

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



**Seminario de Graduación**

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

**Tema:**

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

**Sub tema:**

Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Grupo Industrial del Norte S.A. del municipio de Jinotega, año 2015.

**Integrantes:**

- Br. Scarlett Juseth Rivera Hernández
- Br. Melvin Ernesto Gadea Lorente

**Tutor:**

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, Enero 2016



# INDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>VALORACION DEL TUTOR.....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>iv</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>III. OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. DESARROLLO .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1 Antecedentes de la empresa .....</b>	<b>7</b>
<b>4.2 Sistema de Administración de Recursos Humanos.....</b>	<b>9</b>
4.2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos .....	9
4.2.2 Objetivos de Administración de Recursos Humanos .....	10
4.2.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos .....	11
4.2.4 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.....	21
4.2.4.1 Subsistema de Integración de Recursos Humanos .....	21
4.2.4.2 Subsistemas de Organización de Recursos Humanos .....	21
4.2.4.3 Subsistemas de Retención de Recursos Humanos .....	21
4.2.4.4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	22
4.2.4.5 Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos .....	22
<b>4.3 Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos humanos. ....</b>	<b>23</b>
4.3.1 Planeación de Recursos Humanos .....	23
4.3.1.1 Concepto.....	23
4.3.1.2 Importancia .....	23
4.3.1.3 Modelos de Planeación de Recursos Humanos.....	24
4.3.1.4 Etapas del proceso de planificación de recursos humanos .....	27
4.3.1.5 Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos.....	28
4.3.1.6 Cuestiones claves que deben considerarse.....	31

<b>4.3.2 Reclutamiento</b> .....	<b>38</b>
4.3.2.1 Concepto.....	38
4.3.2.2 Importancia del Reclutamiento.....	38
4.3.2.3. Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo ....	39
4.3.2.4 Tipos de Reclutamiento .....	40
4.3.2.5 Procesos de Reclutamiento .....	44
<b>4.3.3 Selección</b> .....	<b>46</b>
4.3.3.1 Concepto.....	46
4.3.3.2 Importancia .....	47
4.3.3.3 La selección como proceso de comparación .....	48
4.3.3.4 La selección como proceso de decisión y elección.....	48
4.3.3.5 Modelos de Comportamiento .....	49
4.3.3.6 Proceso de Selección de Personal .....	51
<b>4.3.4 Contratación</b> .....	<b>62</b>
4.3.4.1 Concepto.....	62
4.3.4.2 Elementos del Contrato.....	64
<b>4.3.5 Inducción</b> .....	<b>65</b>
4.3.5.1 Programa de Inducción .....	66
4.3.5.2 Fines de la Inducción .....	68
<b>4.4 Desempeño Laboral</b> .....	<b>71</b>
4.4.1 Definición .....	71
4.4.2 Importancia .....	71
4.4.3 Factores que influyen en el desempeño laboral.....	72
4.4.4 Características personales.....	75
4.4.5 Comportamiento Organizacional.....	76
4.4.6 Ausentismo .....	80
4.4.7 Rotación de Personal.....	81
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>85</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>86</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>87</b>

## **DEDICATORIA**

A Dios:

Por permitirme cumplir una de meta propuesta, regalarme sabiduría y paciencia, iluminarme con su Santo Espíritu y siempre guiándome por el camino del bien y perseverancia hacia el logro de nuevas metas.

A mis Padres:

Por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de la vida, ya que esto no sería posible sin su ayuda y amor.

Mi familia lo es todo...!

Scarlett Juseth Rivera Hernández

## **DEDICATORIA**

A Dios:

Por iluminarnos con la luz de su Santo Espíritu y su infinita misericordia derramada en cada uno de nosotros.

A nuestros Padres:

Por su amor, apoyo y confianza incondicional en todo nuestro caminar.

A nuestros abuelos:

Por su enorme cariño que siempre nos han acompañado en nuestra diaria lucha por lograr nuestra meta. Mi abuelita Julia Rizo; por su cariño, consejos, ayudarme siempre a llevar la cruz de cada día y siempre confiar en nuestro creador.

A nuestros maestros:

Por darnos las herramientas y prepararnos para ser profesionales de calidad.

Melvin Ernesto Gadea Lorente

## AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por ser luz en nuestro caminar día a día y permitirnos culminar nuestros propósitos, para ser personas de bien en el futuro.

A nuestros padres

Por la oportunidad, consejos, paciencia, apoyo incondicional y amor, para ayudarnos a lograr nuestros objetivo, y estar ahí en cada momento.

MSc. Lily del Carmen Soza López.

Por ser nuestra guía, quien nos ha brindado su mano y sabiduría para la realización de este trabajo y logro de nuestras metas.

Lic. Auxiliadora Úbeda

Responsable de Recursos Humanos de la empresa, quien nos brindó su tiempo e información valiosa para la investigación.

A nuestros maestros, personal administrativo y demás colaboradores de UNAN-FAREM-MATAGALPA.

A todas las personas que formaron parte de nuestro camino y que siempre confiaron en nuestra capacidad de lograr nuestra meta y de decirle al mundo que con esfuerzo, dedicación y empeño **“si se puede”**.

**VALORACION DEL TUTOR**  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Rivera Hernández Scarlett Juseth (CARNET No. 11068442) y Gadea Lorente Melvin Ernesto (CARNET No.11201454) con el Tema General: **El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aproveccionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa - Jinotega, año 2015.** Y correspondiente al subtema: **Influencia del Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Grupo Industrial del Norte S.A. del municipio de Jinotega, año 2015,** el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente. El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **Aproveccionamiento de personal, en el desempeño laboral de los trabajadores de Grupo Industrial del Norte S.A, municipio de Jinotega, año 2015.**

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

Se extiende la presente en la ciudad de Matagalpa, a los doce días del mes de enero del año dos mil dieciséis.

Tutor

MSc. Lily del Carmen Soza López



## RESUMEN

La presente investigación trata acerca de la administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral, aplicado en las empresas de Matagalpa y Jinotega, año 2015. La administración de recursos humanos es el enlace de los objetivos personales con los de la empresa, el cual nos permite desarrollarnos a la par de la organización en una manera flexible a los cambios internos y externos, es el proceso en el cual se le pueda brindar y atender oportunidades a los empleados, empleando técnicas, procedimientos que ayuden al recurso humano a sentirse seguro y confiando en su lugar de trabajo.

El objetivo general de la investigación es Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A, del departamento de Jinotega, año 2015.

Los subsistemas de aprovisionamiento se consideran una base de mucha importancia en la toma de decisiones cuando se va a contratar nuevo personal, porque de ello depende el buen desarrollo de los mismos. El realizar una planeación, reclutamiento y selección de manera eficiente va a garantizar a las empresas que al final se tome la mejor decisión de contratar, y un futuro se vean los mejores resultados.

En la investigación se encuentra que la empresa aplica sus procesos de aprovisionamiento, cumpliendo con procedimientos establecidos, pero se encuentran diversos factores en el proceso que afectan el rendimiento y desempeño de los trabajadores. Factores como los beneficios y compensaciones que muchas veces no son otorgados equitativamente, las políticas salariales en las cuales se presentan muchas inconformidades.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema: Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A, departamento de Jinotega, año 2015.

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo. (Chiavenato 2000).

La Administración de los Recursos Humanos son procesos en los cuales el objetivo principal es emplear técnicas que permitan el desarrollo de las capacidades de los trabajadores y así poder rendir al máximo para la productividad de la empresa, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades que los trabajadores tienen, y que siempre las acciones empleadas sean las más beneficiosas para ellos y la empresa.

Los subsistemas de aprovisionamiento se consideran una base de mucha importancia en la toma de decisiones cuando se va a contratar nuevo personal, porque de ello depende el buen desarrollo de los mismos. El realizar una planeación, reclutamiento y selección de manera eficiente va a garantizar a las empresas que al final se tome la mejor decisión de contratar, y un futuro se vean los mejores resultados. Por lo que se investiga cómo está aplicándose el aprovisionamiento y como está influyendo en el desempeño, a través de la información que nos brinda los autores y colaboradores de la empresa en estudio.

Esta investigación tiene como propósito conocer las técnicas de aprovisionamiento y desempeño laboral de la institución, su estudio y aplicación

de los procesos, valorar como estos influye en el rendimiento y desempeño de los trabajadores.

Grupo Industrial del Norte S.A no cuenta con estudios relacionados a los subsistemas de aprovisionamiento de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. Pero en antecedentes relacionados al trabajo investigativo podemos mencionar los siguientes.

En primer lugar se tiene que en Marzo de 2008, los autores Flores, Roberto, J. L. Abreu y M. H. Badii. Realizaron el trabajo titulado: Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.

También se encuentra el artículo titulado Rotación de Personal, publicado en la Revista Inter Fórum, por Chichi Páez, Gerente en Acción el 21 de enero de 2002.

Seminario de graduación, en biblioteca Rubén Darío, UNAN-FAREM, MATAGALPA en febrero de 2013 aborda la temática: la influencia de la motivación laboral en los trabajadores de las organizaciones en departamento de Matagalpa año, 2013.

Las investigaciones antes mencionadas son de mucha importancia para relacionar con el tema abordado, por que brindan conocimientos y factores para analizar como los sistemas de administración de recursos humanos son de gran importancia a tomar en cuenta en cada empresa.

Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri, Fernández-Collado, & Lucio, 2003, pág.5).

Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Sampieri, Fernández-Collado, & Lucio, 2003, pág.8)

De tal manera que el presente estudio es cuantitativo con elementos cualitativos por que se busca el análisis de los fenómenos sociales, por medios estadísticos pero también implementando análisis entre la relación de las variables. Se utilizan métodos teóricos como elementos y conceptos, y método empírico por técnicas de recolección de datos

Según Hernández (2003) “Los Diseños transaccionales (transversales) son investigaciones que recopilan datos en un momento único. (pág.208).

De tal manera este estudio es con amplitud en el tiempo transversal, porque se realiza en un periodo determinado de tiempo, para su debido estudio y análisis de resultados.

El estudio correlacional tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (Hernández 2003, pág.105).

La presenta investigación es con un nivel de profundidad correlacional puesto que se analiza el impacto de dos variables, aprovisionamiento y desempeño laboral, la relación e influencia entre ambas.

La investigación aplicada sirve para tomar acciones y establecer políticas, estrategias, su característica básica es resolver problemas. (Alexander Luis, 2009, pág. 28)

Esta investigación es de carácter aplicada, siendo el caso de la empresa donde se realiza el estudio, permite poner en práctica, teoría de los autores y conocimientos adquiridos para el estudio y análisis de la investigación.

El universo lo constituyen todos los trabajadores con los que cuenta la empresa, del cual se obtuvo una muestra, con el método de muestreo

probabilístico aleatorio simple, por medio de la aplicación de fórmula de siguiente:  
(Zacarías Cortez, 2000)

$$N \cdot Z^{\circ} \cdot P (1-P) / (N-1) (LE)^{\circ} + Z^{\circ} \cdot P (1-P)$$

Los instrumentos aplicados fueron: entrevista al responsable de recursos humanos (anexo #1), encuestas a los trabajadores (anexo #2), un tercer documento fue la guía de observación (anexo #3). Para realizar el análisis de la información se realizó a través del programa IBM Spss Statistics (cuantitativo) y Microsoft Office Excel

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio trata la influencia del sistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral del Grupo Industrial del Norte S.A en Jinotega en el corriente año 2015.

Tiene como propósito conocer las técnicas de aprovisionamiento y desempeño laboral de la institución, su estudio y aplicación de los procesos, valorar como estos influye en el rendimiento y desempeño de los trabajadores.

Se considera que el aprovisionamiento de personal es muy importante para un mejor desempeño laboral dentro de la organización, puesto que cada cargo, área requiere y demanda ciertos niveles de conocimientos, experiencia, valores para el buen funcionamiento de toda la institución, lo que se garantiza durante la correcta aplicación del proceso, que se contratara a la persona idónea.

Este estudio viene a mejorar los niveles organizativos y así se cumplan con cabalidad y exactitud las normas y procedimientos del aprovisionamiento y por ende un mejor desempeño laboral, al mismo tiempo el beneficio que ocasiona ante la sociedad, ya que en algún momento pueden aspirar a las vacantes propuestas por la organización.

Esta investigación indicará una base de información que será de mucha ayuda y oportunidad para la institución y sus trabajadores de igual manera a los estudiantes investigadores. Información y análisis que viene a retroalimentar las políticas, normas y procedimientos del aprovisionamiento laboral en cada organización.

### III. OBJETIVOS

#### **Objetivo General:**

Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A, del departamento de Jinotega, año 2015

#### **Objetivos Específicos:**

1. Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.
2. Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por el Grupo Industrial del Norte S.A.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A.

## IV. Desarrollo

### 4.1 Antecedentes de la empresa

Grupo Industrial del Norte Sociedad Anónima (GRINSA), es una empresa privada, que trabaja con la Marca Comercial LA NORTEÑA, sus oficinas ubicadas en la ciudad de Jinotega. Cuenta con una planta procesadora de productos lácteos, la cual está ubicada en la comarca “Las Lomas”, departamento de Jinotega, en el kilómetro 170, carretera Jinotega-San Rafael del Norte.

Los productos que ofrece son: Queso Mozzarella.(Barra, Rallado y Taco); Quesillo, Queso Duro, Queso Tipo Parmesano, Crema Acida, Crema Dulce, Fresco de cacao, Jugo de Naranja, Jugo de Maracuyá, Fresquito de Manzana.

Grupo Industrial del Norte S.A. (GRINSA) se constituyó el 10 de septiembre de 1997, con el propósito de instalar una planta procesadora de lácteos para atender el mercado de Nicaragua y para poder exportar.

La visión y la confianza de GRINSA en Nicaragua y en especial en el departamento de Jinotega fue lo suficientemente grande para decidir instalar la planta procesadora de lácteos, donde se está operando.

Hoy en día GRINSA cuenta con una planta pasteurizadora equipada con tanques para almacenamiento de leche, pasteurizadores, tanques de formulado, llenadora automática de botellas plásticas con su etiquetadora / fechadora, llenadora de leche y crema en bolsa plástica, sistema de lavado CIP, cuarto frío con freezer para almacenar producto terminado y materia prima, sala de máquinas con su caldera, equipo de frío y compresores de aire, camiones refrigerados de 2 y 4 toneladas, y otros activos menores entre otros.

Sobre la misión y visión de las empresa, según Chiavenato I. (2000) “Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado” y “La visión organizacional, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro”. (pág. 21).



Se pudo comprobar mediante el instrumento de la observación que la empresa cuenta con una misión y visión establecida, las cuales están visiblemente hacia el personal y público. Las cuales son:

### **Misión**

Grupo Industrial del Norte SA, se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos, siendo nuestro propósito principal la satisfacción de nuestros clientes, brindándoles un producto seguro y de calidad, continuando con el crecimiento sostenido de nuestra empresa y la expansión del mercado local, Centroamericano y de los Estados Unidos.

### **Visión**

Contribuir con el desarrollo socio-económico del departamento de Jinotega, siendo una empresa líder en la industria alimenticia nacional y extranjera, manteniendo los estándares de calidad y seguridad alimentaria, considerada como la mejor opción para nuestros clientes.

En encuesta realizada a los trabajadores sobre la misión y visión de la empresa, en resultados obtenidos el 100% expresó que si existe y conocen sobre este aspecto, esto coincide con la respuesta del responsable de recursos humanos y la cual se confirmó con la observación directa, (Anexo #5).

Esto indica que existe una buena difusión de ello y que los trabajadores están conscientes de la razón de ser de la empresa, lo que es positivo, ya que están convencidos de como contribuir desde su cargo al cumplimiento de la misión y visión.

Según Chiavenato I. (2007) “el sindicato es una agrupación o asociación que busca defender los intereses comunes de sus miembros” (pág.370).

Con respecto a los sindicatos (ver anexo #6), la empresa no cuenta con ellos, esto se verifico con encuestas realizadas a los trabajadores en la cual el 100% indico que no existe.

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

### **4.2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo. Chiavenato (2000).

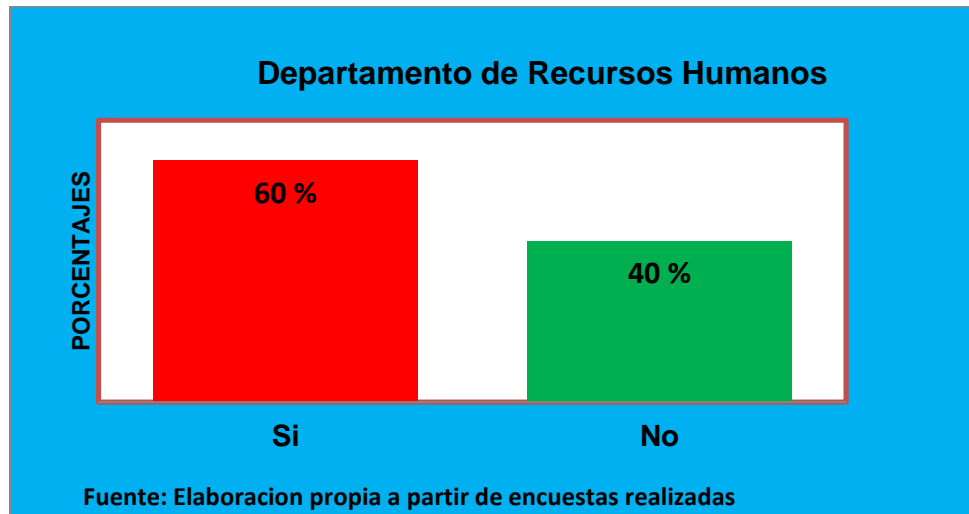
En cambio para Dessler (2009) “es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”. (pág. 2)

Es decir que la administración de recursos humanos es el enlace de los objetivos personales con los de la empresa, el cual nos permite desarrollarnos a la par de la organización en una manera flexible a los cambios internos y externos, es el proceso en el cual se le pueda brindar y atender oportunidades a los empleados, empleando técnicas, procedimientos que ayuden al recurso humano a sentirse seguro y confiando en su lugar de trabajo.

Según Werther (1991) “Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas descritas en la presente obra. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización”. (pág. 11).

Los departamentos de recursos humanos son los responsables de la selección y contratación del personal idóneo para cada puesto laboral vacante, se encargan de atender todas las necesidades y situaciones referidas al personal humano de una organización.

Gráfico #1



Con relación al departamento de recursos humano de la empresa, en las encuesta se pudo comprobar que el 60% de los trabajadores considera que si existe un área específica de recursos humanos, y el 40% de trabajadores responde que no existe.

Esto indica que no existe una información clara hacia los trabajadores con respecto a este departamento debido a que las funciones, políticas, procedimientos del área de recursos humanos son coordinadas por la encargada del área contable de la institución, por tanto este hecho tiende a confundir al personal.

En relación a lo planteado esta situación no beneficia a la empresa por que los trabajadores no sienten la confianza de que exista un área que les brinde ayuda, la cual los apoye y asesore en las diferentes situaciones, pero cabe destacar que como es una empresa relativamente pequeña, las funciones de administración de recursos humanos, recaen en un especialista o encargado por la institución, por ahorro de recursos y tiempo.

#### 4.2.2 Objetivos de Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2007) nos menciona que los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- c) Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Los objetivos de la administración de recursos humanos deben de estar siempre íntimamente relacionados porque de ellos depende el éxito de la organización, tomando como punto de partida los objetivos personales de los trabajadores para que de esta forma la empresa puede analizar qué es lo que el subordinado pretende alcanzar a lado de la organización y así mismo brindarle las herramientas y condiciones necesarias, para alcanzar en ellos, la eficiencia entorno a los objetivos empresariales.

#### **4.2.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

En un mundo de negocios caracterizado por la exposición 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, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias, y sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. (Chiavenato I. 2007, pag. 122)

Según el autor la administración de recursos humanos esta sujeta a influencia de diversos factores, ya sea de ambiente, competencia y tecnología. Es por eso que la función principal es el poder proveer a la institución de recursos que sean capaz de afrontar y dar solución ante cualquier situación o actividad.

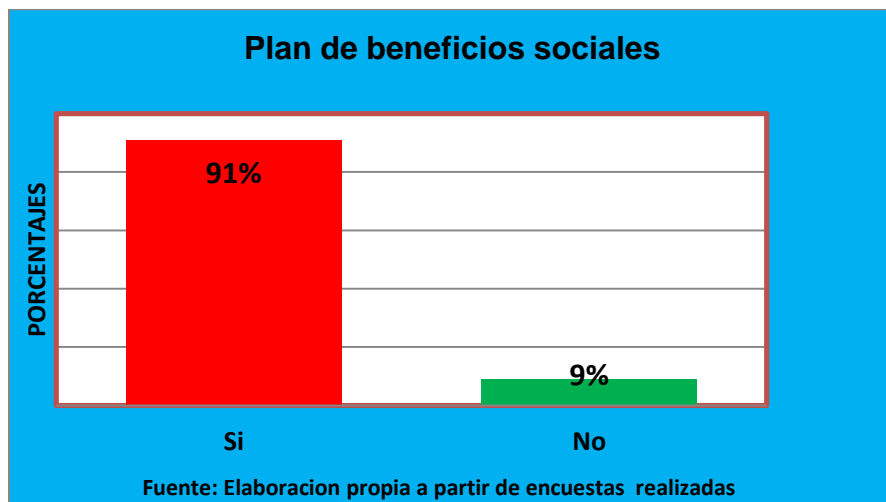
##### **4.2.3.1 Función Servicios Sociales**

Pérez (2012) menciona que “esta función se ocupa de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al

empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.”

Los servicios sociales son beneficios que toda institución debería brindar a sus trabajadores, para una productividad y desempeño de calidad por parte de ellos, estos beneficios sociales son motivaciones que orientan al trabajador al logro de objetivos tanto institucionales como personales.

Gráfico #2



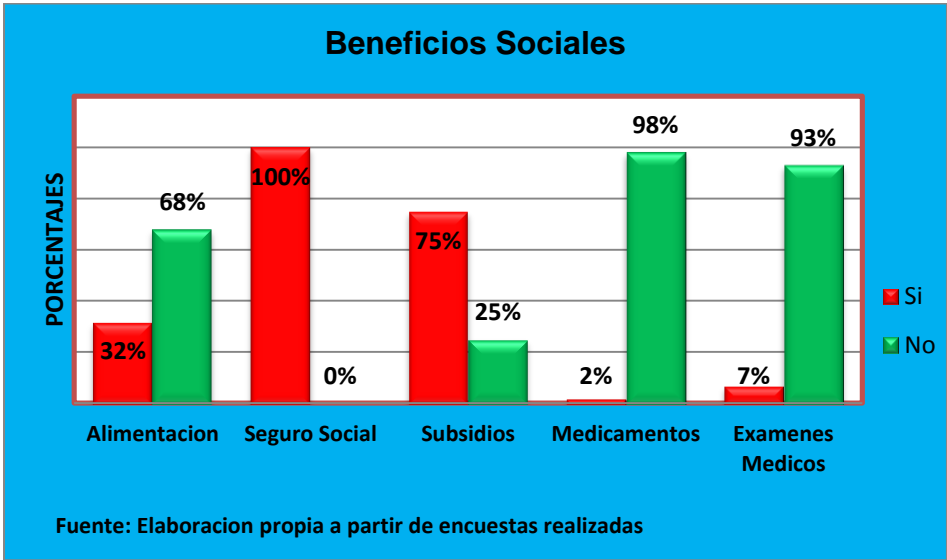
En encuestas realizadas a los trabajadores se obtuvo que el 91% de los trabajadores afirman que existe un plan de beneficios sociales y el 9% considera que no existe. Al respecto el responsable de recursos humanos manifestó que la empresa cuenta con una serie de beneficios hacia los trabajadores, por ejemplo, viáticos de transporte, bonos productivos, servicios de cuentas de ahorro y préstamo para los trabajadores.

Se puede considerar entonces, que la empresa esta brindando una serie de beneficios sociales, lo cual es un factor importante para la motivación de su personal, el cual rendirá mejor, aunque se debe prestar atención a que estos beneficios estén siendo equitativamente para todo el personal, ya que existe una cantidad mínima que indica que no cuentan con ellos, lo cual genera problemas y diferencias entre empleados y empleador.

Por otra parte cabe mencionar que entre los trabajadores que indicaron que no existe un plan de beneficios sociales, luego marcaron que uno de esos beneficios eran subsidio o seguro social, lo cual demuestra que no existe una comunicación fluida entre la empresa y los trabajadores, al establecer términos y conceptos.

Al mismo tiempo se les preguntó a los trabajadores cuales eran los beneficios sociales, a lo que se obtuvo:

Gráfico #3



Mediante aplicación de encuesta se obtuvo que el 100% reconoce el beneficio de seguro social, el 75% se considera los subsidios, el 32% es alimentación, luego los exámenes médicos con el 7% y por último los medicamentos con el 2%. La responsable de recursos humanos GRINSA manifestó que de los beneficios sociales antes mencionados a los trabajadores se les brindan todos.

Se demuestra que en primer término la empresa está cumpliendo con las leyes al estar todos sus trabajadores asegurados, y se les brinda otros beneficios sociales los cuales son de gran ayuda hacia los trabajadores. Lo que contribuye a que el personal se sienta satisfecho y motivado a trabajar con eficiencia. La empresa

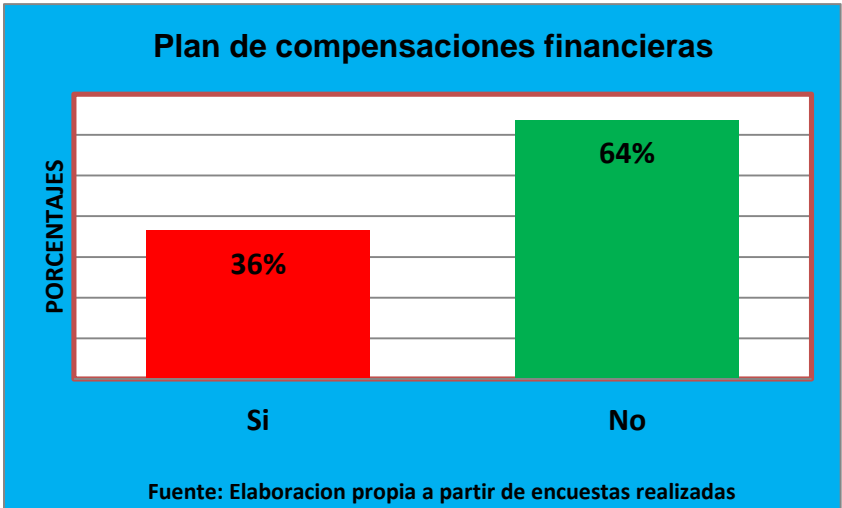
debe prestar atención, en cuanto a que estos beneficios sociales se le brinden a todos los trabajadores de igual manera, porque se observa que tanto los medicamentos y exámenes médicos no están entre los principales beneficios que según los trabajadores gozan, puede presentarse el caso que tal vez no han sido requeridos de utilizar por ciertos empleados, y los cuales por ende no lo consideran como un beneficio permanente.

#### 4.2.3.2 Función de retribución

A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada, a pesar de tener sustantividad propia. La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo. (Pérez 2012).

Esta función está orientada al manejo de las políticas salariales dentro de la organización, que dichas políticas estén ajustadas a la ley y sean un buen incentivo hacia los trabajadores

Gráfico No. 4

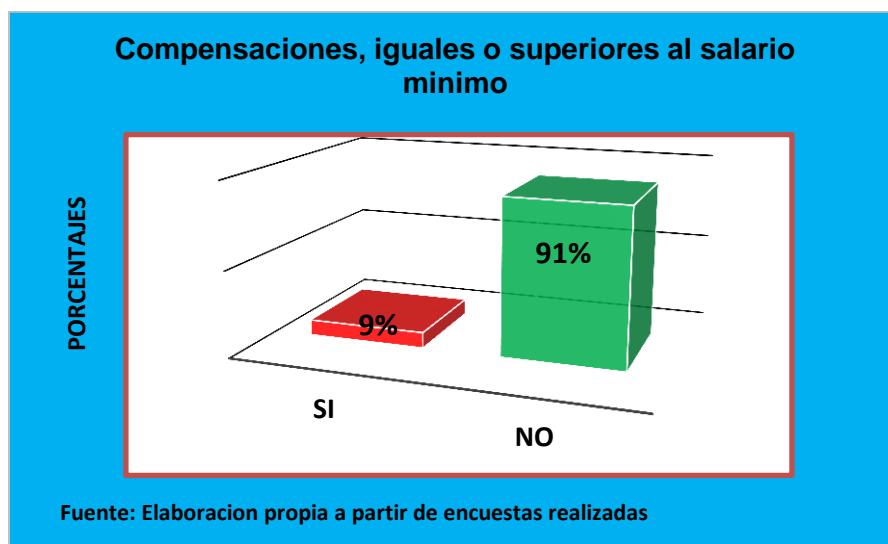


Tal como nos muestra el gráfico, en encuesta realizada a los trabajadores el 64% indicó que no existe compensaciones financieras, por otra parte el 36% expone que si existe un plan de compensaciones financieras, esta información no concuerda con lo expuesto por responsable de recursos humanos, quien expresa que si existen compensaciones financieras las cuales se otorgan anualmente, las que son adicionales al salario ya que la empresa ha implementado formas de motivar a su personal, en la medida en que la empresa obtiene sus resultados con márgenes positivos, un ejemplo de estas compensaciones son los reconocimientos monetarios por cumplimiento de metas.

Se percibe una inconsistencia entre ambas opiniones en la organización, por lo que la empresa debe prestar atención en este sentido, porque la mayoría de trabajadores no consideran que esta brinde compensaciones financieras y no financieras, lo cual causa inconformidad y desmotivaciones lo que genera un bajo desempeño afectando de esta manera la productividad del trabajador.

También se preguntó a los encuestados, si el monto de las compensaciones que percibe es por encima del salario mínimo, a lo que respondieron:

Gráfico No.5





Se obtuvo que el 91% de trabajadores asegura que las compensaciones no son iguales al salario mínimo, por lo que se demuestra que son inferiores, solo el 9% asegura que si son compensaciones arriba del salario mínimo.

Cabe mencionar que la responsable de recursos humanos manifestó que la empresa cumple con políticas de salario establecidas por la ley, es decir siempre acorde al salario mínimo establecido, de igual manera con respecto a cada función y cargo, las cuales en una comparación con decreto ministerial del salario mínimo en los periodos correspondientes, se pudo comprobar que de acuerdo a su sector económico están cumpliendo con el salario mínimo estipulado.

Pero con respecto a las compensaciones financieras la mayoría de los trabajadores no están conformes con sus salarios, los cuales consideran no cubren el costo de la canasta básica y los beneficios otorgado en otras compensaciones tampoco ayudan a resolver de manera significativa la situación.

Esto afectando de manera directa al desempeño laboral de los trabajadores, los cuales presentan inconformidades en este aspecto, el cual es uno de las principales motivaciones que la empresa puede brindar hacia sus trabajadores.

#### **4.2.3.3 Función Seguridad e Higiene en el trabajo**

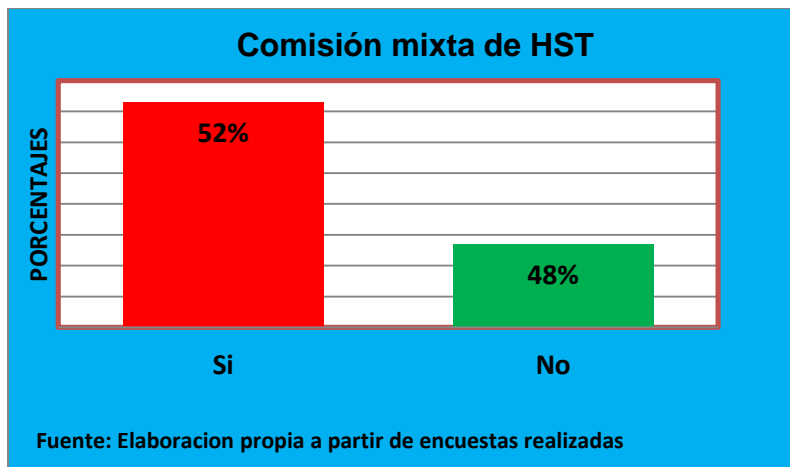
Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. (Perez, 2012).

Una comisión mixta, según la Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, #618, en su artículo #40 cita “Para el propósito de esta ley se considera Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo (C.M.H.S.T), al órgano paritario, constituido por los representantes nombrados por el centro de trabajo y los nombrados por el o los sindicatos con presencia en el centro de trabajo”.

Una comisión mixta son los encargados de determinar y dar seguimiento al cumplimiento de las labores en las condiciones de trabajo, elementos de protección, higiene y prevención, riesgos profesionales o riesgos laborales.

Al respecto se les pregunto a os trabajadores de la empresa sobre la existencia de una comisión mixta de HST.

Gráfico No.6



A partir de encuesta realizada a los trabajadores el 52% indica que si existe una comisión de higiene y seguridad y el 48 % expresa que no la hay, esto indica que en términos generales no se conoce bien sobre el concepto de lo que abarca la comisión de HST. Responsable de recursos humanos expresa que si existe una comisión dentro de la empresa, la cual es encargada de vigilar y dar cumplimiento junto con la empresa de las prevenciones de accidentes, de las medidas de higiene a tomar, aunque el acta de constitución de la comisión mixta de la empresa no pudo ser verificada.

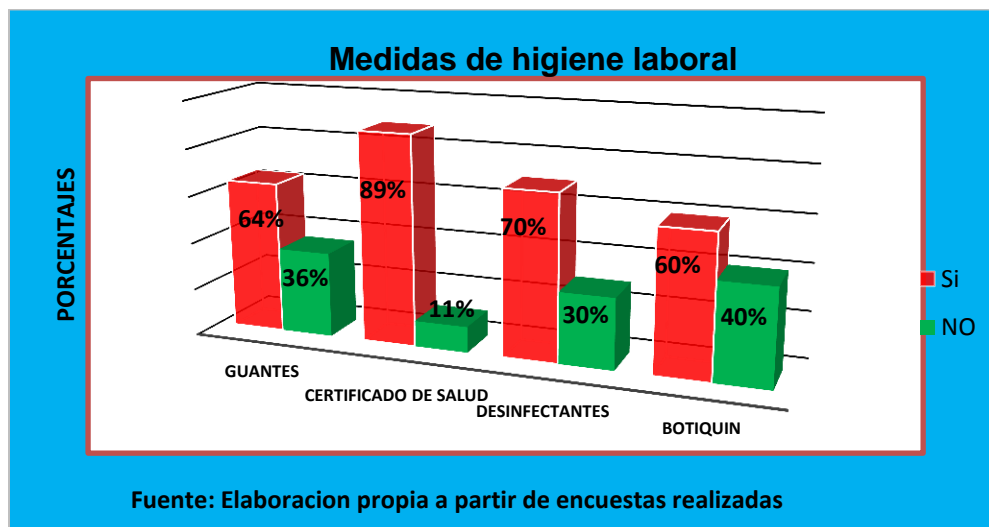
Esta acción es muy importante por parte de la empresa, ya que de esta manera se protege la salud del trabajador y se ahorran recursos con respecto a las órdenes de subsidios por enfermedad y accidentes laborales, al mismo tiempo menos ausentismo del trabajador, aunque en el grafico se observa que en términos parejos no se está claro sobre si existe de manera formal o informal dicha comisión encargada de las actividades de prevención de accidentes e

higiene laboral. Por otro lado el personal específico ciertas medidas que se toman para la higiene y seguridad sobre todo en la planta de productos.

Según Chiavenato I. (2000) “La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo” (pag.479).

La higiene laboral es el conjunto de normas que se deben emplear por la empresa y acatar por el personal, para la protección de la salud de los recursos humanos y para la calidad de la producción. Es de carácter preventivo ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que éste se enferme o se ausente, de manera provisional o definitiva de su trabajo.

Gráfico No. 7



En encuesta aplicada se obtuvo que el 89% de los trabajadores, indica que el certificado de salud es una de las principales medidas de higiene, el 64%

expresa que se utilizan guantes, el 70% menciona los desinfectantes, y el 60% el botiquín. Responsable del área de recursos humanos especifica que si se toman medidas de higiene y seguridad en la empresa, en al área administrativa medidas ordinarias como lo es un botiquín de primeros auxilios, aseo en todas las áreas de las instalaciones, pero debido a la naturaleza de la empresa, en lo que respecta a la planta de alimentos las medidas de higiene y seguridad son las establecidas por el MINSA, MAGFOR y MARENA.

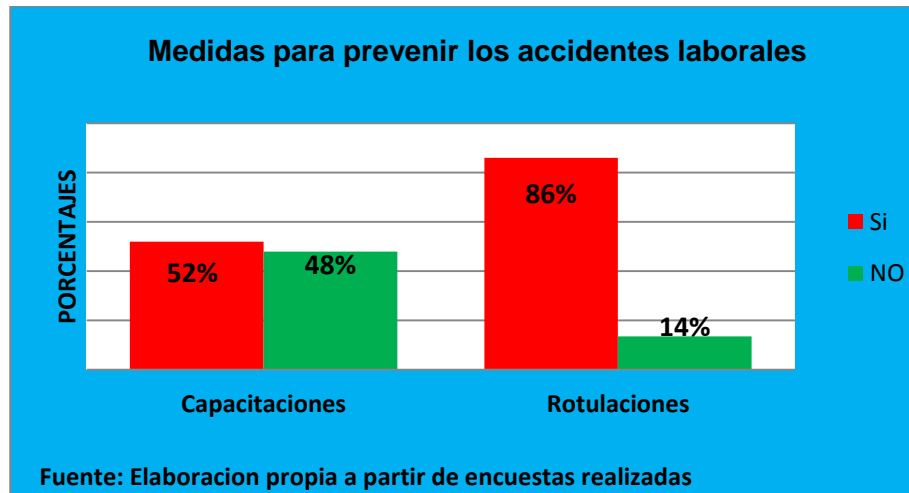
Se puede considerar que la empresa se rige a las normas que se le imponen en cuanto a higiene, lo cual es beneficioso, porque utilizando y cumpliendo medidas higiénicas, los productos que procesan serán de calidad y el trabajador se desempeña con seguridad y ambiente apropiado, lo que se dará buenos resultados a la empresa con una buena atención y satisfacción del cliente.

Según Chiavenato (2000) “la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo”. (pag.487).

La prevención de riesgos laborales es el conjunto de actividades que realizan las empresas, con la finalidad de descubrir y dar seguimiento anticipadamente a los posibles riesgos que se producen en el trabajo.

También se le pregunto a los encuestados que medidas toman en la empresa para prevenir los accidentes laborales.

Gráfico No. 8



En encuesta realizada a los trabajadores sobre las medidas para prevenir accidentes laborales, un 86% de los encuestados indican que una de las principales medidas para la prevención de accidentes son las rotulaciones, y un 52% menciona las capacitaciones impartidas por la institución. Según responsable de recursos humanos, el personal recibe adiestramiento y capacitaciones, de acuerdo a los riesgos que se puedan presentar, por ejemplo el uso y manejo de diferentes herramientas y maquinarias en las áreas de trabajo.

Situación positiva para la empresa, que se encuentra al pendiente por la seguridad y bienestar de sus trabajadores, los cuales con las condiciones adecuadas para trabajar, podrán desempeñarse satisfactoriamente en sus actividades y rendir más.

En lo que refiere a las medidas de higiene y seguridad del trabajador, así como la prevención de accidentes, la empresa está cumpliendo con las líneas de seguimiento establecidas, lo cual es beneficioso para el trabajador, el cual está expuesto a riesgos cada día. La empresa siendo una procesadora de alimentos no puede darse a la tarea de faltar a ciertas medidas, porque no solo pone en riesgo su productividad, y la de sus trabajadores, sino que también puede perjudicar a los clientes y público en general que consume sus productos.

#### **4.2.4 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos**

Según Chiavenato I. (2007) la administración puede visualizarse como un sistema cuyo proceso involucra cinco subsistemas interdependientes:

##### **4.2.4.1 Subsistema de Integración de Recursos Humanos**

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato I. 2007 pág. 129)

Este subsistema debe de ser para toda empresa la base en la toma de decisiones cuando se va a contratar nuevo personal, porque de ello depende el buen desarrollo de la misma. Cuando realmente se ha dado el proceso correcto e indicado para la integración de nuevo personal según las demandas y exigencias de los cargos, los resultados de productividad y rendimiento son los mejores.

##### **4.2.4.2 Subsistemas de Organización de Recursos Humanos**

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño de puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. (Chiavenato I. 2007, pág. 195)

La organización de los recursos humanos de una empresa es una base fundamental para la asignación de tareas y responsabilidades, porque a través de ella se estudia cada persona así como cada puesto, se asignan según su capacidad y exigencias de los puestos de trabajo.

##### **4.2.4.3 Subsistemas de Retención de Recursos Humanos**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de

remuneración económica, de prestaciones sociales, de higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato I. 2007 pág. 275).

Las empresas deben de ser cuidadosas con sus recursos, puestos que la contratación y despidos de personal constante no favorecen en nada a la organización, las empresas necesita reducir costos y producir más. La experiencia y conocimientos de los trabajadores estables es la base de su aceleración al desarrollo, es por ello que las organizaciones deben de garantizar estabilidad laboral para brindar seguridad al empleado y este a la vez se desarrolle con suficiente libertad en su área de trabajo.

#### **4.2.4.4 Subsistema de Desarrollo 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. 379).

Toda empresa debe de ser flexible al cambio y debe de estar consciente del desarrollo de sus recursos humanos, porque de ellos depende el desarrollo y actualización de la misma en cuanto a las fuerzas internas y externas que la amenazan y la favorecen, así su mayor arma es el desarrollo de sus empleados la cual a través de sus conocimientos y experiencias alcanzados darán soluciones rápidas y efectivas a las distintas situaciones enfrentadas por la empresa.

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

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas

características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. (Chiavenato I. 2007, pág. 441).

El control dentro las organizaciones es una de las actividades más efectivas al éxito. Mediante el control de los recursos de la empresa, se logra detectar fallas en el proceso, una vez identificadas poder darles solución y luego mantenimiento para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales.

### **4.3 Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos humanos.**

#### **4.3.1 Planeación de Recursos Humanos**

##### **4.3.1.1 Concepto**

La planeación de recursos humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y tipo de empleado que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. ( Werther & Davis, 1991, pág. 46).

Para Chiavenato (2007) “La planeación de recursos humanos es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”. (pág. 150)

La planeación de recursos humanos es la visualización a futuro de las necesidades de recursos humanos de la empresa con la capacidad, especificaciones y particularidades diferentes para cada área pero enlazados con un mismo objetivo, los de la institución.

##### **4.3.1.2 Importancia**

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).



Planear es visionarnos el futuro, es parte de nuestra pro actividad y aprovechar de mejor manera todos nuestros recursos humanos. Permite prepararse ante posibles eventualidades en las que se requiera contratación de nuevo personal y de esta manera no atrasar el proceso operativo dentro de la empresa.

La responsable de recursos humanos explica que si se realiza una planeación previa de acuerdo a las necesidades de recursos, lo que es de gran ayuda para los planes operativos de la empresa, para la disposición de recursos, de igual manera cuentan con políticas de planeación.

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

##### **a) Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. (Chiavenato I. 2007, pág. 151).

La planeación de recursos humanos debe de estar basada en el incremento o disminución de los productos o servicios, puesto que es la guía que dirige a la organización en que tiempo y medida debe ampliar o reducir sus recursos.

##### **b) Modelo basado en segmentos de cargos.**

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

- a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes. (Chiavenato I. 2007, pág. 152).

Este modelo plantea un análisis de estudio de cada área de la empresa y ver sus proyecciones, así mismo determinar si cuenta con los recursos necesarios, que los actuales estén cumpliendo con los estándares de producción planteados por la organización.

**c) Modelo de sustitución de puestos claves. (Modelo de grafica de reemplazo)**

Muchas organizaciones utilizan graficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quien sustituye a quien, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresa desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen información más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etc. (Chiavenato I. 2007, pág. 152)

Siempre que se da la sustitución o reemplazo de un puesto, la organización debe de tomar en cuenta el conocimiento científico del aspirante, así mismo su

experiencia la cual le dará la pauta de saber si esta persona está preparada para desarrollarse dentro del puesto.

#### **d) Modelo basado en el flujo de personal.**

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entrada, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. (Chiavenato I. 2007, pág. 153).

Este modelo plantea como se da la rotación de personal dentro de la empresa, así mismo detectar, cuando y en qué forma se necesitaran nuevos recursos para cubrir la demanda.

#### **e) Modelo de planeación integrada.**

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

- ❖ Volumen planeado de producción.
- ❖ Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad de personal.
- ❖ Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- ❖ Planeación de carrera dentro de la organización. (Chiavenato I. 2007, pág. 153)

De acuerdo a entrevista realizada, los modelos de planeación de recursos humanos están basados en la demanda estimada de productos o servicios.

En GRINSA suplen las necesidades de acuerdo a la demanda de vacantes que ellos presentan, así mismo realizan las investigaciones de mercado a partir de lo demandado por el área, la responsable de recursos humanos expresa que si existen y cuentan con políticas de planeación de recursos humanos, las cuales no fueron constatadas con las visitas realizadas por los investigadores.

#### **4.3.1.4 Etapas del proceso de planificación de recursos humanos**

##### **a) Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos**

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 (Dolan, 2007, pág. 88).

Esto le permite a la organización hacer un estudio de lo que realmente necesita según los cambios del mercado y las innovaciones tecnológicas para así mismo saber qué tipo de personal va a solicitar y saber qué movimiento de personal puede prever.

##### **b) Establecimiento de Objetivos y Políticas de Recursos Humanos**

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

Para toda empresa es muy importante saber el tipo de recurso que contrata, es necesario saber sus objetivos personales con respecto a la organización y así plantear una relación de empresa – empleado que tendrá como resultado el enlace y crecimiento de ambos.

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

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre la oferta y la demanda a través 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) (Dolan, 2007, pág. 94)

Es necesario que toda organización busque el equilibrio entre la oferta y demanda de recursos humanos, tratando de satisfacer sus necesidades con los mejores recursos que puedan responder a la demanda propuesta.

### **d) Control y Evaluación de la planificación de los Recursos Humanos**

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. (Dolan, 2007, pág. 95)

El control y evaluación de los RRHH permitirá a la empresa desarrollarse con más seguridad porque tiene sus objetivos claros y sabe cómo guiar al personal con los menores riesgos posibles y con mayor eficiencia en el aprovechamiento de sus recursos.

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

##### **a) Población y Fuerza Laboral**

La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (microambiente) 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, 2007, pág. 97)

El saber que se requiere y como, es parte de las estrategias de la empresa que le permite mirar su demanda y ver su oferta laboral según sus exigencias planteadas.

### **b) 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 importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la movilidad. (Dolan, 2007, pág. 97).

Toda persona así como toda empresa debe de ser constante en el cambio, ya sea por diversos factores que lo ocasionan, siempre y cuando sea al crecimiento personal y empresarial.

### **c) Descripción y Análisis de Puesto**

Descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos. (Werther, 1991, pág. 74)

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

Toda empresa tiene la obligación de informar a sus recursos las obligaciones y exigencias de los puestos de trabajo o cargos planteados, para que

la persona que se desarrolle en ellos se sienta realizada y adquiera un compromiso con la empresa y de esa forma ser más productivo.

Por lo tanto la empresa debe realizar análisis previo del perfil del puesto para luego solicitar a las personas con las características idóneas que el cargo requiera.

#### **d) Aplicación de la Técnica de Incidente Crítico**

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

Las organizaciones deben de especificar el tipo de cualidad, habilidades y virtudes que buscan en las personas a contratar para adaptarlas a los comportamientos de la empresa para un buen aprovechamiento y funcionamiento de los recursos disponibles.

#### **e) Requerimiento de Personal**

Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo, en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puesto, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. (Chiavenato I. 2007, pag 175)

Al lanzar el comunicado de nuevas vacantes dentro de una organización ella debe de saber muy bien qué tipo de profesional y experiencia requiere porque cada cargo o puesto de trabajo requiere de cierto grado de responsabilidad y experiencia sobre todo.

En entrevista realizada a la responsable de recursos humanos de la empresa, menciono que la descripción y análisis de puestos así como los requisitos de personal son de los principales factores que influyen en la planeación de recursos humanos, porque ellos realizan sus planes de acuerdo a las necesidades de la empresa y de las especificaciones del cargo.

#### **4.3.1.6 Cuestiones claves que deben considerarse**

##### **a) Diseño y Análisis de Puesto de Trabajo**

Chiavenato I. (2007) menciona que “el análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (pág. 228).

En cambio para Dessler (2009) “el análisis de puesto de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que debe tener la gente que se concentrara para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto”.

Los puestos de trabajo siempre deben de ser muy claros tanto para la organización como para los aspirantes pues de esta manera les permitirá tener las funciones y requerimientos de este. Este análisis debe ser una descripción específica de cada función o actividad a realizar en el puesto.

##### **b) Recopilación de Información para el análisis de puesto de trabajo.**

Para Chiavenato I. (2007) “El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto”

##### **❖ Requisitos intelectuales**

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



- a) Escolaridad indispensable.
- b) Experiencia indispensable.
- c) Adaptabilidad al puesto.
- d) Iniciativa requerida.
- e) Aptitudes requeridas.

#### ❖ **Requisitos físicos**

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

- a) Esfuerzo físico requerido.
- b) Concentración visual.
- c) Destrezas o habilidades.
- d) Complexión física requerida.

#### ❖ **Responsabilidades adquiridas**

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

- a) Supervisión del personal.
- b) Material, herramientas o equipo.
- c) Dinero, títulos o documentos.
- d) Relaciones internas o externas.
- e) Información confidencial.

## ❖ **Condiciones de trabajo**

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

- a) Ambiente de trabajo.
- b) Riesgos de trabajo. (pág. 229).

### **c) Métodos y procedimientos para la recolección de datos**

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puesto suelen ser los siguientes:

- Observación Directa
- Cuestionarios
- Entrevista Directa
- Métodos Mixtos

Esto es de gran ayuda para cualquier persona o empresa pues le permite a identificar con mayor exactitud sus requerimientos.

#### **• Método de Observación Directa**

El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. (Chiavenato I. 2007, pag.231)

Es una gran arma para las organizaciones y personas, pues le permite conocer con mayor claridad el desarrollo y responsabilidad de los puestos de trabajo, al mismo tiempo que se van poniendo en práctica las funciones del cargo.

### **Características del Método de Observación Directa**

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista del puesto.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

### **Ventajas del Método de Observación Directa**

- a) Veracidad de los datos obtenidos
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del analista de puestos. (¿Qué hace?; ¿Cómo lo hace?; ¿Para qué lo hace?)

### **Desventajas del Método de Observación Directa**

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis

- **Método del Cuestionario**

El análisis se efectúa al solicitar al personal que conteste un cuestionario para el análisis de puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. (Chiavenato I. 2007, pág.232).

## **Características del Cuestionario**

- a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o a su superior para el análisis de puesto.
- b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

## **Ventajas del Cuestionario**

- a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

## **Desventajas del Cuestionario**

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en las cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

- **Método de la Entrevista**

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. (Chiavenato I. 2007, pág. 232).

Este método permite una interacción directa con los trabajadores, al ser un contacto directo se podrán despejar dudas en el momento, con respecto a funciones de los puestos de trabajo.

### **Características de la Entrevista Directa**

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de datos.

### **Ventajas de la Entrevista Directa**

- a) La obtención de datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo.

### **Desventajas de la Entrevista Directa**

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puesto no se prepara bien para su tarea.
- d) Costo operacional elevado, se necesitan analistas con experiencia.

- **Métodos Mixtos**

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. (Chiavenato I. 2007, pág. 233)

Empleando métodos mixtos, permite ver desde varios puntos de vista las especificaciones y requerimientos del puesto.

Los métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevistas, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevistas, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

Según entrevista al responsable de recursos humanos de la empresa hace mención que para la recopilación de información sobre los puestos de trabajo, se evalúa el objetivo de la separación de puestos, cuales son los resultados que se obtienen de estos, así mismo utilizan métodos como la observación, para determinar la información de importancia sobre el puesto.

Al realizar un análisis de los objetivos de cada puesto y del porqué de su separación, permite obtener y evaluar desde un principio cada cargo, a donde se quiere llegar con el objetivo establecido, cuales son los resultados que se esperan, determinar si la separación de puestos ha permitido mantener un mejor control sobre el puesto y sus funciones.

#### **d) Descripción y Especificaciones del puesto de trabajo.**

Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se halla asignado al puesto en el caso de las organizaciones grandes. Datos básicos: fecha, localización, datos de la persona que describió el puesto, jerarquía, supervisor, características especiales. (Werther, 1991, pág.74).

Esta información es de gran ayuda tanto para la empresa como para el empleado puesto que ambos necesitan saber si están preparados para desarrollarse y enlazar sus objetivos en vía del desarrollo de ambas partes.

### **4.3.2 Reclutamiento**

#### **4.3.2.1 Concepto**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato I.2000 pág. 208).

Según Mejía (2008) “es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados 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 cualificados que soliciten el puesto”. (pág. 190).

Es el método sistemático que conlleva a buscar candidatos capaces de desarrollarse dentro de las empresas con potencial de crecimiento. Se deben de emplear métodos y técnicas para la atracción de los mejores candidatos los cuales una vez reclutados serán orientados a otros procesos selectivos.

#### **4.3.2.2 Importancia del Reclutamiento**

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 2008).

La importancia del proceso de reclutamiento de personal comienza al detectarse en la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto, debe seguirse la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. (Garcia, 2008).

Su amplitud de poder elegir es más amplia la cual facilitara la mejor selección del candidato, puesto que entre más aspirantes se encuentren, mayores

posibilidades de dar respuesta a la vacante expuesta. El proceso de reclutamiento viene a cubrir una necesidad de la empresa.

Para GRINSA la importancia del proceso de reclutamiento radica en que puede minimizar riesgos y les permite realizar una selección que pueda brindar mejores resultados. La empresa cuenta con políticas de reclutamiento de personal, las que no se lograron verificar en observación pero si afirma la responsable de recursos humanos que existen, lo que es positivo para regular la actuación del proceso en la administración de recursos humanos.

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

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes.

El reclutamiento interno puede implicar:

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

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguiente:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamiento anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.



- Anuncios en periódicas y revistas.
- Reclutamiento en línea a través de internet. (Chiavenato I. 2007 pág. 160)

Las fuentes para conseguir candidatos idóneos para la organización son muchas, las empresas deben utilizarlas para conseguir a los candidatos más apropiados para desarrollarse dentro de ella, estas a la vez le brindaran una guía de cómo hacerlo y en qué tiempo.

Según responsable de recursos humanos, las primeras fuentes de reclutamiento de personal que utiliza la empresa, son los empleados actuales, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados de puesto de acuerdo a las características que presente y si son acordes a las especificaciones que se requieren. Si de esta manera no se pueden obtener los resultados deseados, además se utilizan los anuncios en prensa y radio.

Esto indica que la empresa primeramente pública a lo interno para un reclutamiento, lo cual demuestra que se les brinda a los empleados actuales la oportunidad de demostrar sus habilidades en relación a nuevas funciones, esto conlleva a que el personal se sienta motivado al cumplimiento de sus funciones y metas.

#### **4.3.2.4 Tipos de Reclutamiento**

##### **a) Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o transferidos con ascenso. (Chiavenato I. 2000, pág. 221)

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas, a saber:

- ❖ Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en las organizaciones.
- ❖ Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.

- ❖ Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento.
- ❖ Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato, interno con la actualidad y del cargo que está considerándose.

### **i. Ventajas del Reclutamiento Interno**

- ❖ Es más económico
- ❖ Es más rápido
- ❖ Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.
- ❖ Es una fuente de motivación para los empleados
- ❖ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamientos de personal.

La ventaja más importante para la empresa es el conocer a cada uno de los recursos con los que actualmente cuenta, esto le permite tener mayor seguridad en su proceso de selección.

### **ii. Desventajas del Reclutamiento Interno**

- ❖ Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados.
- ❖ Pueden generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

El reclutamiento interno es de gran importancia para los empleados que están adentro de la empresa pues para ellos representa un crecimiento dentro de la misma, les permitirá desarrollarse dentro de un mercado laboral más amplio, y se demuestra que la institución confía en sus capacidades.

### **b) Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o

potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y pueden implicar una o más de las siguientes técnicas. (Chiavenato I. 2000, pág.225)

- ❖ Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- ❖ Candidatos presentados por empleados de la empresa
- ❖ Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- ❖ Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos.
- ❖ Conferencias y charlas en universidades y escuelas
- ❖ Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado
- ❖ Anuncios en diarios, revistas, etc.
- ❖ Agencias de reclutamiento.

El reclutamiento externo es de gran provecho para la empresa, puesto que el no tener los recursos dentro de ella, aplicando este procedimiento le permite experimentar nuevos horizontes y conocer nuevas oportunidades de desarrollo.

#### **i. Ventajas del Reclutamiento Externo**

- ❖ Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización
- ❖ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- ❖ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propias candidatos.

Estas ventajas representan un incremento para los conocimientos y experiencias en el mercado laboral fuera de la organización.

#### **ii. Desventajas del Reclutamiento Externo**

- ❖ Tarda más que el Reclutamiento Interno
  - ❖ Es más costosos
  - ❖ Es menos seguro, ya que los candidatos externos son desconocidos.
- (Chiavenato I. 2000, pág 230,231)

El reclutamiento externo abre puertas a las personas que están fuera de una empresa, en busca de una oportunidad de introducirse al mercado laboral, de demostrar capacidades y habilidades que los identifica. Esto se debe de considerar mucho en las empresas, muchas veces se cuenta con el recurso dentro pero a partir de ahí surge otra vacante la cual no puede cubrir por un candidato interno y es ahí cuando se emplea los procedimientos del reclutamiento externo.

### **c) Reclutamiento Mixto**

Una empresa no hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. (Chiavenato I. 2000, pág.232)

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- ❖ Inicialmente, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables.
- ❖ Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.
- ❖ Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”

Cada tipo de reclutamiento antes expuesto presenta ventajas y desventajas para la empresa, las cuales dependiendo de las situaciones en las que se encuentren, optaran por un método que les brinde los mejores resultados.

En entrevista realizada a responsable de recursos humanos expreso que en Grupo Industrial del Norte S.A utiliza reclutamiento interno como primer lugar para brindar oportunidades a sus empleados, los cuales ya están familiarizados con los estatus de la misma, al no poder suplir esa necesidad por medio de este método, se opta por realizar el reclutamiento externo. Al final utilizando reclutamiento mixto.

Se considera de beneficioso este tipo de reclutamiento aplicado por la empresa, tanto para los trabajadores como para la misma, porque al buscar suplir está vacante con un recurso ya establecido se ahorra tiempo y costos. Al no poder cumplir con las expectativas se opta por medios y fuentes externas las cuales

pueden ser beneficiosas y aportar nuevos conocimientos y experiencias a la empresa.

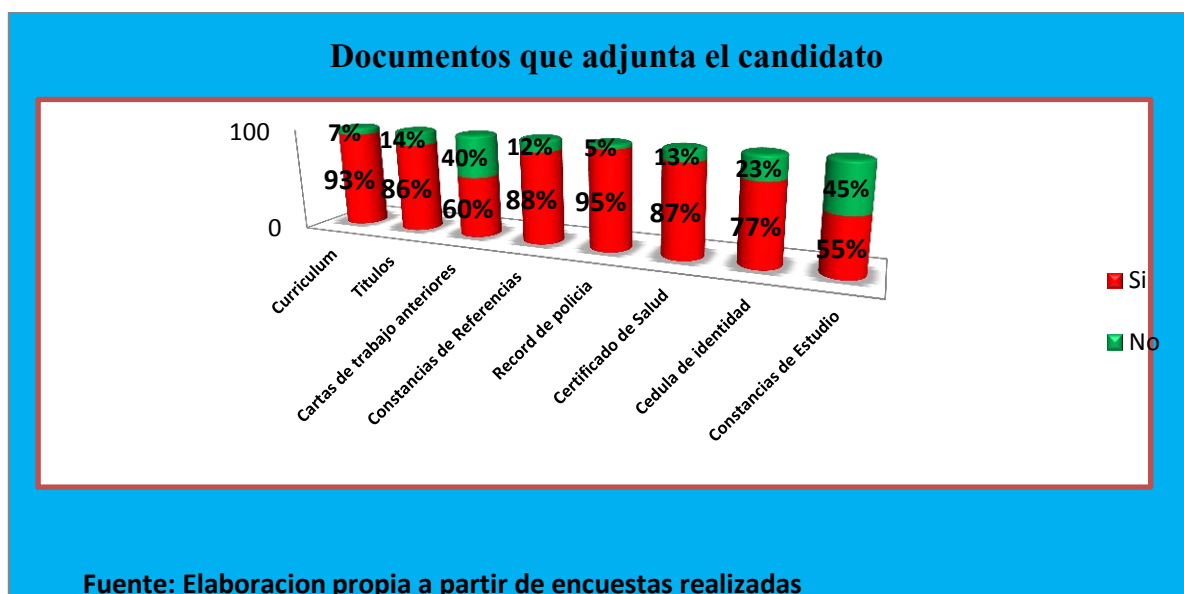
#### 4.3.2.5 Procesos de Reclutamiento

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplaran a futuro. (Werther 1991, pág.90).

Para conducir con eficiencia un proceso de reclutamiento, los responsables deben seguir una serie de procedimientos, primero determinando la vacante expuesta, para luego dar paso a los diferentes fuentes de reclutamiento que se emplearan.

En los procesos de reclutamiento la empresa primeramente toma en cuenta a los empleados actuales, brindando las oportunidades de aspirar a otras vacantes, al no obtener resultados esperados, se opta por un reclutamiento externo, dando paso a utilizar fuentes para el reclutamiento, y terminando por recepcionar los documentos del candidato.

Gráfico No. 9



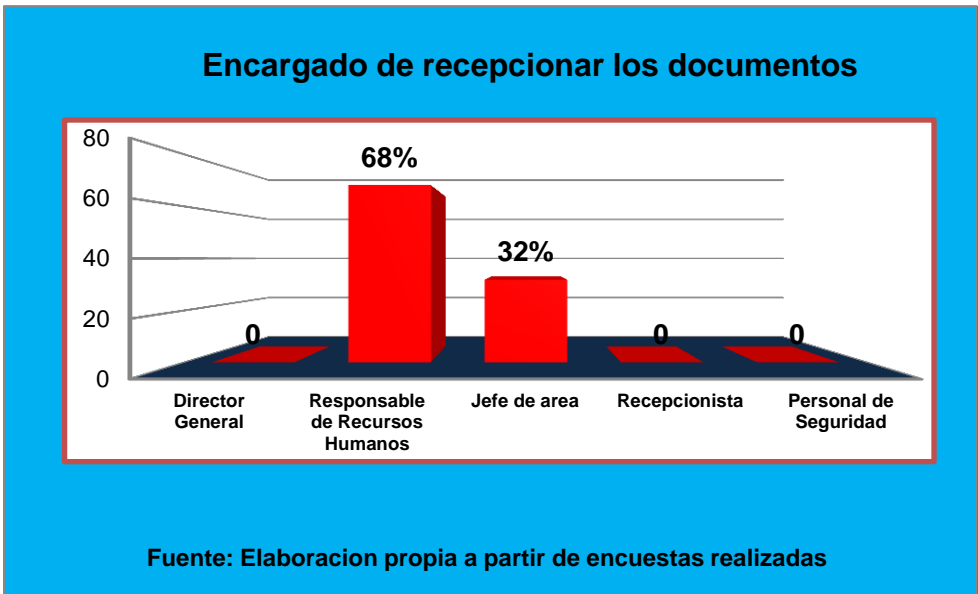
En encuesta realizada a los trabajadores se les pregunto que documentos adjunta a la solicitud, expresando el 95% que el record de policia es uno de los principales documentos, el 93% indica que es el curriculum, las constancias de referencias con un 88% , certificado de salud con un 87%, luego los titulos con un 86%, cedula de identidad con un 77%, seguido de cartas de trabajos anteriores con un 60%, con 55% las constancias de estudio.

Responsable de recursos humanos expresa, que para la institucion es mas importante las refencias que se tenga de las personas solicitantes, que posea valores, responsabilidad, otro punto importante es el certificado de salud, por el giro de la empresa.

De una serie de documentos que se adjunta a la solicitud de empleo, la empresa busca sobre todo la que cubra sus necesidades y de respuesta a su produccion y calidad, como lo es el certificado de salud, récord de policia. Se observa en general que los documentos requeridos son los principales y los importantes para determinar y dar una evaluacion del candidato.

Por otra parte se les pregunto a las trabajadores quienes son los encargados de recepcionar los documentos, a lo que se obtuvo.

Gráfico No.10



A partir de resultados se obtuvo que el encargado de recepcionar los documentos es el responsable de recursos humanos con un 68%, y el 32% es el jefe de área.

Responsable de recursos humanos de GRINSA manifiesta que es ella la encargada de recepcionar los documentos, aunque en la planta de alimentos existen jefes de área correspondientes. Lo cual indica que en ocasiones es posible que los jefes de área reciban documentos de candidatos, mas cuando estos son de las zona aledaña donde se ubica la planta, en una de las comunidades, del departamento.

Esto puede generar ciertas confusiones y problemas en el momento de que la responsable de recursos humanos obtenga los documentos del solicitante, por que estos pueden ser olvidados o perdidos en el transcurso y haria menos eficiente el proceso.

### **4.3.3 Selección**

#### **4.3.3.1 Concepto**

Para Chiavenato I. (2007) “la selección es buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos” (pág. 169):

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

Luego de aplicar el reclutamiento y en un proceso eficaz, la selección de personal busca elegir al mejor de los candidatos de entre todos los reclutados, la persona que pueda cumplir con las características, funciones y exigencias del puesto y de la empresa misma.

### 4.3.3.2 Importancia

Según Gomez (2008), “tiene una importancia de buscar, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer”.

En cambio para Chiavenato I. (2007). “la importancia de la selección del personal es que las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección del personal, además el proceso selectivo debe proporcionar, no solo un diagnóstico, si no especialmente un pronóstico de esas dos variables. No solo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y nivel de realización” (pág.169).

Al aplicar un proceso de selección siguiendo a cabo cada una de los pasos, se obtendrá resultados satisfactorios en cuanto a la capacidad, eficacia y eficiencia del personal seleccionado. Se determinara no solo un diagnóstico de las capacidades que pueda poseer la persona seleccionada, sino que también mostrara el grado de desempeño e interés que está mostrara en un futuro dentro de su puesto de trabajo.

En entrevista con responsable de recursos humanos, manifestó que realizar una proceso adecuado de selección de personal, les permite minimizar riesgos que se puedan presentar en cuanto al tipo de personas seleccionada y sobre los resultados esperados por la empresa en cuanto a sus planes.



#### **4.3.3.3 La selección como proceso de comparación**

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. (Chiavenato I. 2000 pág. 239)

La selección como un proceso de comparación analiza dos variables relacionadas entre sí, por un lado las especificaciones que requiere el cargo, las funciones, actividades y demás requisitos que mediante una previo análisis y descripción de cargo, se especificó cuáles eran, esto contra las características que presenta el candidato en proceso de selección, determinar cuáles son las condiciones que presenta para el puesto.

Con relación a la selección de personal, responsable de recursos humanos indico que siempre se contrata a personal que esté acorde con las características del cargo.

Es una situación que beneficia a la empresa y al personal mismo, porque contando siempre con personas adecuadas en la materia, se lograra los objetivos propuestos por área y en general para la organización, así mismo el personal tiene la ventaja de desenvolverse satisfactoriamente en sus funciones.

#### **4.3.3.4 La selección como proceso de decisión y elección**

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad de línea y función de staff. (Chiavenato I. 2000 pág. 242)

Al finalizar el estudio y análisis de las variables se podrá identificar y tomar la decisión de elegir al candidato que presenta las características idóneas que cumplan con los requisitos que solicitud el puesto.

En Grupo Industrial del Norte, existe un equipo especializado que es el encargado final de tomar la decisión de contratar, esto después de que responsable de recursos humanos les emite toda la información referente a documentos adjuntados por el candidato y resultados de pruebas obtenidas, así como seleccionados tres candidatos. Esto con el fin de tomar decisiones de calidad reduciendo errores en la selección del recurso.

#### **4.3.3.5 Modelos de Comportamiento**

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

##### **a) Modelo de Colocación**

Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. (Chiavenato I. 2000 pág 242).

Cuando se toma la selección como un proceso de decisión y elección se toma en cuenta modelos de comportamiento; el modelo de colocación se basa en la situación en la cual solamente existe un candidato para una vacante específica, no se puede seleccionar de entre muchos candidatos con diferentes aptitudes puesto que no se cuenta con un grupo numeroso de candidatos dispuestos.

##### **b) Modelo Selección**

Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado. (Chiavenato I. 2000, pág.242)

El modelo de selección es el que más se presenta dentro de las organizaciones, en el cual existe muchos candidatos con diferentes características aspirando y dando lo mejor de sí para lograr ser aprobado a la vacante específica, porque en caso contrario al modelo de colocación, si ellos no cumplen con los

requisitos del puesto serán rechazados, ya que hay muchas más personas que si pueden acercarse o cumplir con dichos requisitos.

### **c) Modelo de Clasificación**

En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es aceptado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. (Chiavenato I. 2000 pág.242)

Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, todos estos pasan por procesos de selección donde son comparados con los requisitos del cargo.

### **d) Modelo del Valor Agregado**

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

### **e) Individuales requeridas**

Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición. (Chiavenato I. 2011).

Cada individuo presenta diversas habilidades, características, desempeños, competencias que lo diferencian del resto. Es aquí donde la selección busca elegir al que mejor se desarrolla con sus funciones en el puesto vacante.

Responsable de recursos humanos de la empresa hace mención que dentro de los modelos de comportamiento para la selección de personal, se emplea el modelo de selección.

Este modelo es uno de los más oportunos y empleados por las empresas, de esta manera el candidato se va poniendo a prueba para poder determinar si al final cumple las exigencias y características del cargo.

#### **4.3.3.6 Proceso de Selección de Personal**

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

La selección se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. Es frecuente que se presenten solicitantes “espontáneos”, que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal. El candidato a continuación entrega una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). (Werther 1991, pág.110)

El primer paso para un proceso exitoso de selección es recepcionar las solicitudes de los candidatos que aspiran a un determinado puesto dentro de una organización, de esta manera se puede obtener una evaluación previa analizando la personalidad, aspiraciones y habilidades con que cuenta el candidato.

##### **b) Pruebas de Idoneidad**

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otros son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. (Werther & Davis. 1991, pág.110).

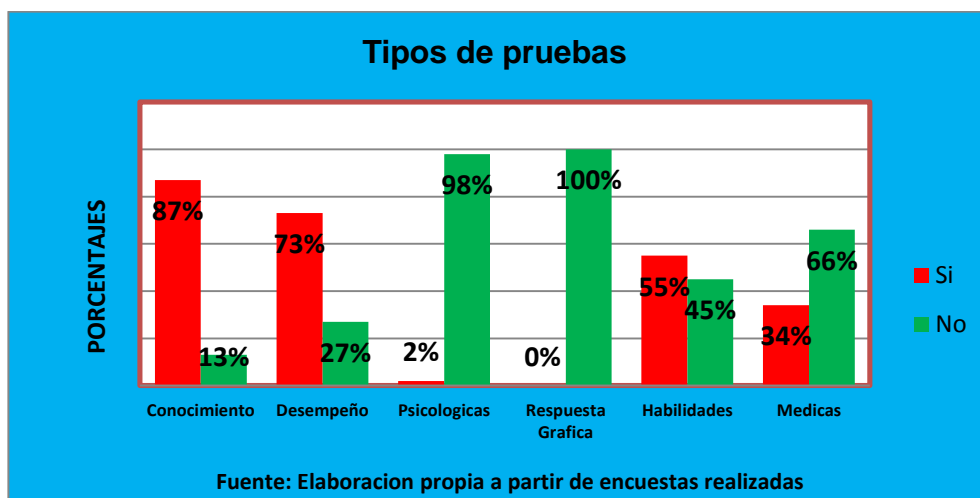
## ❖ Tipos de Pruebas

Según Werther (1991) “existe una gran variedad de pruebas a disposición, cada tipo de prueba postula un objetivo diferente”.

- ✓ Las pruebas psicológicas: miden la personalidad, se encuentra entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.
- ✓ Las pruebas de conocimiento: son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- ✓ Las pruebas de desempeño: miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- ✓ Las pruebas de respuesta gráfica: miden las respuestas fisiológicas a determinadas estímulos. (pág.110).

En este proceso se analiza al candidato mediante instrumentos que miden aptitudes, conocimientos, habilidades, desempeños, para así obtener los resultados que demuestren cual es el candidato que posee las mejores habilidades para el puesto requerido. También se les pregunto a los trabajadores, sobre los tipos de pruebas que se aplican.

Gráfico No. 11



En encuestas realizadas a los trabajadores, se obtiene que el 87% indica que las pruebas de conocimiento son las principales que realiza la empresa, seguida por las de desempeño 73%, pruebas de habilidades con un 55%, luego el 34% se obtuvo de las pruebas médicas y el 2% menciono las pruebas psicológicas. Responsable de recursos humanos expreso que se realizan todas las pruebas antes mencionadas.

Con respecto a que la empresa cuenta con una planta que procesa alimentos lácteos, una de las principales pruebas para los trabajadores ahí establecidos, son las médicas, sobre todo con el hecho que se mencionaba anteriormente respecto a los documentos que adjunta un candidato, en la que se dice que un aspecto de suma importancia es el certificado de salud, pero en datos obtenidos se observa que un 34% de personal mencionó esta prueba, lo cual indica que tal vez no se está claro con respecto a ciertos conceptos y pruebas, o la empresa no está cumpliendo con ciertas medidas y pasando por alto un requisito importante para la obtención y análisis de las características y perfil del candidato..

Se están aplicando pruebas de conocimientos, de desempeño y de habilidades, lo cual es beneficioso para la empresa, porque se podrá identificar las capacidades y habilidades de cada candidato, así luego se tomara la mejor decisión de contratación, la que a futuro no perjudicara la productividad de la empresa.

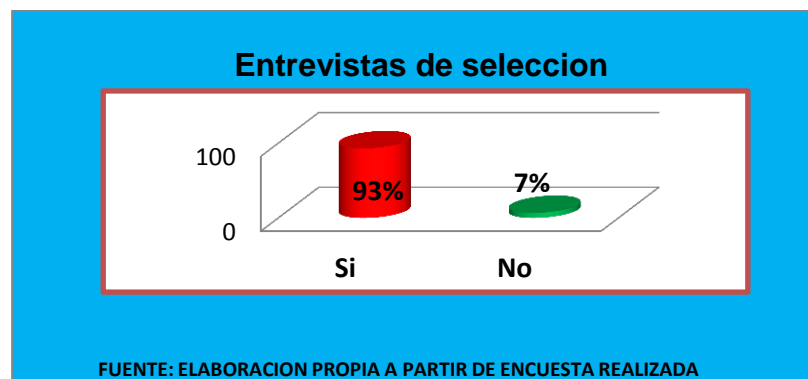
### **c) Entrevistas de Selección**

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Permiten la comunicación en dos sentidos; los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. (Werther, 1991, pág.114).

Según Chiavenato I. (2007) “la entrevista es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas a pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato” (pág. 177).

En la entrevista de selección se logra obtener la mayor y mejor información posible que demuestre la idoneidad del candidato entrevistado para el puesto. En ella tanto el entrevistador como el entrevistado obtienen información que será de importancia tanto para la organización como para el aspirante que puede ir conociendo la empresa. La entrevista requiere de un proceso de desarrollo que le permita lograr satisfactoriamente sus objetivos.

Gráfico No. 12



En encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa sobre si se les realiza entrevista de selección, se obtiene que el 93 % de los trabajadores aseguró que se les realiza la entrevista, únicamente el 7% aseguro que no se les realiza entrevista. Responsable de recursos humanos, afirmó que si se les realizan entrevistas previas a los solicitantes.

Esto representa una gran ventaja para la empresa puesto que reduce sus riesgos de elegir al recurso equivocado. Al realizar este proceso con bastante exactitud se podría decir que la empresa está cumpliendo con esta parte del proceso de aprovisionamiento de personal, el cual la hace más competitiva en el

mercado laboral y por ende esto le favorecerá en el desempeño de sus recursos humanos, beneficiando a la empresa con talento humano de calidad.

### ❖ **Proceso de la entrevista**

El proceso de la entrevista consta de cinco etapas:

#### **Preparación del entrevistador:**

Antes de dar inicio a la entrevista, el entrevistador debe prepararse. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que le hará el solicitante. Como una meta del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de intereses. Es importante tener en cuenta que hay una serie de temas ajenos a la situación profesional que supone la entrevista y que deben ser conscientemente evitados: por ejemplo, la afiliación religiosa o las preferencias políticas. Solo en casos directamente relacionados con el puesto que se pretenda llenar resulta procedente indagar en ese campo. Es importante que durante su preparación de la entrevista el entrevistador consulte el expediente del solicitante (Werther 1991, pág.116).

El entrevistador debe estar previamente preparado sobre los temas que se abordaran en la entrevista los cuales deben ser claramente relacionados con las especificaciones del cargo, debe ser consiente que existen temas personales que si no se requieren o no interfieren en los requisitos del puesto, es mejor que no se aborden, ya que puede generar inconformidad al entrevistado y se creara un ambiente no agradable.

#### **Creación de un ambiente de confianza:**

El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Evite las interrupciones telefónicas. Ofrezca a su visitante, de ser posible, una taza de café. Haga a un lado los documentos ajenos a la entrevista. En general, es importante



recordar que su actitud también trasluce aprobación o rechazo: asiento con la cabeza, mantenga una actitud descasada y poco tensa... y vuelva a sonreír. (Werther & Davis, 1991, pág. 118).

### **Intercambio de Información:**

Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. (Werther, 1991, pág.118).

Es importante tomar en cuenta la opinión e inquietudes del candidato entrevistado, así la información retroalimenta ambas partes, al mismo tiempo el entrevistador se puede formar un perfil del aspirante de acuerdo a la comunicación establecida, y esto permite en un futuro una buena toma de decisiones para la contratación.

### **Terminación:**

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas, y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo, ¿tiene usted alguna pregunta final? A continuación el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso que pueden consistir en esperar hasta que la empresa se comunique telefónicamente con el solicitante, o este concierne una nueva cita. (Werther 1991, pág.118)

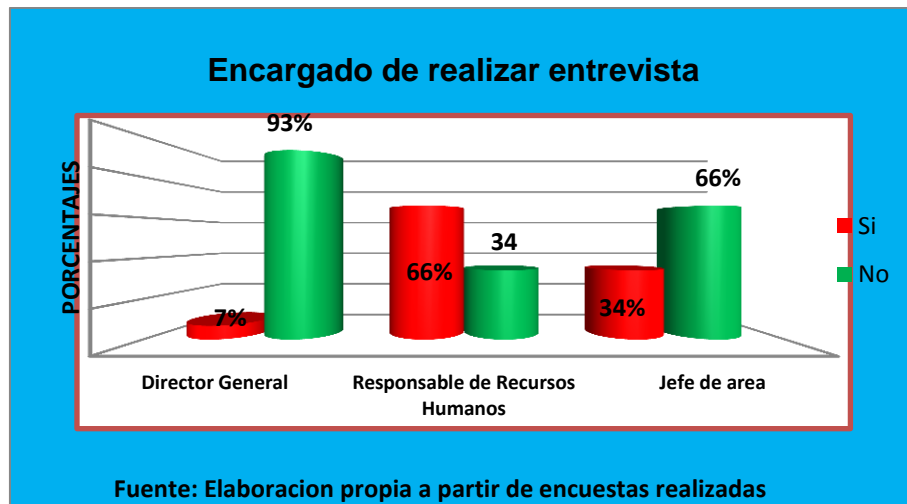
### **Evaluación:**

Inmediatamente después de que se concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. Una vez logrado los objetivos planteados se puede dar por terminada la entrevista, siempre dejando abierta la posibilidad de una pregunta final por parte del entrevistado. A continuación se procede a una breve evaluación de la información obtenida, la cual posteriormente será enviada al área correspondiente

de tomar la decisión final, lo que será informado ya sea por escrito o vía telefónica, sea está una respuesta positiva o negativa. . (Werther, 1991, pág.119)

Manejar un proceso exacto para la entrevista de selección y contratación de personal, es de mucha importancia para el logro de los resultados que se espera obtener al aplicarlas. Los encargados de esta función tienen que planear como sobrellevar los factores de ambiente y de relaciones interpersonales que se presentan en el momento de la entrevista, como manejar situaciones de improviso, así mismo lograr obtener la información necesaria, para luego dar parte al análisis de los datos y tomar así decisiones acertadas.

Gráfico No.13



En cuanto a quien realiza la entrevista el 66% de los trabajadores indicó que el responsable de recursos humanos es quien realiza la entrevista, un 34% afirmó que es el jefe de área y únicamente el 7% dijo que era el director general. Responsable de recursos humanos manifestó que ella se encarga de realizar la entrevista previa al solicitante.

Es aspecto resulta positivo para la empresa, la encargada de llevar todo el proceso de reclutamiento, conoce y mantiene los procedimientos y aspectos que se requiere en el puesto, y por ende una entrevista con ella resulta satisfactoria.

### **Ventajas de la entrevista:**

1. Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
2. Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
3. Es el método de mayor convivencia y el que proporciona un mayor resultado de análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
4. No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo. (Chiavenato I. 2007)

### **Desventajas de la entrevista**

1. Una entrevista mal dirigida puede llevar a la reacción negativa del personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
2. Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
3. Pérdida de tiempo si el analista de puesto no se prepara bien para esa tarea.
4. Costos operacionales elevados: se necesitan analistas con experiencias y la paralización de trabajo del ocupante. (Chiavenato I. 2007)

Dentro de las ventajas de la entrevista encontramos que puede beneficiar las relaciones interpersonales entre el aspirante y la institución, ya que la comunicación es fluida y se pueden intercambiar ideas entre ambas partes. Aunque como en toda situación se pueden identificar factores que no favorecen el proceso y por lo tanto no permiten obtener la información necesaria que nos conlleve a la buena toma de decisión.

### **d) Verificación de Datos y referencias**

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono? ¿Cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo

general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy debatible. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. (Werther, 1991, pág.121).

Las referencias personales son un medio de verificación sobre antecedentes de las personas solicitantes, es de mucha importancia porque así se puede constatar lo expuesto por ellos en cuanto a sus conocimientos, habilidades, experiencias.

Para la empresa es de mucha importancia este punto de referencias por que según ellos vale más la calidad de personalidad y valores que posee la persona que los títulos obtenidos, esto por experiencias ya vividas en la empresa.

#### **e) Examen Médico**

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. (Werther, 1991,pág.122).

Las organizaciones están en su derecho de solicitar certificados de salud, esto con el fin de evitarse problemas que conlleven al bajo rendimiento laboral del trabajador, que afecte a la productividad de la empresa y al mismo trabajador al no estar en condiciones óptimas.

#### **f) Entrevistas con el supervisor**

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Así mismo con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas. En los casos en que el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y

seleccionado que se encuentra en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final a dos tres candidatos al puesto que han obtenido alta puntuación. El supervisor está en posición mediante una serie de preguntas estructuradas de evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. (Werther, 1991,pág 123).

Toda organización debe de tomar muy en cuenta las recomendaciones del supervisor ya que a través de él se da a conocer las habilidades, conocimientos y actitudes del aspirante.

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

Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante, permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar. Cuando un solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo dijeron” una sesión de familiarización con el equipo o instrumentos que es necesario utilizar y una visita al lugar de trabajo siempre son de gran utilidad. (Werther, 1991,pág 123).

En cambio para Chiavenato I. (2007) “Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, los objetivos. (pág. 277).

En este aspecto se brinda una orientación general al ocupante sobre las funciones que requiere el puesto, de manera que se pueda familiarizar con el entorno de la empresa, y que así pueda desempeñarse satisfactoriamente.

## **h) Decisión de Contratar.**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad a futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueran seleccionados. El grupo de personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. (Werther 1991, pág.124)

Una vez aplicados los procesos de selección y haber obtenido los resultados, se llega el momento de decidir cuál será el candidato contratado, cuál de todos los reclutados fue el que presento las características idóneas con forme al cargo.

## **i) Resultados y Retroalimentación**

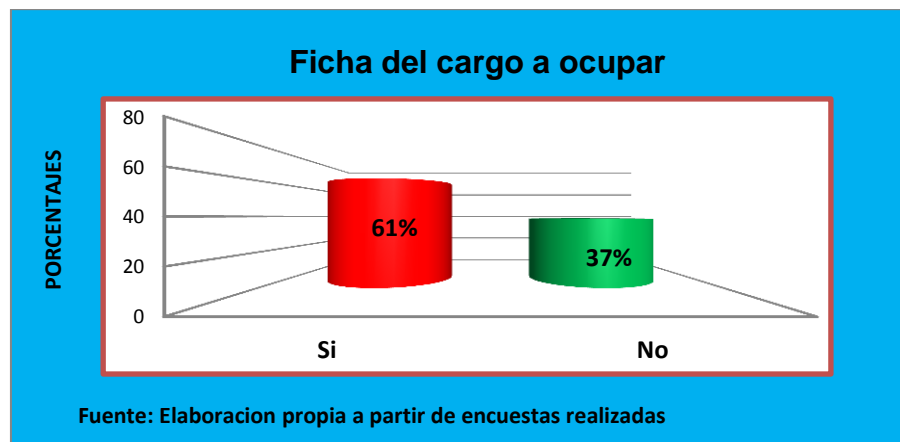
Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección se requiere de una retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una remuneración prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, y factores similares. (Werther, 1991, pág.124).

Si la organización ha logrado cumplir con todos los pasos requeridos para el proceso de selección, se tomará la decisión correcta al contratar al candidato que presento los mejores resultados conforme los requisitos presentados al perfil del puesto vacante, este logrará ser un empleado eficiente y comprometido con la organización. Sin descuidar la retroalimentación continúa, que permita ir valorando el desempeño laboral del empleado.

También se les pregunto a los trabajadores de la empresa sobre las fichas ocupacionales de los cargos, las cuales son de mucha importancia para los conocimientos previos sobre las funciones de los cargos, presentándolas a los

empleados y futuros trabajadores se previenen confusiones o diferencias entre el trabajador y el puesto.

Gráfico No. 14



El 61% de los trabajadores asegura que si le presentaron la ficha del cargo, en el momento de contratarlo, por otra parte el 37% manifiesta que no. Esto indica que no todos los cargos tienen una ficha de puesto, puesto que realizan diversas funciones.

Por su parte responsable de recursos humanos aseguró que se les presento la ficha del cargo a utilizar, dichas fichas ocupacionales no se pudieron observar para confirmar su existencia. Lo anterior es muy importante tanto para el trabajador como para la empresa, ya que al conocer la ficha del cargo, están bien informados de sus funciones, así como de su dependencia jerárquica y los demás requisitos del cargo, de esa manera se evitan errores y se busca más eficiencia en el empleado.

#### 4.3.4 Contratación

##### 4.3.4.1 Concepto

Según Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185 (CT) 1996:

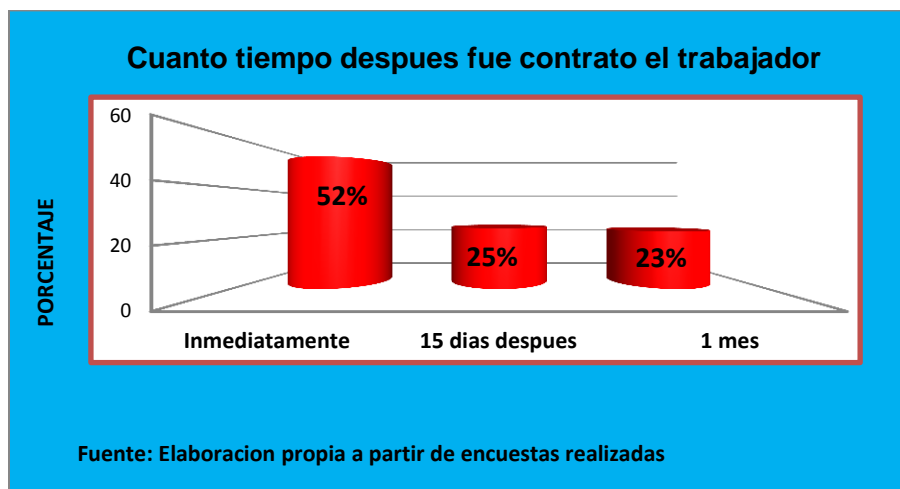
Arto.19: Contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio.

En entrevista con responsable de recursos humanos, con respecto a quien o quienes son los encargados de hacer la gestión de contratación, expresa que es ella en ese caso.

Como se mencionó anteriormente, el en el proceso de contratar, se realiza por un equipo especializado, pero previamente responsable de recursos humanos es quien se encarga del proceso de selección y de enviar y manifestar resultados obtenidos.

De igual manera se les pregunto a los trabajadores, una vez realizados todos los procedimientos requeridos en el reclutamiento y selección, cuanto tiempo pasaba para contratarlos y estar ya en las instalaciones a desempeñarse.

Gráfico No. 15



Con relación con el tiempo cuando deciden contratar, el 52% de los trabajadores, aseguró que se les ha contratado inmediatamente, el 25 % describió que se hace después de 15 días y únicamente el 23 % dijo que después de un mes.

Se puede considerar que el tiempo en contratar es mínimo puesto que es una empresa dedicada a la producción de productos lácteos y por lo tanto no puede detener su producción debido a su demanda lo que indica que las vacantes que se dan dentro del transcurso de su caminar deben de ser sustituidas inmediatamente para no detener ni bajar su nivel productivo.



#### 4.3.4.2 Elementos del Contrato

Así mismo en su Arto.20, Ley 185.

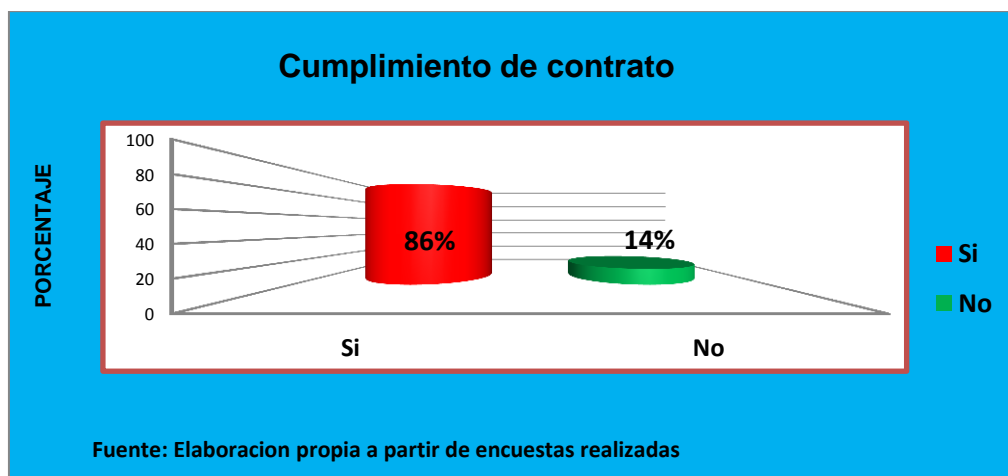
Menciona: El Contrato escrito debe contener:

- a) Lugar y la fecha de su celebración.
- b) 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 o semanal de la jornada y si esta es diurna, mixta o nocturna.
- e) Indicación de si el contrato es por tiempo determinada o de duración indefinida.
- f) La cuantía de la remuneración, su forma, periodos y lugar de pago.
- g) Las firmas de los otorgantes o su representante legal.

El contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución.

Un contrato de trabajo supone unos derechos para el trabajador, que se convierten en obligaciones para el empresario. Al mismo tiempo, las obligaciones que contrae el trabajador se convierten en derechos de su empresario.

Gráfico No. 16



A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa GRINSA acerca del cumplimiento del contrato por parte de la empresa el 86% afirmo que si la empresa está cumpliendo y el 14% dijeron que no.

De manera general este factor beneficia a la empresa ya que los trabajadores sienten la confianza de seguir dentro de la empresa porque se les esta brindando el cumplimiento de su contrato. Sin embargo se le debe de poner atención al porcentaje que siente que la empresa no ha cumplido, ya que se pueden evitar futuras demandas que afecten a la empresa.

En entrevista con responsable de recursos humanos, manifestó que los contratos de trabajo siempre son elaborados acorde a las leyes, en este caso Ley 185 del código de trabajo. En las que se establecen una serie de disposiciones y normativas a seguir para beneficio de los trabajadores. De igual manera los contratos por lo general son de tiempo indeterminado, expresando que se realizan de esta manera, porque se requiere de un personal fijo, no se trabaja con proyectos en los cuales si se requiera de contratos temporales. Haciendo mención también que cada expediente de trabajador cuenta con sus respectivos documentos. Aunque lo anterior expuesto no pudo ser verificado en visita al centro de trabajo.

Todos estos aspectos mencionados son una ventaja para la empresa, quien está cumpliendo con lo establecido por la ley, al mismo tiempo se realiza un mejor control de recursos, los cuales por su parte están siendo beneficiados en diferentes aspectos, y ellos están conscientes. Cuando en el centro de trabajo se está en regla y rigiéndose por procedimientos, se produce en los trabajadores un sentimiento de confianza hacia esta y por ende una estabilidad laboral. De igual manera GRINSA esta consiente que para poder ser una empresa exitosa tiene que prevenir cualquier situación o actividad ilícita que perjudique sus operaciones.

#### **4.3.5 Inducción**

Programa de inducción o integración a la empresa es el que busca que el nuevo empleado se adapte y se familiarice con la empresa, así como con el

ambiente social y físico donde trabajara, la inducción de un empleado nuevo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por un jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero. (Chiavenato I. 2007, pág. 399).

Toda empresa necesita de un programa de inducción que le permita y le facilite la adaptación del nuevo empleado en la organización, en la cual esté pueda ir conociendo cada una de las políticas y funciones que en la organización se desarrollen, así podrá ir adquiriendo confianza en el entorno de trabajo. De esta manera la empresa puede valorar a los trabajadores y esperar de ellos un buen desempeño lo que la beneficia en la manera de que su personal desde el momento en que entra al terreno laboral inicia a producir prospectivamente de manera progresiva

Por su parte la empresa no opta por los programas de inducción porque considera que no tienen tiempo adicional para implementar estas labores. Algo que un futuro debería corregirse porque estos programas son de gran ayuda para el trabajador, al mismo tiempo para la producción de la empresa.

#### **4.3.5.1 Programa de Inducción**

Según Werther (1991) “Si un sólido programa de orientación, la productividad del empleado y la calidad de la vida laboral pueden sufrir dificultades serias y no llegar a alcanzar su potencial” (pág.130)

Los programas de inducción de mucha importancia porque así se va familiarizando al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

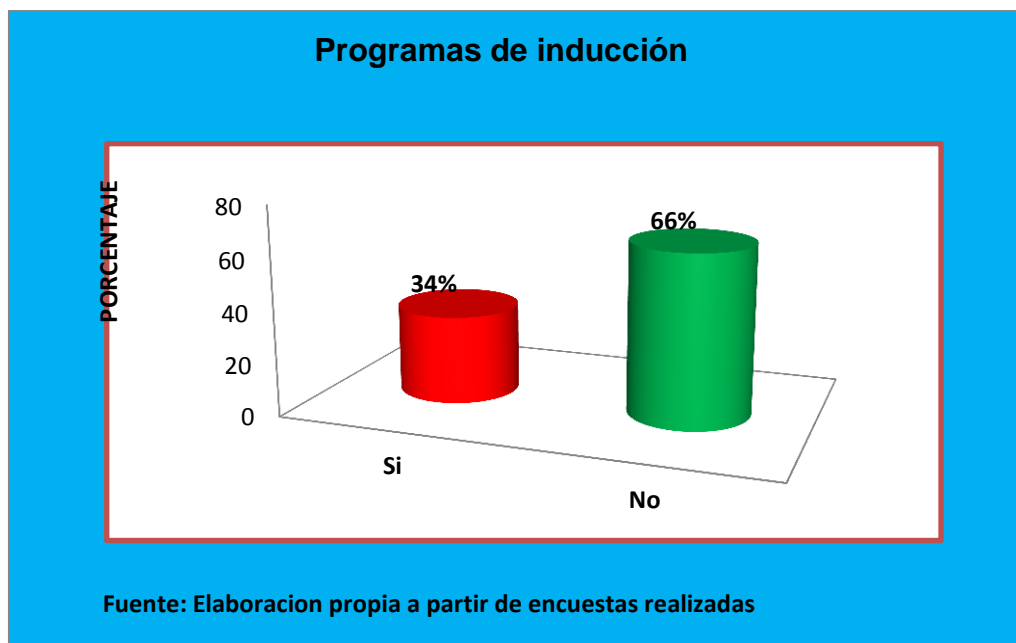
El programa de inducción tiene información sobre:

- a) La empresa, su historia.
- b) El producto o servicio que ofrece.

- c) Los derechos y obligaciones del personal.
- d) Los términos del contrato de trabajo.
- e) Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
- f) Las normas y reglamento interior de trabajo
- g) Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- h) El puesto que se ocupara; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- i) El supervisor del nuevo empleado (presentación)
- j) Relaciones del puesto con otros puestos.
- k) La descripción detallada del puesto. (Chiavenato I. 2007, pág 400)

En encuestas realizadas se les pregunto a los trabajadores sobre si existen programas de inducción, a lo que se obtuvo.

Gráfico No. 17



El 66% afirmo que no existe un programa de inducción y el 34% dijo que si se cuenta con un programa de inducción. Esta información concuerda con lo que mencionó anteriormente la responsable de recursos humanos quien confirmó que la empresa actualmente no cuenta con programas de inducción.

Los trabajadores saben que no se realizan programas de inducción, el porcentaje que expresa que si existe, se da al hecho de que una vez contratados se les brinda orientaciones y especificaciones sobre el puesto y la empresa en general, pero no es un programa de inducción como tal el cual involucra una serie de procedimientos.

Un programa donde se ayude a orientar y entrar en relación al trabajador con la institución, sería beneficioso para ambas partes. En este caso recursos humanos debería de realizar la gestión para la implementación de dichos programas, ajustándose al presupuesto y planes de la empresa.

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

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

1. El nuevo empleado reciba la información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos, y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
2. Reducción de la cantidad de dimensiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
3. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
4. El nuevo empleado recibe las instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupara. (Chiavenato I. 2007 pág.400)

#### **❖ Reducción de los costos**

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucra 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. (Wether, 2008, pág. 160).

La empresa siempre debe de tomar en cuenta el pensar y sentir de cada trabajador pues a traves de ellos estas pueden operar en el mercado, asi de esta manera la empresa podra obtener nuevas formas de trabajar u operar reduciendo sus costos sin necesidad de recurrir a un especialista en la materia.

#### ❖ **Reducción de estrés y ansiedad**

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

El estrés es algo inevitable dentro de los trabajadores de una organización, es por ello que estas deben preocuparse antes estas situaciones y capacitar a su personal, hacerle sentir la confianza que tiene la empresa en ellos para de esta manera ellos puedan desarrollarse con mayor efectividad, sin la presion de sentirse presionados en un limite de tiempo y espacio.

#### ❖ **Reducir la rotación de personal**

Los departamentos de personal pueden, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal, colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando eso ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados

de un programa de orientación, que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. (Werther & Davis, 1991 pág. 133).

Esta técnica tiene sus ventajas, como el ahorro de contratación de un reemplazo que sustituya un vacante por un tiempo de vacaciones o subsidios, así mismo presenta desventajas.

❖ **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, 2008)

Esta técnica tiene un alto índice de importancia para toda empresa, puesto que el enseñar a los nuevos trabajadores los procedimientos en que se realiza el trabajo, tendrían a alcanzar un mayor índice de eficiencia, en un menor tiempo, lo que beneficiaría a la organización y a los empleados ya existentes.

Como se menciona en la entrevista, actualmente la empresa no cuenta con programas de inducción para el personal nuevo, pero responsable de recursos humanos expresa que uno de los beneficios que estos aportan serían el ahorrar tiempo a jefes de áreas, incluso a los mismo trabajadores, en lo cual se coincide, porque implementando programas de orientación, los nuevos trabajadores, al momento de entrar de lleno en las funciones de los cargos y de la empresa, tendrían un conocimiento previo sobre ciertas actividades, esto les facilitaría un desempeño más eficiente durante su periodo de adaptación al cargo.

## **4.4 Desempeño Laboral**

### **4.4.1 Definición**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato I. 2007 pág. 243)

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. (Alma Cecilia, 2006, pág. 26)

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

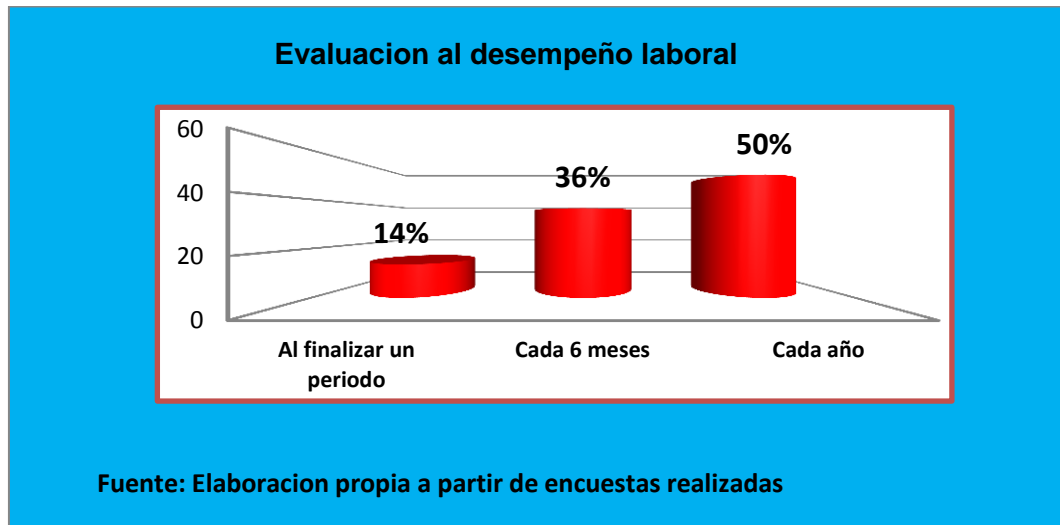
### **4.4.2 Importancia**

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 2008, pág. 306).

Evaluando el desempeño de los trabajadores, el empleador podrá conocer las habilidades y capacidades de ellos, determinar las debilidades del empleado así como las de la empresa, y de esta manera tomar medidas para mejorar y brindarles las oportunidades de promoción en momento oportuno.



Gráfico No. 18



En encuestas realizadas a trabajadores sobre la evaluación del desempeño, el 50% asegura que se realizan evaluaciones cada año, un 36% indica que estas evaluaciones son cada seis meses, y el 14% de los trabajadores expresa que la evaluación al desempeño se realiza al finalizar un periodo.

En términos generales, las evaluaciones del desempeño se realizan de manera constante, se considera que los trabajadores son evaluados anualmente lo que no es muy positivo para la empresa, puesto que la evaluación a los trabajadores en un lapso de tiempo prolongado no se logra hacer correcciones a tiempo de evitar problemas y pérdidas para la empresa, y son muy importantes para conocer el rendimiento del empleado y para tomar decisiones de cambio.

#### **4.4.3 Factores que influyen en el desempeño laboral**

##### **4.4.3.1 Conocimientos**

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. (Mejía L.R., 2000, pag.160).

El conocimiento es una herramienta que se adquiere con la experiencia y la formación a través del tiempo. Todo recurso humano debe prepararse siempre para las distintas épocas o situaciones que se viven.

#### **4.4.3.2. Capacitaciones**

La capacitación es el proceso educativo a 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).

La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas. Es un arma rápida y segura que ayuda al desarrollo continuo y eficaz de los recursos, a los cuales les permite crecer y desarrollarse mejor

#### **4.4.3.3. Habilidades**

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

Es el sentir y reaccionar de cada persona al enfrentarse a las distintas situaciones en la empresa, es allí donde nos damos cuenta cuan valiosa es nuestra experiencia y el valor del conocimiento adquirido.

#### **4.4.3.4 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)

Es el conocimiento más enriquecedor para los recursos de la empresa, esto le permite desarrollarse, crear o plantear nuevas formas o ideas de trabajar que beneficien a la organización y por ende al mismo.

#### **4.4.3.5 Actitudes**

Son sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y en últimas instancias se conducen las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas. (Newstron, 2007, pág. 203).

Es el actuar con respecto a ciertas actividades o sucesos que se dan dentro de las organizaciones, lo que permite crecer y aumentar tu capacidad como recurso activo de una empresa.

#### **4.4.3.6 Establecimiento de metas**

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

#### **Metas que motivan:**

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

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. 2007 pág. 240)

El establecimiento de metas es la vision personal de cada recurso, y en cada empresa se establece una serie de lineas para el logro de las metaas organizacionales.

#### **4.4.3.7 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 A. 2009, pág. 175)

Es el sentir de cada recurso de la organización, lo que impulsa a seguir creciendo y desarrollándose al lado de la organización ya sea por iniciativa propia o por iniciativa de la empresa.

#### **4.4.4 Características personales**

##### **4.4.4.1 Personalidad**

Es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás. (Chiavenato I. 2009, pág.503)

Son las cracteristicas de cada persona y que lo hacen unico ante los demas ya sea por sus rasgos fisicos, actitudes o habilidades.

#### **4.4.4.2 Inteligencia**

La inteligencia intrapersonal es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. (Chiavenato, 2009, pág. 158 y 159)

Es la capacidad multifacética que se manifiesta de diferentes maneras a lo largo del ciclo vital. Es el uso del conocimiento, razonamiento lógico, inferir a partir de la percepción, realizar juicios, resolución de problemas, poner atención entre otras.

Existen algunos factores implicados en la medición de la inteligencia tales como:

- Personalidad
- Genero
- Ambiente Familiar
- Cultura

Es la capacidad de desempeño de cada persona y de sentirse capaz de realizar o desarrollar actividades, que los demás puedan ver con dificultad y que para ellos resulta un atractivo para el aprendizaje.

#### **4.4.5 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio y aplicación sistemático del conocimiento sobre la forma en que la gente, como individuo actúa en las organizaciones .Se esfuerza por identificar formas en que la gente pueda actuar con mayor eficacia .El comportamiento organizacional es una disciplina científica. (Newstron, 2007)

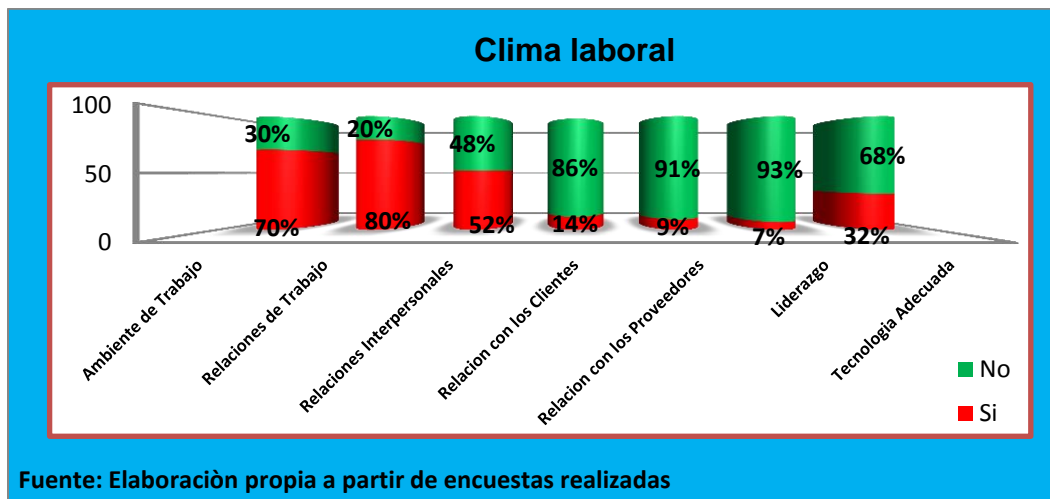
Es la manera de actuar como persona dentro de una empresa, así como la puesta en práctica de nuestros conocimientos y experiencias que nos hace ser diferentes a los demás, pero con los mismos fines de crecimiento y desarrollo.

#### 4.4.5.1 Clima Organizacional

El clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. (Chiavenato I. 2007. Pág.87)

En cierto modo el clima laboral puede ser siempre un arma a favor o en contra de la empresa, puesto que de ello depende el buen desempeño de sus trabajadores y el buen funcionamiento de la organización.

Gráfico No. 19



Al igual, se les preguntó a los trabajadores de GRINSA, sobre los aspectos que influyen en el desempeño como trabajadores, de los cuales un 70% aseguró que el ambiente de trabajo, el 80% confirmó que son las relaciones de trabajo, un 52% asegura que lo son las relaciones interpersonales, el 14% dijo que eran las relaciones con los clientes, un 32% dijo que era la tecnología adecuada por otra parte un 7% afirmó que son el liderazgo, el 9% relaciones con los proveedores.

De manera general, se puede decir que el ambiente de trabajo, las relaciones de trabajo y las relaciones interpersonales son la mayor influencia en el desempeño de los trabajadores, y según responsable de recursos humanos estos factores están afectando de manera positiva a la empresa, estos aspectos no pudieron ser verificados con el instrumento de la observación.

Esto demuestra que la empresa está brindando buenas condiciones de trabajo, lo cual se comprueba en aspectos antes mencionados, por ejemplo en cuanto a la higiene y seguridad del trabajador, situaciones en donde la empresa está cumpliendo por mejores condiciones para generar un ambiente de seguridad, en el cuales los trabajadores interactúan entre si y de manera positiva, lo que les permite sentirse satisfechos y realizados con su labor, lo que aprovecha la empresa por alcanzar sus metas.

#### ❖ Liderazgo

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

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. (Chavenato I. 2009, pág. 500)

Es la capacidad de influir en el sentir de los trabajadores de la empresa, y hacer que ellos se apropien de la organización, crezcan a lado de ella a través de los objetivos personales con los organizacionales.

#### 4.4.5.2 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 y 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).

Se podría definir como la confianza que los trabajadores tienen en la organización, el respeto y el deseo de seguir dentro de ella así como la fidelidad de defenderla ante cualquier situación planteada y luchar por su continuo progreso.

Gráfico No. 20



En encuesta realizada a los trabajadores sobre factores que influyen en el compromiso organizacional, se obtuvo que un 100 % de los trabajadores consideran que la disposición para el trabajo y la confianza de la institución con el 82% son los aspectos con los que más se identifican con la empresa, y por último el 9% el sentido de pertenencia.

Según el gráfico se demuestra una situación contradictoria porque teniendo disposición para el trabajo y confianza en la institución, debería existir apropiación de la empresa y sentido de pertenencia hacia ella, porque son aspectos que están relacionados entre sí.

Sin embargo existe disposición hacia el trabajo lo cual resulta beneficioso para la empresa, porque los trabajadores están con el deseo y energías para realizar sus labores, al mismo tiempo que tienen confianza en la institución, en que cumpla con lo acordado en sus contratos, que se les brinde beneficios y seguridad en sus centros de trabajo.



#### 4.4.6 Ausentismo

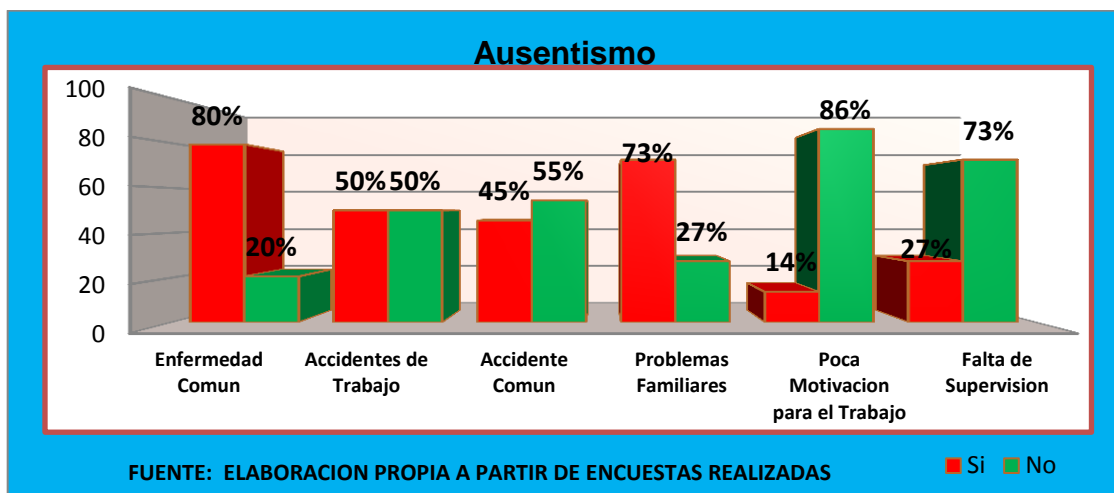
El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo, y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. (Judge A. 2009, pág. 28)

Chiavenato (2007) menciona que las causas principales del ausentismo son:

1. Enfermedad efectivamente comprobada.
2. Enfermedad no comprobada.
3. Razones diversas de carácter familiar.
4. Retardos involuntarios por causa de fuerzas mayores.
5. Faltas voluntarias por motivos personales.
6. Dificultades y problemas financieros.
7. Problemas de transporte.
8. Poca motivación para el trabajo.
9. Supervisión precaria de los jefes.
10. Políticas inadecuadas de las organizaciones. (Pág. 144).

El ausentismo son las practicas o costumbres de la ausencia al centro de trabajo, o diversos lugares, faltando al cumplimiento de sus labores o responsabilidades, estos pueden ser de manera injustificada o justificada.

Gráfico No. 21



Por otra parte se les preguntó a los trabajadores de la empresa GRINSA, cuáles eran los motivos por los cuales se ausentaban los trabajadores, un 80% de ellos aseguró ausentarse por enfermedad común, un 73% se ausentan por problemas familiares, el 50% por accidente de trabajo, un 45% accidente común, el 27% asegura que por falta de supervisión, el 14% se encuentra en la poca motivación para el trabajador.

Esto indica que el personal de GRINSA se ausenta únicamente por motivos justificables y razonables para atender asuntos de fuerza mayor el cual se confirmo a través de la entrevista realizada a responsable de recursos humanos, quien señaló que los trabajadores piden permiso para las ausencias.

Tanto las enfermedades comunes como los problemas familiares, afectan el rendimiento de los trabajadores, estos problemas personales generan que ellos se presenten distraídos y tensionados al momento de realizar sus labores, la empresa debe prestar atención en qué medida se está influyendo en el ausentismo por estas causas, por ejemplo, puede haber mucha presión por parte de la empresa y esto está generando estrés en sus trabajadores.

Un porcentaje mínimo manifiesta que la poca motivación es una causa del ausentismo, como se obtuvo anteriormente en los planes de beneficios sociales y compensaciones financieras, existen inconformidades, de esta manera se observa como esos aspectos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, provocando baja motivación hacia el cumplimiento de trabajo.

#### **4.4.7 Rotación de Personal**

La expresión rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. (Chiavenato I. 2007, pág. 135)

Fenómenos internos y externos que afectan a la organización:

Entre los fenómenos externos se pueden citar:

1. Situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado.
2. Coyuntura económica.

3. Oportunidades de empleos en el mercado de trabajo etc.

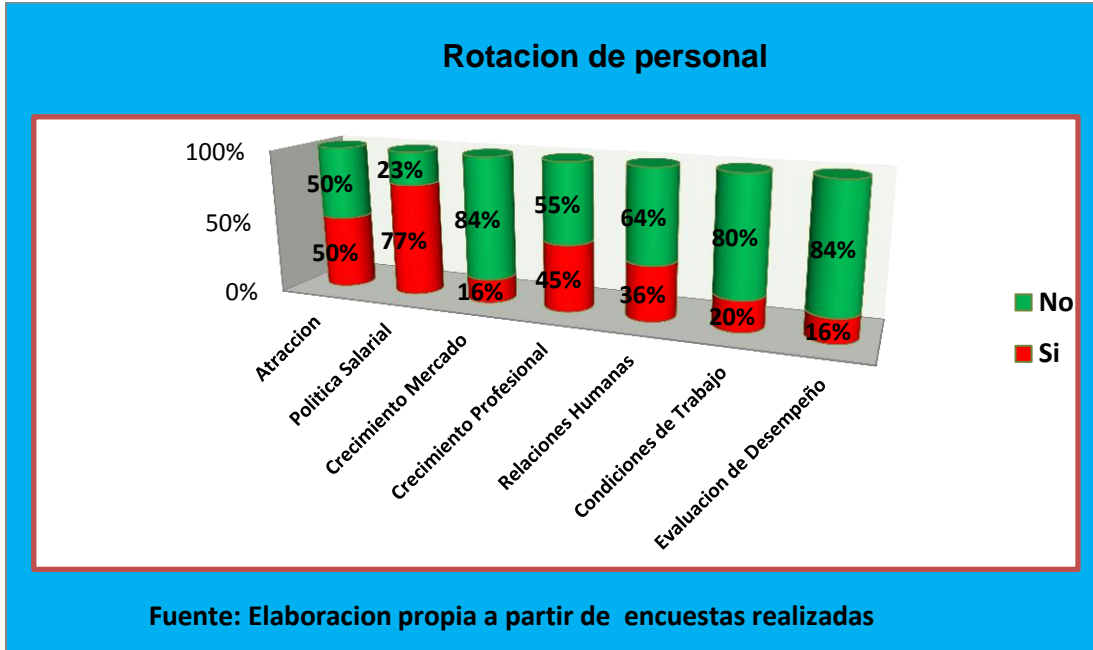
Entre los factores internos, se pueden citar:

1. Política salarial de la organización.
2. Políticas de prestaciones de la organización.
3. Tipos de supervisión que ejerce sobre el personal.
4. Oportunidades de crecimiento profesional.
5. Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
6. Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
7. Moral del personal de la organización.
8. Cultura organizacional.
9. Política de reclutamiento selección de recursos humanos.
10. Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
11. Política disciplinaria de la organización.
12. Criterio de evaluación del desempeño.
13. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. (pág. 139)

La rotación de personal es el cambio de empleados en las empresas. La constante rotación es un aspecto negativo de la empresa hacia el exterior, porque se genera desconfianza por parte de los clientes, proveedores, inversionistas al observar que existe un constante cambio dentro de sus recursos humanos, al mismo tiempo internamente genera costos y tiempo para contratar y capacitar nuevos empleados.

Un carácter positivo de la rotación de personal, es se puede emplear para contratar personal más capacitado, con experiencias, lo cual genera a la empresa el logro de sus objetivos organizacionales.

Gráfico No. 22



Según encuesta aplicada a trabajadores de GRINSA, el 77% de los trabajadores afirmo que la principal causa de rotación de personal lo son las políticas salariales, el 50% la atracción de otras empresas, un 45% indica que el crecimiento profesional es otro factor influyente, seguido de las relaciones humanas con un 36%, un 20% para las condiciones de trabajo, el 16% de trabajadores considera el crecimiento de mercado y los criterios de evaluación del desempeño son otras de las causas de rotación de personal.

Se obtiene que el personal no esta conforme con las políticas de salario, porque consideran que esa sería la primera causa para el cambio de trabajo, y se pueden sentir atraídos fácilmente por otras empresas, por lo que se debe realizar un análisis y ajustes si así lo requiere la ley a los salarios y bonificaciones brindados por la empresa. Ya anteriormente se pudo observar como existen inconformidades en cuanto a las compensaciones financieras y el salario obtenido.

Los salarios están influyendo en el desempeño de los trabajadores, en el grafico anterior se observa que las principales causas del ausentismo son las enfermedades comunes y los problemas familiares, puede este estar afectando al

no poder resolver estas situaciones por falta de recursos financieros, la empresa tiene que prestar atención y brindar soluciones hacia sus trabajadores.

Otro punto importante a tomar en cuenta es el crecimiento profesional al que la mayoría de las personas aspiran, en esta situación los trabajadores consideran este aspecto importante. Por ende la empresa puede realizar programas donde se motive a sus empleados y se les brinde oportunidades de crecimiento y un plan de compensaciones financieras que sea satisfactorio para los trabajadores.

## V. Conclusiones

1. De acuerdo a la investigación realizada se logra verificar que la empresa Grupo Industrial del Norte S.A (GRINSA) aplica los procesos de aprovisionamiento de personal de manera formal, cumpliendo con la mayoría de los aspectos para una toma de decisión acertada.
2. La planeación de recursos humanos es basada en la demanda estimada, sus procesos de reclutamiento permiten en primera instancia brindar la oportunidad a sus trabajadores de desarrollarse en otras funciones, en sus procesos de selección, se toman en cuenta resultados de pruebas realizadas así como las referencias de cada solicitante para elegir al recurso idóneo, y dar paso a la contratación y establecer parámetros de trabajo en beneficio de ambas partes, actualmente la empresa no cuenta con programas de inducción.
3. Se obtiene que en la empresa motiva a su personal, brindando una serie de beneficios, compensaciones en la cuales se presentan ciertas inconformidades, seguridad laboral hacia los trabajadores, y ambientes de trabajo que les permitan un desarrollo satisfactorio, con el cumplimiento de lo acordado el personal siente confianza en la institución y tiene disposición para el trabajo. Las políticas salariales representan un punto débil de la empresa y para el desempeño laboral, ya que se encuentran ciertas inconformidades.
4. Con base a lo antes mencionado en cuanto a hallazgos, factores y debilidades encontrados, se determina que el sistema de aprovisionamiento empleado en la empresa presenta algunas deficiencias que podrían estar afectando al desempeño laboral de los trabajadores, tomando en cuenta lo señalado en conclusión anterior.

## VI. Bibliografía

- A.Judge, S. R. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). Mexico: pearson prentice hall.
- Alma Cecilia, P. S. (2006). *Modelo de evaluacion por competencia labores*. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Andrade, J. A. (s.f.). *Los aspectos Psicosociales de la Administracion*.
- Asamblea Nacional de Nicaragua Ley 185, Código del Trabajo. Publicada en la Gaceta No.205 del 30 de Octubre de 1996, Managua, Nicaragua.
- Asamblea Nacional de Nicaragua Ley 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo. Publicado en La Gaceta No.133, del 13 de Junio 2007, Managua, Nicaragua.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (5 ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones* (8° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion de Talento Humano*. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G., & Varela, R. (s.f.). (2009) *Administracion de Recursos Humanos, (11 ed. )Enfoque Latinoamericano*.
- Garcia, A. C. (2008). *Introduccion a la Administracion de Empresas*. S.L Civitas Ediciones.
- Eladio, Z. C (2000). *Pasos para realizar una investigación* (1°ed.). Clásicos Roxsil, S.A. de C.V
- Mejia, L. R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Mondy, R. W. (s.f.). *Administracion de Recursos Humanos, 11° edicion*.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.

Peña, R. M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid :  
Especial directivo .

Pérez, C. (15 de 5 de 2012).  
<http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>.Obtenido de  
<http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>

Ricardo, D. G. (2004). *Administracion de recursos humanos, enfoque latinoamericano* (segunda edicion ed.). mexico: prentice hall.

Simon L.Dolan, R. V. (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.

Sampreri, R. H., Fernández-Collado, C., & Lucio, P. B. (2003). *Metodología de la investigación* (4°ed.) México D.F: McGraw-Hill Interamericana

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano de la Empresas* (6 ed.). McGraw Hill.

Werther, W. B., & Davis, K (1991). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas* (3 ed.). McGraw Hill.



# ANEXOS

## Anexo #1

### Operacionalización de Variable

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		DEFINICIÓN	1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA? 2. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTODE RECURSOS HUMANOS?	Entrevista Encuesta Guía De Observación	Gerente o Administrador De Rh
	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	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	6. ¿EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES? ___SI, ___NO.  7. ¿SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS? ___ALIMENTACIÓN ___SEGURO SOCIAL ___SUBSIDIOS. ___MEDICAMENTOS. ___EXÁMENES MÉDICOS.	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION  ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.

		FUNCION DE RETRIBUCION	8. ¿EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS? __SI __NO  9. ¿SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO? __SI __NO	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.																
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	PLANEACION	DEFINICION	10. ¿EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	Entrevista	Gerente O Administrador De Rh.																
		IMPORTANCIA	11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?	Entrevista	Gerente O Administrador De Rh.																
		PROCESO	12. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH? <table border="1" data-bbox="972 1052 1482 1373"> <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</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	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				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																					

			<table border="1"> <tr> <td>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> </table> <p>13. ¿CÓMO HACEN LA INVESTIGACIÓN SOBRE MERCADO DE RECURSOS HUMANOS?      ___ A PARTIR DE LA OFERTA.      ___ A PARTIR DE LA DEMANDA</p>	CLAVES.				BASADO EN EL FLUJO DE PERSONAL.				BASADO EN LA PLANEACIÓN INTEGRADA.				Entrevista	Gerente o Administrador.																
CLAVES.																																	
BASADO EN EL FLUJO DE PERSONAL.																																	
BASADO EN LA PLANEACIÓN INTEGRADA.																																	
		OBJETIVOS Y POLITICAS	<p>14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?          ___ SI          ___ NO</p>	ENTREVISA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																												
		FACTORES	<p>15. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</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>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	N	N		I	O	A	POBLACIÓN Y FUERZA LABORAL.				CAMBIO DE VALORES.				DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.				APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE INCIDENTE CRÍTICO.				REQUISITOS DE PERSONAL.				ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.
FACTORES	S	N	N																														
	I	O	A																														
POBLACIÓN Y FUERZA LABORAL.																																	
CAMBIO DE VALORES.																																	
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.																																	
APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE INCIDENTE CRÍTICO.																																	
REQUISITOS DE PERSONAL.																																	

		CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS.	16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS? ___SI ___NO 17. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO? ___SI ___NO.	ENTREVISTA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.	
		TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO	18. ¿QUÉ TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.	
			TIPO DE INFORMACION	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.			

		METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO.	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="968 329 1331 402">METODOS</td> <td data-bbox="1331 329 1371 402">S I</td> <td data-bbox="1371 329 1411 402">N O</td> <td data-bbox="1411 329 1476 402">N A</td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 402 1331 440">ENTREVISTA</td> <td data-bbox="1331 402 1371 440"></td> <td data-bbox="1371 402 1411 440"></td> <td data-bbox="1411 402 1476 440"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 440 1331 477">CUESTIONARIOS</td> <td data-bbox="1331 440 1371 477"></td> <td data-bbox="1371 440 1411 477"></td> <td data-bbox="1411 440 1476 477"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 477 1331 514">OBSERVACIÓN</td> <td data-bbox="1331 477 1371 514"></td> <td data-bbox="1371 477 1411 514"></td> <td data-bbox="1411 477 1476 514"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 514 1331 587">DIARIO O BITÁCORA DEL PARTICIPANTE.</td> <td data-bbox="1331 514 1371 587"></td> <td data-bbox="1371 514 1411 587"></td> <td data-bbox="1411 514 1476 587"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 587 1331 764">REGISTRO MEDIANTE DISPOSITIVOS MECÁNICOS COMO CRONÓMETROS, CONTADORES, O PELÍCULAS.</td> <td data-bbox="1331 587 1371 764"></td> <td data-bbox="1371 587 1411 764"></td> <td data-bbox="1411 587 1476 764"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 764 1331 868">CONFERENCIA CON ANALISTAS DE PUESTOS O EXPERTOS.</td> <td data-bbox="1331 764 1371 868"></td> <td data-bbox="1371 764 1411 868"></td> <td data-bbox="1411 764 1476 868"></td> </tr> </table>	METODOS	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.				ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.								
METODOS	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.																																									
		DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.	19. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS? <table border="1"> <tr> <td data-bbox="968 980 1331 1053">CONTENIDO DE LA FICHA</td> <td data-bbox="1331 980 1371 1053">S I</td> <td data-bbox="1371 980 1411 1053">N O</td> <td data-bbox="1411 980 1476 1053">N A</td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 1053 1331 1091">NOMBRE DEL CARGO</td> <td data-bbox="1331 1053 1371 1091"></td> <td data-bbox="1371 1053 1411 1091"></td> <td data-bbox="1411 1053 1476 1091"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 1091 1331 1128">FECHA DE ELABORACIÓN.</td> <td data-bbox="1331 1091 1371 1128"></td> <td data-bbox="1371 1091 1411 1128"></td> <td data-bbox="1411 1091 1476 1128"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 1128 1331 1166">FECHA DE REVISIÓN.</td> <td data-bbox="1331 1128 1371 1166"></td> <td data-bbox="1371 1128 1411 1166"></td> <td data-bbox="1411 1128 1476 1166"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 1166 1331 1203">CÓDIGO.</td> <td data-bbox="1331 1166 1371 1203"></td> <td data-bbox="1371 1166 1411 1203"></td> <td data-bbox="1411 1166 1476 1203"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 1203 1331 1240">DEPARTAMENTO.</td> <td data-bbox="1331 1203 1371 1240"></td> <td data-bbox="1371 1203 1411 1240"></td> <td data-bbox="1411 1203 1476 1240"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 1240 1331 1278">UNIDAD DE DEPENDENCIA</td> <td data-bbox="1331 1240 1371 1278"></td> <td data-bbox="1371 1240 1411 1278"></td> <td data-bbox="1411 1240 1476 1278"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 1278 1331 1315">OBJETIVO DEL CARGO</td> <td data-bbox="1331 1278 1371 1315"></td> <td data-bbox="1371 1278 1411 1315"></td> <td data-bbox="1411 1278 1476 1315"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="968 1315 1331 1385">REQUISITOS INTELECTUALES.</td> <td data-bbox="1331 1315 1371 1385"></td> <td data-bbox="1371 1315 1411 1385"></td> <td data-bbox="1411 1315 1476 1385"></td> </tr> </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.				OBSERVACION	Empresa.
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	20. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?	ENTREVISTA	Gerente	o	Administrador de RH.
		POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	21. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? __SI __NO	ENTREVISTA OBSERVACION	Gerente	o	Administrador de RH.
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	22. ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?	ENTREVISTA	Gerente	o	Administrador de RH.
			FUENTES		S	N	N
					I	O	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	23. ¿QUÉ TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN? <input type="checkbox"/> INTERNO. <input type="checkbox"/> EXTERNO. <input type="checkbox"/> MIXTO.	ENTREVISTA	Gerente <input type="radio"/> Administrador de RH.
		PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	24. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	ENTREVISTA	Gerente <input type="radio"/> Administrador de RH.
			25. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO.	ENTREVISTA	GERENTE <input type="radio"/> ADMINISTRADOR.
			26. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO.	ENTREVISTA	GERENTE <input type="radio"/> ADMINISTRADOR.
			27. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO?	ENTREVISTA	GERENTE <input type="radio"/> ADMINISTRADOR.
			28. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?	ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION	GERENTE <input type="radio"/> ADMINISTRADOR. TRABAJADOR EMPRESA



			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					
			NUMERO RUC					
			LICENCIA DE CONDUCIR					
			LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.					
			CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.					
			OTROS REQUISITOS.					
			<p>29. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL.</p> <p>___ RESPONSABLE DE RH</p> <p>___ JEFE DEL ÁREA.</p> <p>___ RECEPCIONISTA O SECRETARIA.</p> <p>___ PERSONAL DE SEGURIDAD.</p>					
				ENTREVISTA E ENCUESTA				GERENTE ADMINISTRADOR O TRABAJADOR

	SELECCIÓN	IMPORTANCIA	30. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH																								
		LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACION	31. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO? __ SI __ NO	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																								
		LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION	32. ¿QUIÉN TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO? __ DIRECTOR GENERAL. __ RESPONSABLE DE RH __ JEFE DEL ÁREA.	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																								
		MODELOS DE COMPORTAMIENT O	33. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION? <table border="1" data-bbox="972 873 1480 1092"> <thead> <tr> <th>MODELOS</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>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	N	N		I	O	A	COLOCACIÓN.				SELECCIÓN.				CLASIFICACIÓN.				VALOR AGREGADO.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
MODELOS	S	N	N																										
	I	O	A																										
COLOCACIÓN.																													
SELECCIÓN.																													
CLASIFICACIÓN.																													
VALOR AGREGADO.																													
		PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	34. ¿CUÁL DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																								

			<table border="1"> <thead> <tr> <th>PASOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA PRELIMINAR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA DE SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EVALUACIÓN MÉDICA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DECISIÓN DE CONTRATAR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	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.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.	O
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>35. ¿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 ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.	O																																												
				ENTREVISTA	GERENTE ADMINISTRADOR.	O																																												

			<p>36. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>37. ¿EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>38. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL. <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA.</p> <p>39. ¿CUÁNDO FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?</p>	<p>ENTREVISTA ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION</p>	<p>GERENTE ADMINISTRADOR. TRABAJADOR. O</p> <p>GERENTE ADMINISTRADOR. O</p>
	CONTRATACION	GESTION	<p>40. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL. <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA. <input type="checkbox"/> AGENCIA DE EMPLEO.</p>	<p>ENTREVISTA</p>	<p>GERENTE ADMINISTRADOR. O</p>



			___ CATEGORIA DEL TRABAJADOR. ___ DATOS DEL TRABAJADOR. ___ DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO. ___ DURACION DE LAS VACACIONES. ___ MODO DE CALCULO FINAL. 45. ¿LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO? ___ SI ___ NO 46. ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO? ___ SI ___ NO	ENCUESTAA	TRABAJADOR																				
				OBSERVACION	EMPRESA																				
	INDUCCION	PROGRAMAS DE INDUCCION	47. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO? ___ SI ___ NO.	ENTREVISTA OBSERVACION ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																				
		FINES DE LA INDUCCION	48. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES? <table border="1" data-bbox="972 1011 1480 1375"> <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>49. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?</p> <p>50. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?          ___ AL FINAL DEL PERIODO.          ___ SEMESTRAL.          ___ ANUAL.</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA ENCUESTA</p>	<p>GERENTE ADMINISTRADOR. O</p> <p>GERENTE ADMINISTRADOR. O TRABAJADOR</p>																																
	FACTORES	COMPETENCIAS LABORALES	<p>51. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1" data-bbox="974 797 1478 1198"> <thead> <tr> <th data-bbox="974 797 1329 873">COMPETENCIAS LABORALES</th> <th data-bbox="1329 797 1367 873">S I</th> <th data-bbox="1367 797 1423 873">N O</th> <th data-bbox="1423 797 1478 873">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="974 873 1329 911">CONOCIMIENTOS.</td> <td data-bbox="1329 873 1367 911"></td> <td data-bbox="1367 873 1423 911"></td> <td data-bbox="1423 873 1478 911"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="974 911 1329 948">HABILIDADES.</td> <td data-bbox="1329 911 1367 948"></td> <td data-bbox="1367 911 1423 948"></td> <td data-bbox="1423 911 1478 948"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="974 948 1329 985">EXPERIENCIAS.</td> <td data-bbox="1329 948 1367 985"></td> <td data-bbox="1367 948 1423 985"></td> <td data-bbox="1423 948 1478 985"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="974 985 1329 1023">ACTITUDES.</td> <td data-bbox="1329 985 1367 1023"></td> <td data-bbox="1367 985 1423 1023"></td> <td data-bbox="1423 985 1478 1023"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="974 1023 1329 1094">ESTABLECIMIENTO DE METAS.</td> <td data-bbox="1329 1023 1367 1094"></td> <td data-bbox="1367 1023 1423 1094"></td> <td data-bbox="1423 1023 1478 1094"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="974 1094 1329 1131">MOTIVACIONES.</td> <td data-bbox="1329 1094 1367 1131"></td> <td data-bbox="1367 1094 1423 1131"></td> <td data-bbox="1423 1094 1478 1131"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="974 1131 1329 1198">CARACTERÍSTICAS PERSONALES.</td> <td data-bbox="1329 1131 1367 1198"></td> <td data-bbox="1367 1131 1423 1198"></td> <td data-bbox="1423 1131 1478 1198"></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS LABORALES	S I	N O	N A	CONOCIMIENTOS.				HABILIDADES.				EXPERIENCIAS.				ACTITUDES.				ESTABLECIMIENTO DE METAS.				MOTIVACIONES.				CARACTERÍSTICAS PERSONALES.				ENTREVISTA	GERENTE ADMINISTRADOR. O
COMPETENCIAS LABORALES	S I	N O	N A																																		
CONOCIMIENTOS.																																					
HABILIDADES.																																					
EXPERIENCIAS.																																					
ACTITUDES.																																					
ESTABLECIMIENTO DE METAS.																																					
MOTIVACIONES.																																					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES.																																					
		COMPORTA. ORGANIZACIONAL	52. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?	ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE ADMINISTRADOR. O TRABAJADOR																																

			<table border="1"> <tr> <td>CLIMA LABORAL</td> <td>S I</td> <td>N O</td> <td>N A</td> </tr> <tr> <td>AMBIENTE DE TRABAJO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES INTERPERSONALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS CLIENTES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIDERAZGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TECNOLOGÍA ADECUADA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	CLIMA LABORAL	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.					
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 CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <tr> <td>ASPECTOS</td> <td>S I</td> <td>N O</td> <td>N A</td> </tr> <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> </table>	ASPECTOS	S I	N O	N A	SENTIDO DE PERTENENCIA.				DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.				CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.				APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE ADMINISTRADOR. TRABAJADOR O												
ASPECTOS	S I	N O	N A																																		
SENTIDO DE PERTENENCIA.																																					
DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.																																					
CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.																																					
APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.																																					
			53. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?	ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE ADMINISTRADOR. TRABAJADOR O																																



			<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					
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>54. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION 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 ORGANIZACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TIPO DE SUPERVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CRECIMIENTO PROFESIONAL.</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 ORGANIZACIÓN.				TIPO DE SUPERVISIÓN.				CRECIMIENTO PROFESIONAL.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE ADMINISTRADOR. TRABAJADOR O												
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.				

## Anexo #2



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

### ENTREVISTA:

Dirigida a: \_\_\_\_\_

La presente entrevista se realiza con el objetivo de recopilar información que nos permita dar solución al tema de estudio nuestro Seminario de Graduación sobre la:

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Grupo Industrial del Norte S.A del municipio de Jinotega, año 2015.

1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos?
3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?
4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
5. ¿Existe una comisión mixta de HST?
6. ¿Existe un plan de beneficios sociales?  
\_\_Si  
\_\_No
7. Si existe, ¿Comprende los siguientes aspectos?  
\_\_Alimentación

- Seguro social
- Subsidios.
- Medicamentos.
- Exámenes médicos.

8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?

- Si
- No

9. Si existe ¿Es igual o superior al salario mínimo?

- Si
- No

10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?

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

12. ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de recursos humanos?

<b>MODELO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
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. ¿Cuentan con políticas de planeación de recursos humanos?

- Si
- No

15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los recursos humanos?

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

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

- Si
- No

17. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?

- Si
- No

18. ¿Qué tipo de información se recopila para el análisis del puesto?

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

19. ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?

<b>METODOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
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 políticas de reclutamiento de personal?

22. ¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?

<b>FUENTES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Empleados actuales			
Referencia de empleados			
Antiguos empleados			
Anuncios en prensa, radio e internet			
Agencias de contratación			
Empleados Temporales			
La competencia			
Universidades			
Institutos técnicos			
Candidatos espontáneos			

23. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

Interno.

Externo.

Mixto.

24. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

25. ¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos?

Si

No.

26. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?

Si

No

27. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?

28. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?

<b>Documentos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Curriculum			
Títulos			
Cartas de trabajo anteriores			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
Cedula de identidad			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos.			
Fotocopia carnet del inss			
Numero ruc			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.			
Otros requisitos.			

29. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?

- Director general.
- Responsable de recursos humanos
- Jefe del área.
- Recepcionista o secretaria.
- Personal de seguridad.



30. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de recursos humanos?

31. ¿Se selecciona a la persona según las características del cargo?

Si

No

32. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato?

Director general.

Responsable de recursos humanos.

Jefe del área.

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

<b>Modelos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Colocación.			
Selección.			
Clasificación.			
Valor agregado.			

34. ¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?

<b>Pasos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Recepción preliminar de solicitudes.			
Entrevista preliminar.			
Administración de exámenes.			
Entrevista de selección.			
Verificación de referencias.			
Evaluación médica.			
Entrevista con el supervisor.			
Descripción realista del puesto.			
Decisión de contratar.			
Realimentación del proceso de selección.			

35. ¿Qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección?

- De conocimiento.
- De desempeño.
- Psicológicas.
- De respuestas gráficas.
- De habilidades.
- Médicas.

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

- Si
- No

37. ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?

- Si
- No

38. ¿Quién le realizó la entrevista?

- Director general.
- Responsable de recursos humanos.
- Jefe del área.

39. ¿Cuándo se selecciona para contratar, le presentan la ficha del cargo a ocupar?

- Si
- No

40. ¿Quién hace la gestión de contratación?

- Director general.
- Responsable de recursos humanos.
- Jefe del área.
- Agencia de empleo.

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

- Inmediatamente.
- 15 días después
- 1 mes
- 2 meses
- 3 meses
- Más de 3 meses

42. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?

- Si
- No

43. ¿Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes?

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

44. ¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización?

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

46. ¿Cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador?

<b>Competencias laborales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Conocimientos.			
Habilidades.			
Experiencias.			
Actitudes.			
Establecimiento de metas.			
Motivaciones.			
Características personales.			

47. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen en el desempeño de los trabajadores?

<b>Clima laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

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

<b>Aspectos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

49. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?

<b>Causas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común			
Problemas familiares.			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

50. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal?

<b>Causas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Atraídos por otras empresas.			
Política salarial.			
Crecimiento del mercado laboral.			
Prestaciones de la organización.			
Tipo de supervisión.			
Crecimiento profesional.			
Relaciones humanas.			
Condiciones de trabajo.			
Moral de la empresa.			
Cultura organizacional.			
Políticas de reclutamiento y selección de personal.			
Criterios de evaluación del desempeño.			
Políticas inflexibles.			

**Anexo #3**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**



**ENCUESTA**

Dirigida a: \_\_\_\_\_

Nosotros estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM Matagalpa, con el propósito de realizar una entrevista sobre: Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Industrial del Norte S.A, en el municipio de Jinotega, año 2015.

Solicitamos su valiosa colaboración, con gran utilidad para resolver y analizar el tema de estudio.

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

Si

No

2. ¿Cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos?

Si

No

3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?

Si

No

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

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

6. ¿Existe una comisión mixta de HST?

7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

Si

No

8. Si existe, ¿Comprende los siguientes aspectos?

Alimentación

Seguro social

Subsidios.

Medicamentos.

Exámenes médicos.

9. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?

Si

No

10. Si existe ¿Es igual o superior al salario mínimo?

Si

No



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

<b>Documentos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
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. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?

- Director general.
- Responsable de recursos humanos
- Jefe del área.
- Recepcionista o secretaria.
- Personal de seguridad.

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

- De conocimiento.
- De desempeño.
- Psicológicas.

De respuestas gráficas.

De habilidades.

Médicas.

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

Si

No

15. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de recursos humanos

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 después fue contratado el trabajador?

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

18. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

Si

No

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

\_\_\_ Si

\_\_\_ No.

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

\_\_\_ Al finalizar un periodo.

\_\_\_ Cada 6 meses.

\_\_\_ Cada año.

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

<b>Clima laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

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

<b>Aspectos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

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

<b>Causas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común			
Problemas familiares.			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

24. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal?

<b>Causas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NA</b>
Atraídos por otras empresas.			
Política salarial.			
Crecimiento del mercado laboral.			
Prestaciones de la organización.			
Tipo de supervisión.			
Crecimiento profesional.			
Relaciones humanas.			
Condiciones de trabajo.			
Moral de la empresa.			
Cultura organizacional.			
Políticas de reclutamiento y selección de personal.			
Criterios de evaluación del desempeño.			
Políticas inflexibles.			

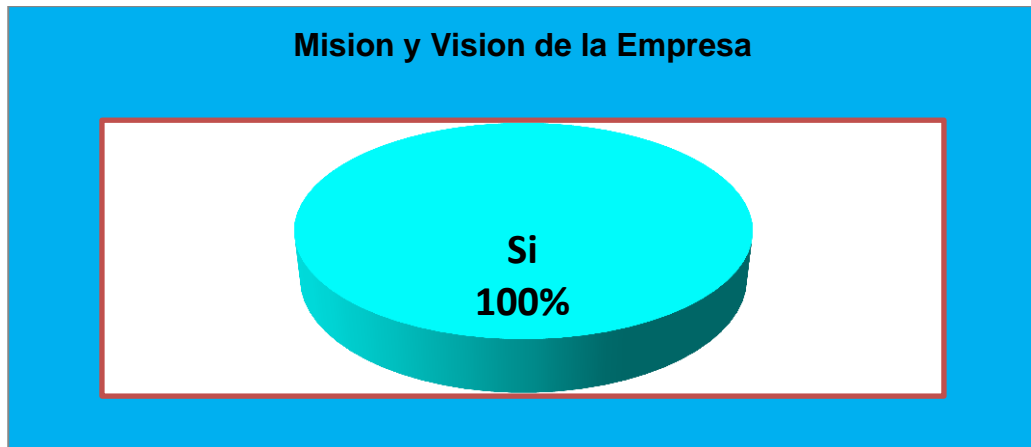
## Anexo #4

### Guía de Observación

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.			

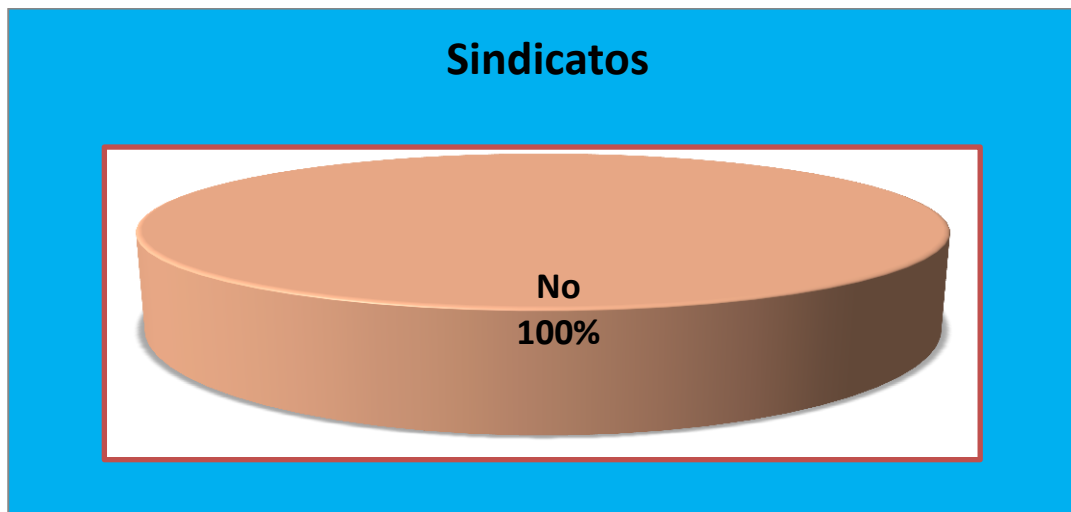
	PARTIDA DE NACIMIENTO.			
	PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.			
	FOTOCOPIA CARNET DEL INSS			
	NUMERO RUC			
	LICENCIA DE CONDUCIR			
	LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.			
	CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.			
	OTROS REQUISITOS.			
15	¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?			
	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 #5



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

### Anexo #6



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

