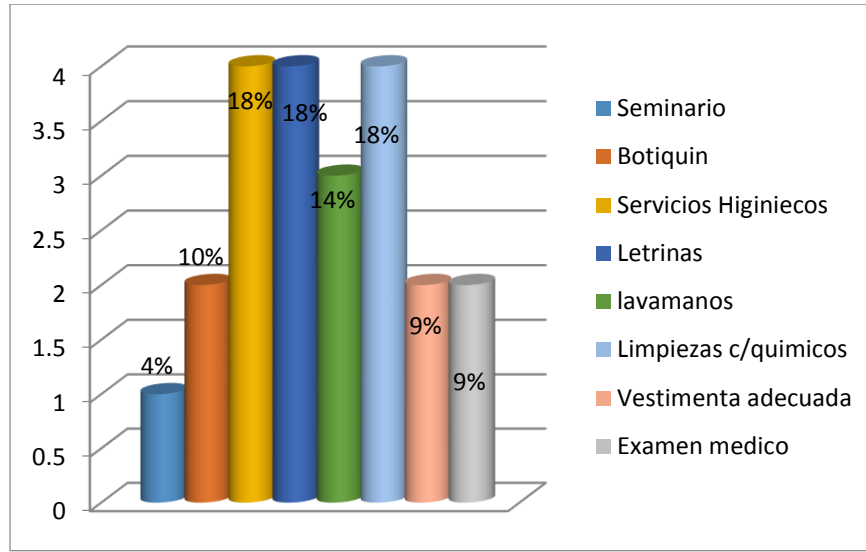
- 1) Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

- 2) Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- 3) Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- 4) Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- 5) Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- 6) Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- 7) Llevar el control de beneficios de los empleados.
- 8) Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- 9) Supervisar la administración de los programas de prueba.
- 10) Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- 11) Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.(Butteriss, 2001, pág. 178)

En este caso de las funciones administrativas los autores mencionan los cambios a los cuales están expuestas las organizaciones, es por ello de que los gerentes de recursos humanos deben de proveer a su personal de las estrategias, herramientas y equipos que los mantengan al tanto y preparados para afrontar las diferentes transformaciones que sufren las empresas en el transcurso operativo. El área de recursos humanos es área que se encarga de ver por las diferentes necesidades que posee tanto el micro como el macro ambiente de la empresa entre estas se consideran todas las posibles demanda y necesidad de recursos que afecten el buen funcionamiento productivo de la empresa.

MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL QUE SE TOMAN EN LA EMPRESA.

GRAFICO No 1



Fuente Propia: A partir de encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

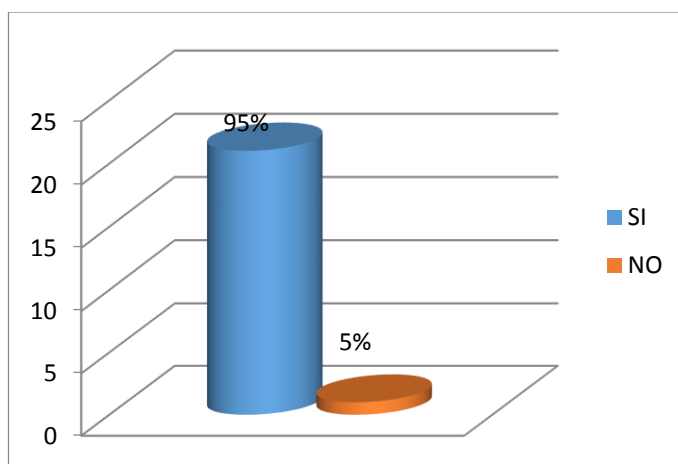
El Gerente de Recursos Humanos indicó que las medidas de Higiene laboral que se toman en la empresa están en la adecuada infraestructura del beneficio, así como los utensilios necesarios para el aseo y la limpieza del mismo. Constatado en la encuesta realizada a los trabajadores el 4% afirmaron que realizan seminarios dando a conocer las medidas de higiene, el 10% que cuenta con un botiquín para primeros auxilios, el 18% que existe servicios higiénicos en cada de una de las áreas que son utilizados por el personal de Oficina, el 18% dentro del perímetro de trabajo, hay letrinas con sus debidas condiciones de higiene que son utilizados por el personal que nos es permanente en la institución, un 14% explican que hay lavamanos en las oficinas, y un 9% indican que la empresa les proporciona la vestimenta adecuada para el trabajo el 9% les realizan semestralmente exámenes médicos.

Según lo observado este resultado se puede considerar satisfactorios puesto que los trabajadores cuentan con medidas de Higiene permanente en la institución evitando muchas enfermedades y manteniendo una ambiente de salubridad para el buen rendimiento laboral.

Como medida de Seguridad para evitar accidente laborales en el Beneficio se ejecutan planes de capacitación, formulación de políticas y la aplicación de Reglamentos Técnicos organizativos, según lo expresado por el Gerente de Recursos Humanos, El 100% del personal se siente satisfecho de estas medidas aplicadas por la institución donde expresaban que cuentan con equipos de protección, vestimenta adecuada como casco, lentes u otros, se observo que dentro del reglamento Técnico organizativo el personal de secado natural debe utilizar zapatos adecuados (cerrados), ropa apropiada para las condiciones climáticas en esa área, y un personal de vigilancia permanente para evitar cualquier tipo de accidente, cumpliendo lo estipulado con la ley.

EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST.

GRAFICO No. 2

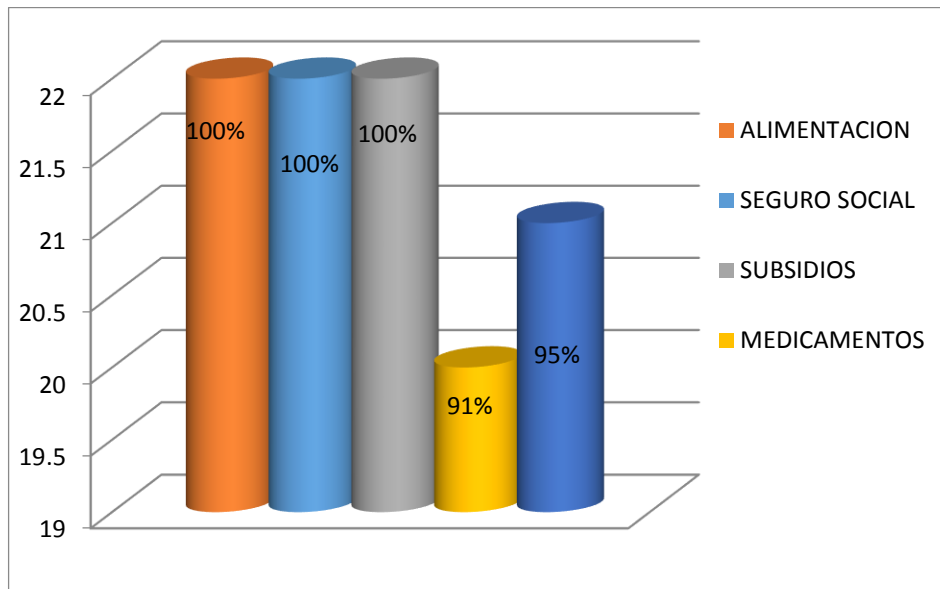


Fuente Propia: A partir de encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

El 95% confirman que si existe una comisión Mixta de Hst que se encarga de velar por el cumplimiento de la necesidades expresadas por ellos en la institución. El 5% no sabe si existe una comisión porque es parte del personal integrado actualmente. Se considera que es de mucha importancia esta comisión Mixta por el tipo de Actividad de la empresa y de esta manera el personal tiene a donde avocarse para cualquier problema o requerimiento que se presente el proceso de la producción.

Existe Plan de Beneficios Sociales.

GRAFICO NO 3



Fuente Propia: A partir de encuesta aplicada a los trabajadores de Bancafe.

Dentro de los aspectos a tomar en cuenta en el plan de beneficio Social otorgado por BENCAFE está la alimentación, Seguro Social y los subsidios donde el 100% de los trabajadores lo confirman, el 91% están de acuerdo que les proporcionan medicamentos y el 95% afirman que les realizan exámenes médicos.

El plan de beneficios Sociales tiene que aplicarse en toda institución en el caso del seguro social es obligatorio parte de la responsabilidad patronal esta en beneficiar a sus trabajadores a asistir a una clínica previsional en el caso de cualquier problema de salud, los subsidios se deben respetar como un derecho del trabajador.

El Gerente de Recursos Humanos expresa * El proceso de desarrollo y la buena organización de una institución brinda los beneficios necesarios a sus Recursos Humanos como una forma de la motivación aumentando la productividad. El gerente nos da conocer que todos los trabajadores están inscrito al INSS bajo el régimen integral, según los constatado el personal recibe un tiempo de comida en la

institución en esta caso el almuerzo, en lo cual sugerimos que el personal temporal debería ser tomado en cuenta lo cual ellos no reciben ese beneficio.

En la actualidad el INSS realiza supervisiones periódicas de manera que se hagan cumplir los mandatos de la ley de seguro social, siendo los subsidios respetado, lo trabajadores integrado en el régimen integral tienen derecho a una atención médica en la clínica previsionales, las colillas deben ser entregados a los trabajadores y las cotizaciones debe de estar al día.

Función de retribución.

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de formulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.(Chiavenato I. , 2007, pág. 21)

Existencia de plan de compensaciones

Tabla No. 2

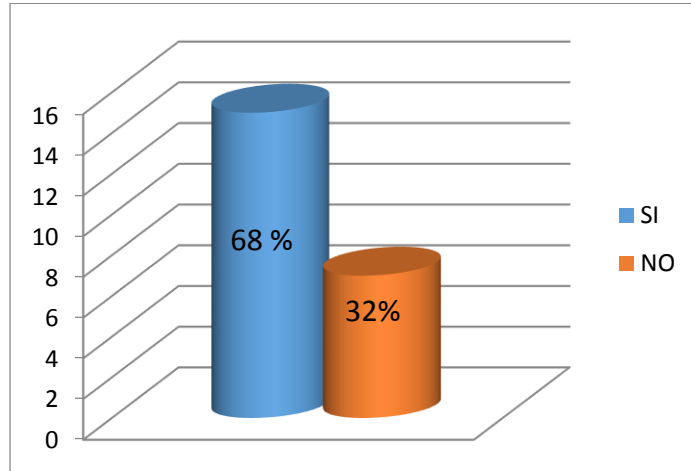
SI	NO
100%	0%

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

Dentro de las funciones de Recursos Humanos le consultaba al Gerente que si existe un plan de compensación financiera lo cual respondió que sí existe a lo cual atribuyo que lo hacen para premiar el desempeño que realiza cada trabajador. Del mismo modo el 100% de los trabajadores encuestados nos expresaban que cuenta con un plan de compensación.

Existen compensaciones, Si existe es igual o superior al salario mínimo

GRAFICO No. 4



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

El 68% de los encuestados nos respondían que la compensación era igual y en algunos casos superior al salario mínimo, sin embargo el 32% respondieron que menor al salario mínimo, partiendo de los observado es unas de la razones de la rotación del personal en el Beneficio, sobre todo en el área de producción.

4.5. Subsistema de administración de recursos Humanos.

4.5.1. Subsistema de integración de recursos humanos.

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

Se trata de abastecer a la organización de talento humano necesario para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender como funciona el ambiente en el que se inserta la organización y como estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.(Chiavenato I. , 2007, pág. 129)

La integración de personal es introducir a los recursos encontrados en el mercado laboral a las personas que se seleccionaron para que fueran parte del equipo de trabajo de una organización, es por esta razón que se le debe proporcionar toda la información que el nuevo integrante necesita para poder emprender sus actividades dentro de la organización.

4.5.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.

El proceso de organización de RR.HH. incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio como los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que estas puedan conservar su continuidad.(Chiavenato I. , 2007, pág. 195)

En este subsistema de organización de recursos humanos vienen siendo todos los procedimientos que se dan previo a la integración de los nuevos trabajadores que formaran parte de una determinada institución.

4.5.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo.(Chiavenato I. , 2007, pág. 275)

La retención de recursos humanos es dotar al personal capacitarlo y mantenerlo como recurso valioso para la empresa se busca la forma de como el individuo se sienta parte de la organización se a propicie y familiarice con la misma creándole un ambiente cómodo para evitar que se vaya de la empresa el trabajador o bien disminuir al mínimo la rotación del personal.

4.5.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

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(yoel & yanet, 2008)

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

Las personas constituyen el recurso eminente dinámico de las organizaciones. Los recursos humanos representan una increíble actitud para el desarrollo que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos (Diaz Gamaliel, 2011)

El desarrollo de recursos humanos, lo explican estos autores que se trata de ampliar y potencializar el conocimiento de cada recurso humano con el objetivo de crear un personal más capacitado que de soluciones inmediatas a las demandas existentes en las empresas.

4.5.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.

Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas

estrategias y planes que les permitan alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro su comportamiento no es errático, si no racional y deliberado para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

En las partes anteriores hablamos de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de recursos humanos de una organización. También debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal.(Chiavenato I. , 2007, pág. 441)

Es necesario mantener una estrecha relación entre las áreas existentes en las empresas, que permita un mejor manejo y control de la situación que se vive a diario en las diferentes empresas, por tanto la auditoria que es un proceso que le permite a la organización encontrar errores y debilidades para poder tratarlos con mayor atención y dedicación, se le debe aplicar al recurso humano para que se logre cumplir con las metas y objetivos establecidos por las instituciones.

En el Beneficio Bencafe se realiza el subsistema de Auditoria de Recursos Humanos de manera que ellos cuenta con una área de Recursos Humanos que se apega a la misión de la empresa de lo cual el personal seleccionados a los puestos tienen que contar con una serie de parámetros laborales para un mejor desempeño en sus funciones.

5. Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.

5.1. Planeación de recursos humanos.

5.1.1. Concepto.

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos

necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de todas las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente.(Chiavenato I. , 2007, pág. 150)

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

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

La planeación de recursos humanos es tener en cuenta de la necesidad esencial del cual requiere de una debida atención en especial, es como una previa visualización de las necesidades futuras del recurso humano considerado el más importante en toda organización y cual debe de ser lo mejor posible para un mayor rendimiento productivo en la institución.

El Gerente de Recursos Humanos explicaba que existe la planeación en el Beneficio de acuerdo a la temporada varia el ingreso de los trabajadores y el cual se hace de forma muy específica para lograr obtener los mejores candidatos que ocupen el puesto que esta empresa oferta.

5.1.2. Importancia

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

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

Según entrevista realizada Gerente de Recursos Humanos es muy importante la planeación de recursos humanos en el beneficio BENCAFE por que les permite provisionar el recurso Humano necesario y con las características requeridas para el puesto.

La planeación es un proceso muy importante en el aprovisionamiento por lo tanto consideramos que el beneficio BENCAFE cuenta con una técnica esencial en su proceso de planeación de Recursos Humanos porque de acuerdo a la demanda en temporada ese personal es integrado.

La importancia de la planeación es relacionada con la efectiva aplicación de las normativas, que la empresa establece en sus contratos antes de que se seleccione un individuo para ocupar un puesto en determinada institución de modo que, cuando el colaborador vea lo que se establece en los acuerdos, con anticipación para que, al ser valorizado su desempeño apegado a las normas de la empresa no haya inconformidad de ambas partes.

5.1.3 Modelos de planeación de recursos humanos.

5.1.3.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre dos variables número de personas y demanda del producto o servicio – está influida por variación en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades del personal por unidad adicional del producto o servicio. Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción de precio o producto del servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y, consecuencia un aumento de las necesidades del personal. (Chiavenato I. , 2000, pág. 211)

Este modelo no logra focalizar situaciones que antepongan a la empresa en dificultades no programadas, de acuerdo a la planeación solo se utiliza con el fin tradicional en el cual se ve necesario el recurso humano si la empresa aumenta la productividad en mayor volumen.

A partir de lo expresado por el gerente de recursos Humanos el modelo que utilizan el proceso de planeación el beneficio BENCAFE es basado en la demanda estimada del producto o servicio, puesto que de acuerdo a la cantidad demandada de los servicios que ofrece el beneficio de ese mismo modo se integra personal en la institución, según lo observado existe una cantidad de trabajadores que labora por meses, se retiran luego son integrados nuevamente.

5.1.3.2. Modelo basado en segmentos de cargos.

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de recursos humanos utilizada en muchas empresas de gran tamaño. Por ejemplo, el método de planeación de la Standard Oil consiste en:

a) Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, capacidad de producir, planes de expansión, etc.) En cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuya variación afecten las necesidades de personal.

b) Determinar los niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.

c) Establecer los niveles históricos de la fuerza laboral por área funcional.

Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente (Chiavenato I. , 2000, págs. 211,212)

En este modelo se da un enfoque hacia que pudiera ocurrir en el futuro que pueda afectar a la fuerza laboral por tanto se centra en la creación de una estrategia que permita tener muy bien definido al personal de cada área el cual sea diestro y capacitado para enfrentar cualquier deficiencia que provoque una alteración en ventas y producción.

5.1.3.3. Modelo de sustitución de puestos claves.

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

En este modelo la empresa puede obtener un candidato que ocupe una vacante sin tener que incurrir a contratar a otro personal siendo considerado el mismo personal interno existente en la empresa. Este modelo es como un mapa informativo

que le sirve a la gerencia para determinar los candidatos que podrían estar más próximos a la posible vacante en un futuro.

5.1.3.4. Modelo basado en el flujo de personal.

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en esta y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, acorto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo puede predecir consecuencias de contingencias, como política de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. A sí mismo, es útil el análisis de los sistemas de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en este aspecto (Chiavenato I. , 2000, pág. 214)

Mediante este modelo la institución puede tener un conocimiento previo hacia cuáles serán las posibles necesidades de personal, es por ello que este modelo le permite a la empresa disponer de un recurso inmediatamente puesto que se centra en la entrada y salida de personal, existe en la empresa o que podría seleccionarse de fuentes externas.

5.1.3.5. Modelo de planeación integrada.

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

- a) Volumen de producción planeado
- b) Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y demanda y comportamiento de la clientela.

Planeación de carreras en la organización. (Chiavenato I. , 2000, pág. 215)

Este modelo permite a la empresa organizarse y prepararse para cualquier cambio, que pueda acontecer ya sea en variación de producción oferta y demanda que tenga relación directa con la clientela o ya sea cambios tecnológicos, en el cual la empresa tenga que hacer una utilización óptima de sus recursos humanos. es aquí donde el área de recursos humanos juega un papel sumamente importante porque depende del tipo de personal que recluten a si van a tener resultados positivos en la empresa al momento de enfrentar una situación no planteada.

5.1.4. Etapas del proceso de planeación de recursos humanos.

5.1.4.1 Recopilación y Análisis de la Información.

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de las estrategias, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. La interacción de los planteamientos generales de la organización con los recursos humanos permite conocer la situación actual de estos y determina las necesidades futuras.

Análisis.

El análisis de los recursos humanos debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización. Es preciso analizar ambos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras. El conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral con la que se cuenta constituye sólo la mitad de la información del inventario. La otra mitad proviene de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de las habilidades necesarias para desempeñarlos. (Dolan & Kendells, 2007, pág. 88)

La recopilación de la información para el análisis busca reunir elementos básicos para planificar la acciones a desarrollar, y para establecer la base de comparación de evaluaciones posteriores (CATIE, 1988, pág. 10)

La recopilación de información hace ver, de forma realista los procesos y todas las actividades que acontecen en torno a la organización ya sea interna o externa que conlleva a la verificación de objetivos y metas propuestas por parte de la empresas y de igual forma por parte del mismo trabajador esta base de datos ayuda a promover el desarrollo de todo un potencial que pueda ofertar los recursos humanos y todos los demás existentes que conforman determinada institución.

5.1.4.2 Establecimientos de objetivos y políticas de recursos humanos.

La segunda fase del proceso de la planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocida la demanda y la oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de los recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados en la organización(Dolan & Kendells, 2007)

Esta fase consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocida la demanda y la oferta. Conocer y comparar la oferta disponible de recursos humanos con la demanda de las necesidades de recursos humanas, nos permite detectar desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales de la organización. Esta requiere la aprobación de la alta gerencia.(campos, 2015)

Aquí se establece todas las normas necesarias que abarquen en gran medida todas las posibles actividades y responsabilidades de ambas partes al momento de revisar y corregir desperfectos o errores en el área de recursos humanos, esto con el fin de observar desde un mejor ángulo todas las acciones que se realizan en esta área específicamente, para abordar todas las posibles soluciones que den respuesta a un determinado problema que pueda surgir dentro de las organizaciones. De tal manera que conlleve a una solución más acertada sin crear ninguna inconformidad en este ambiente o área.

Según el Gerente de Recursos Humanos el Beneficio cuenta con políticas de planeación de recursos humanos aplicadas lo que permite lograr los objetivos establecidos tanto a nivel empresarial como individual, así mismo se ha percibido que gran parte del personal demuestra positivismo hacia las políticas normadas en esta institución, sin embargo nos expresaban que en algunos puesto el salario está en una escala menor en relación a otros beneficios, por lo tanto sugerimos una política salarial de acorde a la competencia.

5.1.4.3 Programación de Recursos Humanos.

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre la oferta y la demanda atreves de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, debe elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización (en caso de que las previsiones de la primera fase hayan demostrado que la demanda supera a la oferta.) o para disminuir el número de los que ya existen. (En caso de que las previsiones demuestren que la oferta supera la demanda) Dos ejemplos de este tipo de programas se describen a continuación.

La programación permite equilibrar de forma equitativa todo el recurso humano existente en las organizaciones, esto va de acorde a la necesidad que tenga la empresa en sus requerimientos de personal por medio de la programación de recursos humanos se puede observar y prever quien de los individuos puede ocupar la vacante para que dé el aporte más necesario a la institución y de esta forma evitarse la sobredemanda o sobre oferta para ocupar un puesto.

BENCAFE realiza la investigación sobre mercados de Recursos Humanos a partir de la demanda, los meses de mayor cantidad de trabajo, tiempo de cosecha del café donde los productores demanda en un gran volumen los servicios brindados por

el beneficio, por lo tanto se contrata más personal de acuerdo a la temporada, contada con las políticas de planeación de Recursos Humanos

Según lo observado en este tiempo el personal contratado es temporal existiendo una gran cantidad de rotación del personal esto se da por el tipo de actividad a la cual se dedica dicha empresa.

5.1.4.4 Control y Evaluación de la Planificación.

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o gestión de los recursos humanos facilita el control y evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. Esta recopilación de datos es importante, no sólo como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas establecidos para el ajuste. La recogida de datos y su evaluación deben realizarse a intervalos fijos a lo largo del período de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas. (Dolan & Kendells, 2007, pág. 95)

Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan. Cuantifica el valor de los RRHH. Reconocerlos como el activo más importante de la organización. Se evalúa la calidad y cantidad de las personas existentes frente a las necesidades establecidas de contratación. A si como también los niveles de productividad frente a objetivos formulados. Los resultados de los programas frente a resultados esperados. Los costó de RRHH frente a lo establecido en el presupuesto y además se avalúa la relación entre los beneficios y los costos del programa. (campos, 2015)

El control en si se da para organizar con más capacidad y abarcamiento un área en específico, dentro o fuera de la empresa con una serie de datos obtenidos que los brindan las mismas áreas a las que se desean controlar esto se da con el fin

de poder obtener resultados concretos y claros sin suposiciones que den lugar a dudas de, que si se está haciendo bien o mal, los procesos y objetivos pronosticados por los encargados de las áreas en general.

5.1.5 Factores que influyen en la planificación de los recursos.

5.1.5.1 Población y fuerza laboral.

La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macro ambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios alterándose su estructura.(Dolan & Kendells, 2007, pág. 97)

Estos tiene significado relativo, puesto que la población es el principal actor de una economía ya que es el protagonista de actividades de producción y consumo, por ende nivela la fuerza laboral.

La planificación de los recursos humanos debe incorporarse en su proceso tanto el ambiente general (macro ambiente) que moldea la fuerza de trabajo con lo que se cuenta. La composición del mercado de trabajo experimentado en la mayoría de los países cambios.(Flores, 2015)

La población y la fuerza laboral, son dos factores que están en constante interacción y que para hacer una buena planificación de recursos humanos se debe de incorporar y tomar en cuenta al micro y macro ambiente laboral mercado, demanda y oferta de trabajo. No obstante es muy importante señalar que la población que está en los diferentes mercados laborales es difícil de predecir o determinar con exactitud si es o no la ideal para poder incorporarla a la población laboralmente activa y suficiente para poder desempeñar un cargo o cubrir una vacante, por tanto es

necesario ver la planeación a mas profundidad de modo que se considere todos cabios internos como los externos.

Según entrevista realizada en el Beneficio BENCAFE al gerente de Recursos Humanos dentro de los factores que influyen la planeación de Recursos Humanos es la población y la fuerza laboral tomando en cuenta el macro ambiente y la fuerza de trabajo.

5.1.5.2 Cambio de Valores.

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

Los cambios de valores siempre afectaran múltiples intereses personales, empresariales y hasta modificaciones evidentes en la fuerza laboral, a medida en que cambia la sociedad cambia todo los factores que influyen directamente con que espeta a las empresas en general por tanto las organizaciones deben de obtener un capital o recurso humano que se pueda adaptar a estos cambios inevitables.

5.1.5.3 Descripción y análisis de puesto.

Descripción de puestos

Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos: Código, Fecha e identificación de la persona que describió el puesto. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 89).

Descripción de puestos

Se define como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como “Ése no es mi trabajo”. Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

Principales tareas que deberán realizarse

Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea

Estándares de desempeño que deberán lograrse

Condiciones de trabajo y riesgos posibles

Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan

Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo. (R. Wayne Mondy, 2010, pág. 512)

Análisis de puestos.

Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

Análisis de puesto de trabajo es la visualización de lo que contiene el cargo data de todo sus aspectos tantos legales como las actividades mismas a realizarse, mientras que la descripción del trabajo es como el manual que contiene todo los detalles que dan una orientación previa acerca de lo que va a realizar el postulante que ocupara determinada vacante.

5.1.5.4 Aplicación de la técnica de incidente crítico.

Consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato,

sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. En esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato, además es difícil lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable.(Chiavenato I. , 2009, pág. 148)

La técnica de incidentes críticos (**TIC**) es uno de los muchos procedimientos de análisis de trabajo. La TIC se ha utilizado a menudo porque genera definiciones de comportamiento que dejan explícitos al empleado que es lo que se exige y en que se va a basar su evaluación.(Gómez Luis, 2008)

La creación de incidente crítico es una evaluación del desempeño, que de igual manera se utiliza también para identificar cualidades que con otra técnica muchas veces es muy difícil identificarlo, aquí se puede observar la actitud del trabajador ante un acontecimiento para el cual se estaba preparado en la empresa, depende del actuar del colaborador ante esta situación, deberá mostrar sus habilidades y experiencia puesto que tal vez el incidente sea de cubrir una actividad fuera de su cargo dentro de la empresa.

5.1.5.5 Requisito de personal.

La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008)

Requisitos humanos: se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses).(Dessler, 2009, pág. 125)

El puesto debe tener. Si las empresas no tienen un análisis de puestos el formulario de requerimiento de personal debe contar con campos adecuados en los que los jefes inmediatos puedan especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.(Chiavenato I. , 2007, pág. 175)

Los requisitos del carácter personal son los que determinan que el individuo se encuentra en las condiciones que se requieren para que ocupe un determinado puesto de trabajo, entre estos cabe destacarse algunos de los más importante salud física y mental, nivel de conocimiento profesional y técnico, disponibilidad de tiempo y capacidad para desempeñar el cargo, que no posea asuntos penales con la justicia, estas y entre otras ya mencionadas hacen posible aprobar o desaprobar al candidato que aspira a ese puesto.

5.1.6 Cuestiones claves que deben considerarse.

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 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)

Al momento de hacer especificaciones de un puesto de trabajo, es necesario hacer un análisis y revisión muy cuidadosamente porque una vez que ya ha

entregado el departamento de recursos humanos, al trabajador todos los parámetros que se evaluarán, las normas, leyes y reglamentos que se van a retomar cada vez que sea necesario, ya no se puede estar haciendo arreglos en los horarios que el trabajador este desempeñando su cargo.

El Beneficio BENCAFE dentro de las normativas de planeación y control cuenta con fichas ocupacionales de los cargos y con manuales de procedimientos para cada cargo, siendo obvio el trabajo organizativo del área de recursos Humanos.

Según el Gerente de Recursos Humanos las fichas ocupacionales son elaboradas al momento de describir y analizar el puesto requerido al mismo tiempo está estipulado en el manual de procedimiento, dejando entrevisto todos los datos necesarios referentes al puesto. Con respecto a este caso los trabajadores comentan que se les presenta al ser contratado una ficha con las descripciones que le corresponde a cada cargo de igual manera se logro obtener otro comentario en el cual dicen que no les presentan fichas de cargos y que las indicaciones se las brindan directamente los jefes de áreas al momento de ser incorporados a sus actividades o jornadas de trabajo, lo cual se logro observar que en verdad esto va a depender del trabajo que vaya a realizar cada trabajador.

En toda empresa para llevar un control más exhaustivo debe existir manuales de procedimientos que servirán de guía a los trabajadores, ya que permite el funcionamiento interno dentro de la institución, así como las ficha ocupacionales describiendo las funciones de puesto, de los cuales los trabajadores estarán claro y consiente de su trabajo a realizar, esto es implementado en Bencafe como medida de control y asesoramiento a sus trabajadores.

5.1.6.1. Diseño y análisis del puesto de trabajo.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:
El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto)

Como desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos de procedimientos y trabajos).

A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades), es decir relación con su jefatura.

A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.

Una vez que sea hecha la descripción, sigue el análisis de puesto. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. (Chiavenato I. , 2007, págs. 204,227)

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, que se establecen con dos objetivos: 1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. 2) En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008)

Como lo mencionan anteriormente el diseño y análisis de puesto son procesos que hacen posible una exitosa técnica para la obtención del mejor recurso humano para la empresa esta estrategia determina cual es la necesidad que posee actualmente la organización y como se debe dar repuesta ante esa situación aquí se puede estructurar lo que se pretende demandar del posible colaborador.

5.1.6.2. Recopilación de la información para el análisis del puesto de trabajo.

Se necesita una cantidad considerable de información para realizar adecuadamente un análisis de puestos. El analista de puestos identifica los deberes y las responsabilidades reales del puesto. Se determinan las funciones esenciales del

puesto, las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado, y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales usados en el puesto son importantes.

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

1. Actividades laborales
2. Actividades orientadas hacia el trabajador
3. Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto
5. Desempeño del puesto
6. Contexto del puesto
7. Requisitos personales para el puesto. (R. Wayne Mondy, 2010, pág. 512)

La recopilación de información es una técnica que se utiliza para recaudar todo lo necesario para el puesto de trabajo en función de lo que se requiere para implementar el mismo toda los datos obtenidos se analizan y se revisan para la ejecución posible en el puesto que se le va a dar tratamiento en especial.

Considerando lo expuesto por el Gerente de Recursos Humanos dentro de la información recopilada en el análisis de puesto en BENCAFE están el tipo de actividad Laboral, las actividades orientadas hacia el trabajador, el desempeño del puesto y los requisitos personales del puesto y no aplica para la institución elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.

5.1.6.3. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los más utilizados son: 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas; 2) la entrevista con el titular; 3) conferencia con el analista del puesto de trabajo o con expertos; 4) análisis de los diarios que mantienen los titulares; y 5) cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores como el supervisor o analista del puesto de trabajo. Como ya sea

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

El gerente de recursos humanos destaco que, en el beneficio BENCAFE, se mantiene y se archivan documentos e historiales de cada uno de los trabajadores que conforman el cuerpo laboral de la empresa.

Según lo observado se pudo apreciar a simple vista los diferentes métodos y técnicas que utilizan para mantener los datos más importantes de sus trabajadores tales como archivadores manuales como computarizados o digitales por tanto se llego a establecer un concepto más amplio de lo que viene siendo para la empresa este proceso de recopilar datos de las fuerzas laborales tanto como las existentes como los posibles aspirantes a laboral en algún puesto de este beneficio.

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

Existen diversas maneras de obtener información que deberá contener el formulario de análisis de puesto. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar lo que más convenga a su situación especial.(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 96)

Todos los métodos utilizados para la obtención de datos son los medios que hacen posibles que se obtenga un conocimiento previo acerca de cualquier

acontecimiento en este caso es para buscar los medios y estrategia para el análisis de puesto para hacer de que se pueda encontrar a la persona ideal para el puesto adecuado, los métodos que se utilicen van a ir de acorde al tipo de información que se requiere.

Según lo que expreso el gerente de recursos humanos se utilizan entre los métodos más importantes, en el beneficio BENCAFE la entrevista, observación, como técnicas para recopilar los datos que se necesita obtener del trabajador. Por otra parte se logró observar evidentemente tienen sus requisitos bien definido y muy bien estructurado su plan y métodos para hacer esta valiosa actividad de recolección de datos. A lo cual los trabajadores adujeron que se les implementa o aplica estas técnicas para medir el grado de conocimiento que ellos tienen sobre tema del puesto a ocupar.

Se logró apreciar la forma organizativa con la cual cuenta esta empresa, y que desde su fundación se le ha dado seguimiento continuo el cual han venido transformando de acuerdo a los cambios que han ocurrido durante toda su etapa de operación, estos procesos de recopilación de datos ha mejorado en gran manera la selección de personas los cuales les han dado la pauta para contar con un personal capacitado y eficiente en sus diferentes proceso y valga la redundancia productividad.

5.1.6.4. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a que se hace, como se hace y porque se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignada. Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo deberían ser suficientemente detallada como para quien las leyera pudiera entender:1) que es lo que hay que hacer(campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados);2) que producto

deberán obtenerse(fines del puesto de trabajo);3)que criterios del trabajo se aplican(es decir, calidad y cantidad);4) bajo qué condiciones se realizara el trabajo y 5) las características del puesto de trabajo.(Dolan & Kendells, 2007, pág. 65)

Cabe distinguir dos tipos de descripciones:

General o global.

Las descripciones son generales o globales cuando definen el contenido de un puesto o grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Las descripciones específicas señalan los deberes y tareas precisas de un puesto indicando claramente los aspectos en que este se relaciona con otro puesto y muestran con claridad los métodos de trabajos utilizados, los deberes y límites de esa responsabilidad.

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

La descripción y análisis de cargo son responsabilidades de líneas y función de staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representando en primera instancia por el analista de cargo, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utiliza en la descripción y análisis de cargo son:

Observación directa

Cuestionario

Entrevista directa

Métodos mixtos.(Chiavenato I. , 2000, pág. 337)

Descripción del puesto:

El patrón casi siempre utiliza el análisis de puestos para (al menos) producir la descripción de éstos, la cual consiste en un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su

labor. Dicha información se utiliza para redactar la especificación del puesto, donde se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. No hay un formulario estándar para redactar la descripción de un puesto. Sin embargo, la mayoría contiene secciones que cubren los siguientes aspectos:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto
3. Responsabilidades y obligaciones
- . Autoridad del titular
5. Estándares de desempeño
6. Condiciones laborales
7. Especificaciones del puesto.

Especificación del puesto recurre a la descripción del mismo para responder la pregunta: “¿Cuáles rasgos humanos y experiencia se necesitan para desempeñar bien este trabajo?”. La especificación indica qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se deben evaluar. La especificación del puesto puede ser una sección de la descripción del puesto o un documento completamente separado.(Dessler, 2009, pág. 125)

Tanto la descripción como las especificaciones de puesto de trabajo son tan imprescindibles al momento de querer dar una correcta y amplia orientación acerca del cargo que desempeñara el colaborador dentro de sus actividades desde las más importante hasta las menos importante que ejecute para la organización las especificaciones abarca de forma más amplia todos las cláusulas que señalan en torno a todo lo que se refiere al cargo.

El contenido de la ficha de cargos en el Beneficio BENCAFE establece los siguientes elementos: nombre del cargo, Fecha de elaboración, departamento, unidad de dependencia, objetivo del cargo requisitos individuales, condiciones de trabajo, Funciones del puesto (Funciones Generales y específicas) título del que va ocupar el puesto, jefe inmediato, La ficha ocupacional está dentro de las normativas del Beneficio, es un formato ya diseñado a los diferentes cargos.

5.2 Reclutamiento.

5.2.1. Concepto

El reclutamiento un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencial es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.(Chiavenato I. , 2009, pág. 128)

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

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos calificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos calificados que soliciten el puesto.(Gómez Luis, 2008, pág. 190)

El reclutamiento es proporcionar a la empresa de la cantidad necesaria de aspirantes a un puesto para que haya suficiente opciones para elegir al mejor recurso y ver cuál de todos más capacitado para adecuarse al puesto es la oportunidad para atraer y ofertar las plazas de trabajos existentes y los que pueden surgir a futuro, se puede decir que el reclutamiento es la mejor oportunidad para demandar calidad de recursos humanos y la mejor posibilidad. De dar a conocer a la organización.

5.2.2. Importancia del reclutamiento.

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

Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas. El reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones.(Dessler, 2009)

La primordial importancia que para toda organización tiene el reclutamiento de personas adecuadas, con valores positivos en relación con las funciones del puesto a cubrir y no solo con ausencia de defectos excluyentes, aconseja el establecimiento de una normativa que lejos de significar falta de confianza o dependencia burocrática, permita asegurarse de que algo tan importante se hace bien.(López Maria, 2002, pág. 131)

La importancia data precisamente en que el reclutamiento brinda la cantidad y a las personas, con las capacidades para que se puedan considerar al momento de elegir a un individuo al momento que ocupe un cargo viene a fortalecer la demanda y necesidad de la organización trayendo consigo lo que se requiere necesariamente sin pasar por alto los parámetros que se demandara al futuro trabajador

Expreso el gerente de recursos humanos que considera antes que nada la importancia de reclutamiento es la base para conformar la estructura organizacional en la organización de BENCAFE, se logró deducir que esta empresa ha ejecutado y progresado en sus objetivos por que ha hecho del reclutamiento una de sus técnicas o estrategias más importantes para obtener el recurso deseado.

5.2.3. Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.

Un problema que se presenta a las organizaciones es el de diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos que son necesarios, con objetivo de encontrar en ellos los esfuerzos del reclutamiento. Por tanto, una de las etapas más importantes es la de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos.

La identificación, selección y mantenimientos de las fuentes de reclutamiento presentan las siguientes ventajas:

La disminución de reclutamiento.

La disminución de los costos operaciones del reclutamiento

Incremento del rendimiento del proceso al aumentar las relaciones candidatos preseleccionado y candidatos –candidatos admitidos.(Dolan & Kendells, 2007, pág. 111)

Se ha comprobado ya, que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recurso humanos exploradas por los mecanismos del reclutamiento. También verificamos que el mercado de recursos humanos, está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa); o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tiene) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa incluso en la nuestra.(Chiavenato I. , 2000, págs. 218-219)

Existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

Empleados actuales

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

Anuncios en prensa y radio.

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

Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.

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

Agencias de contratación.

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

Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda. Contratar empleados temporales permite a los empresarios evitar el coste de tiempo de un proceso de contratación con entrevistas y pruebas de conocimiento. (Gómez Luis, 2008, págs. 193-196)

Cualquiera que sea las fuentes de reclutamiento que se utilice, para abastecer a la empresa, de la necesidad de contratar personal para que labore en las diferentes áreas o bien en una en específica todas estas fuentes llevan a un solo fin, y es el encontrar y atraer la atención de todo el mercado laboral a como sea posible de la manera más rápida, efectiva, económica y de carácter positivo para que se puedan cumplir los objetivos propuestos de los encargados de reclutamiento en este caso el área de recursos humanos al cual le corresponde llevar la nueva y vasta experiencia profesional y técnica como también considerar a los trabajadores que ya se encuentran dentro para poder ser valorados en la organización y que desempeñen de manera satisfactoria el cargo que se está ofertando.

Según lo expresado por el gerente de recursos humanos existen en la institución políticas de reclutamiento de personal siendo una de ellas las fuentes de utilizadas como son Empleados actuales, referencia de empleados, antiguos empleados, empleados temporales, universidades según lo observado utilizan en mayor escala la referencia de empleado ya que la institución existen trabajadores con años de antigüedad eso les funciona como referencia al momento del reclutamiento del personal.

Dentro de las políticas de las empresas que son propia a la actividad del café utilizan muchos las técnicas de reclutamiento de empleados actuales promoviendo a sus trabajadores o referencia de empleados debido a los servicios que ofrecen en los cuales deben de tener experiencia y conocimiento de este rubro.

5.2.4. Tipos de reclutamientos.

Reclutamiento interno: el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (motivación vertical), o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). A si el reclutamiento implica:

Transferencia

Ascenso

Transferencia con ascenso
Programas de desarrollo de personal
Planes de carrera para el personal.

Reclutamiento externo: el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera, cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento mixto: en la práctica las empresas no hacen solo reclutamiento interno o reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante, si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante.(Chiavenato I. , 2009, págs. 133-139)

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

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

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.

Reclutamiento Mixto: En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que cubra su

posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.(Chiavenato I. , 2007, págs. 163,164)

Reclutamiento Mixto: En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.(Castillo, 2006, págs. 112,113)

Los tipos de reclutamientos ya sea internos como externos, tienen ventajas y desventajas el resultado va a depender meramente de cómo se lleve a cabo el proceso y a quien se va a elegir si se van a respetar las normas de reclutamiento o si se va a realizar por conveniencia, puesto que surgen inconvenientes, como también hay caso de que se toma solo por amiguismo o por no querer realizar todo el proceso que implica el reclutamiento ya sea por motivos económicos, tiempo, o incapacidad de realizar todo como debe de ser, lo cual en un término no muy lejano trae graves consecuencia y pérdidas cuantiosas para la organización afectando directamente la producción y creando una deficiencia en el personal.

Según el Gerente de recursos humanos se utiliza la técnica de reclutamiento mixto porque es una de las que más se adecua a sus políticas y reglamento interno del beneficio BENCAFE .posteriormente se comprobó lo antes mencionado que en las políticas de reclutamiento toman en cuenta tanto al personal interno como al personal nuevo que llega a la organización en busca de empleo.

5.3.2.1. Fuentes Internas.

Fuentes internas: se denomina así a aquellas fuentes que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

Sindicatos: Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, esta es por la necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una nueva vacante o variante que entran en el dominio de sindicato.

Archivo o cartera de personal: se integran con las solicitudes de los candidatos que se presentan en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. También puede comprender solicitudes de candidatos que la dejaron en la empresa iniciativa propia o recomendada del personal interno, cuando no había una vacante abierta; así de solicitudes recibidas en ferias de empleo juntas de intercambio.

Familiares y recomendados: se hace uso de esta fuente cuando se boletín a las vacantes entre los propios trabajadores, afín de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnen las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o transferencia de personal: esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las planillas, los inventarios de RH o la historia laboral del personal con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. (Grados, 2013, págs. 211,212)

Las fuentes de reclutamiento interno, son factores importantes que ayudan encontrar de forma más rápida y económica al candidato, para que ocupe una determinada vacante esto porque se conoce al individuo se tiene mayor conocimiento

de sus comportamientos, aportes, capacidad conocimientos y experiencia que tiene, lo cual al momento de tomarlo en cuenta le favorece o le afecta para que pueda ser elegido para desempeñar el cargo.

5.3.2.2. Fuentes externas.

Fuentes externas: son aquellas a las que el reclutador puede recurrir de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las fuentes profesionales y educativas, que a continuación de describen.

Fuentes profesionales y educativas: instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas; estas pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos entre otras. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ella se imparten y de esta forma determinar si las personas que ahí se encuentran cuentan con conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.

Asociaciones profesionales: Cuando se refiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

Bolsa de trabajo: estas organizaciones proporcionan información relacionada con las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajos y prestan sus servicios de manera gratuita al trabajador. Las empresas también pueden recurrir a ellas para solicitar candidatos o para que se publiquen sus vacantes en los boletines de la bolsa de trabajo.

Agencias de colocación: Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa puede consistir en un mes de salario de la persona que colocan.

En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo (headhunting), cobran desde el 10 hasta el 30% del salario anual integrado. (Grados, 2013, pág. 213)

En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

Consulta de los archivos de los candidatos: los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un curriculum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes, independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético., considerando sexo, edad y otras características importantes. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

Candidatos presentados por empleados de la empresa: También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura ya que llega al candidato a través del empleado.

Carteras o anuncios en la puerta de la empresa:

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimientos de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso etc. En este caso el vehículo es estático, el candidato debe ir bastante a aquel y tomar la iniciativa.

Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales:

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos, sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal.

Contacto con universidades y escuelas.

Entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresas, escuelas, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacante en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la prestación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, su objetivo, su estructura, y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas etc.)

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua. En algunos casos estos contactos llegan a formar cooperativas u organismo de reclutamientos financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

Viajes de reclutamiento a otras localidades:

Muchas veces cuando el mercado local de recursos humanos esta y bastante explorado la empresa puede apelar el reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectuar viajes y se instalan en algún hotel para publicar a nuncios en radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.

Anuncios en diarios y revistas:

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos es más cuantitativo que calificativo puesto que se

dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación y su distribución depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Agencias de reclutamiento: con fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de nivel alto, medio y bajo o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencias es uno de los más costosos, aunque este compensado por factores relacionados con el tiempo y rendimientos.

Fuentes externas se define como aquellas a las que el reclutador puede recurrir de acuerdo con las características requeridas a lo referente al aspecto profesional educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. (Werther W , Davis K, 2000, pág. 212)

Las fuentes externas proporcionan a la organización los candidatos que se seleccionaran de acuerdo al proceso más adecuado este proceso traerá nuevas capacidades aportes para fortalecer el departamento humano lo suficiente para que la empresa pueda mejorar su desarrollo más eficaz e incrementar sus niveles productivos y crear una jerarquía mucho más sólida.

5.2.5 Proceso de reclutamiento.

El proceso se inicia con la información referente a las necesidades presentes y futuras de la empresa y continúa con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos.

Podemos distinguir dos etapas del proceso de reclutamiento.

1. Etapa de investigación:
 - a) Determinar las necesidades y características del personal.
 - b) Medios que se van utilizando para divulgar la oferta del empleo.
2. Etapas de ejecución:

- a) Establece las fechas de inicio y la posible fecha de finalización
- b) Medios que se van utilizando para divulgar la oferta de empleo.(David, Isabel, & Nazario, 2006, pág. 199)

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

Entendemos por proceso de reclutamiento toda la serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos calificados con objetivos de ocupar los puestos de una organización. De hecho el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizara el proceso de selección.

Como se establecen las descripciones y análisis, de puesto de parte de los encargados de liderar estos determinados procesos, de igual manera se desarrolla las implicaciones que contiene el proceso para reclutar un nuevo trabajador para que ocupe la vacante que se está promoviendo, estos procesos contienen una cantidad de requerimientos que deben cumplirse para que se pueda implementar y dar seguimiento detalladamente como lo establece el mismo.

Según la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos del Beneficio BENCAFE el proceso de reclutamiento lo inician con una convocatoria donde se manifiestan las necesidades de los recursos y cuentan con una banco de datos ajustándose a las políticas de la Empresa entre las que están la búsqueda de

candidatos de acuerdo a la descripción y análisis del puesto siendo esta la razón de la contratación.

Documentos que adjunta los candidatos ala su solicitud de empleo.

TABLA No 3.

Documentos	SI	NO	NA
Curriculum	86%	14%	0%
Títulos	77 %	23%	0%
Carta de Trabajo anterior	91%	9%	0%
Constancias de Referencias	73%	27%	0%
Record de Policía	77%	23%	0%
Certificado de Salud	59%	41%	0%
Cedula de Identidad	86%	14%	0%
Partida de Nacimiento	59%	36%	5%
Partida de Nacimiento de los hijos	0%	0%	0%
Fotocopia carnet de INSS	55%	45%	0%
Numero RUC	55%	36%	9%
Licencia de conducir	73%	23%	4%%
Licencia de portación de armas	0%	0%	0%
Constancia de estudios	59%	41%	0%
Otros requisitos	59%	41%	0%

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

Según encuesta realizada a los trabajadores los documentos entregados al momento de solicitar empleo al Beneficio es el siguiente el 86%respondióque presento curriculum siendo este el primer requisito que solicita esta empresa al momento de convocar a personal y un 14% del personal adujo que no se les solicito curriculum, el 77% presento títulos lo cual es de mucha utilidad para ambas partes de modo que la empresa puede tener con mayor certeza un conocimiento más exhaustivo del prospecto que solicita el puesto y el trabajador tiene más posibilidades de obtener el trabajo el otro porcentaje que equivale al 23% no presentaron títulos, el 91% carta de trabajo anteriores este requisito es muy importante porque la empresa

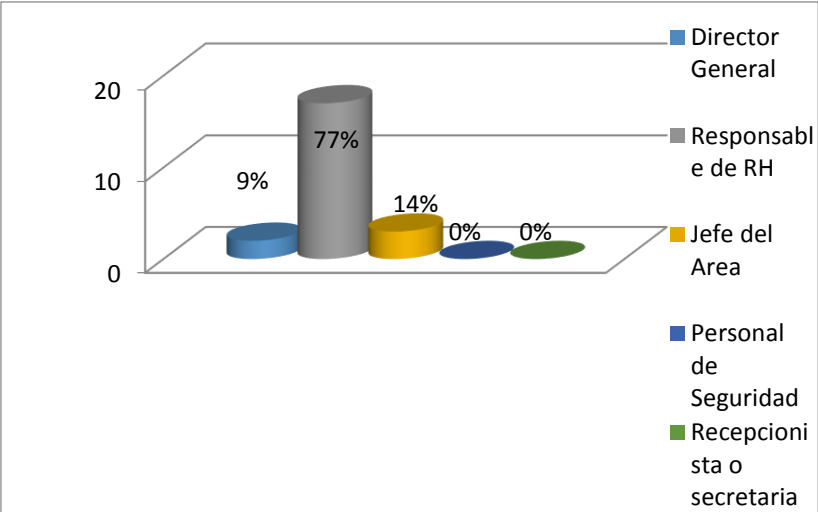
puede medir el nivel de conocimiento del postulante al cargo de igual manera un 9% expreso no haberseles solicitado carta de trabajo anteriores, 73% constancia de referencia viene siendo en este caso similar a la carta de referencia de trabajo solo que de manera más formal y un 27% coincidieron que no se les exigió al momento que solicitaron empleo en BENCAFE, el 77% record de policía puesto que es un beneficio que cuenta con un personal altamente calificado es preciso la valoración de la procedencia correcta y de buenos valores que posee cada persona que ingresa a esta entidad, un 23% dijo que no se les solicito record de policía, el 59% certificado de salud expresaba el gerente de recursos humanos que este requisito es muy importante para la empresa porque es evidente que la mayoría de actividades que aquí se realizan, requiere de mucha salud física por lo tanto es un requisito que no se puede pasar por alto a ninguno de los que aquí laboran puesto que es necesario que presenten y estén en excelentes condiciones para emprender las diferentes labores cotidianas, aunque luego se obtuvo un dato casi igual de un 41% que expreso que no se les pidió certificado de salud y se pudo comprobar que algunos aspectos que son de gran importancia y que no coinciden con las indicaciones del gerente es por el hecho que va de acorde a la actividad que se realiza en esta empresa, 86% cedula de identidad aquí este resultado es más consisten con lo que son los documentos de requerimientos que debe de adjuntar el trabajador, resultado del cual solo un 14% dijo no haber presentado cedula de identidad, el 36% partida de nacimiento, expresaron que se les exigió este documento y un 59% afirmo que no fue necesario al momento de entregar los demás documentos de la misma forma un 5% indicaron que no aplica este documento ,0% partida de nacimiento de los hijos en este resultado respecto a este documento no se les pidió este documento por tanto no aplica , 55% fotocopias de carnet del Inss esto afirmaron que si les pidió como uno más de los documentos que les solicitaron 45% no les pidieron estas copias de carnet del inss, 36% numero Ruc, 32% licencia de conducir, 23% licencia de portación, 41% respondieron constancia de estudio y otros requisitos en base a un 100% por cada requerimiento, por lo que es notorio que tiene que presentar la documentación requerida por la empresa. El gerente de recursos humanos hace referencia que dependiendo del cargo se le exige la documentación requerida expuesta en el grafico anterior, y el

algunos casos como Partida de nacimiento, partida de nacimiento de los hijos, numero RUC, constancia de estudios no aplica en la empresa. Por lo tanto se observó que en algunos casos si solicitan todo la documentación antes mencionada.

Al momento de la entrega de los documentos los trabajadores respondieron a quien se lo proporcionan los documentos para aplicar a un puesto, por lo tanto consideramos que es parte de las funciones del responsable de recursos humanos poder llevar el control, y entre otras funciones que le corresponde como responsable de tan importante recurso, Lo cual es ilustrado en la siguiente gráfica.

Persona encargada de Recepcionar los documentos del candidato

GRAFICA No.5



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

El 77% respondió el Responsable de Recursos Humanos este resultado que viene siendo el más importante, puesto que los documentos los recepciona responsable de recursos humanos para ver de manera personal que la documentación que se está pidiendo sea lo más completa posible de tal manera que esto hace más rápido el proceso y al momento de revisar documentación se logra un mejor manejo de los documentos que el solicitante ha entregado a esta empresa , el 14% al jefe de área, el 9% al director General, por su parte el Gerente de Recursos Humanos nos confirmó que el encargado de recepcionar los documentos está en el

Responsable de Recursos Humanos, Por lo tanto se observó que existe una inconsistencia al momento de confirmar quien es la persona encargada de recibir los documentos argumentando que en caso de los responsable de secado natural primero dialogan y le proporcionan la documentación al supervisor y luego recurren al responsable de Recursos Humanos. La empresa realiza el proceso de reclutamiento de manera efectiva siendo el de recursos humanos el encargado de recepcionar los documentos como aspirante a los puestos, como resultado se determinó que el caso del personal de patio o secado natural se lo entregan primero al supervisor porque en algunos casos se utiliza el método de referencia del personal.

5.3 Selección.

5.3.1. Concepto.

Hay un dicho popular que dice que la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.(Chiavenato I. , 2009, pág. 144)

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

Por tanto el proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las dimensiones en factores medibles y comparables.(Alonzo Marvin Jesus & Pablo, 2006, pág. 47)

La selección es como tener todas opciones necesarias, para elegir sin dudas o inconvenientes a la persona más adecuada que se complemente con el puesto de forma más eficaz y efectiva la selección permite encontrar con más certeza y confianza al trabajador de la manera más fácil, seleccionar es separar lo bueno de lo malo por tanto, es un procesos que se debe organizar con todos los parámetros necesarios para que se lleve a cabalidad y que los resultados logren llenar las expectativas que la empresa demanda.

5.3.2. Importancia.

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

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

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

Para una organización es vital la selección de personal, que a las ves incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo. Por tal razón es que a la

hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión, en como los resultados de esta persona puede aportar valor a la empresa, que de no haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabaja.(Amaró, 2008, pág. 3)

Mediante la selección se puede ampliar la producción y fortalecer el área de recursos humanos en la organización de manera más efectiva, hace a la empresa más competitiva y puede encontrar a la persona que tenga el más alto rendimiento al momento de que aplique todas sus capacidades, conocimiento, experiencia etc.

A partir de la entrevista realizada al gerente de recursos humanos, nos dio a conocer que es muy importante la selección del personal por que marca la diferencia en la contratación, un trabajo bien hecho una buena selección el contar con un personal bien capacitado se hecho posible desde que se seleccionó a la persona que más se adecuara a la actividad a realizarse en esta organización.

5.3.3. La selección como Proceso de Comparación.

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

La selección es un proceso de comparación: se compara un perfil ideal o requerido con un perfil real, correspondiente al candidato y para ello hay que evaluarlo. (LLanos Rete Javier, 2008, pág. 6)

La selección es un proceso de comparación y de predicción de un lado este proceso coteja los requisitos del puesto de trabajo que hay que cubrir y el perfil de los

candidatos que participan en proceso de otro lado, pronostica a prevé acerca del modo en que esa persona se desarrollara en el puesto. .(Oltra, Vilá, & Diaz, 2011, pág. 107)

La selección como método de comparación es la que se encarga de medir el grado de capacidad, con que cuenta el colaborador para poder ocupar esa vacante, aquí se revisa lo que exige o demanda el cargo, por eso todos los procesos de recolección de datos de los candidatos viene a ser de gran importancia al momento de comparar las características de la persona con lo que exige el cargo.

El proceso de selección del personal comparativo permite la captación de los recursos necesarios y productivos para la institución, siempre y cuando se aplique las técnicas adecuadas de acorde a las necesidades.

Según el Gerente de recursos humanos en el Beneficio BENCAFE al momento de seleccionar a la persona indicada a un puesto si tiene que reunir las características de acuerdo al cargo, porque a si se logra incorporar inmediatamente sin muchas demoras a la persona al puesto continuando la empresa su proceso sin demoras de tal manera que no afecten su ciclo productivo.

5.3.4 La selección como Proceso de Decisión y Elección.

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

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

La selección de personal es la toma de decisión para ocupar un puesto de trabajo. Esta toma de decisiones puede ser un proceso propiamente racional de elegir en varias alternativas u opciones (candidatos) que llenen mejor las expectativas de éxitos del puesto de trabajo. Sin embargo la vida cotidiana no nos enseña a tomar decisiones racionales nos dejamos llevar por impulsos, gustos, estados de ánimo.(Siliézar Mario, 2005, pág. 6)

Una vez que se ha realizado el proceso de selección como comparación no significa que, aquí finaliza el proceso, puesto que quienes aplican estas técnicas son los especialistas y por tanto no les compete a ellos asumir decisiones para elegir los que ellos consideren correcto para ocupar el puesto, en si su función radica en recomendar y mandar a los jefes de líneas a los que más se aproximen al cargo, ya una vez revisado sus condiciones que poseen, es por ello que la decisión de elegir la deberán adjudicarla los que les corresponde trabajar con la persona que le recomiendan los especialistas que han ido experimentando el proceso con los candidatos.

En el Beneficio BENCAFE los que toman la decisión al momento de seleccionar al candidato a un puesto son El Director General, el responsable de Recursos Humanos y el jefe de área siendo un equipo Mixto de selección dependiendo del cargo y área de trabajo, fue lo expresado por el Gerente de Recursos Humanos. de esta forma el proceso se hace más eficaz y se logran obtener resultados más apegados a sus objetivos planteados.

5.3.4.1. Modelos del Comportamiento.

Con frecuencia la organización, por medio del consultor interno de recursos humanos o de sus gerentes de línea y sus respectivos equipos, se encuentra ante el problema de decidir entre varios candidatos. Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son: el número de tratos por personas y el número de personas por tratos. Con dependencia del trato, se distinguen tres modelos de decisión respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación de los candidatos. Así la selección de personal implica cuatro modelos de trato.(Gomez R Luis, 2008)

Para determinar una vez, que se han obtenidos los candidatos mediante los procesos para encontrar al más idóneo para el puesto se debe tomar en cuenta que muchos de ellos reúnen las características necesarias para aplicar al puesto pero se debe hacer también una valoración muy detallada en lo, que las técnicas y procedimientos suministraron acerca del comportamiento de cada individuo, para poder concretizar quien se debe de quedar en el empleo.

Según el Gerente de Recursos Humanos del Beneficio BENCAFE nos expresa que el modelo que utilizan es de selección y valor agregado, tomando en cuenta el nivel de competencia del candidato y de esta manera realizan una mejor elección. A cada uno de los candidatos le dan un trato diferente estos va depender del individuo y el tipo de puesto.

5.3.4.2 Modelos de Colocación.

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

Un candidato para una vacante. Cuando no se incluye la categoría del rechazo, en este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese

candidato .En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.(Chiavenato I. , 2007, pág. 155)

Cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.(MerjinPérez, 2008, pág. 2)

El modelo de colocación se refiere a un proceso de selección ya finalizado, por tanto no queda otra opción para elegir entre varias alternativas por ello cuando a una persona es enviado a que se le asigne la entrega de su puesto de trabajo, es porque, ya ha sido bien analizado que verdaderamente cumple con los parámetros para ocupar el cargo dentro del entidad, y por tanto no se le puede objetar un cambio a esta decisión.

5.3.4.3 Modelo de Selección.

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo si se rechaza, queda eliminado el proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.(Dessler, 2009, pág. 146)

Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo(Gómez Luis, Gestión de recursos humanos, 2008).

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante ocupara el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.(Monografias.com, 2015)

El modelo de selección aclara que una vez que el candidato ha sido rechazado por la razón que fuera, este ya no aplica para una reelección si no, más bien es descartado de toda posibilidad de ocupar la vacante y se procede a continuar con los que aún no han sido evaluados por los jefes de líneas.

5.3.4.4 Modelo de Clasificación.

Es un enfoque más amplio y más situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto aprobación o rechazo. Si es rechazo se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar, las vacantes y por ello se le denomina modelo de clasificación (Chiavenato I. , 2009, pág. 146)

Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado, se le compara con los requisitos que exige los demás puestos a llenar hasta agotar las posibilidades de las vacantes por ello de denomina “modelo de clasificación.” (Chiavenato I. , 2007, pág. 172)

En el modelo de clasificación se determina y se mide las capacidades con las que, cuenta un posible aspirante, a un puesto del cual la institución requiera de sus servicios en un área específica de la empresa depende de sus conocimientos y capacidades que tenga una persona para determinar si es o no capaz para considerársele candidato preseleccionado o considerado apto para competir por el cargo que se oferta.

5.3.4.5 Modelo de Valor Agregado.

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

Este modelo resalta o promueve específicamente a la cualidad que hace al candidato diferente para que, sea considerado un coparticipe de una determinada organización, se enfoca en fortalecer el recurso humano buscando al candidato que sea competente no solo en el microambiente del ente si no, también en el macro ambiente.

5.3.4.6. Individuales Requeridas.

Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.(Chiavenato I. , 2009, pág. 149)

Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.(Alles, 2012)

Es una metodología que consiste en el establecimiento de las competencias a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento.(Saracho Maria, 2005, pág. 216)

Aquí los actores especifican que, las individuales requeridas son las cualidades y nivel de competencia que el aspirante al puesto posee para poder llenar las necesidades que demanda el cargo de igual manera son aplicaciones que la empresa necesita tener conocimiento del individuo por anticipado para poder constatar si es el candidato indicado.

5.3.5 Proceso de la Selección de Personal.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de estos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante,(Chiavenato I. , 2007)

Selección como 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.

Selección como un proceso de decisión

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 solicito para la ocupación del puesto vacante.

El proceso de selección parte, de si el candidato cumple con lo requerido por la empresa y si por sus conocimientos o experiencia en otros trabajos similares puede aportar para brindar mayor productividad a la empresa que está solicitando de sus servicios, ya que, esto da más confiabilidad al seleccionarlo para ocupar determinado puesto.

A partir de la entrevista realizada al Gerente de recursos humanos los pasos que realizan en el proceso de seleccionar al personal son recepción preliminar de solicitudes, luego la entrevista preliminar continúa con la entrevista de selección y la verificación de referencias, luego se realiza una entrevista con el supervisor, se hace una descripción de la realidad del puesto, se toma la decisión de contratar finalizando con la realimentación del proceso de selección, aplicando Administración de exámenes, y no la evaluación médica al momento de proceso de selección, durante este proceso nos explicaba que a veces resultaba irritante para algunos aspirantes al puesto y se le tenía que dedicar mucho tiempo en algunos casos

5.3.5.1. Recepción Preliminar de Solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 201)

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, 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 Cuestionario necesidades y el perfil que se busca cubrir, dedicándole a las áreas de interés mayor espacio. Que podrían ser, pero se tiene alguna duda (para tomarlos como segunda opción. (Grados, 2013, pág. 229)

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la empresa o con la petición de una solicitud de empleo. Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo.(Chavarria Vidal, 2015)

La recepción preliminar es para verificar de que el candidato cuenta con los requisitos que pretende la institución que contenga el aspirante para que se le pueda tomar su entrevista con más importancia e interés lo cual hace que el proceso se agilice, de igual manera el entrevistado puede observar y comprobar si es el lugar adecuado e indicado para aplicar o desarrollar sus conocimientos adquiridos si se le permite laborar de la forma que este desea. Por tanto si la empresa le ofrece lo que el busca.

5.3.5.2. Administración de Exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumento para evaluar la competitividad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicas; otros son ejercicios que simulan las condiciones del trabajo. Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso. Como es evidente, la habilidad Matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos.

Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna —en forma individual— una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los

promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y sólo es aplicable en determinadas circunstancias. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 202)

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer camión, telefonista, operativo de maquina etc.) Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma. (Chiavenato I. , 2007, pág. 182)

Los exámenes aplicados a los prospectos, es para tener un conocimiento previo de lo que, realmente son antes de poder considerarse un recurso conveniente para la empresa luego de varios procesos los cuales determinan si es el indicado para el puesto aquí se puede identificar con qué tipo de persona se está tratando se puede observar cual es la reacción a las diferentes situaciones que puedan presentársele una vez ya estando en el cargo.

2.3.5.2.1. Tipos de Prueba.

Pruebas de acuerdo al método.

Pruebas orales: utilizan preguntas y repuestas verbales.

Pruebas escritas: son pruebas de preguntas y repuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.

Prueba de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea de manera uniforme y en determinado tiempo, como prueba de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de vehículo.

Pruebas de acuerdo al área de conocimiento.

Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.

Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.

Pruebas de acuerdo a su forma.

Pruebas tradicionales: son tipo de expositivo o de disertación. Pueden improvisarse pues no exige planeación.

Pruebas objetivas: se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. (Chiavenato I. , 2009, págs. 154,155)

Aplicación pruebas psicológicas

Pruebas 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.

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.

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).

Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determine estas habilidades.

Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.

Prueba del polígrafo

Durante muchos años, otro medio que se ha usado para verificar la información los antecedentes es el polígrafo o detector de mentiras. El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato. Sin embargo, la Ley de Protección de los Empleados contra el Polígrafo, promulgada en 1988, limitó severamente el uso de las pruebas del detector de mentiras en el sector privado

Pruebas en línea

Las organizaciones están usando Internet en forma creciente para someter a prueba diversas habilidades requeridas en los candidatos. Las empresas pueden diseñar sus propias pruebas y hacer que estén disponibles en línea, o bien, usar fuentes externas. Por ejemplo, hay algunas pruebas disponibles que examinan a los candidatos en relación con las habilidades técnicas que afirmen tener

Centros de evaluación.

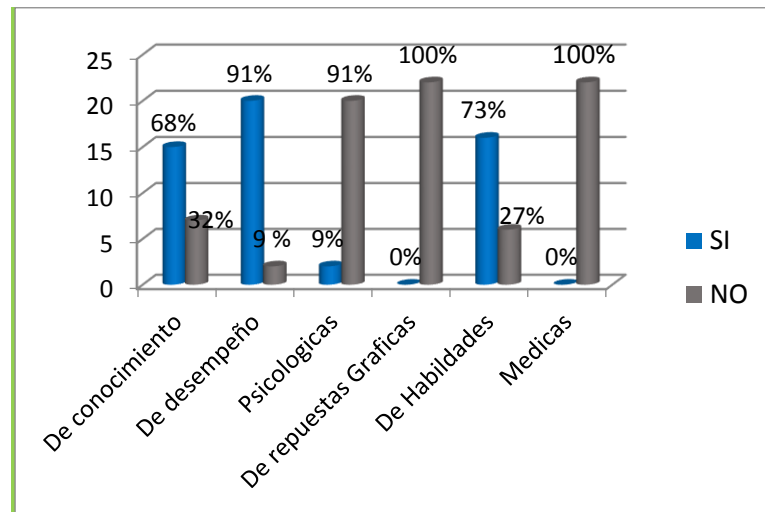
Un centro de evaluación es una técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real. El centro de evaluación es una de las herramientas más poderosas para evaluar el talento administrativo.(R. Wayne Mondy, 2010, págs. 171,172,173)

Los diferentes tipos de pruebas que se le hacen a los candidatos es con el fin de observar, cuál es su personalidad realista ante las diferentes situaciones cabe destacar que aquí el que aplica las pruebas se vale de todos los recursos y técnicas

referente a las pruebas que se estén realizando en el momento para la obtención de mejores resultados y una selección más aceptable.

Tipos de pruebas que les realizan en el proceso de selección.

GRAFICO NO. 6



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

Durante se realizó la encuesta el 68% de los trabajadores respondieron que le realizaron pruebas de conocimientos esto con el fin de que ellos pudieran dar a conocer su experiencia que llevan antes de ser trabajadores de esta empresa, el 91% pruebas de desempeño aquí se enfocan un poco más porque según decían ellos les hacen este tipo de prueba para comprobar su rendimiento y aportes que pueden brindar y el 73% de habilidades estas pruebas son aplicadas a los trabajadores de diferentes áreas como la de producción la cual tiene que saber manejar los equipos y maquinarias tecnológicas como la de secado mecánico, los que manejan vehículos pesados, con el objetivo determinar que están aptos para el puesto, Según lo confirmado por el Gerente de recursos humanos coincide con los trabajadores en los diferentes tipos de pruebas que se aplican, la elaboración de las mismas van de acuerdo al puesto vacante.

Las pruebas son instrumentos para evaluar las capacidades, habilidades y

Conocimientos del aspirante conforme a los requerimientos del puesto ayudando a tomar una mejor decisión al momento de la elección del candidato.

Los diferentes tipos de pruebas aplicadas en el Beneficio Bencafe son idóneas para los diferentes puestos por ejemplo: un perfil de un puesto administrativo tiene que ser un profesional que tenga conocimientos sobre los servicios que brinda el Beneficio pero debe constar con los conocimientos profesionales del puesto a desempeñar, en el caso de área de secado natural quizás no presentan un título profesional pero si deben constar con conocimientos del secado de café, además de las habilidades con que debe constar ese recurso para el puesto.

5.3.5.3. Entrevista de Selección.

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato.(Chiavenato I. , 2009, pág. 149)

Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a las dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado.(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 205)

La entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información. En la mayoría, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información factual sobre los antecedentes, no es particularmente buena para hacer una evaluación, ya que es demasiada subjetiva. Sin embargo las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones.(Dolan & Kendells, 2007, pág. 147)

Hay una serie de entrevistas que sirven para proporcionar información suficiente e importante para conocer más acerca de las personas que aspiran por el puesto de trabajo, de igual forma el entrevistado puede ver lo que le ofrece la empresa si es justamente lo que busca como profesional puesto que también deberá sentirse motivado desde un inicio por si es seleccionado, pueda dar el rendimiento esperado por la empresa.

Aplicación de entrevista de selección.

Tabla No.4

SI	NO
100%	0%

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores.

Mediante la aplicación de la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos y encuesta realizada a los trabajadores de la institución, el 100 % confirmaron que si realizan entrevistas de selección para elegir candidato a una vacante, De igual forma el Gerente nos expresó que dentro de la entrevista existe un cuestionario estándar para todo los tipos de puestos, siendo una técnica eficaz para escoger al candidato idóneo. No se tuvo al alcance de poder observar el documento estándar que expreso el Gerente que utilizan para la selección pero con lo que indicaron todos los trabajadores, se puede mencionar que en verdad realizan las entrevistas para elegir a, los candidatos a los diferentes puestos.

5.3.5.3.1 Proceso de la entrevista.

El proceso de la entrevista puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista. En otras palabras, la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también puede ser enteramente libre, a voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias.(Chiavenato I. , 2009, pág. 250)

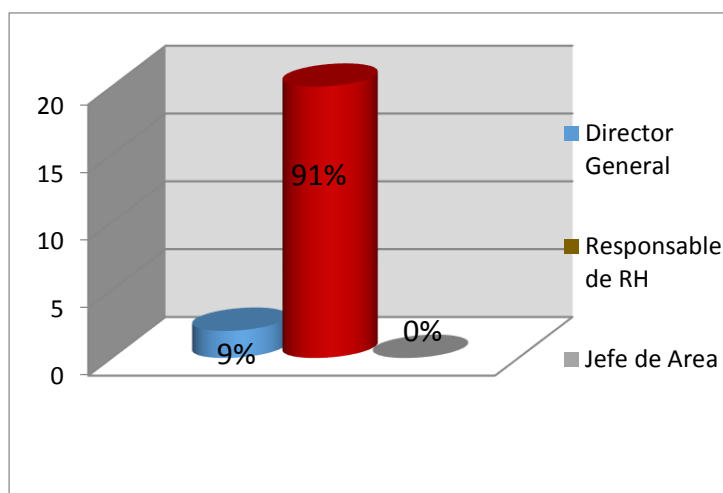
El proceso de entrevista puede aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en dos sentidos los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y este la obtiene de la organización. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 205)

A pesar de que la entrevista de trabajo es probablemente la herramienta de selección más utilizada ha sido criticada con frecuencia por su escasa fiabilidad y validez. Existe un gran número de estudios que han mostrado que los entrevistadores no se ponen de acuerdo en la valoración de candidatos. (Luis, David, & Robert, 2000, pág. 153).

Hay una serie de entrevistas que sirven para proporcionar información suficiente e importante para conocer más acerca de las personas que aspiran por el puesto de trabajo, de igual forma el entrevistado puede ver lo que le ofrece la empresa si es justamente lo que busca como profesional puesto que también deberá sentirse motivado desde un inicio para que si es seleccionado pueda dar el rendimiento esperado por la empresa.

Responsable de realizar la entrevista en el proceso de selección.

GRAFICA No.7

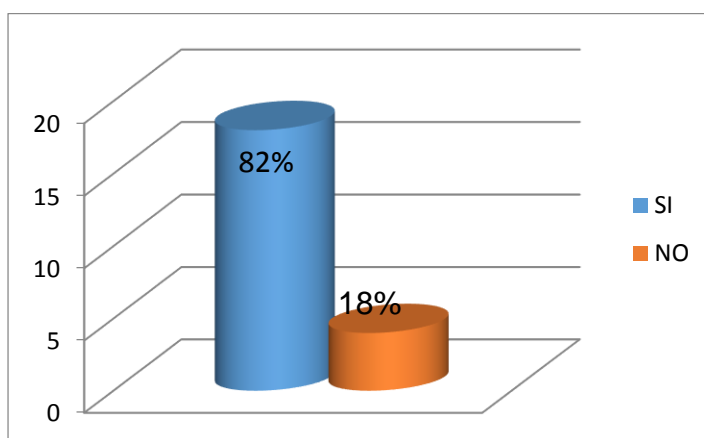


Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

El 91% el responsable de recursos Humanos, el 9% el director General confirmando que lo correspondiente el área de administración en algunas ocasiones realiza la entrevista el Director General, por tanto se ve que el responsable de recursos humanos, es el que realiza este proceso por tener una relación más cercana con el personal que se va a seleccionar puesto que de esto depende que los demás procesos se realicen con eficiencia y que en menor grado recae la responsabilidad director general.

GRAFICA No.8

Presentación de ficha de cargo a ocupar a los contratados.



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores BENCAFE.

Según encuesta realizada el 82% de los trabajadores respondieron que si le presentaron ficha de cargo ocupacional, en el cual les especifican de manera más detallada cuáles serán las funciones del cargo que desempeñaran como se debe de realizar cada actividad se les da de acuerdo al puesto, el 18% indico que no se la presentaron las mencionadas fichas, estos trabajadores no tenían un conocimiento de que existía fichas de cargo y que solo les dieron instrucciones directa el jefe de área que estaba como jefe inmediato, del mismo modo el gerente de recursos humanos confirmo que si al momento de contratarlo le presentaron la ficha, de esto se puede mencionar que hay un porcentaje mínimo que no coincide con los demás que a su vez lo confirmo el Gerente este porcentaje equivale al personal no permanente o temporal a los cuales por el tipo de trabajo lo realiza el jefe de área siendo así no necesaria la ficha para este personal.

5.3.5.3.2. Ventajas y desventajas de la entrevista.

Ventajas:

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

Desventajas

1. errores debido a la falta de experiencia de los entrevistadores
2. El procedimiento es lento
3. En ocasiones puede tener un costo excesivo

Muestras más pequeñas(Vasquez Maria,Ferreira Maria, 2006, pág. 59)

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativo, en especial en cuanto a confiabilidad y valides. Para que los resultados de las entrevistas sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones.(Werther W , Davis K, 2000, pág. 188).

Ventajas:

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

Desventajas:

1. las entrevistas son susceptibles de producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el lenguaje verbal entre cualquier tipo de personas.
2. Las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones.

3. Puesto que los entrevistadores no observan directamente a las personas en su vida cotidiana, no conocen el contexto necesario para comprender muchas de las perspectivas en las que están interesados.

Las barreras y distorsiones lingüísticas entre el entrevistador y los sujetos (Yuni J, Urbano C, 2006, pág. 97)

Como todo instrumento utilizado al momento preciso en que se está llevando a cabo la entrevista no es la excepción en ventajas y desventajas puesto que también tiene sus aciertos y desaciertos en esta técnica utilizada se puede observar e identificar las cualidades más convenientes para la organización y que, traigan consigo múltiples beneficios tanto a la institución como para el solicitante.

5.3.5.4. Verificación de Referencias y Antecedentes.

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante. ¿Cómo se desarrolló? .Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Establecer si el solicitante se ha hecho acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información necesaria sobre el candidato. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 215) Casi todos los empleadores verifican y comprueban las referencias y la información de los antecedentes de las personas que solicita empleo. Se estima que alrededor del 95% de las empresas de estados unidos comprueban los antecedentes y que es probable que la mayor parte de ellas recurrirá a preguntar las cosas por teléfono. El resto usa fuentes de antecedentes, como despachos que se encargan de verificar el crédito comercial y las cartas de recomendación. (Dessler G, 2001, pág. 190).

En la verificación de referencia se constata de que toda la información que identifica a la persona solicitante sea real y confiable, se comprueba y se analiza para su debida autentificación el grado de veracidad que contenga la información brindada por el solicitante ara más valiosa su entrevista y en lo personal le da una mejor

posición ante su competencia al momento de ser evaluado para ser tomado en cuenta.

5.3.5.5. Evaluación médica.

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

Los reconocimientos médicos o físicos constituyen a menudo uno de los últimos pasos del proceso de selección. Si bien muchas empresas realizan reconocimientos médicos comunes a todos los candidatos, hay un subgrupo de ellos que pueden pasar por reconocimientos especiales. Los reconocimientos físicos, no obstante, deberían utilizarse solamente para cribar a los candidatos cuando sus resultados indiquen que el rendimiento en el puesto de trabajo se verá afectado negativamente.(Dolan & Kendells, 2007, pág. 155)La evaluación médica se utiliza para saber si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para el o para las personas que lo rodean. Es muy importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud.(Grados, 2013, pág. 255)

Este más que un proceso es un requerimiento muy importante puesto que le permite a el entrevistador y a la misma empresa conocer con mayor certeza con que capacidades físicas e internas de salud cuenta el aspirante al puesto por medio de este proceso se puede identificar si el candidato se encuentra apto para realizar las actividades que demanda la empresa para la cual se está requiriendo.

5.3.5.6. Entrevista con el Supervisor.

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

La evaluación del desempeño es una habilidad difícil y esencial de la supervisión. Por lo general el supervisor, no el departamento de RH, es quien realiza la evaluación; un supervisor que califica a todos sus empleados demasiado alto o demasiado bajo (o promedio) los perjudica a ellos y a la empresa. Por tanto los supervisores deben ser familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de forma justa.(Dessler, 2009, pág. 340)

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 W , Davis K, 2000, pág. 202)

Aquí el supervisor o el que analiza, al postulante al puesto debe de tener capacidad absoluta, para decidir al momento de elegir al candidato porque puede que la persona no tenga los requisitos necesarios en el preciso instante en que se ejecuta la entrevista pero que con una capacitación breve o de acuerdo a su nivel de

captación el entrevistado puede asimilar el conocimiento necesario para poder desempeñar el cargo que se le ofrece en la empresa.

De acuerdo a la entrevista que se le realizó al Gerente de recursos humanos de BENCAFE, hacía mención que la entrevista la realizaba el responsable de recursos humanos y que por ser una persona que tiene una vasta experiencia en este tema y por ellos se le atribuye esa responsabilidad.

5.3.5.7. Descripción Realista del Puesto.

Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puesto varían de una compañía a otra.(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 217)

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.(Chiavenato I. , 2007, pág. 222)

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 W , Davis K, 2000, pág. 203)

En este caso es necesario tratar al candidato con mucho esmero y cuidado hacer el mejor proceso de inducción posible para que el entrevistado se sienta más confiado y pueda discernir con mayor claridad y rapidez acerca del cargo que se le ofrece sin que le queden dudas que le afecten al momento de ejecutar sus labores para la empresa que lo contrata. Esto conlleva a una máxima progresión de ambas partes involucradas.

5.3.5.8. 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 Departamento de recursos humanos.(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 217)

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y, de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.(Grados, 2013, pág. 256)

En muchas empresas, las decisiones referidas a la contratación de personal se toman rutinariamente por el departamento de RH, especialmente cuando se trata de los puestos de nivel inicial.(Luis, David, & Robert, 2000, pág. 134).

Una vez que termina todo el proceso de selección que ya se ha elegido a la persona más conveniente para que ocupara la vacante que había dentro de la empresa debe ser una obligación del encargado de la selección del individuo

mantener una estrecha relación comunicativa con los que no pudieron optar al puesto esto con el fin de ofertar otros posibles puestos para aprovechar la inversión que se hizo de parte de la empresa a estas personas y valiéndose de que ya se tiene mayor conocimiento de estas personas sería más adecuado obtener a un candidato más oportuno para que ocupe otro puesto.

5.3.5.9. Retroalimentación del proceso de selección.

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

La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura(Werther W , Davis K, 2000, pág. 204)

La selección puede considerarse una de las áreas de gestión de recursos humanos con más solidez y, sin duda una de las más profesionalizadas. Este alto grado de profesionalización tiene su razón de ser en la propia naturaleza del ser humano. El temor al riesgo. Seleccionar a una persona que pueda desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo no deja de entrañar un riesgo. Las empresas han querido minimizarlo, utilizando para ello las herramientas de selección más variada.

La selección es un proceso amplio y estructurado en el que deben estar involucrado el departamento de recursos humanos, los asesores externos (si fuere el caso) y, lo que es más importante, aquellos directivos antes lo que la persona vaya a

responder y aquellos a los cuales vaya a prestar su servicio..(Juan Carlos, 2004, pág. 83).

Si bien muchas cosas parecen obvias, no por ello se debe dejar de mencionarlas. Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados sólo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no sería el esperado.

La selección en contextos con alto desempleo suele presentar una situación paradójica. Si bien frente a una convocatoria de empleo pueden recibirse muchas postulaciones, será necesario atraer a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil. La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la selección por competencias para aquellos que adopten este sistema integral de gestión de recursos humanos.(Martha Alicia, pág. 156).

Es donde se puede observar el desempeño que realiza el nuevo empleado para la empresa, de acuerdo al proceso realizado con anterioridad es muy importante la retroalimentación porque se puede comprobar si este sistema da respuestas a las necesidades de la institución considerando sus reglamentos y reglas creadas para el control organizacional esto determina de igual manera que tiene que dar este proceso un bien reciproco para ambas partes si no se logra esta expectativa no se ha logrado cumplir con lo requerido por el proceso de selección.

5.4. Contratación.

5.4.1. Concepto.

Artículo 19. Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de remuneración.(Mejia, 2005)

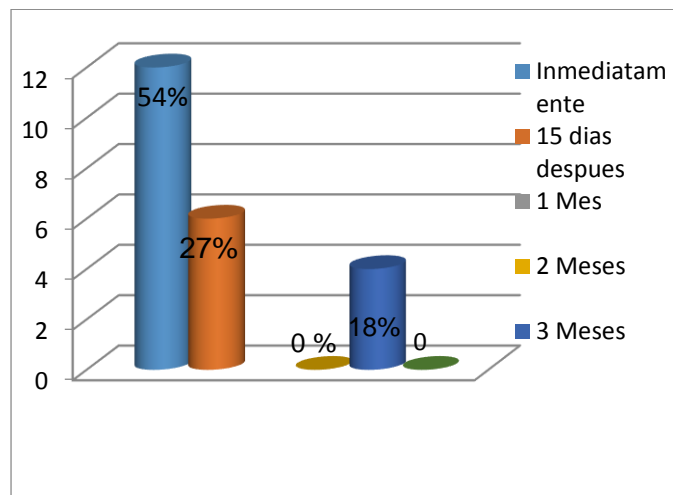
La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección.(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 217)

Es un documento u formato que hace la validación de mutuos acuerdos entre el trabajador y el empleador, consta de las partes fundamentales que se establecen con claridad antes de firmar ambas partes a lo cual se deben someter sin que ninguna de las partes queden en desacuerdo, de no darse esta acción al momento de realizada la transacción de obligaciones se deberá considerar o bien anularse la actividad de legalización y validación del contrato.

A partir de la entrevista realizada al Gerente de recursos humanos se refirió que el responsable de Recursos Humanos es el funcionario encargado de realizar la Gestión de contratación e inmediatamente se llama al candidato del puesto a ocupar.

Una vez que se decide contratar, cuánto tiempo después fue contratado el trabajador.

GRAFICA NO. 9



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

El 54% fueron contratados inmediatamente, a los 15 días respondieron el 27%, tres meses después el 18%. Según lo que se observo va depender del puesto, el tiempo que dilate en integrar al nuevo trabajador después de que fue tomada la decisión de contratar, en el caso del área de secado natural da un lapso de tres meses después de la decisión, constatando que los contratos de trabajos están elaborados en base la ley 185 del código del trabajo.

Pagar el salario por el trabajo realizado en el modo y tiempo convenidos con el trabajador;

No descontar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

Respetar el derecho a la libre elección de profesión u oficio y no exigir ni aceptar cualquier clase de pago para emplear al trabajador ni elaborar listas discriminatorias o realizar prácticas que restrinjan o excluyan las posibilidades de colocación de los trabajadores;

Guardar a los trabajadores la debida consideración y respeto absteniéndose de malos tratos de palabra, obra u omisión y de todo acto que pudiera afectar su dignidad y su decoro;

Tipos de Contratos

Esta etapa esta formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas 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) Tiempo Indeterminado
- d) Por temporada
- e) Por capacitación inicial
- f) Por periodo de prueba.

Contrato por tiempo indeterminado.(Grados, 2013, pág. 256)

Es la forma de contrato de trabajo que no tiene un término de finalización. Generalmente concluye con la jubilación del trabajador, su renuncia, muerte o despido.

Este es el contrato de trabajo general, pues para que se entienda que no es un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, debe ser pactado por escrito por las partes. Siempre se entiende que el contrato es por tiempo indeterminado, salvo prueba en contrario.

Según lo que se observó el Beneficio BENCAFE elaboran contratos de acuerdo al puesto y a la temporada de café, en el caso del personal de producción y secado natural es por temporada de acuerdo a la demanda de servicio, en el caso de administración se estipula por tiempo indeterminado.

5.4.2. Elementos del contrato.

Artículo 20. El contrato escrito de trabajo debe contener:

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

La falta de alguno de los elementos indicados no exime a las partes de cumplir con esta disposición. En todo caso se entenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva.(Mejia, 2005)

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 cuerpo (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 personal

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, pág. 256)

Todo contrato de trabajo posee unos elementos esenciales sin los cuales podría llegar a no ser válidos y, por tanto, a determinarse su nulidad, estos elementos

son: El consentimiento, el objeto y la causa.

El consentimiento: Ambas partes, trabajador y empresario, deben expresar su acuerdo de contratar. Este acuerdo debe ser adoptado libremente sin que exista violencia o intimidación por ninguna de las partes.

El Objeto: El objeto del contrato de trabajo es doble. Por una parte, está el factor productivo trabajo, entregado por el trabajador, y por otra parte, el salario, la remuneración que el trabajador recibe del empresario a cambio de su trabajo.

La causa: Es el elemento más difícil de determinar, pues representa la voluntad que tienen las partes de intercambiar trabajo por dinero. Es lo que determina toda contratación laboral.

Otros elementos del contrato.

Al mismo tiempo, toda contratación debe contener otros elementos para matizar y dejar bien especificadas las condiciones en las que el trabajo se va a desarrollar. Estos datos constituyen el contenido mínimo del contrato del trabajo.

Contenido mínimo del contrato del trabajo:

Lugar del trabajo.

Grupo profesional del trabajo.

Denominación del puesto.

Descripción de las funciones a desarrollar.

Duración del contrato.

Periodo de prueba.

Duración de la jornada y horario.

Duración de las vacaciones.

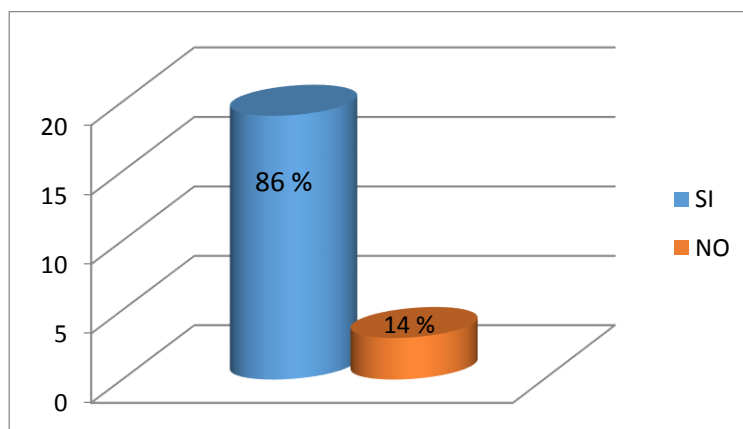
Salario y su compensación.(Lacalle, 2012, pág. 107)

Siendo el contrato un acuerdo entre dos personas también se debe de tener presente que hay una serie de enumeraciones o artículos que hacen posible la valides del mismo, estas partes son indispensables y por ningún motivo se pueden obviar la momento de ejecutarse el acuerdo, cada parte tiene una función en especial y estas varían de acuerdo al contrato que se vaya a realizar.

Según lo que se observó en el Beneficio BENCAFE el contrato de trabajo contiene los siguientes elemento; Duración, Fecha de inicio, tipo de contrato, de finalización, jornadas de trabajo a tiempo completo o tiempo parcial, periodo de prueba, numero de pagas, datos del trabajador y del centro de trabajo, el periodo de sus vacaciones, algunas cláusulas donde estipulan sobre las prestaciones de ley.

La empresa está cumpliendo con lo contratado.

GRAFICA No. 10



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

El 86% de los trabajadores encuestado respondieron que la empresa cumple con lo contratado, el 14 % la empresa no cumple haciendo referencia al horario que a veces se quedan más tiempo de lo estipulado.

Toda empresa debe cumplir con lo estipulado en el contrato según la ley 185 tanto la parte patronal como laboral tienen deberes y derechos, por lo tanto el cumplimiento debe ser estricto, en el caso del beneficio BENCAFE en algunos casos

los trabajadores tienen que laborar más del horario o redoblar turnos lógicamente existen un acuerdo verbal entre ambas partes.

Del mismo modo se observó que en los expedientes de los trabajadores se anexan el contrato de trabajo como parte de su control administrativo.

5.5. Inducción.

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

La inducción es el proceso por el cual todos los candidatos se les da por parte de la empresa todo lo necesario para que los individuos se vayan creando un concepto de cuáles son las partes o áreas que la conforman y de igual manera ellos pueden observar el ambiente que se vive en la entidad y así crear conclusiones al respecto, por tal razón a la empresa le corresponde dejar su imagen ante los candidatos impecable y clara para que se familiaricen con ella.

5.5.1. Programas de Inducción.

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 230)

Es importante saber que una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la

información y los conocimientos necesarios para que tengan éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto.(David Ulrich, 2012, pág. 28)

El contenido del programa de inducción consiste en toda la información útil al nuevo empleado para reconocer mejor la organización de la cual ya forma parte. A continuación se presentan una serie de actividades que deben comprender un Programa de inducción:

Ayudas técnicas: 'Para poder impartir un programa de inducción puede usarse como material: Folletos, películas, foros, transparencias, grabaciones etc.

Historia de la organización: De un enfoque general de la evaluación de la organización, desde su función hasta la actualidad.

Características de la organización: se refiere a la ubicación de la organización, tanto interna como externamente.

1. Instalaciones.
2. Sucursales
3. Ubicación.

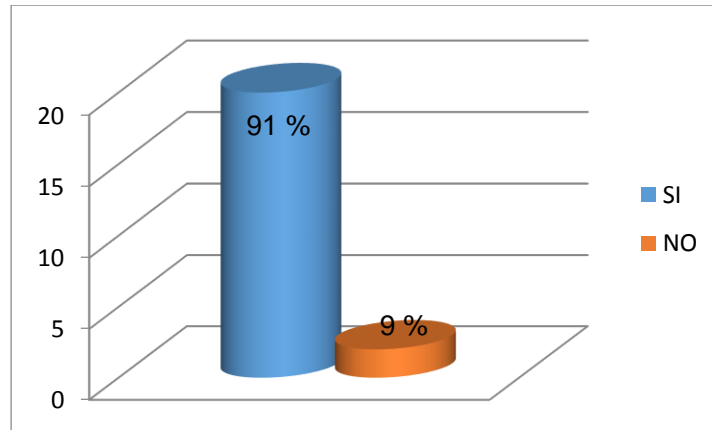
Sus productos: tipos de productos que fabrica y evolución de los mismos.

Objetivos generales: estos objetivos generales dependerán del tipo y naturaleza de la organización, y se busca con esto establecer los objetivos o metas que tanto la organización como el empleado tendrá que alcanzar.(Salvador Mercado, 2004, pág. 440)

Este programa viene siendo la familiarización del trabajador con la empresa se le da la bienvenida a la organización, una presentación general de lo que es la institución donde la persona puede observar con más detalles específicos y hacer un reconocimiento previo a todo lo que, se relacione con su cargo para posteriormente tener mejor visión y encaje en el grupo o personal perteneciente a esa empresa.

Existencia de un Programa de inducción para el personal nuevo

GRAFICA No 11



Fuente: propia a partir de Encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

Tal como muestra el Grafico No. 1 en el Beneficio BENCAFE, el 91% de los trabajadores encuestado dieron a conocer que el personal nuevo le dan un programa de inducción entre ellos está, conocer la misión y visión de la empresa, conocimientos de la página Web de la institución, para que ellos tengan presente el acontecer de la institución, la ubicación del área de trabajo, presentación antes el personal, del mismo modo el 9% de los encuestados respondieron que no existe un proceso de inducción al expresar que solo le dan a conocer sus funciones, Según lo observado existe un proceso de inducción para que el trabajador este satisfecho y pueda garantizar con eficacia y calidad su trabajo encomendado.

5.5.2. Fines de la Inducción.

5.5.2.1. Reducción de Costo.

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran varias variables Como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia o realizar entrevista representa un costo para la organización el cual se determina mediante la siguiente manera:

Costo de reclutamiento= Horas- hombre del reclutador * horas – hombres del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento.(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 160)

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

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

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

La reducción de costo es un tema de gran relevancia e importancia para todas las empresas sin importar el giro comercial actividad a la que se dediquen en sus operaciones esto se da en gran parte de manera típica o bien haciendo uso y manejo de un buen plan utilizando las herramientas y estrategias que estén al alcance de los encargados de esta área de la empresa, depende de la implementación y desarrollo este plan la empresa puede mejorar o disminuir sus costo o decaer de forma descendente.

5.5.2.2. Reducción de estrés y ansiedad.

En un estudio reciente la sobrecarga de trabajo (el grado en el que el desempeño del trabajador se ve afectado por plazos, capacitación y recursos inadecuados). Se asociaba de manera significativa con comportamientos riesgosos. Otros investigadores sugieren que conforme se incrementa la sobrecarga de trabajo, es más probable que los individuos intenten buscar atajos y métodos de trabajo algo más peligrosos. Por lo tanto, los supervisores deben vigilar a los sub alternos en busca de señales de estrés y sobrecarga.(Dessler, Gary; Ricardo, Varella, 2004, pág. 282)

No todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés ni muestran tampoco reacciones similares ante un determinado tipo de factor estresante. Así por ejemplo, si la exigencia es inadecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de la persona, el estrés tendera a disminuir y podrá tener signos positivos, estimulantes, que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral, así como una mayor proyección en el mismo con gratificación personal espiritual y material.(Dolan & Kendells, 2007, pág. 337)

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

Para reducir el estrés va a depender de la actividad que realice el colaborador esto lo implementan las empresas de acuerdo a sus reglamentos y normativas que hay dentro de los derechos y obligaciones permitidas a sus trabajadores son lapsos de tiempo muy cortos pero suficiente para que el trabajador se libere un poco de la tensión y pueda luego reincorporarse a sus labores con más empeño, cómodo y relajado.

5.5.2.3. Reducción de la Rotación de Personal.

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado en que gran medida es difícil predecir cuándo se pronunciara una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 273)

Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimiento de la persona, etc. en relación a las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc. en definitiva, todas ellas son variables a considerar en el análisis de que es lo que determina la propensión del individuo al abandonar o permanecer y cuáles son los costes implícitos. Solo de esta manera podrán realmente articularse políticas de recursos humanos que nos conduzcan a un índice óptimo de rotación e incidir en la retención de los empleados. (Dolan & Kendells, 2007, pág. 119)

Los índices de rotación de personal demasiados altos representan un gasto considerable para la compañía que no puede recuperarse. Por suerte al mejorar el entorno laboral, poner en práctica estrategias de contratación inteligentes y garantizar la organización de tu compañía es posible mantener el índice de rotación de personal en un índice de rotación de personal en un mínimo saludable. ((Wikihow.com, 2015)

En este concepto los autores señalan la importancia de resaltar en las empresas el talento humano, y tomar en cuenta los aportes significativos que realiza cada colaborador para la organización de tal manera que la motivación de personal viene siendo un aspecto clave en la compensación de apartes que hagan sentir a la persona parte de esa institución para descubrir nuevos talentos habilidades y

capacidades dentro del mismo personal de trabajo sin necesidad de contratar a nuevas personas para que ocupen otros cargos.

5.5.2.4. Ahorrar Tiempo a Supervisores y Compañeros.

Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente (Chiavenato I. , 2007)

Es muy importante que en la empresa haya una buena comunicación para que se le pueda transmitir toda la información y orientación más esencial al nuevo ingreso así el trabajador puede captar con precisión su perfil de cargo y pueda reincorporarse de inmediato en su puesto de trabajo, esto evita el desgaste y retraso en las labores correspondientes.

Según la entrevista el Responsable de Recursos Humanos nos expresaba que el proceso de inducción consigue reducir la rotación en el personal de manera que sientan que la institución brinda seguridad y estabilidad laboral.

6. Desempeño laboral.

6.1 Definición.

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destreza y actitudes; estas son necesaria, pero no suficientes por sí misma, para un desempeño efectivo. (Preciado Sanches, 2006, pág. 26)

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desean obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, así mismo la

organización necesita conocer el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para decidir las decisiones que se deben tomar a corto y largo plazo.(Daniel Patricio, 2011, pág. 219)

El desempeño laboral se puede definir como el conjunto de actividades que tiene un sujeto hacia las tareas asignadas dentro de una organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.(Concepción Nieto, 2014, pág. 105)

En el desempeño laboral se miden las capacidades de cada individuo, esto permite supervisar si el trabajador cumple en su plenitud con sus actividades que se le han asignado desde su contratación hasta el momento de poner en práctica sus servicios o funciones.

6.2. Importancia.

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

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 306)

El procedimiento sigue cinco pasos: 1) analizar el puesto y decidir cómo medir el desempeño laboral, 2) seleccionar rasgos personales, como la destreza de los dedos que en su opinión pronosticaran el buen desempeño, 3) aplicar pruebas a los candidatos relacionados con estos rasgos, 4) medir el desempeño laboral subsiguientes de estos candidatos y ,5) Analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza de los dedos) y el desempeño laboral. Después se puede

utilizar un análisis estadístico para evaluar la importancia de estos rasgos de personalidad.

La forma es un cuestionario para evaluar la importancia de dimensiones básicas de la personalidad, como carácter agradable, cumplimiento y estabilidad emocional para el puesto.(Dessler G, 2001, pág. 109)

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estimula el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desean obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. A si mismo los mandos conocer el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados, por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para decidir las acciones que deben tomarse a mediano y largo plazo.(Daniel Patricio, 2011, pág. 219)

Da a la empresa un mayor reconocimiento de su equipo laboral se puede promover a una persona a otro puesto de acuerdo a su comportamiento y desempeño y aportes que haya brindado a la institución durante su estadía en su cargo se puede ver con más relevancia su actitud ante cualquier situación que se presente en la empresa por medio de la importancia que se le dé a este tema se puede encontrar a la persona ideal para el puesto

Medición del valor agregado del capital humano.

Las personas en su ámbito de trabajo generan múltiples relaciones y dan un producto o prestan un servicio, o ambas cosas. Frente a esto, la organización ala que pertenece le dará importancia en la medida que se trate de un valor agregado, esto es, algo más que lo que se haya definido como estándar o lo esperado. Si se obtiene información adecuada para incorporar al desempeño laboral será bien visto. (<http://es.scribd>)

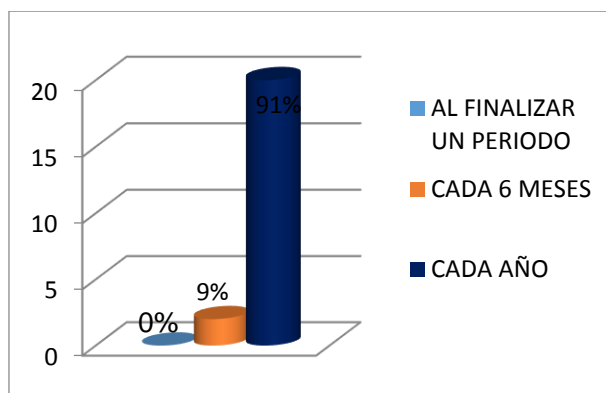
A partir de la Entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos, el valor agregado que aporta su capital humano es la experiencia y conocimientos, siendo

ellos el motor de producción, dando vida a la organización. Es por tanto la mejor inversión que se puede realizar a la mano obrera y técnica, que laboran para tan prestigiosa organización.

El valor agregado en los recursos humanos es muy importante porque permite ahorrar costos en las empresas, además contribuye para mejorar la calidad de los servicios que genera la empresa aumentando su productividad, y permite dar pautas a la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Cuando se realiza evaluación del desempeño laboral del trabajador

GRAFICA No. 12



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de BENCAFE.

Con la realización de la encuesta a los trabajadores el 91% respondió que se realiza la evaluación del desempeño cada año y el 9% respondieron cada seis meses, según el Gerente de Recursos Humanos se valora anualmente premiando a sus trabajadores por su desempeño y eficiencia en sus labores.

6.3. Factores que Influyen en el desempeño laboral.

6.3.1. Competencias laborales.

Sustituye los tributos básicos de las personas que agregan valor a la organización. (Chiavenato I., 2007, pág. 463)

De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente. (Guillermo Diaz LLanes, 2015)

Las competencias laborales, como se ha analizado son consecuencia de la experiencia y construyen un saber. Es por ello que resulta más sencillo detectar esas competencias mediante técnicas de evaluación en las que el trabajador evidencie que sabe lo que dice saber hacer. Esta evaluación es un proceso que reúne las evidencias de cada competencia laboral de los individuos; los parámetros de la evaluación se basan en las aptitudes, habilidades y rasgos de personalidad. (Preciado Sanches, 2006, pág. 53)

Da a la empresa un mayor reconocimiento de su equipo laboral se puede promover a una persona a otro puesto de acuerdo a su comportamiento y desempeño y aportes que haya brindado a la institución durante su estadía en su cargo se puede ver con más relevancia su actitud ante cualquier situación que se presente en la empresa por medio de la importancia que se le dé a este tema se puede encontrar a la persona ideal para el puesto.

En el Beneficio BENCAFE las competencias evaluadas en el desempeño laboral de los trabajadores van desde el conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, establecimientos de metas y características personales permitiendo una mayor exactitud al momento de la evaluación, fue lo expresado por el Gerente de Recursos Humanos.

6.3.1.1. Conocimientos.

El conocimiento suele entenderse como:

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

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

Hay muchos tipos de conocimiento perfectamente adaptados a sus propósitos:

- ✓ la mera acumulación de experiencia
- ✓ el conocimiento de la lengua
- ✓ las leyendas, costumbres o ideas y creencias de una cultura particular, con especial relevancia de las creencias religiosas y morales
- ✓ el conocimiento que los individuos tienen de su propia historia
- ✓ el «saber hacer» en la artesanía y la técnica
- ✓ el saber artístico
- ✓ la ciencia
- ✓ Gnosis Conocimiento intuitivo de todas las cosas.
- ✓ Conocimiento escolar.(Beuchot, 2003, pág. 157)

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

Viene siendo una cantidad considerable de datos que adquiere una persona a través del tiempo o experiencia adquirida por sus actividades en diferentes climas o

ambientes laborales que vienen a fortalecer su aporte a la institución para la cual este laborando, de acuerdo también al cargo que este desempeñe.

6.3.1.1.1 Capacitaciones.

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

Capacitación: proceso para enseñar a los trabajadores nuevos las habilidades básicas que necesitan para realizar su actividad laboral.(Dessler, Gary; Ricardo, Varella, 2004, pág. 302)

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Siliceo, 2004, pág. 25)

Las capacitaciones son medios muy importante para adiestrar al personal existente en la organización permite perfeccionar y mejorar las capacidades del trabajador para que rinda y pueda brindar a la empresa el aporte esperado es por tanto un bien mutuo porque el trabajador tiene un valor agregado y la empresa un resultado de rendimiento óptimo.

6.3.1.2 Habilidades.

Habilidades: puede determinarse por medio de los siguientes elementos.

1. Entrenamiento
2. Destreza
3. Agilidad
4. Rapidez(Grados, 2013, págs. 171,172)

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

Nivel adecuado de generalidad basado en la lógica del concepto de “competencia”. Un indicio de ello es que las definiciones de diccionario, define a la “competencia” como “la habilidad para hacer algo” o la capacidad para llevar a cabo una tarea. (Rojas, 2005, pág. 292)

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

Más que una inversión es una importante estrategia que fortalece el conocimiento del trabajador y da valor agregado a la planta laboral haciéndolos más diestros y capaces para ejecutar sus conocimientos con los que ya cuenta una persona más los que se le imparten en las diferentes sesiones de capacitación.

6.3.1.3. Experiencias.

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

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

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

Es un antecedente que nos permite discernir entre lo que se puede hacer y lo que no se puede realizar en una situación que se nos presente de acuerdo al cargo que se ocupe en una organización para la cual prestamos nuestros servicios.

6.3.1.4. Actitudes.

Las actitudes son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable- de los Objetivos, personas, o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo me gusta mi trabajo expreso mi actitud hacia el trabajo. (Judge, 2009, pág. 73)

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

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.(Newstron, 2007, pág. 203).

Las actitudes son reflejos de nuestra personalidad que nos permiten actuar de forma progresiva o desfavorable ante cualquier situación que estemos afrontando en tanto en nuestra vida personal como organizacional esto nos permite según el perfil nuestro de ver esta situación verla como una oportunidad ventajosa o simplemente dejar que la situación que estemos viviendo afecte nuestra personalidad tanto profesional como humana.

6.3.1.5. Establecimientos de metas.

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

Metas que motivan:

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

Las metas son objetivos y medidas utilizados para dirigir esfuerzos y evaluar los procesos para identificar el grado de avance o mejora obtenidos.

El establecimiento de metas personales y de grupo es un proceso muy efectivo para la administración del desempeño ya que promueve la credibilidad de los individuos y grupos de trabajo.(Chiavenato I. , 2000, pág. 240)

En el centro de la teoría de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivación(Dessler, Gary; Ricardo, Varella, 2004, pág. 98)

Los procesos de establecimiento de metas nos dan la pauta para seguir en la búsqueda y fin de seguir nuestros objetivos y los de la empresa para hacer una convalidación exhaustiva de que realmente debemos hacer y como lo podemos realizar para lograrlo, con más eficiencia.

6.3.1.6. Motivaciones.

Se define motivaciones como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.(Judge, 2009, pág. 175)

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

Motivación: puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano.(Luis, David, & Robert, 2000, pág. 215)

Las motivación es la creación de un entorno que dé al trabajador una comodidad confortable y que a su vez el trabajador se sienta confiado y seguro de que lo que hace está bien hecho y que se le valore por lo que realiza, lo cual lo hará más productivo, para satisfacción de sí mismo y para desarrollo de la empresa. La motivación hace más eficiente y capaz al colaborador de responder positivamente ante una necesidad que tenga la organización.

6.3.1.7. Características Personales.

6.3.1.7.1. Personalidad.

La definición que se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio

Gordon Allport hace casi 70 años. Dijo que la personalidad era la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno. Para nuestros fines, se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúan con ellos.(Judge, 2009, pág. 105)

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

Parte del desempeño de un grupo se puede predecir al observar el conocimiento, las habilidades y destrezas de sus miembros individuales.(Robbins Stephen, 2004, pág. 373)

Si bien es cierto la personalidad va de acuerdo al ambiente donde se desarrolle el individuo en las diferentes etapas de su vida, pero también cabe destacar que hay muchos factores que influyen en nuestra personalidad, esto constantemente se ve relacionada con la naturaleza desde el origen de nuestro núcleo familiar como el entorno en el cual nos relacionamos que por lo general este comportamiento lo expresamos con quienes convivimos por más tiempo.

6.3.1.7.2. Inteligencia.

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

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

La aplicación de la inteligencia emocional es fundamental para el trabajo diario y el contacto con otras personas. El hombre se motiva por el deseo, por la necesidad de dominar los problemas con los que se enfrenta. Todos se esfuerzan por resolverlos

pero la variedad de experiencia conduce a cada uno se desarrolle de forma diferente.(Concepción Nieto, 2014, pág. 103)

La inteligencia no es más que, el uso adecuado de todo conocimiento que se ha adquirido a través del tiempo y de acorde a las situaciones a las cuales nos hemos enfrentado de la misma forma se puede determinar como la mejor opción para llegar a un razonamiento lógico, realista, preciso e inmediato de un posible problema que se nos presente.

6.3.2. Comportamiento organizacional.

6.3.2.1. Clima laboral

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

Denominamos clima laboral al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

El clima laboral está relacionado con el saber de la dirección de la empresa, con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y relacionarse, con la utilización de la tecnología adecuada y con la propia actividad de cada uno.(Molinares Mateo, 2006, pág. 31)

Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas. (Chiavenato I. , 2009, pág. 491)

El clima laboral es todo lo que se refiere a la convivencia entre trabajador y empresa dentro de la organización se establecen reglamentos que hagan del trabajador más responsable.

Para un mejor desempeño el clima laboral es muy importante si el trabajador se siente satisfecho y existe una buena comunicación con sus jefes inmediatos o superiores su grado de eficiencia y calidad en sus funciones sería más productivos, en el beneficio Bencafe se observó buenas relaciones entre ellos.

6.3.2.1.1. Liderazgo.

Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjuntos de metas.(Grados, 2013, pág. 385)

Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.(Chiavenato I. , 2009, pág. 500)

El liderazgo es una parte importante de la administración pero no la agota .L a función principal de un líder es influir en otras para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (de preferencias con entusiasmo(Newstron, 2007, pág. 159)

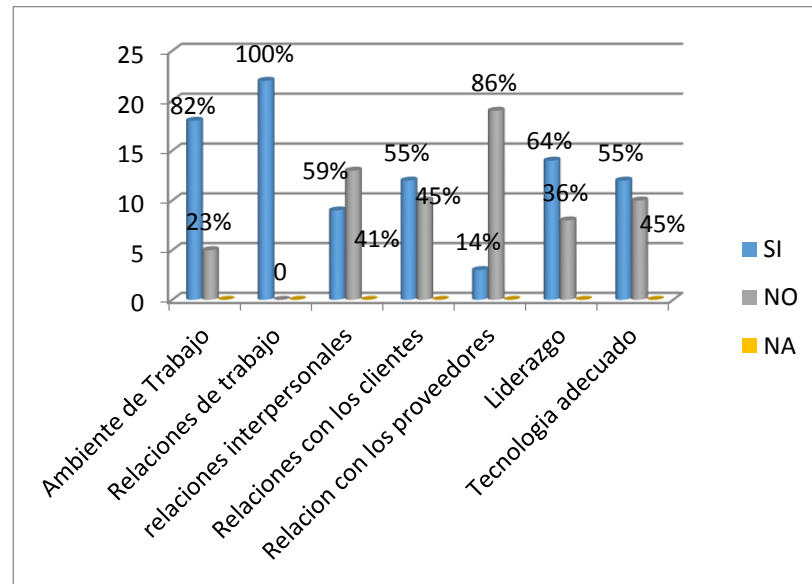
El liderazgo es un cargo muy importante puesto que, líder no solo es la persona que da una orden y se cumple tal a como él la ordena, sino que también recae sobre él la responsabilidad, productividad, resultado, seguridad y comportamiento del grupo, el cual este a su cargo en el momento en que se ejecute una acción que involucre la obtención de un bien en común.

El ambiente de trabajo es parte de clima laboral creado en la empresa en base a los disposiciones y los valores que tenga cada jefe o subordinados, de esta el manera ambiente será agradable o desagradable, lográndolo a través del trabajo en equipo.

Tecnología Apropriada es la tecnología que se adecua mejor a situaciones medioambientales, culturales y económicas. La tecnología apropiada, en este sentido, típicamente requiere pocos recursos, lo que significa menores costos y bajo impacto al ambiente.(tecno.sostenibilidad.org/index)

Aspectos del Clima Laboral que influyen el desempeño de los trabajadores

GRAFICA No. 13



Fuente: Propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bencafé

A partir de la encuesta realizada el 100% de los trabajadores respondieron que las relaciones de trabajo es el aspecto que más influye en el desempeño de los trabajadores, seguido con 82% el ambiente de trabajo, un 64% el liderazgo, 59% relaciones interpersonales, un 55% respondieron relación con los clientes y la tecnología adecuada y por ultimo con un 14% las relación con los proveedores, Al igual que el Gerente de Recursos Humanos nos expresaba que todos estos criterios antes mencionados son evaluados en el desempeño laboral, se refería que las relaciones de trabajos son uno de los puntos más importantes, basándose en una buena relación y ambiente de trabajo.

Dentro de los aspectos más importantes que influyen el desempeño de los trabajadores son las relaciones laborales al existir una buena comunicación entre los equipos de trabajos e incluso con los superiores permite un buen funcionamiento, otro aspectos es el ambiente de trabajo agradable favorece en el desempeño, motiva a los trabajadores a no dejar su puesto.

6.3.2.1.2. Compromiso Organizacional.

El compromiso organizacional se define frecuentemente como: 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. En otras palabras esta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de esta.(Fred, 2012, pág. 147).

Es una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y la involucración del individuo en una organización específica. Compromiso con el trabajo, relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el individuo con su trabajo. (Rosa & Domingo, 2007, pág. 25)

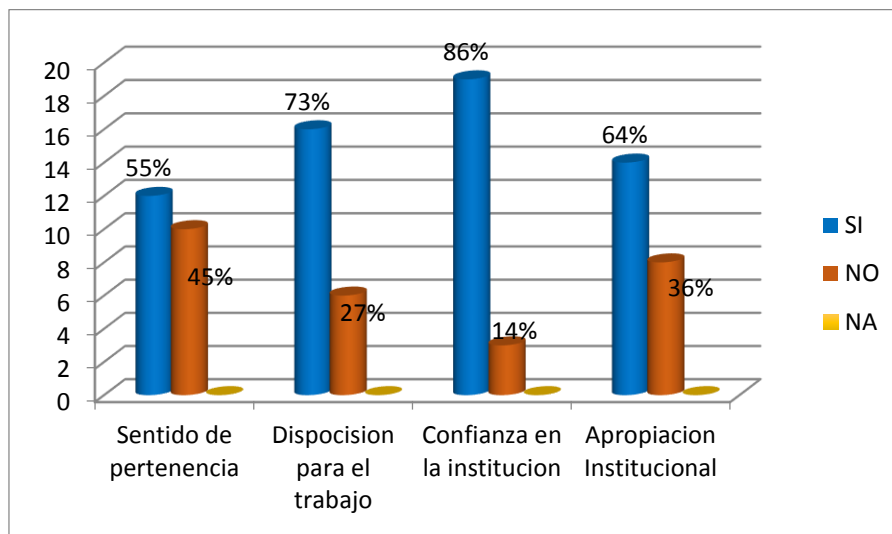
Se expresa con una fuerza relativa, para todos no es igual. Por consiguiente, ha pasado a ser considerado como un concepto multi-dimensional. “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo en la organización” la relación existente entre el empleado y la organización, de Los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

El compromiso organizacional es la parte que le corresponde tanto al trabajador como a la organización, de cumplir con los mutuos acuerdos y reglamentos que se han estipulados y fijados en los contratos antes de establecer relaciones que los involucren a ambas partes es guardar el debido respeto y margen sin alterar lo establecido de manera que los dos estén en total acuerdo.

Sentido de pertenencia, es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares.

Aspectos del compromiso organizacional identificándose con los trabajadores.

GRAFICA No. 14



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores.

Al integrarse a un centro de trabajo toda persona debe sentirse seguro, satisfecho de sus tareas a realizar y de esa manera se sentirá motivados para avanzar cada día con mayor eficiencia y eficacia, respecto a los resultados obtenidos en la encuesta a trabajadores de BENCAFE se hizo referencia a que aspectos del compromiso organizacional se identifican, respondiendo un 86% sienten confianza en la Institución por que el Beneficio Bencafe cuenta con muchos años de existencia al servicio de los productores cafetaleros, además del crecimiento y seguridad que la institución les brinda al personal, el 73% tienen disposición para el trabajo, el 64 % apropiación institucional seguido de un 55% sentido de pertenencia.

En comparación con lo expuesto por el Gerente de Recursos Humanos los trabajadores se identifican con todos estos aspectos del compromiso organizacional

siendo BENCAFE una empresa sólida y con una buena estructura organizativa cumpliendo y motivando a sus empleados.

Todos capital humano dentro de una institución tiene que sentir confianza en la empresa motivándolo cada día más, entre ellos está la solidez por los años con que cuenta y la estabilidad laboral, eso permite que el trabajador se comprometa con la institución y de su máximo esfuerzo, en el Beneficio cuenta con más de veinte años demostrando competitividad y calidad en sus servicios lógicamente lo que sea venido logrando con el apoyo de su personal.

6.3.2.1.3 Ausentismo.

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, pág. 352)

El absentismo (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea falta, retardo o algún otro motivo.(Chiavenato I. , 2007, pág. 144)

La incapacidad temporal es la situación en la que se encuentra los trabajadores imposibilitados temporalmente para trabajar debido a enfermedad común o Profesional o accidente, sea o no de trabajo, mientras reciban asistencia sanitaria de seguridad social, así como de los periodos de observación por enfermedad profesional en los que se prescriba la baja en el trabajo durante el mismo.

La incapacidad temporal es la principal causa del ausentismo laboral.

Las causas de la incapacidad temporal pueden ser las siguientes:

Enfermedad común o profesional

Accidente sea o no de trabajo.

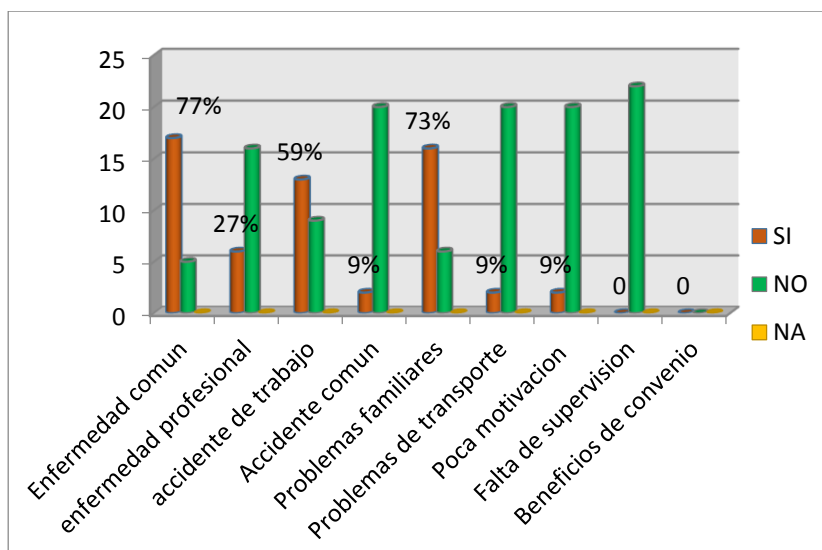
Periodo de observación de enfermedad profesional cuando sea necesario la baja médica.(Molinares Mateo, 2006, pág. 31)

Este viene siendo uno de los motivos por el cual, las empresas hacen referencia en ciertas partes o cláusulas del contrato para evitar las faltas consecutivas del trabajador a sus labores regulares esto evita comportamiento egoísta, inoportuno e injusto que es un factor de desacuerdo al momento de aplicar sanciones que estén dentro del reglamento ya celebrado por ambas partes haciendo uso racional y adecuado de las excepciones.

"Herbert Chruden"(5) nos dice: El ausentismo es particularmente importante desde el punto de vista de sus costos extremos y la dificultad que como problema representa para las empresas.

Causas del Ausentismo del Trabajador.

GRAFICA No. 15



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores BENCAFE.

Según encuesta realizada las principales causas del ausentismo en el beneficio BENCAFE es la enfermedad común, luego los problemas familiares, seguido de los accidentes de trabajo, un 27% de los encuestados se refería como causa del ausentismo las enfermedades profesionales en este caso nos indicaban que el área de contabilidad o administrativa era donde sucedía mas esta problemática que por los años de laborar y el sedentarismo provocaba enfermedades como de columna, de la vista y otros, no siendo de gravedad pero si perjudicaba en las días laborales.

El Gerente de Recursos Humanos nos explicaba que en la actualidad una de las enfermedades más comunes y por el cual la mayoría de los trabajadores no asisten son el dengue y el chinkunguya, pero en algunas ocasiones son las enfermedades profesionales, en pocas ocasiones accidentes de trabajos, problemas familiares y los beneficios de convenios.

El ausentismo en gran escala afecta la producción, por ende la economía de la empresa, por tanto el responsable de Recursos Humanos debe tener presente si existe un alto índice de ausentismo y tratar de contrarrestarlo, brindando las condiciones adecuadas, en el Beneficio Bencafe existe una comisión mixta que vela por la seguridad e higiene de las áreas de trabajo lo que permite que el trabajador se siente en un ambiente agradable y se eviten muchas enfermedades que son unas de las principales causas del ausentismo en esta empresa.

6.3.2.2. Rotación de personal.

La rotación de personal y el absentismo constituyen factores de incertidumbres e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además son factores de desperdicio y de perdida tanto para las organizaciones como para las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas).

con la sustitución de los empleados que se separaron o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionados a los que faltan.(Chiavenato I. , 2007, pág. 146)

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

Al analizar el fenómeno de la rotación de personal en las industrias se deben estudiar varios factores, entre ellos se encuentra la remuneración, aunque, no está considerada para efectos de este estudio como una variable, se debe de tomar en cuenta ya que existe una estrecha relación entre la remuneración y la rotación de personal.

Por otra parte la teoría de la eficiencia de los salarios propone que un salario atractivo disuade a la renuncia. La actual administración de la compensación descansa sobre la premisa que, los salarios competitivos sostienen la lealtad del trabajador(Luis, David, & Robert, 2000)

La rotación de personal se da por múltiples razones, de lo cual afecta grandemente a la costo de la empresa de manera que el proceso de aprovisionamiento se debe de retomar al no ser encontrado a la persona ideal para ocupar un determinado puesto, por lo tanto la planeación y reclutamiento debe ser diseñado de manera que la rotación de personal sea en menor escala.

Cuales considera son las causas de rotación de personal

TABLA NO 5

Causas	SI	NO	NA
Atraídos por otras empresas	50%	50%	0%
Políticas Salarial	27%	73%	0%
Crecimiento del Mercado Laboral	27%	73%	0%
Prestaciones de Ley	14%	86%	0%
Tipos de Supervisión	23%	73%	0%
Crecimiento Profesional	31%	69%	0%
Relaciones Humanas	23%	73%	0%
Condiciones de Trabajo	27%	73%	0%
Moral de la Empresa	0%	0%	0%
Cultura Organizacional	0%	0%	0%
Políticas de Reclutamiento	14%	86%	0%
Criterios de Evaluación	9%	9%	0%
Políticas inflexibles	0%	0%	0%

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores BENCAFE.

A partir de la encuesta aplicada, se llegó a la conclusión que la mayor causa de la rotación del personal en la Beneficiadora Norteña del Café – BENCAFE es que los recursos humanos se sienten atraídos por otras empresa, nos explicaban que al darse una mayor apertura de beneficios le atraen lo nuevo y el salario de otros beneficios que es mayor a Bencafe, ligado al crecimiento profesional con 31%, La política salarial, el crecimiento del mercado y las condiciones de trabajo en un 27%.

V. CONCLUSIONES

- A partir de los resultados obtenidos se logró identificar que BENCAFE cuenta con una estructura organizativa, iniciando con una misión y visión bien clara hacia sus trabajadores, además que es llevado a cabo por etapas todo el proceso de aprovisionamiento desde la planeación donde es aplicada de acuerdo al volumen de producción, de acuerdo a lo planificado se da el proceso de reclutamiento Mixto, donde se utiliza el interno a través de los mismos empleados que se encuentran en la empresa o el banco de datos de recursos Humanos y externa como referencia de empleados o estudiantes universitarios.
- El proceso de selección se da de acuerdo al modelo de comportamiento por cada cargo a ocupar se da un trato diferente, existe un programa de inducción del personal donde se le da a conocer las instalaciones, sus funciones, las políticas de la empresa a través del área de Recursos Humanos donde es llevado el control de todo este proceso.
- Dentro de los factores que influyen en el desempeño del capital humano de Bencafe está la competencia laboral que permite que el recurso humano se motive para dar lo mejor en conocimiento, capacidad y habilidades técnicas en el manejo de los recursos disponibles y tecnológicos, además influyen el ambiente laboral y las relaciones de trabajo, existiendo una buena comunicación en el trabajo de equipo.
- Se determinó que el subsistema de aprovisionamiento utilizado en el Beneficio Bencafe influyen de manera efectiva en el desempeño de los trabajadores puesto que en el proceso de planeación utilizan demanda por servicio permitiendo seleccionar el personal necesario de acuerdo a la temporada de producción en el caso de algunas áreas.
- El reclutamiento es mixto por tanto existe promociones de puesto, el ambiente de trabajo se comprobó que es agradable por tanto motiva a los trabajadores a

continuar dentro de la empresa, se valora al personal por su nivel de competencia y valor agregado permitiendo un alto índice de producción.

➤ Dentro del proceso de selección en el beneficio Bencafe inician con una entrevista preliminar, luego una entrevista de selección, seguido de la retroalimentación entre el responsable de Recursos Humanos y la persona que ocupara el puesto. sin embargo dentro de las políticas salariales es conveniente realizar mejoras, ya que existen en un bajo índice trabajador insatisfecho por el salario.

VI. BIBLIOGRAFIA

- A Bernal, C. (2010). *Diseño de la metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Prentice Hall.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de termino de recursos Humanos* (primera ed.). Buenos aires.
- Alonzo Marvin Jesus, M., & Pablo, R. (2006). *Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideas propias editorial,S.L.
- Amaró, E. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico.
- Beuchot, M. (2003). *Hermeneutica analogico*. San Esteban: Salamanca.
- Blanca Valenzuela, M. O. (2004). *Análisis del puesto de trabajo*. Mexico.
- Butterris, M. (2001). *Reinventado de Recursos Humanos*. Mexico.
- campos, R. (25 de 09 de 2015). Obtenido de <http://efigenia-campos.blogspot.com/2011/05/fases-de-la-planificacion-de-recursos.html>
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad* (Segunda ed.). Bogota: ecoe ediciones Ltda.
- CATIE. (1988). *Manual para la recopilación de la información y análisis de situación inicial*. Costa rica: Bib orton.
- Chavarria Vidal, M. C. (15 de 10 de 2015). Obtenido de <https://sites.google.com/site/549gestionderecursoshumanos/seleccion-de-personal/enlace>
- Chiavenato, I. (2007). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Mexico: Mc Graw Hill.
- 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. (2000). *Administración de Recursos humanos*. (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *gestión de talento humano*. mexico.
- Concepción Nieto, M. (2014). *Los efectos del trabajo con personas mayores dependientes*. Mexico: ISBN.
- Daniel Patricio, J. (2011). *Manual de recursos Humanos*. España: Esic editorial.
- David Ulrich, J. Y. (2012). *Recursos Humanos de afuera hacia adentro*.
- David, D., Isabel, F., & Nazario, G. (2006). *Administración de empresas en Ingeniería*.
- Dawking, R. J. (2005). *El gen egoista. Las bases biológicas de nuestra conducta*. Barcelona: Salvat.

Dessler G. (2001). *administracion de recursos humano*s. Mexico: Prentice Hall.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos humanos* (Decimo primera ed.). Mexico: Prentice Hall Inc.

Dessler, Gary; Ricardo, Varella2004*administracion de recursos humanos*mexicoprentice hall

Diaz Gamaliel, L. C. (2011). *Las competitividad en las pequenas y medianas empresas*. matagalpa.

Dolan, S. V., & Kendells, S. (2007). *Gestión de rrecursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.

Flores, C. (09 de 26 de 2015). Obtenido de www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html/

Fred. (2012).

Gamaliel Diaz, L. C. (2011). *Las competitividad en las pequenas y medianas empresas*. matagalpa.

Gómez Luis, D. B. (2008). *Gestión de recursos humanos* (quinta ed.). Madrid: pearson educación s.a.

Gómez Luis, D. B. (2008). *Gestión de recursos humanos* (quinta ed.). Madrid: pearson educación s.a.

Gomez R Luis, D. B. (2008). Gestion de Recursos Humanos. En D. B. Gomez R Gomez, *Gestion de Recursos Humanos* (pág. 816). España, Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal* (cuarta ed.). Mexico: Manual moderno S.A de C.V.

Guillermo Diaz LLanes. (25 de 09 de 2015). Obtenido de <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n809/infd2209.htm>

Hernández Sampíeri, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (cuarta ed.). Mc Graw Hill.

Idalberto, C. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octaba ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Juan Carlos, R. S. (2004). Modelo de gestion de recursos humanos. Barcelona: uoc.

Judge, A. S. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). mexico: pearson prentice hall.

Lacalle, G. G. (2012). Operaciones Administrativas de recursos Humanos.

LLanos Rete Javier. (2008). La selección como proceso de comparación. En L. Rete´Javier, *Como entrevistar para la selección de personal* (pág. 200). Mexico: Pax México.

López Maria. (2002). *Personal y profesion,procedimientos y tecnicas de selección y orientación*. Madrid: Tea ediciones S.A.

Luis, G., David, B., & Robert, C. (2000). *gestion de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Luis, G., David, B., & Robert, C. (2000). *gestion de recursos humanos*. madrid: Prentice Hall.

Martha Alicia, A. Direccion estratégica de recursos humanos, gestion por competencias. Buenos Aires.

Maslow, H. (2000). *Administración de recursos humanos*. Nueva Your: Kairos.

- Mejia, H. V. (2005). *Código del trabajo de la republica de icaragua*. Managua.
- MerjinPérez. (2008). web www.monografias.com › *Administración y Finanzas* › *Recursos Humanos SELECCIÓN DE PERSONAL*. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de web www.monografias.com › *Administración y Finanzas* › *Recursos Humanos SELECCIÓN DE PERSONAL*: web www.monografias.com
- Miguel, P. (2014). *Manual para la gestión de recursos humanos* (sexta ed.). Madrid: Esic.
- Molinares Mateo, J. F. (2006). *Absentismo laboral*. pc editorial.
- Monografias.com. (18 de 09 de 2015). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml>: <http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml>
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Noe robert, M. (2005). *administracion de recursos humanos*. Mexico.
- OECD. (s.f.). DISEÑO DEL VALOR AGREGADO.
- Oltra, Vilá, P., & Diaz, C. (2011). la selección como proceso de comparación. En Oltra, P. Vilá, & C. Diaz, *Desarrollo del factor humano* (pág. 208). Argentina: UOC.
- Ortíz Ocaña, I. (2009). *Diccionario de pedagogía*. Colombia: Cepedit.
- Peña, R. M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid : Especial directivo .
- personal, D. d. (18 de 09 de 2015). Obtenido de <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Píura López, J. (2008). *Metodología de la Investigación Científica* (Sexta ed.). 601.42P693 2008 C.1.
- Preciado Sanches, A. C. (2006). *Modelo de evaluacion por competencia labores*. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- R. Wayne Mondy, S. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- relacioneslaborales.info. (2015). www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html.
- Ricardo, A. (2006). *Administración de compensaciones*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Robbins Stephen, p. y. (2004). *Administracion*. Mexco: pearson education.
- Rojas, M. L. (2005). *Competencia laboral y educación basada en normas y competencias*. Mexico: Editorial Limusa, S.A de C.V.
- Rosa, P., & Domingo, M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Especial directivo.
- SalvadorMercado. (2004). *Administración aplicada*. Mexico: Limusa S.A de C.V.
- Saracho Maria, J. (2005). *un modelo general de gestion por competencia*. Chile: Ril.

- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa, S.A de C.V.
- Siliézar Mario. (2005). La selección como proceso de decisión y elección. En S. Mario, *Técnicas de reclutamiento y selección de personal* (pág. 156). Mexico: Lulu.com.
- Simon, L. D., Ramon, V. C., Susan, E., & Kendalls. (2007). *Gestion de recursos humanos*. Madrd: Mc Graw Hill.
- Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional, teoria y practica*. mexico: Prentice S.A.
- Vasquez Maria, Ferreira Maria. (2006). *introduccion a las tecnicas de investigacion aplicadas en salud*. barcelona: Materials.
- Werther Jr Ph, B. w., & Davis Ph, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther Jr Ph, W., & Davis Ph, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther W , Davis K. (2000). *administracion de personal y recursos humanos*. Mexico: MacgrawHill.
- Wikihow.com. (09 de septiembre de 2015). Obtenido de Wikihow.com:
<http://es.wikihow.com/reducir-la-rotaci%C3%B3n-de-personal>
- Willian B Werther, J., & Keith, D. (2001). *Administración de recursos humanos el capital humano en las empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- yoel, s., & yanet, c. (7 de noviembre de 2008). www.eumed.net/libros-gratis. Recuperado el 3 de septiembre de 2015, de www.eumed.net/libros-gratis: www.eumed.net/libros-gratis
- Yuni J, Urbano C. (2006). *tecnicas para investigar y formular proyectos de investigacion 2*. cordoba: brujas.

VII. ANEXO

ANEXO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN-Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa



ENTREVISTA

Estimado Gerente:

Somos estudiantes de V año de la Carrera de Administración de Empresa Turno Sabatino y estamos realizando una investigación con el objetivo de Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos de los trabajadores de la Beneficio BENCAFE del municipio de Matagalpa del año 2015, Agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será determinante para la realización de este estudio.

I. Datos Generales.

1er Apellido 2do Apellido 1er Nombre 2do Nombre

Tiempo laborado en la empresa:

Días _____

Meses _____

Años _____

Preguntas.

1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA EMPRESA?
2. CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?

3. QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?.
4. QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?
5. EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST?
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 PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?
11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?

12. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH?

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

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

___ A partir de la oferta.

___ A partir de la demanda.

14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?

___ SI

___ NO

15. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH.

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

16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?.

___ SI

___ NO

17. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?

___ SI

___ NO.

18. ¿Qué TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA?

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

19. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?

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

20. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?.

21. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

__SI

__NO

22. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

FUENTES	SI	NO	NA
Empleados actuales.			
Referencia de empleados.			
Antiguos empleados.			
Anuncios en prensa, radio e internet.			
Agencias de contratación.			
Empleados temporales.			
La competencia.			
Universidades.			
Institutos técnicos.			
Candidatos espontáneos.			

23. ¿Qué TECNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?

___ INTERNO.

___ EXTERNO.

___ MIXTO.

24. ¿Cómo INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

25. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS?

___ SI

___ NO.

26. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS PLITICAS DE LA EMPRESA?

___ SI

___ NO.

27. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO?

28. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?

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

29. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?

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

30. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?

31. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO?

- SI
- NO.

32. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO?

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

33. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION?

MODELOS	SI	NO	NA
Colocación.			
Selección.			
Clasificación.			
Valor agregado.			

34. ¿Cuál DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?

PASOS	SI	NO	NA
Recepción Preliminar de solicitudes.			
Entrevista preliminar.			
Administración de exámenes.			
Entrevista de selección.			
Verificación de referencias.			
Evaluación médica.			
Entrevista con el supervisor.			
Descripción realista del puesto.			
Decisión de contratar.			
Realimentación del proceso de selección.			

35. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?

- ___ DE CONOCIMIENTO.
- ___ DE DESEMPEÑO.
- ___ PSICOLOGICAS.
- ___ DE RESPUESTAS GRAFICAS.
- ___ DE HABILIDADES.
- ___ MÉDICAS.

36. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?

- ___SI
- ___NO

37. ¿ EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.

SI

NO

38. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?

DIRECTOR GENERAL.

RESPONSABLE DE RH

JEFE DEL ÁREA.

39. ¿CUÁNDO FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?

NO

NO

40. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?

DIRECTOR GENERAL.

RESPONSABLE DE RH

JEFE DEL ÁREA.

AGENCIA DE EMPLEO.

41. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?

INMEDIATAMENTE.

15 DIAS DESPUES

1 MES

2 MESES

3 MESES

MÁS DE 3 MESES

42. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?

SI

NO

43. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES?

FINES	SI	NO	NA
Reducción de los costos.			
Reducción del estrés.			
Reducción de la rotación.			
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.			

44. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?

45. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

46. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO	NA
Conocimientos.			
Habilidades.			
Experiencias.			
Actitudes.			
Establecimiento de metas.			
Motivaciones.			
Características personales.			

47. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPEC TOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?

CLIMA LABORAL	SI	NO	NA
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

48. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?

ASPECTOS	SI	NO	NA
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

49. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?

CAUSAS	SI	NO	NA
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común			
Problemas familiares.			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

50. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION 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 AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN-Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa



ENCUESTA

Estimados Trabajadores:

Somos estudiantes de V año de la Carrera de Administración de Empresa Turno Sabatino y estamos realizando una investigación con el objetivo Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos de los trabajadores de la Beneficio BENCAFE del municipio de Matagalpa del año 2015, Agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será determinante para la realización de este estudio.

Lea la encuesta antes de contestarla.

Personal administrativo _____

Personal técnico _____

I. Datos Generales.

Tiempo laborado en la empresa:

Días _____

Meses _____

Años _____

Preguntas:

1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA EMPRESA?

__SI

__NO

2. CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?
__SI
__NO
3. ¿LOS TRABAJADORES ESTAN ORGANIZADOS EN SINDICATOS?
__SI
__NO
4. QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?.
5. QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?
6. EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST?
__SI
__NO
7. EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES?
__SI,
__NO.
8. SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?
__ALIMENTACIÓN
__SEGURO SOCIAL
__SUBSIDIOS.
__MEDICAMENTOS.
__EXÁMENES MÉDICOS.
9. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS?
__SI
__NO
10. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?
__SI
__NO

11. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?

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

12. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?

- DIRECTOR GENERAL.
- RESPONSABLE DE RH
- JEFE DEL ÁREA.
- RECEPCIONISTA O SECRETARIA..
- PERSONAL DE SEGURIDAD.

13. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?

- DE CONOCIMIENTO.
- DE DESEMPEÑO.
- PSICOLOGICAS.
- DE RESPUESTAS GRAFICAS.
- DE HABILIDADES.
- MÉDICAS.

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 RH

JEFE DEL ÁREA.

16. ¿CUÁNDO FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?

SI

NO

17. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?

INMEDIATAMENTE.

15 DIAS DESPUES

1 MES

2 MESES

3 MESES

MÁS DE 3 MESES

18. ¿EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?

SI

NO

19. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?

SI

NO.

20. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

___ AL FINALIZAR UN PERIODO.

___ CADA 6 MESES.

___ CADA AÑO.

21. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?

CLIMA LABORAL	SI	NO	NA
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

22. ¿CON CUALES DE LOS 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. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?

CAUSAS	SI	NO	NA
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común			
Problemas familiares.			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

24. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION 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 AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA



GUIA DE OBSERVACION

Somos estudiantes de V año de la Carrera de Administración de Empresa Turno Sabatino y estamos realizando una investigación con el objetivo Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos de los trabajadores del Beneficio BENCAFE del municipio de Matagalpa del año 2015, Agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será determinante para la realización de este estudio

I. Datos Generales.

1er Apellido 2do Apellido 1er Nombre 2do Nombre

Tiempo laborado en la empresa:

Días _____

Meses _____

Años _____

- | | | | | |
|----|---|----|----|----|
| No | ITEN PARA OBSERVACIONES | SI | NO | NA |
| 01 | ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA EMPRESA? | | | |
| 02 | ¿QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?. | | | |
| 03 | QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES? | | | |
| 04 | ¿EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO?. | | | |
| 05 | ¿EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES? | | | |

06 SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

ALIMENTACIÓN

SEGURO SOCIAL

SUBSIDIOS.

MEDICAMENTOS.

EXÁMENES MÉDICOS.

07 EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS?

08 ¿SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?

09 ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?

10 ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?.

11 ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?

12 ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS?

NOMBRE DEL CARGO

FECHA DE ELABORACIÓN.

FECHA DE REVISIÓN.

CÓDIGO.

DEPARTAMENTO.

UNIDAD DE DEPENDENCIA

OBJETIVO DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES.

REQUISITOS FÍSICOS.

RESPONSABILIDADES

CONDICIONES DE TRABAJO.

FUNCIONES DEL PUESTO.

13 ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

14 ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?

CURRICULUM.

TÍTULOS.

CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES.

CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.

RECORD DE POLICÍA.

CERTIFICADO DE SALUD.

CEDULA DE IDENTIDAD.

PARTIDA DE NACIMIENTO.

PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.

FOTOCOPIA CARNET DEL INSS

NUMERO RUC

LICENCIA DE CONDUCIR

LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.

CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.

OTROS REQUISITOS.

- 15 ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?

INMEDIATAMENTE

15 DIAS DESPUES

1 MES

2 MESES

3 MESES

MÁS DE 3 MESES

- 17 ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO?

- 18 ¿QUÉ TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU EMPRESA?

TIEMPO INDEFINIDO.

TIEMPO DETERMINADO.

PRESTACIONADO.

- 19 ¿QUÉ ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL?:

DURACION

FECHA DE INICIO.

TIPO DE CONTRATO.

JORNADA A TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL.

PERIODO DE PRUEBA.

RETRIBUCION

NUMERO DE PAGAS

EN CASO DE OBRAS, EL ALCANCE DEL TRABAJO

CATEGORIA DEL TRABAJADOR.

DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO

DURACION DE LAS VACACIONES

MODO DE CALCULO FINAL.

- 20 ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?
- 21 ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PAR A EL PERSONAL NUEVO?

ANEXO N°4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Subva.	Indicadores	Preguntas	Técnicas	Dirigido a
Administración de recursos humanos		Definición	1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa? 2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH.
	Funciones de la ARH	Función de higiene y seguridad del trabajo	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?	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
		Función de servicios sociales	Existe un plan de beneficios sociales? __si, __no. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos? __Alimentación __Seguro social __Subsidios. __Medicamentos. __Exámenes médicos.	Entrevista. Encuesta. Guía de observación Entrevista. Encuesta. Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
		Función de retribución.	8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras? __si __no 9. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo? __si __no	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
Subsistema de aprovisionamiento de RH.	Planeación	Definición	10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.
		Importancia	11 ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.

		Proceso	<p>12 ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos? ___ A partir de la oferta. ___ A partir de la demanda</p>	Modelo	S i	N o	N a	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.				Basado en segmentos de cargos.				Basado en la sustitución de puestos claves.				Basado en el flujo de personal.				Basado en la planeación integrada.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.
Modelo	S i	N o	N a																										
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																													
Basado en segmentos de cargos.																													
Basado en la sustitución de puestos claves.																													
Basado en el flujo de personal.																													
Basado en la planeación integrada.																													
		Objetivos y políticas	<p>14. ¿Cuentas con políticas de planeación de RH? ___ si ___ no</p>	Entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																								
		Factores	<p>15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Factores</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Factores	S i	N o	N a	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.
Factores	S i	N o	N a																										
Población y fuerza laboral.																													
Cambio de valores.																													
Descripción y análisis de puestos.																													
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																													
Requisitos de personal.																													
		Cuestiones	16. ¿Existen las fichas	Entrevista	Gerente o																								

		claves que deben considerarse en el diseño y análisis de puestos.	ocupacionales de los cargos? ___ si ___ no 17. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo? ___ si ___ no.	observación	administrador de RH.																												
		Tipo de información para el análisis del puesto	¿Qué tipo de información recopila para el análisis del puesto? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de información</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividades laborales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actividades orientadas hacia el trabajador.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <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 información	S i	N o	N a	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.				Entrevista	Gerente o administrador.
Tipo de información	S i	N o	N a																														
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.																																	
		Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto.	¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Métodos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o bitácora del participante.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Métodos	S i	N o	N a	Entrevista				Cuestionarios				Observación				Diario o bitácora del participante.				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.				Conferencia con analistas de puestos o expertos.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.
Métodos	S i	N o	N a																														
Entrevista																																	
Cuestionarios																																	
Observación																																	
Diario o bitácora del participante.																																	
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																	
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																	
		Descripción	¿El contenido de la ficha de cargos	observación	Empresa.																												

		y especificaciones del puesto.	<p>establece los siguientes elementos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Contenido de la ficha</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Nombre del cargo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Fecha de elaboración.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Fecha de revisión.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Código.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Departamento.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Unidad de dependencia.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Objetivo del cargo.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Requisitos intelectuales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Requisitos físicos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Responsabilidades.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Condiciones de trabajo.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Funciones del puesto.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Contenido de la ficha	S i	N o	N a	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.					
Contenido de la ficha	S i	N o	N a																																																						
Nombre del cargo																																																									
Fecha de elaboración.																																																									
Fecha de revisión.																																																									
Código.																																																									
Departamento.																																																									
Unidad de dependencia.																																																									
Objetivo del cargo.																																																									
Requisitos intelectuales.																																																									
Requisitos físicos.																																																									
Responsabilidades.																																																									
Condiciones de trabajo.																																																									
Funciones del puesto.																																																									
	Reclutamiento	Importancia	¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.																																																				
		Políticas de reclutamiento	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? __si__no	Entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																																																				
		Fuentes de reclutamiento.	<p>¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Empleados actuales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Referencia de empleados.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Antiguos empleados.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Anuncios en prensa, radio e internet.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Agencias de contratación.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Empleados temporales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La competencia.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Universidades.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Institutos técnicos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Candidatos espontáneos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Fuentes	S i	N o	N a	Empleados actuales.				Referencia de empleados.				Antiguos empleados.				Anuncios en prensa, radio e internet.				Agencias de contratación.				Empleados temporales.				La competencia.				Universidades.				Institutos técnicos.				Candidatos espontáneos.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.								
Fuentes	S i	N o	N a																																																						
Empleados actuales.																																																									
Referencia de empleados.																																																									
Antiguos empleados.																																																									
Anuncios en prensa, radio e internet.																																																									
Agencias de contratación.																																																									
Empleados temporales.																																																									
La competencia.																																																									
Universidades.																																																									
Institutos técnicos.																																																									
Candidatos espontáneos.																																																									
		Tipos de reclutamiento	24. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?	Entrevista	Gerente o administrador																																																				

		nto	__ Interno. __ Externo. __ Mixto.		de RH.																																																												
		Procesos de reclutamiento	25. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento 26. ¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos? __si __no. 27. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa? __si __no. 28. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto? 29. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta observación	Gerente o administrador de RH. Gerente o administrador. Gerente o administrador. Gerente o administrador Trabajador Empresa																																																												
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Documentos</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>i</th> <th>o</th> <th>a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Curriculum.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Títulos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cartas de trabajo anteriores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Constancias de referencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Record de policía.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Certificado de salud.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cedula de identidad.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida de nacimiento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida de nacimiento de los hijos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fotocopia carnet del INSS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Número RUC.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencia de conducir</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencia de portación de</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Documentos	S	N	N		i	o	a	Curriculum.				Títulos.				Cartas de trabajo anteriores.				Constancias de referencias.				Record de policía.				Certificado de salud.				Cedula de identidad.				Partida de nacimiento.				Partida de nacimiento de los hijos.				Fotocopia carnet del INSS.				Número RUC.				Licencia de conducir				Licencia de portación de					
Documentos	S	N	N																																																														
	i	o	a																																																														
Curriculum.																																																																	
Títulos.																																																																	
Cartas de trabajo anteriores.																																																																	
Constancias de referencias.																																																																	
Record de policía.																																																																	
Certificado de salud.																																																																	
Cedula de identidad.																																																																	
Partida de nacimiento.																																																																	
Partida de nacimiento de los hijos.																																																																	
Fotocopia carnet del INSS.																																																																	
Número RUC.																																																																	
Licencia de conducir																																																																	
Licencia de portación de																																																																	

			<table border="1"> <tr> <td>armas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Constancias de estudios.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros requisitos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>30. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?</p> <p>___ Director General. ___ Responsable de RH ___ Jefe del área. ___ Recepcionista o Secretaria. ___ Personal de seguridad.</p>	armas.				Constancias de estudios.				Otros requisitos.				Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador								
armas.																									
Constancias de estudios.																									
Otros requisitos.																									
	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 comparación.	32. ¿Se selecciona a la persona según las características del cargo? ___ si ___ no	Entrevista	Gerente o administrador.																				
		La selección como un proceso de decisión.	33. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato? ___ Director general. ___ Responsable de RH. ___ Jefe del área.	Entrevista	Gerente o administrador.																				
		Modelos de comportamiento	34. ¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección?	Entrevista	Gerente o administrador																				
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colocación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clasificación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valor agregado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelos	S i	N o	N a	Colocación.				Selección.				Clasificación.				Valor agregado.					
Modelos	S i	N o	N a																						
Colocación.																									
Selección.																									
Clasificación.																									
Valor agregado.																									
		Pasos de la selección de personal	¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?	Entrevista	Gerente o administrador.																				

			Pasos	S i	N o	N a		
			Recepción preliminar de solicitudes.					
			Entrevista preliminar.					
			Administración de exámenes.					
			Entrevista de selección.					
			Verificación de referencias.					
			Evaluación médica.					
			Entrevista con el supervisor.					
			Descripción realista del puesto.					
			Decisión de contratar.					
			Realimentación del proceso de selección.					
			<p>¿Qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección?</p> <p>___ De conocimiento.</p> <p>___ De desempeño.</p> <p>___ Psicológicas.</p> <p>___ De respuestas gráficas.</p> <p>___ De habilidades.</p> <p>___ Médicas.</p>				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador.
			<p>¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?</p> <p>___ si</p> <p>___ no</p>				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador.
			<p>¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?.</p> <p>si ___</p> <p>no ___</p>				Entrevista	Gerente o administrador.
			<p>¿Quién le realizo la entrevista?</p> <p>___ Director general.</p>				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador.

			<p>___ Responsable de RH. ___ Jefe del área.</p> <p>. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?</p>	Entrevista observación	Gerente o administrador.
	Contratación	Gestión	<p>. ¿Quién hace la gestión de contratación?</p> <p>___ Director general. ___ Responsable de RH ___ Jefe del área. ___ Agencia de empleo.</p> <p>. ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?</p> <p>___ 1 mes ___ 2 meses ___ 3 meses ___ más de 3 meses</p> <p>. ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?</p>	Entrevista Entrevista observación observación	Gerente o administrador. Gerente o administrador Trabajador Empresa.
		Tipos de contratación	<p>. ¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?</p> <p>___ Tiempo indefinido. ___ Tiempo determinado. ___ Peticionado.</p>	observación	Empresa
		Elementos del contrato	<p>. ¿Qué elementos contiene el contrato laboral?</p> <p>___ Duración ___ Fecha de inicio. ___ Tipo de contrato. ___ Jornada a tiempo completo o tiempo parcial. ___ Periodo de prueba. ___ Retribución. ___ Número de pagas. ___ En caso de obras, el alcance del trabajo. ___ Categoría del trabajador. ___ Datos del trabajador. ___ Datos del centro de trabajo.</p>	observación	Empresa

			<p>___ Duración de las vacaciones. ___ Modo de cálculo final.</p> <p>. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado? ___ si ___ no</p> <p>. ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo? ___ si ___ no</p>	Encuesta	Trabajador																				
	Inducción	Programas de inducción	. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo? ___ si ___ no.	Entrevista. observación Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador																				
		Fines de la inducción	<p>49. ¿Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fines</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducción de los costos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción del estrés.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción de la rotación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fines	S i	N o	N a	Reducción de los costos.				Reducción del estrés.				Reducción de la rotación.				Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.				Entrevista	Gerente o administrador.
Fines	S i	N o	N a																						
Reducción de los costos.																									
Reducción del estrés.																									
Reducción de la rotación.																									
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.																									
Desempeño laboral		Importancia	<p>. ¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización?</p> <p>51. ¿Cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador? ___ Al final del periodo. ___ Semestral.</p>	Entrevista Entrevista Encuesta	Gerente o administrador. Gerente o administrador Trabajador																				

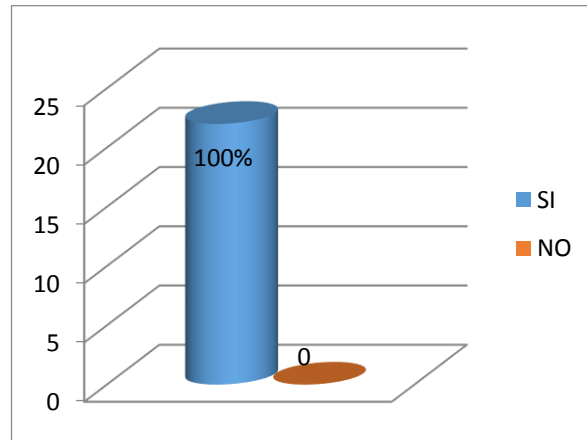
			__ Anual.																																		
	Factores	Competencias laborales	<p>52. ¿Cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias laborales</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Establecimiento de metas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivaciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Características personales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Competencias laborales	S i	N o	Na	Conocimientos.				Habilidades.				Experiencias.				Actitudes.				Establecimiento de metas.				Motivaciones.				Características personales.				Entrevista	Gerente o administrador.
Competencias laborales	S i	N o	Na																																		
Conocimientos.																																					
Habilidades.																																					
Experiencias.																																					
Actitudes.																																					
Establecimiento de metas.																																					
Motivaciones.																																					
Características personales.																																					
		Comportamiento organizacional	<p>¿Cuáles de los siguientes aspectos del clima laboral influyen el desempeño de los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Clima laboral</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ambiente de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los clientes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los proveedores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnología adecuada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Clima laboral	S i	N o	N a	Ambiente de trabajo				Relaciones de trabajo.				Relaciones interpersonales.				Relación con los clientes.				Relación con los proveedores.				Liderazgo.				Tecnología adecuada.				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador
Clima laboral	S i	N o	N a																																		
Ambiente de trabajo																																					
Relaciones de trabajo.																																					
Relaciones interpersonales.																																					
Relación con los clientes.																																					
Relación con los proveedores.																																					
Liderazgo.																																					
Tecnología adecuada.																																					

			<p>¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspectos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sentido de pertenencia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disposición para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza en la institución.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apropiación institucional.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Aspectos	S i	N o	N a	Sentido de pertenencia.				Disposición para el trabajo.				Confianza en la institución.				Apropiación institucional.				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador																				
Aspectos	S i	N o	N a																																										
Sentido de pertenencia.																																													
Disposición para el trabajo.																																													
Confianza en la institución.																																													
Apropiación institucional.																																													
			<p>55. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enfermedad común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enfermedad profesional</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidentes de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidente común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas familiares.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas de transporte.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Poca motivación para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Falta de supervisión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Beneficios de convenios.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Causas	S i	N o	N a	Enfermedad común				Enfermedad profesional				Accidentes de trabajo.				Accidente común				Problemas familiares.				Problemas de transporte.				Poca motivación para el trabajo.				Falta de supervisión.				Beneficios de convenios.				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador
Causas	S i	N o	N a																																										
Enfermedad común																																													
Enfermedad profesional																																													
Accidentes de trabajo.																																													
Accidente común																																													
Problemas familiares.																																													
Problemas de transporte.																																													
Poca motivación para el trabajo.																																													
Falta de supervisión.																																													
Beneficios de convenios.																																													
			<p>56. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Atraídos por otras empresas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Política salarial.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crecimiento del mercado laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestaciones de la</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Causas	S i	N o	N a	Atraídos por otras empresas.				Política salarial.				Crecimiento del mercado laboral.				Prestaciones de la				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador																				
Causas	S i	N o	N a																																										
Atraídos por otras empresas.																																													
Política salarial.																																													
Crecimiento del mercado laboral.																																													
Prestaciones de la																																													

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

Cuentan con misión y visión

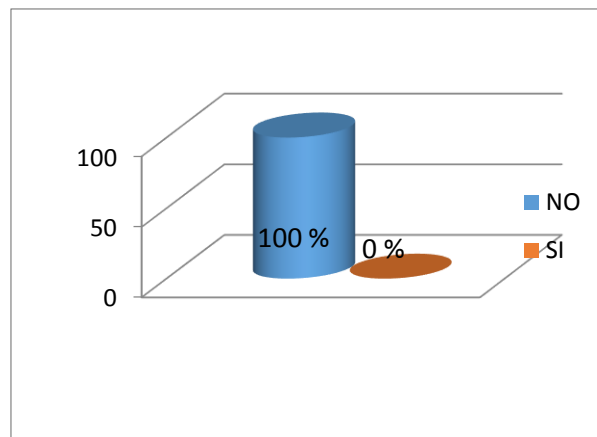
Grafica No; 1



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bencafe.

Organización en sindicatos

Grafico No: 2



Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bencafe.

Ilustración No 1



Frente al Campo de Baseball en Villa Chaguitillo, Km. 107 de la Carretera Sèbaco,
Apartado Postal # 03 .Sèbaco, Matagalpa

Ilustración No 2



Entrada Principal del beneficio BENCAFE

Ilustración No 3



Área de Secado Natural Beneficio BENCAFE)

Ilustración No 4



Área de secado Natural Beneficio BENCAFE

