



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para Optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema: Administración de Recursos Humanos en las PYMES del municipio de Río Blanco.

Subtema: El subsistema de aplicación de recursos humanos en la empresa Ferretería Adonay del municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020.

AUTOR (AS):

Br. Jessenia Gexania López Jarquín
Br. Johana Gissél Hernández Osegueda
Br. Olga Damaris García Urbina

TUTOR (A):

Msc. Francella López Céspedes.

Matagalpa, Febrero 2021



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para Optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema: Administración de Recursos Humanos en las PYMES del municipio de Río Blanco.

Subtema: El subsistema de aplicación de recursos humanos en la empresa Ferretería Adonay del municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020.

AUTOR (AS):

Br. Jessenia Gexania López Jarquín
Br. Johana Gissél Hernández Osegueda
Br. Olga Damaris García Urbina

TUTOR (A):

Msc. Francella López Céspedes.

Matagalpa, Febrero 2021

Índice

Dedicatoria	<u>i</u>
Dedicatoria	<u>ii</u>
Dedicatoria	<u>iii</u>
Agradecimiento	<u>iv</u>
Aval.....	<u>v</u>
Resumen	<u>vi</u>
I.Introducción.....	1
II.Justificación.....	6
III.Objetivos.....	7
3.1.Objetivo General	7
3.2.Objetivos Específicos	7
IV.Desarrollo	8
4.1.Concepto de las PYMES en Nicaragua.....	8
4.2.Generalidades de la empresa.....	9
4.2.1.Antecedentes	9
4.2.2.Reseña histórica.....	9
4.2.3. Misión.....	10
4.2.4. Visión	10
4.3.Concepto de Administración de Recursos humanos. RRHH.....	10
4.3.1.Importancia de la Administración del recurso humano.	12
4.3.2.Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	13
4.3.3.Funciones de la Administración de Recursos Humanos	14
4.4.Subsistema de aplicación.....	15
4.4.1.Inducción	15

4.4.1.1.Importancia de la inducción	18
4.4.1.2.Objetivo de la inducción.....	19
4.4.1.3.Finalidad de la inducción.....	20
4.4.1.4.Programas de la inducción.....	23
4.4.2.Análisis y descripción de cargo.....	25
4.4.2.1.Análisis del cargo	25
4.4.2.2.Descripción del cargo	26
4.4.2.3.Objetivo de la descripción y análisis de cargo	27
4.4.2.4.Importancia de la descripción del cargo	28
4.4.3.Evaluación del desempeño.....	30
4.4.3.1.Importancia de la evaluación del desempeño	31
4.4.3.2.Objetivo de la evaluación del desempeño	33
4.4.3.3.Beneficios de la evaluación del desempeño	34
4.4.3.4.Métodos para realizar evaluación del desempeño	35
4.4.3.4.1.Método de escala grafica.....	36
4.4.3.4.2.Método de investigación de campo	38
4.4.3.4.3.Método de incidentes críticos.....	39
V.Conclusiones.....	42
VI.Bibliografía	43
VII.Anexos	47

Dedicatoria

Este seminario lo dedico principalmente a Dios por darme las fuerzas y la sabiduría para comprender cada tema impartido a lo largo de mi preparación profesional.

A mi pequeña hija “Alexandra Ramírez López” quien ha sido mi motor de lucha, el motivo de alcanzar mis metas y formarme profesionalmente, por amor a ti mi pequeña princesa es que tuve y sigo teniendo las fuerzas para sobresalir profesionalmente.

A mis estimados padres por hacer de mí una mujer de bien y saber luchar por mis ideales, gracias a su apoyo hoy se quién soy y lo que quiero en mi vida, como también el futuro que le puedo dar a mi hija.

Jessenia Gexania López Jarquín

Dedicatoria

Le dedico este trabajo, a Dios por permitirme la vida, la salud, por brindarme sabiduría y fuerzas para poder culminar uno más de los retos que me ha planteado el destino.

A mis padres, Ruperto Hernández y Lilliam Osegueda, quienes son mi pilar fundamental, les dedico este seminario de graduación, a ustedes que siempre me han apoyado y me han guiado con sus consejos y amor sin condición.

A mi esposo Saúl Barquero, que siempre ha estado a mi lado, apoyándome, para poder alcanzar mis metas, por tu amor, tu soporte y por estar siempre presente cuando mi corazón y mi alma quieren desfallecer, te dedico este logro y cada uno de los que vendrán.

A mis hijos Johan y Alex, que son el motor de mi vida, para querer salir siempre a delante y esforzarme para ser un ejemplo como madre y mujer luchadora, que vence cada obstáculo para brindarles un mejor porvenir, a ellos que forman parte de mi mundo, les dedico mi esfuerzo y cada uno de mis logros alcanzados.

“La sonrisa de mi cara no significa que mi vida es perfecta. Significa que agradezco lo que tengo y con lo que Dios me ha bendecido”

Johana Gissel Hernández Osegueda

Dedicatoria

Dedico este seminario a Dios por darme la vida, las fuerzas para seguir adelante, la inteligencia y sabiduría para lograr mis metas y objetivos.

A mi madre Rosa Urbina Jarquín, ya que sé que sin ella no habría logrado culminar mi carrera, gracias mamá por tu apoyo, consejos, palabras de aliento y animo que siempre me diste; sé que ya no tengo tu compañía físicamente, pero tengo presente que desde el cielo siempre me cuidarás y serás mi guía para que todo me salga bien.

A mi hijo Yerson Aron Hidalgo García, eres mi orgullo y mi motivación para no rendirme en los estudios, en los momentos difíciles, ya que con tu presencia haces que se me olviden los problemas y adversidades; me impulsas a superarme, para poder darte lo mejor y llegar a ser un ejemplo para ti.

Olga Damaris García Urbina

Agradecimiento

A Dios, que nos permitió culminar la carrera de Lic. En administración de empresas y nos ha permitido sobresalir a pesar de todas las dificultades y complicaciones que se han presentado, en el transcurso de los años de estudio profesional, así como también en la vida personal.

A nuestra facilitadora Msc. Francella Jeannethe López Céspedes, quien ha estado en todo el transcurso de este trayecto y siempre hemos contado con su apoyo incondicional.

A todos los profesores asignados por la UNAN con quienes hemos compartido todo este tiempo de estudio, gracias por su apoyo, tiempo, paciencia y enseñanzas que compartieron con nosotros.

Al administrador de Ferretería Adonay por su colaboración para la realización de este trabajo investigativo.

A nuestros familiares, compañeros, amigos, quienes sin esperar nada a cambio, compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas, a todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron apoyándonos y ayudaron a que este sueño se convierta en realidad.

Gracias a todos

AVAL

En carácter de tutor, hago constar que la presente investigación de seminario de graduación elaborado y presentado por los bachilleres Olga Damaris García Urbina con número de carnet (16716750), Johana Gissél Hernández Osegueda con número de carnet (16716782) y Jessenia Gexania López Jarquín con número de carnet estudiantil (16716848) cuyo tema general de investigación es: Administración de Recursos Humanos en las PYMES del municipio de Rio Blanco y con enfoque al subtema de: El subsistema de aplicación de recursos humanos en la empresa Ferretería Adonay del municipio de Rio Blanco en el último trimestre del año 2020.

El documento está apegado a lo que dispone la normativa de la universidad para presentar seminario de graduación.

En base a lo anterior, el trabajo investigativo, tomando en cuenta que fue desarrollado de manera eficiente y adecuada cumpliendo con los requerido para ser defendido ante un jurado examinador y poder optar al título de licenciado en administración de empresas.

Se extiende la presente en la ciudad de Rio Blanco, Matagalpa a los 11 días del mes de diciembre del año dos mil veinte.

MSc. Francella Jeannethe López Céspedes

Resumen

En el presente seminario de graduación, la problemática se expresa ¿De qué manera se está implementado el subsistema de aplicación en la ferretería Adonay del municipio de Rio Blanco, en el último trimestre del año 2020? Para la elaboración de esta investigación se realizó un análisis que permitió describir, identificar y valorar de qué manera la empresa está ejecutando el subsistema de aplicación.

La temática tiene un grado de importancia relevante porque el subsistema de aplicación es un proceso que forma parte de la administración de recursos humanos, su función es integrar y orientar a los nuevos miembros, analizar y describir el diseño del cargo y evaluar el trabajo de cada colaborador, a través de los factores que forman parte del puesto, de manera que permita valorar el rendimiento en base a las actividades exigidas por el puesto. Para lograr la aplicación del subsistema, este proceso se apoya en tres herramientas importante, la inducción, descripción del cargo y la evaluación del desempeño.

Se obtuvo un 100% de participación de la muestra poblacional, la cual datos arrojaron, que en la empresa estudiada llevan a cabo el subsistema de aplicación, mediante la implementación de métodos tradicionales, que han permitido el desarrollo de tales actividades, sin embargo, presenta debilidades dado que no cuenta con documentos completos con toda la información que se requiere, para ejecutar correctamente el proceso de dicho subsistema, por lo tanto, no se ejecuta en su totalidad.

Palabras claves: inducción, descripción del cargo, evaluación del desempeño, recurso humano.

I. Introducción

La presente investigación aborda la Administración de Recursos Humanos en las PYMES del municipio de Río Blanco haciendo énfasis en el subsistema de aplicación de recursos humanos en la empresa Ferretería Adonay del municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020.

En la ciudad de Río Blanco las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un área de recursos humanos, dificultando la ejecución del subsistema y las posibilidades de desarrollo del personal de la organización, del cual se encarga de gestionar las actividades y funciones del personal. Debido a la presente problemática la investigación se realizó con el interés de conocer de qué manera la empresa está aplicando dicho subsistema.

La bibliografía más cercana que se puede aludir al tema de estudio, es una investigación realizada por (Cáliz Toledo & Vargas Barrera, 2016) con el título **“El sistema de administración de recursos humanos y sus diferentes subsistemas aplicados en las empresas del municipio de Matagalpa, durante el año 2015”**. La Administración de Recursos Humanos es la encargada de prever a las empresas e instituciones al Talento Humano idóneo, aplicando el Subsistema de Integración de Recursos Humanos, el cual comprende una serie de proceso iniciando por la planificación, reclutamiento, selección, contratación e inducción. Por consiguiente, la aplicación de cada uno de ellos generara al candidato idóneo que responda con las exigencias de la empresa para ocupar un cargo.

Otro punto importante a abordar en la presente investigación es el Desempeño Laboral, ya que permite a los jefes superiores estar al pendiente de las habilidades y destreza de los trabajadores, además de facilitarles un mejor control de cada una de las actividades desarrolladas dentro de la institución.

La investigación es de tipo cuali-cuantitativa y se trabajó con una población de 71 trabajadores y una muestra conformada por 42 empleados. Para la recolección de los datos se empleó una entrevista dirigida al director del INSS, una entrevista a los jefes de cada área, encuestas dirigida a los trabajadores de las diferentes áreas y se aplicó una guía de observación.

La importancia de este estudio radica en que se logró determinar que, si se aplican los procesos básicos del subsistema de integración de Recursos Humanos en la Institución, a la vez se conocieron los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del INSS. Logrando determinar que el Subsistema de Integración del Talento Humano influye en gran manera en el Desempeño Laboral del Talento Humano, ya que una adecuada aplicación de este Subsistema genera un buen desempeño laboral.

(Alemán Zuniga & Palacios, 2016) “**Subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de Puestos y Evaluación del Desempeño**” Los subsistemas de diseño, análisis, descripción de puesto y evaluación del desempeño consiste en las determinaciones específicas de todas las áreas del puesto, los métodos de trabajo y las relaciones del mismo con los demás puestos, con el propósito de alcanzar una administración de calidad; de esta manera los subsistemas de organización de recursos humano crean la unidad básica de la organización.

Mediante distintos métodos, que se da con el diseño de puesto se agrega el enriquecimiento del puesto, con el propósito de brindar un mayor desafío al trabajador para sus propias realizaciones, lo que proporciona una ampliación vertical de responsabilidades, generando una sensación de logros y crecimientos al titular, una expansión horizontal de las actividades del puesto, proporciona responsabilidades adicionales que en algunos casos crean descontento en el ocupante del puesto.

Las nuevas tendencias en relación al diseño de puestos, es la creación de equipos de trabajos, los cuales funcionan mediante un proceso participativo en la toma de decisiones, compartir tareas y asumir responsabilidades por las partes del trabajo administrativo. El diseño de puesto en función de un equipo, se ajusta mejor a estructuras organizativas planas.

El análisis de puestos, determina las mayores partes de las actividades de administración del capital humano, como los requisitos de cada puesto, experiencias, habilidades y cultura, para poder ubicar al personal en puestos adecuados y determinar los niveles de objetivo del desempeño y de productividad esperada. El análisis puede ser realizado tanto por un miembro de la organización o una firma especializada contratada por la organización.

La estructura del análisis de puestos , son requisitos para ocupar un puesto, como requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y las condiciones en que se deberá desempeñar el puesto, estos elementos deberán ser analizado con detenimiento, independientemente del método utilizados en la recopilación de información, este análisis generan tres resultados, la descripción de puestos, especificaciones del puesto y evaluación, estos resultados o productos deben tratarse de manera independiente y complementaria al momento de efectuar el análisis.

En la descripción y la especificación de puestos, se establecen de manera detallada una explicación por escrito de lo que hace en ese puesto y la especificación a las calificaciones necesarias que debe poseer para poder desempeñar el puesto.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo beneficio. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

(Herrera Méndez & Flores, 2016) La presente investigación tiene como tema general **“El sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas aplicados en las empresas del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015 y la temática o subtema a desarrollar lleva como Título “Influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de COPROMAT del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015”** , el cual tiene como objetivo fundamental analizar la influencia del subsistema de integración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de COPROMAT Para la recopilación de la información se utilizaron tres técnicas entrevista (dirigida al gerente de recursos humanos), encuesta (Dirigida a los trabajadores) y una guía de observación directa estructurada para conocer aspectos de relevancia.

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

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

El diseño de la investigación es descriptivo, (Namakforoosh, 2005, pág. 91) expone que “La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y por qué del sujeto del estudio”. Tomando en cuenta la referencia del autor, la investigación descriptiva implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre el de ninguna manera. Para la realización de esta investigación se pretende describir la aplicación del subsistema en dicha empresa. La investigación es con un enfoque mixto, según (Giráldez, y otros, 2010, pág. 137) “El enfoque mixto utiliza la integración de métodos a través de un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o investigación. Considerando la cita del autor el enfoque mixto permite recolectar, analizar y mezclar datos cuantitativos con elementos cualitativos en un mismo estudio”. Este enfoque permite la aplicación de instrumentos de recolección de información y el análisis de los resultados encontrados a través de entrevista realizada al administrador de la empresa la cual está estructurada por 22 preguntas abiertas y encuestas online a través de documentos de Google la cual cuenta con 13 preguntas cerradas dirigida a trabajadores de la Ferretería Adonay del municipio de Rio Blanco.

El universo está constituido por 20 trabajadores, considerando que la muestra está compuesta por un número inferior, no se aplicará una ecuación estadística para identificar la muestra en estudio, por lo tanto, estará integrada por el cien por ciento del universo en estudio. Durante la investigación de campo, uno de los obstáculos que se presentaron en la aplicación de las encuestas

es la pandemia covid-19 por la que atraviesa el mundo, debido a las restricciones como es el distanciamiento social, medidas higiénicas sanitarias y la no aglomeración, que tiene como política actual la empresa en estudio, por lo que se decidió hacer la recolección de información, haciendo uso de herramientas tecnológicas que facilitaron el proceso sin pasar en alto las políticas institucionales. Se envió el link de las encuestas a los teléfonos celulares y correos electrónicos a los actores claves para realizar la investigación, siendo este proceso monitoreado constantemente a través del sistema.

Se consultaron libros de diferentes autores para conocer del subsistema y cada uno de los procesos de aplicación del personal, con el fin de encontrar y desarrollar una base teórica sólida que permitan sustentar este estudio.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones, con respecto a los hallazgos encontrados en el trayecto de la investigación, enfocados en mejorar y profundizar los comportamientos, para una mejor implementación del subsistema de aplicación.

II. Justificación

La presente investigación estudia la implementación del subsistema de aplicación en la ferretería Adonay del municipio de Rio Blanco en el último trimestre del año 2020.

Se seleccionó el subsistema de aplicación de Recursos Humanos, por qué, es el proceso que incluyen los primeros pasos de la integración de nuevos miembros en una organización, el diseño del cargo y la evaluación del desempeño, influyendo de manera directa, en el desarrollo de la empresa, rendimiento laboral de calidad, aumento de la satisfacción del empleado y una baja rotación del personal, ayudando a la mejora continua, ligada al éxito de toda organización.

Este trabajo busca establecer la importancia de la fuerza laboral para el crecimiento de la Ferretería Adonay del municipio de Rio Blanco y cómo repercute en la productividad de la empresa, demostrando la relación directa que hay entre la Administración de recurso humano y el desarrollo de la organización. Esta investigación será un instrumento para adquirir y desarrollar conocimientos, sobre el subsistema de aplicación, de tal manera que permita orientar a los futuros lectores sobre el alcance que tiene la aplicación de dicho subsistema, para llevar a cabo un proceso eficiente al momento de contratar, inducir y evaluar el desempeño del trabajador.

Los resultados obtenidos de este estudio, no solo beneficiarán a la empresa evaluada, sino también a futuros estudiantes, contribuyendo académicamente a la generación de nuevos conocimientos y cuyos resultados puedan convertirse en antecedentes, para trabajos posteriores o referentes de consulta.

III. Objetivos

3.1.Objetivo General

Analizar el subsistema de aplicación de Recursos Humanos en la Ferretería Adonay, del municipio de Rio Blanco, en el último trimestre del año 2020.

3.2.Objetivos Específicos

1. Describir el subsistema de aplicación de Recursos Humanos en Ferretería Adonay.
2. Identificar debilidades existentes en el subsistema de aplicación en Ferretería Adonay.
3. Valorar el subsistema de aplicación de Recursos Humanos en Ferretería Adonay.

IV. Desarrollo

4.1. Concepto de las PYMES en Nicaragua

(Wilson & Giovanni, 2002, pág. 359). En Nicaragua se ha adoptado oficialmente la siguiente clasificación de las industrias según su tamaño: a) grandes empresas, las que cuentan con más de 30 trabajadores; b) pequeñas y medianas empresas, las que ocupan entre 4 y 30 trabajadores; c) microempresa las que emplean entre 1 y 3 trabajadores. El Banco Central de Nicaragua ha cambiado recientemente las definiciones de las PYMES, que antes incluía empresa de 1 a 100 trabajadores, reemplazándola por la indicada en el párrafo anterior. Esta nueva clasificación es mejor que la antigua, ya que distingue entre las PYMES y la microindustria, pues estos dos tipos de empresa no tiene la misma lógica productiva ni similares potenciales de desarrollo.

Considerando la cita de los autores, se ratifica que las PYMES son los pequeños y medianos negocios, que cuentan con un número de trabajadores reducido; en Nicaragua las pequeñas empresas se consideran como el principal motor de la economía, una gran fuente de empleo, ya que existen muchas empresas, que se dedican a desarrollar actividades en todos los sectores comerciales, bien sea en producción, comercialización y prestación de servicio, estas empresas se orientan principalmente al consumidor final.

En la ciudad de Rio Blanco, la mayoría de los negocios pertenecen a las PYMES, el cual se han contemplado como un factor de estudio, para conocer de qué manera están aplicando los subsistemas de recursos humano, considerando de que son empresas que cuentan con pocos recursos y no están estructuradas con cada una de las áreas que se requieren para la ejecución de las actividades administrativas. La mayoría de estos negocios son familiares y se dedican a comercializar productos al cliente final.

4.2. Generalidades de la empresa

4.2.1. Antecedentes

Nombre: Ferretería Adonay

Propietario: Adonay Meza

Dirección: Bancentro 1c. Al sur Calle Central R/B

Giro de la empresa: Comercial

Numero Ruc: 441-110959-0005M

Teléfono: 2778-0018

Cantidad de trabajadores: 20

4.2.2. Reseña histórica

Adonay Meza Treminio, propietario de Ferretería Adonay, es un personaje que llegó a Río Blanco en 1979 con veinte años de edad, cuyos ingresos económicos en ese entonces eran por la venta de Eskimo y verduras, las cuales los vendían ambulante en carretones, con el tiempo sus ingresos crecieron y decide levantar su primer negocio, una pequeña tienda donde tenía un buen surtido de artículos y productos.

Este negocio creció hasta el punto de separarlos en varios locales y diferentes áreas, en el año 1998 surge Ferretería Adonay, la cual se ubicó en un pequeño local con la siguiente ubicación de Bancentro 1c. al sur calle central, con una participación de tres personas, un administrador y dos vendedores, año después ampliaron el local debido al crecimiento de dicha empresa, convirtiéndose hoy en día en una de las ferreterías más reconocidas en la ciudad de Río Blanco, actualmente esta ferretería cuenta con un total de 20 trabajadores.

4.2.3. Misión

Ferretería Adonay es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de materiales ferreteros para construcción, uso industrial y del hogar, manejando un surtido completo y con precios competitivos, comprometidos a impulsar el desarrollo de nuestros trabajadores, para el alcance de los objetivos y el crecimiento económico de la empresa, trabajando en equipo para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes a través de un servicio eficiente, responsable y de alta calidad.

4.2.4. Visión

Ser una Ferretería líder a nivel regional, brindando calidad y excelencia en nuestros productos y servicios, logrando así la satisfacción de nuestros clientes.

4.3. Concepto de Administración de Recursos humanos. RRHH

Argumenta (Chiavenato, 2009, pág. 9) La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

De acuerdo con el autor, la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas, que son utilizadas para reclutar, ordenar, motivar, distribuir y capacitar el elemento humano, mejorando su eficiencia, para mantener una fuerza de trabajo efectiva, de tal manera, que ayuden a contribuir en el desarrollo y el alcance de los objetivos de la organización. La administración de recursos humanos tiene lugar dentro de un entorno complejo debido a que las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus metas, lo que obliga a las compañías adaptarse a los nuevos cambios, utilizando el elemento humano como una estrategia empresarial, debido a su capacidad para generar nuevos conocimientos y promover un desempeño eficiente, para obtener mejores resultados.

El administrador refiere en la entrevista realizada que “la empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos. Por lo tanto, el proceso administrativo del capital humano es dirigido por el administrador”, quien se encarga de llevar a cabo cada una de las actividades relacionadas con la gestión del recurso humano y ver por el aprovechamiento, mejoramiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores, a fin, de lograr un beneficio individual y para la empresa. Se está de acuerdo que los trabajadores son la parte principal de la empresa, ya que es el único ser que posee cualidades y habilidades únicas e incomparables, la clave del éxito se basa en que exista compromiso por parte de los trabajadores para la realización de las funciones que desempeñan, permitiéndole a la empresa sobresalir y cumplir con las expectativas planeadas.

Definen los autores (R. Wayne & Robert M, 2005, pág. 4) Que la administración del Recurso humano, es la utilización de las personas como recurso para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en el ARH, básicamente todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otro; esto requiere un ARH eficaz.

Contemplando la cita de los autores, se considera que los gerentes son la cabeza y los encargados de monitorear el desempeño del elemento humano, como jefes de equipo, se enfocan en planificar, dirigir y evaluar las operaciones realizadas en su área, trabajando en conjunto con el departamento de administración del recurso humano. Los gerentes en base al desempeño que observan en su equipo de trabajo realizan correcciones para mejorar la productividad y garantizar la eficiencia en la organización.

“Utiliza y aprovecha la innovación, las capacidades y habilidades intelectuales de los colaboradores, a fin de lograr los recursos con eficiencia, para colaborar con la empresa en el alcance de los objetivos y metas propuestas, con las cuales se proporcionen estrategias para seguir siendo una de las empresas más competitiva y sobresaliente en el mercado con ayuda de los trabajadores”, manifiesta el Lic. Yeltsin Meza. Con respecto a lo que dice el administrador, se opina de igual manera que la parte clave de toda empresa es tener trabajadores motivados, para que desempeñen las labores de manera eficiente y eficaz, con el fin de lograr las metas y objetivos de

la empresa, tomando en cuenta que se trabaja mejor cuando se vela también por el bienestar personal de la fuerza laboral con la que cuenta la empresa.

4.3.1. Importancia de la Administración del recurso humano.

Según (Barquero Corrales, 2005, pág. 21) Los recursos humanos, constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda: en la actualidad, la administración de recurso humano, la gente, significa por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular. El elemento humano está presente con todas las actividades de la empresa y el gerente o director que desee obtener resultados positivos necesita, de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados.

Se considera, sin duda alguna, que la gestión del recurso humano es un área estratégica, centrada en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la empresa, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus empleados, considerando que es el encargado de gestionar el elemento humano, mantener a los empleados motivados y capacitados, por lo tanto, se debe velar que en la organización en sus colaboradores predomine una excelente relación laboral y que se encuentre en un ambiente acoplado y perfecto, para realizar sus actividades de forma eficiente y efectiva.

En la entrevista el Lic. Meza indica, que “algunas empresas no ven los recursos humanos como un factor de crecimiento y muchas veces son percibidos como algo ajeno a la actividad de la empresa, Ferretería Adonay toma en cuenta que sin un buen equipo de recursos humanos es casi imposible que una empresa consiga crecer, las personas que laboran en esta empresa son capacitados e incentivados, para que haya un compromiso y así poder garantizar el cumplimiento de las actividades que se le han sido asignadas. Esta ferretería se dedica a la compra y venta de productos ferreteros y para ello se cuenta con una fuerza laboral, capaz de ejecutar cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa de manera eficiente”. Según lo que opina el administrador no todas las empresas ven los trabajadores como factor de crecimiento, se afirma que este es un error que se comete en muchas organizaciones, debido a que no se aprecia la fuerza laboral como

el principal elemento, siendo el recurso humano el único ser inteligente, capaz de tomar decisiones y resolver problemas. En la empresa estudiada se procura que sobresalga el trabajo, desempeño y dedicación de los trabajadores, para ello se les capacita, orienta e incentiva, permitiendo influir en el mejoramiento y logros de la empresa.

4.3.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

(Chiavenato, 2009, pág. 11) Argumenta que los objetivos de la ARH son múltiples; este debe entre otras cosas contribuir a la eficacia de la organización.

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Según los objetivos de Chiavenato se puede afirmar que, para la obtención de mejores resultados la administración de recursos humanos, establece objetivos que permiten a los trabajadores desarrollar sus habilidades y destrezas, así mismo brindar un buen desempeño laboral dentro de la organización, lo que ayuda a obtener una alta competitividad en el mercado, es decir, trabajadores motivados que impulsan cambios para lograr los fines y metas de la empresa.

La gerencia de ferretería Adonay, “tiene por objetivo formar y preparar a la fuerza laboral de la empresa, brindándole la estimulación adecuada para capacitarlas y motivarlas, de tal manera que, ayude a la empresa al alcance de su misión y metas establecidas”. Cita el administrador de ferretería Adonay. Se está en total acuerdo con la opinión del administrador de la empresa, la administración de recursos humanos posee por objetivo contribuir al éxito de la organización, proveyendo un equipo de trabajadores capacitado para el logro de los objetivos empresariales, no obstante, se

puede decir que el departamento de recursos humanos, es la pieza fundamental para el desarrollo económico de la empresa.

4.3.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Los autores (R. Wayne & Robert M, 2005, pág. 4) Consideran que las funciones de los recursos humanos son:

- Proceso empleo
- Desarrollo del recurso humano
- Compensación y beneficio
- Seguridad social y salud
- Relaciones laborales y con empleados

Desde el punto de vista de los autores, se ratifica que, entre las funciones de los recursos humanos, está desarrollar, compensar y procurar, el bienestar de los trabajadores, capacitándolos para que le puedan brindar a la empresa un mejor beneficio en el desarrollo de las actividades laborales; fomentar una correcta comunicación entre empleados y empresa, ayudando con su aportación en los aspectos necesarios para la ejecución eficiente y eficaz de las labores diarias dentro de la organización y actuando como intermediario entre el empleador y los trabajadores.

Según el administrador de ferretería Adonay, “las funciones son múltiples y estas van acorde a los objetivos y metas planteadas, donde las funciones principales son preparar y capacitar al personal, garantizar el cumplimiento de las normas y políticas, esto ayuda a la empresa alcanzar las metas planteadas, lo que garantiza un buen ambiente laboral y promueve el bienestar y productividad del negocio” afirma el Lic. Meza. Como lo indica el administrador, existen sinnúmeros de actividades a desempeñar dentro de los recursos humanos, por ello se trabaja en pro de las metas establecidas, en efecto la función principal es suministrar el equipo necesario para el desarrollo de las labores empresariales adiestrándolo y capacitándolo para lograr que se cumpla cabalmente cada una de las tareas asignadas.

4.4. Subsistema de aplicación

En la cita del autor (Chiavenato, 2000, pág. 280). Estipula que los procesos de aplicación de personal incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo.

De lo antes citado, se puede deducir que el subsistema de aplicación es un conjunto de reglas y procedimientos, que sirven para la orientación e integración de nuevos miembros, facilitando la incorporación y adaptación en la empresa, de igual manera, el diseño de cargo se efectúa a fin de dar a conocer información de vital importancia sobre el puesto, actividades a realizar, objetivos y requisitos del puesto; la evaluación del desempeño se realiza, mediante métodos que sirven para medir el grado de rendimiento laboral del trabajador.

Como lo dice el administrador, “Ferretería Adonay implementa el subsistema de aplicación mediante procesos tradicionales continuos, a través de capacitaciones para integrar de manera paulatina al nuevo miembro en la organización, dentro de las orientaciones que se les brinda se les da a conocer las actividades del cargo que desempeñaran, permitiendo luego evaluar el desempeño de los trabajadores en base a sus tareas laborales realizadas”. Con respecto a lo que señala el administrador, se piensa de igual manera, debido a que el subsistema de aplicación es un proceso constante que permite al nuevo integrante familiarizarse con el entorno y conocer las actividades que requiere el cargo en el que se desempeñará, de tal manera, que dé lugar a la evaluación basada en las exigencias del cargo y el aporte extra que le dedique el trabajador a las actividades de su puesto.

4.4.1. Inducción

Teniendo en cuenta a (Werther & Davis, 2008, pág. 247). Mediante la inducción adecuada no solo se mejoran los niveles de desempeño, sino que también se satisface el deseo inherente en la mayoría de las personas recién llegadas a una empresa de adaptarse con éxito a su nuevo entorno.

Basándose en la cita de los autores, la inducción es el proceso que consiste en brindar a los empleados la información respecto a los valores y antecedentes de la empresa, así como, los de su área y puesto específico, para que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria para el beneficio de la empresa. La inducción que se le brinda al colaborador puede ser de manera general (información relevante sobre la organización) y específica (información detallada sobre el puesto y actividades a realizar) permitiéndoles familiarizarse con el entorno, este proceso permite que el trabajador adquiera los conocimientos y habilidades necesarias, para convertirse en miembro activo de la organización.

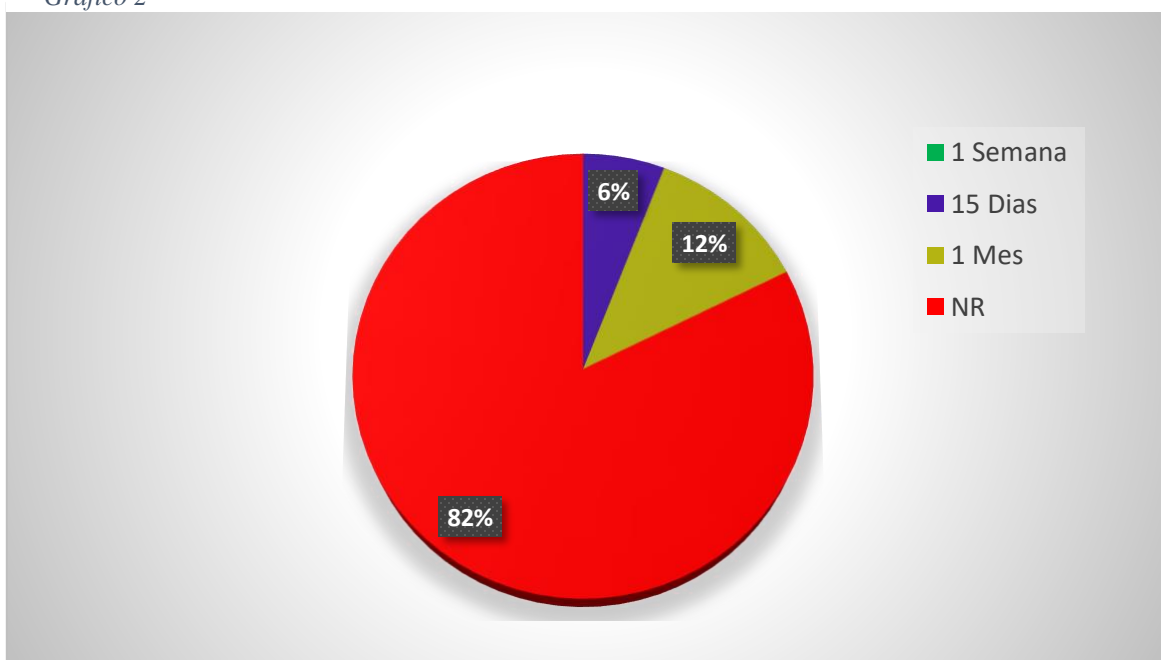
En el gráfico número 1, el 100% de los trabajadores, afirman que en la ferretería Adonay si se realiza el proceso de inducción, mediante capacitaciones al personal que recién integra la empresa. De igual manera el administrador responde que, “la empresa si realiza inducción al nuevo trabajador, empleada en la capacitación que se les imparte, para integrarlo al equipo de trabajo, orientarle las tareas a realizar y la obligación que conlleva desarrollar cada una de sus actividades, cuando se contrata a un nuevo miembro en la empresa, lo primero que se hace, es presentarlo a los demás trabajadores y luego se le asigna a la persona que le estará enseñando cada una de las tareas que tendrá que realizar” Según datos obtenido, se puede identificar que en la empresa si realiza inducción al nuevo trabajador, este proceso se ejecuta mediante la capacitación que se le imparte cuando recién integran a la empresa, permitiéndoles adaptarse y que se sientan bienvenido al grupo de trabajo y a la empresa (Ver gráfico en anexo).

Empleando las palabras de (Alles, 2006, pág. 353) Define la inducción como un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización.

Considerando la cita del autor, se puede identificar la inducción como un proceso sistemático, que permite que el nuevo empleado pueda adaptarse a su entorno laboral, la inducción seda

mediante el periodo de capacitación que se les brinda a los nuevos trabajadores, durante este periodo los nuevos integrantes socializan con el equipo de trabajo, facilitándole a la empresa orientar al nuevo aspirante con ayuda de sus colaboradores, su nuevo entorno y al puesto laboral. Que cuáles son las actividades que tiene que realizar dentro de la organización y de qué manera las tendrá que ejecutar. La inducción permite a la empresa medir el tiempo que se necesita para que el nuevo integrante pueda conocer en ese periodo cada una de las actividades a realizar; en fin, el proceso de inducción puede durar desde un día hasta una semana, este tiempo de inducción va en dependencia de la complejidad del puesto, o de la brecha que puede existir para que el trabajador pueda adaptarse.

Gráfico 2



Duración del proceso de capacitación al nuevo trabajador

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.

Como se puede observar en el gráfico 2, el 82% de los trabajadores no dieron respuesta a la encuesta aplicada, el 12% de los trabajadores sostienen que el proceso de capacitación que se le brinda al nuevo trabajador dura 1 mes, de igual manera el 6% de los trabajadores estiman que la capacitación dura 15 días, más sin embargo el Lic. Meza en la entrevista realizada dice que “las capacitaciones duran entre un mes a más, en ese trayecto el trabajador se va relacionando de manera

simultánea con el equipo de trabajo, y va conociendo su espacio laboral, sus compañeros de área, las tareas y responsabilidades que debe cumplir”. En la opiniones expuestas, se puede notar que en ferretería Adonay las capacitaciones no tienen un tiempo de duración establecido, lo que conlleva al gasto de más recursos para que el trabajador pueda integrarse por completo en la empresa, no obstante, se está en desacuerdo con la opinión del administrador, ya que, toda capacitación debería de tener una estructura ya establecida donde se describan los recursos que se deberán usar para capacitar al nuevo trabajador y entre ellos el tiempo que durara el proceso. Puesto que la empresa estará haciendo uso del tiempo que puede ser utilizado para la ejecución de otras actividades que se requieran en la empresa.

4.4.1.1.Importancia de la inducción

Dicho con palabras de (Mercado H, 2004, pág. 439) . Define que la inducción es de suma importancia porque da bases sólidas y firmes al entrenamiento de personal, ya que, al proporcionar al nuevo trabajador todas las herramientas para que se sienta a gusto, servirá además para que este pueda asimilar mejor y más rápidamente su entrenamiento y capacitación, además de que en corto tiempo podrá resolver problemas que estén afectando a la organización y al puesto a desempeñar.

Es fácil comprender la importancia la inducción, dado que, se considera que una adecuada inducción facilita el aprendizaje de las funciones a desempeñar, mejora el rendimiento de los trabajadores, de igual forma ayuda al nuevo personal a adaptarse rápidamente a su área de trabajo, considerando que en unos días formará parte de la fuerza laboral de la empresa, por lo tanto, la orientación permitirá al trabajador aclarar dudas con respecto a las funciones a desempeñar y evitar los errores causados por la falta de información al momento de realizar sus actividades.

Según datos del gráfico número 3, el 100% de los trabajadores consideran que es importante que la empresa le brinde capacitación al nuevo trabajador, la administración de ferretería Adonay, opina que “capacitar al nuevo personal es importante, porque el trabajador conoce el cargo en el que debe desempeñarse, las características de los productos que se ofrecen en la empresa y fomenta la socialización con el equipo de trabajo y con el cliente”. En datos alcanzados, se puede identificar

que, para las personas estudiadas, la inducción es importante para crear un equipo de trabajo sólido y activo que le pueda brindar a la empresa líderes que ayuden a la mejora continua, alcance de los logros y metas (ver gráfico en anexo).

4.4.1.2. Objetivo de la inducción

Desde el punto de vista de (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2006, pág. 419) consideran que la inducción es toda aquella formación cuyo objetivo es que las personas se integren en su departamento y en su puesto de trabajo. La orientación suele ser la primera experiencia de formación que reciben los nuevos empleados y, como ya hemos visto, comienza incluso antes de que la persona ingrese a la organización.

Se considera que el objetivo de la inducción, es facilitar la adaptación de los nuevos empleados, permitiéndoles integrarse de manera satisfactoria en los diferentes departamentos y cargos asignados, de igual manera permite asegurarse de que el trabajador conozca cada uno de los aspectos de la empresa, su misión, visión, objetivos, metas, normas, políticas, en fin, toda la información necesaria sobre la organización, del mismo modo tiene que proveerle al trabajador, datos imprescindibles para que pueda identificar su área laboral y tareas por realizar.

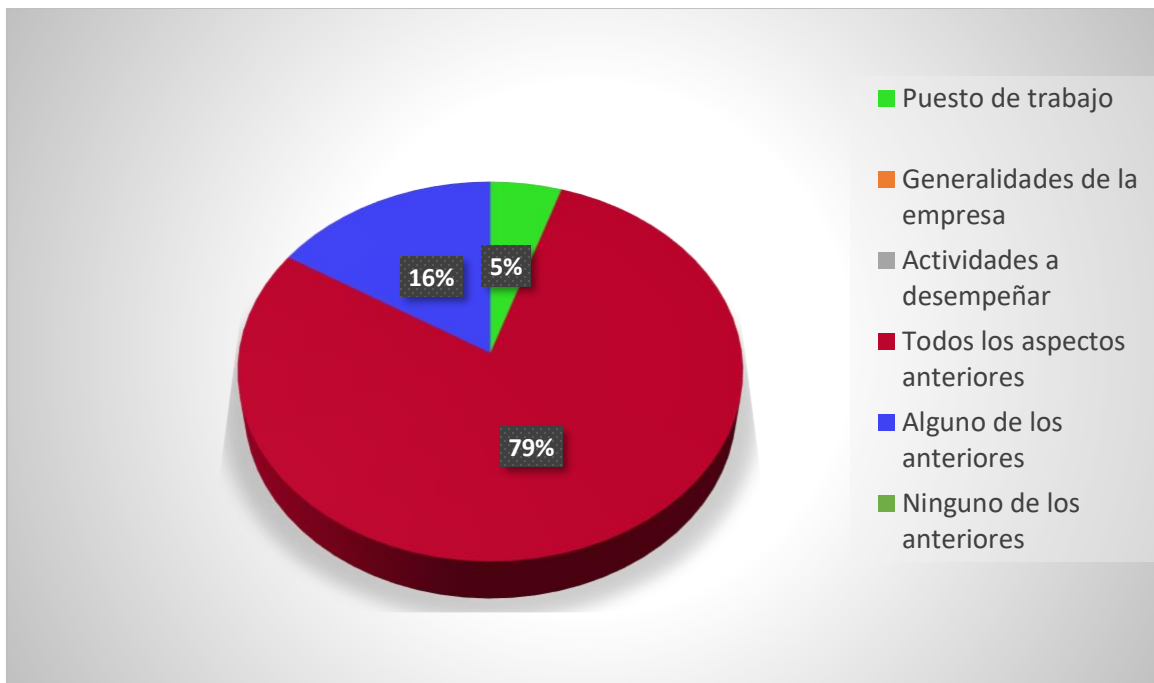
El 100% de los trabajadores creen que el motivo de la capacitación es ayudar al nuevo integrante a familiarizarse con el equipo de trabajo y las actividades designadas por la empresa, como lo refleja el gráfico número 4, así mismo el administrador considera, que la inducción tiene como objetivo “integrar y orientar al nuevo trabajador, para que este pueda identificar, su puesto de trabajo y sus funciones, al encargado de área y al departamento al cual este pertenece”. Recalcando la información obtenida, se puede afirmar que arrojan un grado de coincidencia en la información brindada, ya que ambos consideran que objetivo de la inducción, es ayudar al trabajador a integrarse de manera satisfactoria a las actividades y labores de la empresa (ver gráfico en anexo).

4.4.1.3.Finalidad de la inducción

Tal como (Werther & Davis, 2008, pág. 249) Consideran que uno de los fines esenciales del proceso de inducción es la creación de un espíritu de equipo y lealtad hacia la organización.

Tal como expresan los autores, la inducción tiene como finalidad, orientar, ubicar y supervisar a los trabajadores recién ingresados, permitiéndole al colaborador conocer cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa y realizar uso adecuado de ellos, de tal manera que les permita integrarse y adaptarse rápidamente al área de trabajo, para que trabajador conozca la empresa y sus funciones, ayudando a un desempeño satisfactoriamente, a través de la implementación de trabajo en equipo, para lograr las metas y objetivos de la organización.

Gráfico 5



Durante la capacitación dan a conocer información general de la empresa y puesto de trabajo.

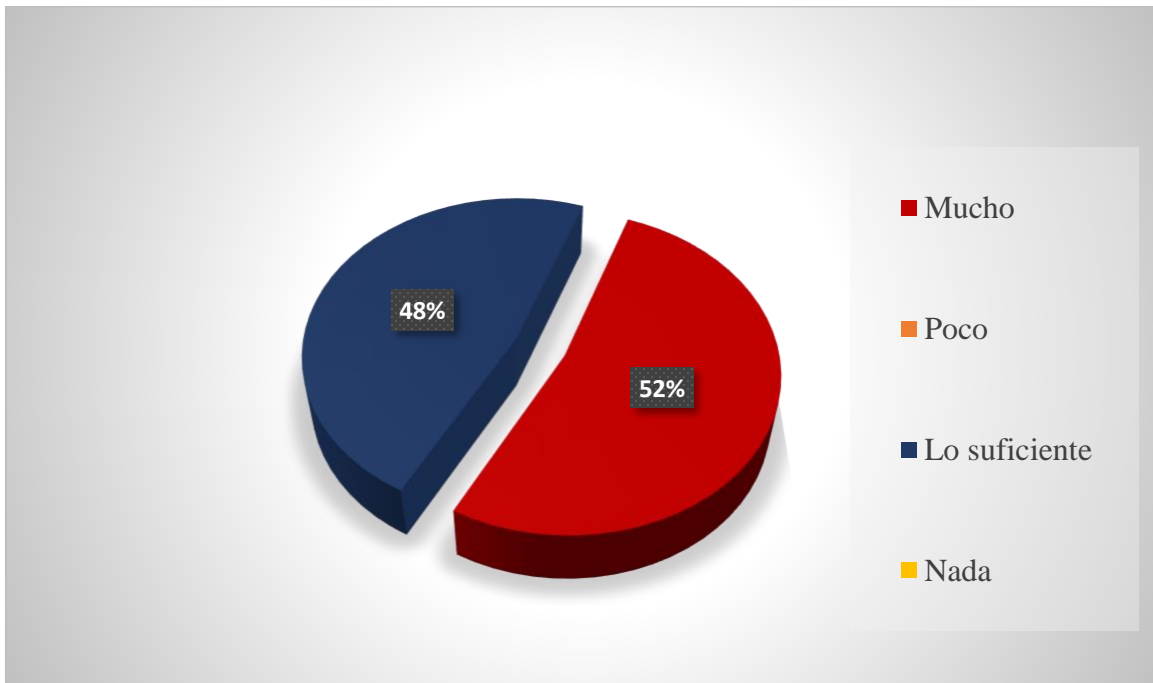
Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.

Como se puede apreciar en el grafico 5, el 79% de los trabajadores, confirmaron que durante la capacitación que recibieron, se les dio a conocer todos los aspectos antes mencionados los cuales son: puesto de trabajo, generalidades de la empresa y actividades a desempeñar; el 16% opinan que durante la capacitación se le dieron a conocer algunos aspectos anteriores; el 5% sostuvo que solo se les dio a conocer el puesto de trabajo, de la misma forma el administrador de ferretería Adonay en entrevista realizada, reafirma que la inducción tiene como finalidad “orientar cada uno de los aspectos de la organización, permitiéndole al trabajador conocer, el puesto de trabajo, generalidades de la empresa y actividades a desempeñar, de la misma manera que los recursos con la cuenta la empresa, permitiéndole al trabajador desempeñarse de manera eficiente y efectiva, cumpliendo con las metas y objetivos planteados por la organización” “la capacitación que se le brinda a los nuevos, a veces me encargo de realizarlas personalmente y si no, se asigna un compañero de trabajo de preferencia el que tenga más años de experiencia, para que sea el mostrándole los aspectos que debe conocer para que se pueda integrar de manera eficiente”. No obstante, se puede identificar, que en la empresa no existe un programa formal de inducción, y que las capacitaciones que se realizan se hacen de manera espontánea, lo que conlleva a dificultar la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, respecto a los puestos de trabajo y las tareas que estos deben realizar.

Como lo hace notar (Arenal Laza, 2018, pág. 150) la inducción tiene como finalidad brindar información específica del lugar de trabajo en el cual la persona se desempeñará, busca la adaptación dando a conocer su entorno, relaciones, actividades a desarrollar, responsabilidades derechos y obligaciones. Principales beneficios: facilitar el proceso de socialización.

Tal como expresa el autor, se ratifica que la finalidad de la inducción es dar a conocer al nuevo empleado sus funciones dentro de la organización, de tal manera, que ayude a disminuir las dudas que puedan surgirle al nuevo colaborador, reduciendo la posibilidad de errores que podría cometer el recién integrado, ya que se le proporcionara toda la información necesaria para el desarrollo de sus labores. Al momento de integrarse un nuevo prospecto al equipo laboral, la empresa debe facilitarle los datos requeridos para que pueda conocer cada uno de los aspectos que conforma la empresa, es decir toda la información que pueda necesitar para su adaptación rápida, la inducción aparte de ser un programa, es una herramienta que se implementa para formar al trabajador

Gráfico 6



Comprensión de las actividades durante capacitación

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.

Como se puede examinar en el gráfico 6, el 52% de los trabajadores confirmaron que lograron comprender mucho sobre cada una de las actividades realizadas, de la misma manera el 48% expresan que lograron comprender lo suficiente. Como se puede identificar en la información obtenida, el porcentaje de aprendizaje de las actividades desempeñadas en la empresa es muy satisfactorio, el cual se puede apreciar que los colaboradores han logrado aprender lo suficiente en la realización de las actividades desempeñadas, gracias al proceso de capacitación que se les ha brindado al momento de recién integrarse por primera vez a la empresa.

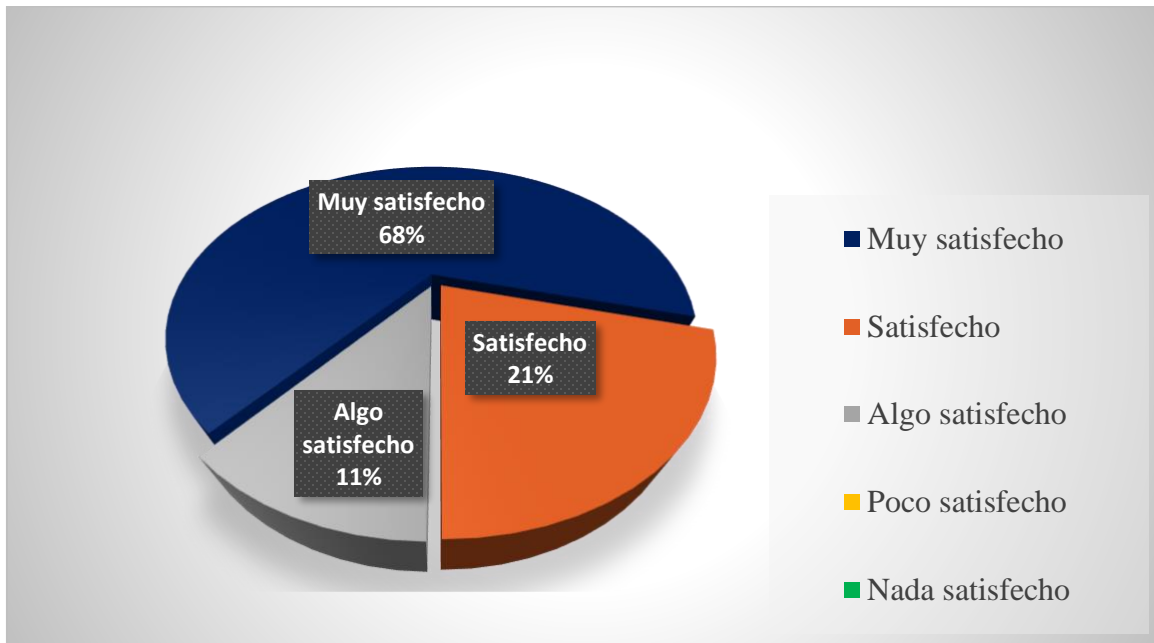
4.4.1.4. Programas de la inducción

Según los autores (Werther & Davis, 2008, pág. 230) reflejan que la inducción está compuesta por los siguientes programas:

- **Socialización:** la socialización es un proceso mediante el cual el empleado comienza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización
- **Trayectoria de la ubicación:** a medida que una persona se expone a la inducción, a la capacitación que ofrece la empresa y a la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa, se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo al nuevo entorno.

Considerando la cita del autor, se argumenta que los programas de inducción son un instrumento sistematizado, que permite ayudar a los nuevos integrantes a adaptarse a su entorno laboral y social, ya que, da lugar a que el trabajador pueda integrarse al equipo de trabajo, en este transcurso el individuo acoge los elementos socioculturales de su ambiente y los integra a su personalidad para adaptarse a su entorno, durante esta transformación, el colaborador desarrolla aptitudes y habilidades, de tal manera que pueda sentirse en un ambiente agradable para la realización de sus tareas, permitiendo de que el trabajador se pueda acoplar poco a poco a las actividades de la empresa. Un nuevo miembro significa un aprendizaje nuevo, debido a que, aun no conoce la manera de proceder de la organización y la empresa tiene la tarea de adaptarlo a su ambiente mediante el proceso de socialización, para permitirle amoldarse a las políticas de la empresa. Un buen programa de inducción brinda grandes beneficios al trabajador y a la compañía, proveyendo trabajadores más motivados y mejores integrados a las tareas y funciones de la empresa, más, sin embargo, un programa de inducción improvisado, provoca que el trabajador que está recién integrando se desanime al notar que la empresa no cuenta con las expectativas pensadas, y que su trabajo y aporte no avanza a paso firme y rápido. Considerando que la empresa estudiada está dentro de un rango pequeño y cuenta con un número reducido de trabajadores, deberá implementar un buen programa para lograr su lealtad, debido a que cada colaborador es decisivo para el crecimiento de la compañía.

Gráfico 7



Satisfacción de la inducción

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.

Como se puede identificar en el gráfico 7, el 68% de los trabajadores, afirmaron que el programa de inducción que se le ofreció fue muy satisfactorio, en cambio el 21% consideran que el programa fue satisfactorio y para el 11% estimaron que el programa de inducción fue algo satisfactorio, sin embargo para el administrador de ferretería Adonay, en entrevista realizada opina que el programa de inducción “permite hacer sentir bienvenido y motivado al nuevo colaborador de tal manera que pueda realizar sus actividades, incorporándose de manera eficiente dentro del entorno laboral”. Sin embargo, se puede diferir, que ambas informaciones no coinciden, esto se debe a la falta de un programa formal de inducción, donde los trabajadores puedan recibir la misma información, dado que la empresa improvisa la integración del nuevo miembro y no plantea con anticipación los aspectos que debe tomar en cuenta al momento de orientar al nuevo trabajador. Esto provoca que los colaboradores perciban la misma información con un orden diferente o no se le brinde cierta información debido al proceso instantáneo. Por tal motivo la empresa deberá implementar un proceso formal y escrito de los componentes del proceso de inducción que se les brindará a los trabajadores.

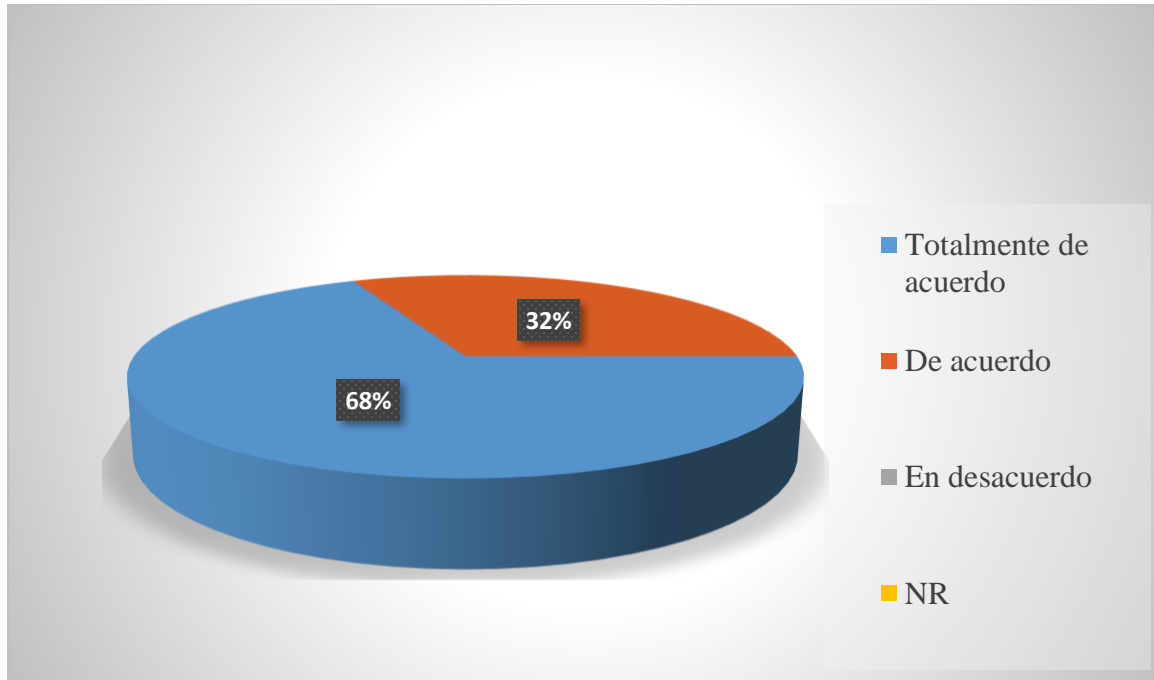
4.4.2. Análisis y descripción de cargo

4.4.2.1. Análisis del cargo

Como señala (Dessler, 1996, pág. 84) El análisis del puesto es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en termino de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar la descripción del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Considerando la cita del autor, se afirma que el análisis tiene como propósito determinar las características de la persona que ocupara el cargo, este proceso es un poco complejo, debido a que, los ocupantes del cargo muestran actitudes y habilidades diferente, por tal motivo las empresas deben incorporar este instrumento a su desarrollo, el cual permite hacer un estudio de las necesidades personales y profesionales que se requieren en el puesto, esta etapa da lugar a los deberes y las responsabilidades que implica el puesto, este proceso es obligatorio para toda empresa, no solo para que los trabadores identifique sus labores y alcance, sin embargo, es un proceso que permite contratar a los prospectos idóneos en dependencia a las exigencias que requiere el cargo, es decir refleja que va a hacer, cuando lo va hacer y porque lo va hacer. Si la empresa no realiza un análisis de las exigencias del puesto, es probable que la empresa solicite un perfil inadecuado, que no ofrezca y cumpla con los requerimientos que necesita el empleo, este análisis lo más recomendable es que sea realizado por los jefes de área, debido a que ellos conocen cada uno de los aspectos esperados del cargo y este deberá ser realizado durante la elaboración de las tareas, para poder identificar de manera minuciosa como se están desarrollando las actividades y si necesitan que sean mejoradas o cambiada su forma de ejecución.

Gráfico 8



El cargo exige conocimientos y experiencias para la realización de las actividades laborales.

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.

El gráfico 8, muestra los datos obtenidos tales como el 68% de los trabajadores están totalmente de acuerdo, que el cargo que se le asigno en la empresa exigen de sus conocimientos y experiencia para la realización de las actividades laborales, así como el 32% de los encuestados refieren estar de acuerdo, que el cargo exige de sus habilidades personales, sin embargo el administrador en entrevista realizada afirma “que el análisis del cargo se implementa para identificar las características que debe poseer el trabajador para ejercer de manera eficiente las actividades de la empresa, estas características sirven como instrumentos de medición al momento de realizar el perfil para contratar al personal de la empresa” Cabe resaltar que la descripción del cargo de la empresa estudiada, exigen de conocimientos propios del trabajador para la realización de las actividades que exige el cargo, considerando al sector para el cual pertenece, la empresa demanda de conocimientos previos del trabajador para facilitar la realización de las tareas que se designen.

4.4.2.2.Descripción del cargo

(Chiavenato, 2000, pág. 330) Señala que, la descripción del cargo, se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos, que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

Teniendo en cuenta la cita del autor Chiavenato, se considera que la descripción del cargo es un método que consiste en describir de manera detallada las tareas, definir las funciones y responsabilidades que conforma cada puesto de trabajo, para luego ser plasmada de manera física en un documento y a si permitirle a la empresa conocer cada una de las actividad que se desarrollan en cada puesto y la productividad que generan a la empresa, la descripción del cargo, permite que el trabajador conozca cada una de sus funciones a realizar. La descripción y análisis dan lugar a la evaluación del desempeño, en el cual se valúan los factores que conforman las actividades y responsabilidades de cada puesto, apreciando el desempeño real de cada trabajador.

En el gráfico número 9, el 100% de los trabajadores, afirman que en la empresa si existe un documento donde se plasma la descripción de los cargos, de igual manera el administrador ratifica en la entrevista realizada que en la empresa “existe un documento digital donde se describen de manera general las actividades que se realizaran en cada cargo, esto permite conocer las labores que se desempeñan en cada cargo”. Se puede considerar según información alcanzada, que la ferretería, si cuenta con la descripción de los puestos de la empresa, estos permiten que el trabajador pueda examinar sus tareas laborales a realizar y cuáles son las limitaciones, tanto para el trabajador como para la empresa, la descripción del cargo ayuda al trabajador a poner un alto a la sobre carga laboral, que muchas veces las empresas están acostumbradas a aplicar; de igual manera beneficia a la empresa, exigiendo que el trabajador cumpla con lo estipulado en el cargo. La descripción ayuda a la realización de las actividades en tiempo y forma, esto se debe, a que el trabajador no desperdicia tiempo en otras actividades que se encuentran fuera de las exigencias del cargo (ver gráfico en anexo).

4.4.2.3. Objetivo de la descripción y análisis de cargo

Los objetivos principales de la descripción y análisis de puesto según (Chiavenato, 2011, pág. 197) son:

1. Subsidio para la elaboración de anuncio.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto.
3. Obtener el material necesario para el programa de capacitación.
4. Determinar, mediante la evaluación y clasificación de puestos, los niveles salariales.
5. Estimular la motivación del personal.
6. Guía para el supervisor.
7. Subsidio para la higiene y seguridad industrial.

De la misma forma que expresa Chiavenato, se afirma que, al realizar la descripción y análisis de cargo permite conocer lo que se requiere para dicho puesto, con el objetivo de facilitarles a los trabajadores conocer las funciones y responsabilidades necesarias, para el nivel de alcance y responsabilidad que se espera obtener de la fuerza laboral. Es decir que permite definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que se requieren para llevarlas a cabo con éxito, en otras palabras, sirve como guía para el supervisor y el empleado, para la función de las actividades.

El administrador de ferretería Adonay, relata en la entrevista realizada que el objetivo de la descripción del cargo es “dar a conocer los aspectos relevantes del puesto para que el trabajador tenga un punto de referencia de sus funciones y responsabilidades, atrayendo al personal idóneo al momento de la contratación”. Se está de acuerdo con la opinión del administrador, el cual se puede afirmar que el objetivo de la descripción del cargo es que el trabajador identifique sus funciones, para que pueda desempeñarse proactivamente en la empresa y a si identifique el grado de flexibilidad que puede tener dentro de la organización.

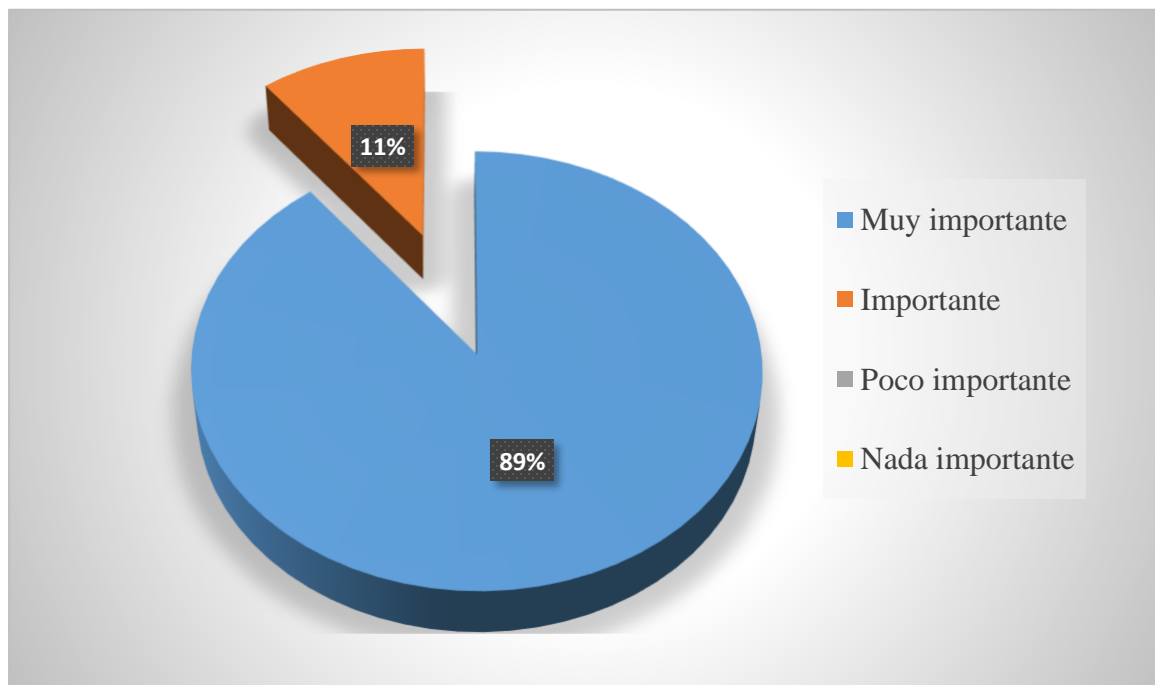
4.4.2.4.Importancia de la descripción del cargo

En opinión de(Krajewski & Ritzman, 2000, pág. 174) El diseño del puesto de trabajo es un aspecto importante de la estrategia de operaciones de la empresa porque define el grado de

flexibilidad necesario en la fuerza de trabajo. Un buen diseño del puesto de trabajo mejora la eficiencia mediante el análisis de los elementos del trabajo incluido en el puesto, mejora la productividad al considerar los factores técnicos y humanos, eleva la calidad de producto o servicio final y acrecienta la satisfacción del trabajo.

De acuerdo con el autor, diseñar el puesto es muy importante porque sirve como una guía para dar referencia a los futuros candidatos de sus responsabilidades y lo que se espera de ellos, considerando que al tener una buena descripción del puesto, el trabajador puede rápidamente identificar cada una de las actividades a realizar y desempeñarse de manera satisfactoria, de igual manera permite a la empresa contratar candidatos a la medida de las exigencias del puesto.

Gráfico 10



Importancia de brindar información para desarrollar las funciones del cargo

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.

El análisis procedente del gráfico número 10, el 89% de los trabajadores, respondieron que es muy importante de que la empresa le brinde información que les indique como desarrollar las funciones de su cargo, el 11% confirman que es importante que la empresa le brinde tal

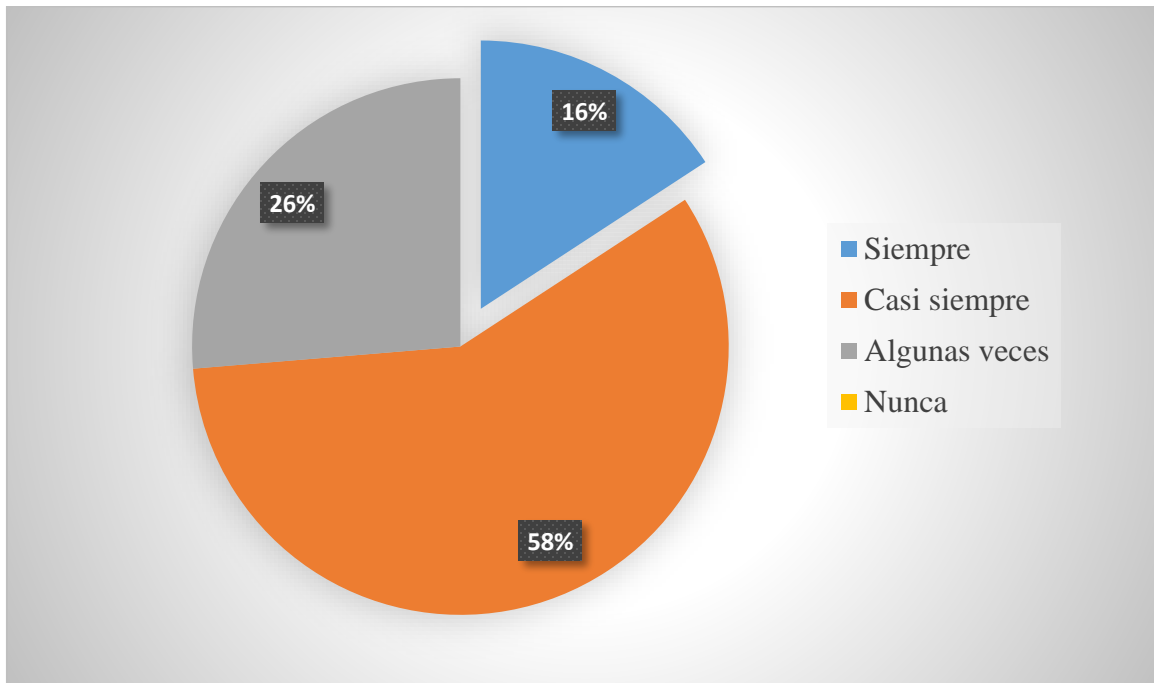
información, Por otra parte el administrador de la ferrería en entrevista aplicada, opina que “es importante la descripción del puesto laboral, porque el trabajador tendrá un mejor desempeño en sus labores y sabrá qué hacer cuando surja un inconveniente en la empresa, ya que conocerá cada uno de los aspectos que conforman su área laboral y podrá dar solución inmediata, ante la problemática que se presenten con respecto a su cargo”. Se puede comprender según datos encontrados que las opiniones coinciden en que la descripción del puesto sirve como una guía de referencia para los trabajadores, tanto actuales como para los nuevos prospectos.

4.4.3. Evaluación del desempeño

Desde el punto de vista de (Chiavenato, 2009, pág. 245) La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

A juicio del autor, se define la evaluación del desempeño, como un proceso que sirve para estimar el rendimiento de un empleado. Al no realizar evaluaciones de desempeño constantes, las empresas no pueden ver cómo marcha su personal y la capacidad productiva que este pueda mostrar, es muy común ver que las empresas solo se fijan en la productividad, cuando el punto de quiebre está en el desempeño del personal. Se debe evaluar el desempeño del personal para poder implementar políticas de ascensos, debido a que al no contar con una política de ascensos en la empresa los trabajadores sienten que no mejoran, que sus esfuerzos no serán recompensados y optarán por mantener un estándar de baja calidad y productividad. También se debe tener en cuenta que muchos empleados optarán por migrar a otras empresas por nuevas oportunidades, lo que conllevaría a incurrir en nuevos gastos de reclutamiento; las empresas que tienen un índice de rotación de personal alto muestran que son empresas que no brindan lo necesario para satisfacer a su personal y darles una calidad estable en el trabajo.

Gráfico 11



Evaluación de tareas realizadas

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.

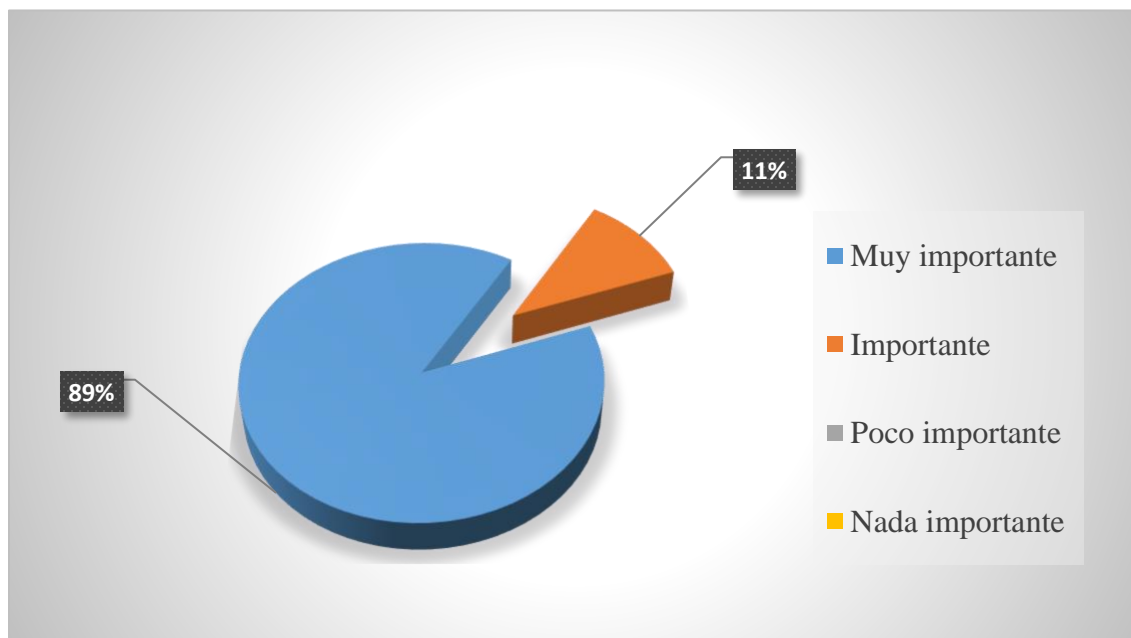
En el gráfico 11, se identifica que el 58% de los trabajadores, opinan que casi siempre la empresa les ha realizado evaluación del desempeño, sin embargo el 26% consideran que algunas veces se les ha realizado evaluaciones, por otro lado el 16% dan referencia de que siempre les han evaluado las tareas que realizan, por consiguiente el administrador de ferretería Adonay en entrevista realizada, considera la evaluación “ como un instrumento que le permite conocer el desempeño de sus trabajadores, su aporte a la empresa y sus debilidades, ayudándole a implementar programas auto correctivos, para fortalecer el espíritu laboral de cada uno de sus trabajadores”. En relación a la idea anteriormente planteada, se considera que la empresa no realiza una evaluación de manera sistemática que le permita al trabajador identificar que su desempeño está siendo evaluado y porque motivo se realiza dicha evaluación.

4.4.3.1.Importancia de la evaluación del desempeño

Un instrumento de evaluación bien planeado, estructurado y aplicado, es un instrumento favorecedor del clima organizacional, este elemento promueve un ambiente de dialogo y confianza, que prepara al individuo de la organización para los procesos de cambio, ajustes y adaptaciones de la organización o sus procesos en el futuro, además de su talento humano que también debe evolucionar con el tiempo para lograr congruencia entre el individuo y la organización. (Urbaneta, 2011 citado en Rojas, 2016, pág. 306).

Teniendo en cuenta la cita del autor, se ratifica que evaluar el desempeño del trabajador es muy importante, porque ayuda a las empresas a implementar estrategias autocorrectiva, el cual permite identificar las fortalezas y debilidades para crear programa de capacitacion, que impulsen a mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores. La evaluacion del desempeño es fundamental, dado que otorga valorar, la conducta, efectividad, desarrollo personal y habilidades que presentan los colaboradores.

Gráfico 12



Importancia de evaluación del desempeño

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.

Cómo se puede identificar en el gráfico 12, el 89% de los trabajadores encuestados afirmaron que evaluar el desempeño de cada trabajador es muy importante y el 11% opina que es importante conocer el desempeño del colaborador, de la misma manera el administrador afirma en la entrevista

que “es muy importante evaluar a los trabajadores, porque nos permite conocer de qué manera se están desempeñando en sus tareas y si presentan dificultades en la realización de sus actividades, para ayudarlos a mejorar”. Se está de acuerdo con el criterio anteriormente planteado, dado que evaluar al trabajador es muy importante, porque permite conocer cada uno de los aspectos en que el trabajador puede estar fallando para luego ser tratadas y mejoradas, sin embargo, facilita a la empresa a mantener una mejor interacción con el trabajador, ya que este conoce las habilidades de su equipo de trabajo y el carácter que este presenta ante los retos que surgen dentro del equipo laboral. No obstante, la evaluación del desempeño permite a la empresa potenciar sus objetivos en base al aporte de sus trabajadores, un equipo de trabajo que labore en pro de la empresa presenta una mayor capacidad al momento de ejecutar sus actividades laborales.

4.4.3.2. Objetivo de la evaluación del desempeño

Empleando las palabras de (Chiavenato, 2011, pág. 206) los objetivos de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad pueda desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

Considerando la cita del autor, se puede definir que evaluar el desempeño de los trabajadores, tiene por objetivo, velar por el desplazamiento que presentan sus colaboradores, conocer su capacidad laboral dentro de su área de trabajo, lo que permite identificar fortalezas y debilidades del colaborador, para poder ayudar a potenciar sus destrezas y del mismo modo erradicar sus flaquezas.

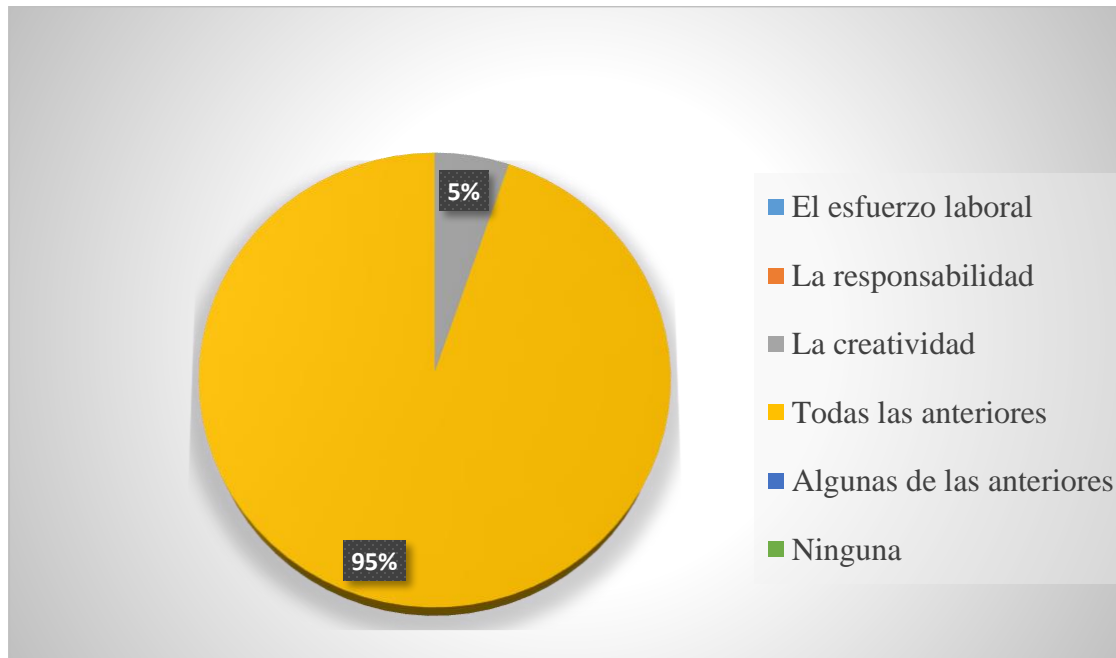
El administrador de ferretería Adonay en entrevista realizada, afirma que “evalúa el desempeño del trabajador con el objetivo de apoyar a cada uno de los colaboradores, ayudándoles a mejorar cada una de las dificultades que presenten en el desarrollo de sus actividades, fomentar el trabajo coordinado, bajo un ambiente laboral eficiente y efectivo, así mismo apoyarles, ya sea en prestaciones o con lo que necesiten, además es una manera de compensar el aporte que estos brindan a la empresa”. Como se puede analizar, en la información obtenida, el administrador no cuenta con una descripción de los componentes por la cual realiza evaluación al colaborador, lo que conlleva a pensar que la empresa a un no conoce el desempeño real de los trabajadores en cada uno de los ámbitos que exigen un puesto de trabajo.

4.4.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

En la opinión de (Jorge, Fernandez, & Mollon, 2002, pág. 142) cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto mediano y largo plazo, beneficiando al empleado, ya que: conoce la importancia que la empresa ofrece sobre el comportamiento y el desempeño de sus empleados, conoce las expectativas de su jefe respecto a desempeño, fortalezas y debilidades, conoce los programas de formación y seminario que el jefe tendrá en cuenta y que propio empleado tomara por iniciativa propia (atención, esmero y auto corrección)

Los beneficios que brinda la evaluación del desempeño son múltiples, tanto para la empresa, como para el trabajador, proporcionando datos reales de cómo se están desempeñando los colaboradores en las tareas diarias de la organización y de qué manera su aporte está influyendo en el crecimiento, cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. La evaluación, aparte de ser un documento que proporciona información del desempeño, es una herramienta que puede ser utilizada para erradicar las debilidades y fomentar las actitudes positivas que posee el trabajador, implementando programas de formación, que permitan corregir cada aspecto negativo que pueda estar afectando la productividad del en la empresa.

Gráfico 13



Motivos de evaluación del desempeño

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.

En el gráfico número 13, se puede visualizar que el 95%, opinan que el motivo de evaluar el desempeño es reconocer todos los aspectos anteriores, es decir: el esfuerzo laboral, la responsabilidad y la creatividad, en cambio el 5%, considera que la evaluación del desempeño, se evalúa para reconocer la creatividad de cada trabajador, no obstante el administrador en la entrevista realizada, refiere que “la evaluación del desempeño se realiza con el propósito de conocer el rendimiento que está brindando el colaborador”. Según datos obtenidos se puede ratificar que la empresa no tiene un método asignado que facilite la evaluación laboral, ya que los trabajadores no conocen los elementos que se les han sido evaluados en algún determinado momento, lo que significa que la empresa no realiza evaluaciones constantes.

4.4.3.4. Métodos para realizar evaluación del desempeño

Como dice (Chiavenato, 2009, pág. 253) en su libro de gestión de recursos humanos, señala los métodos tradicionales para la evaluación del desempeño. Entre ellos se destacan los métodos más utilizados:

4.4.3.4.1. Método de escala grafica

Características

1. Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los reglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.
2. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.
3. factores de la evaluación del desempeño sirven como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.
4. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.
5. Los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son los que alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen.
6. El número de factores de la evaluación varían de acuerdo a los intereses de cada organización, pero en general se ubican de 5 a 10 factores.
7. En la escala de valoración del desempeño se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo).

Figura 1

EVALUACIÓN POR MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS					
Nombre del empleado: _____ Fecha: _____ Departamento o sección: _____ Puesto _____					
Desempeño del empleado en su función					
	<i>Óptimo</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Tolerable</i>	<i>Malo</i>
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de los exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de los exigido
Cualidad Exactitud, esmero y orden	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente de su trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Facilita la planificación y construcción del instrumento de la evaluación.
- Sencilla y fácil de comprender y utilizar.
- Visión gráfica y global de los factores a evaluar.
- Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.
- Proporciona una fácil realimentación de datos a los evaluados.

Desventajas

- La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.
- Produce efecto de generalización, si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente reciba bueno en los demás.
- Peca de categorización y homogeneización de las características individuales.
- Limita los factores de la evaluación; funciona como un sistema cerrado.
- Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
- Ninguna participación activa del trabajador evaluado

- Tan solo evalúa el desempeño anterior

4.4.3.4.2. Método de investigación de campo

Características

1. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea (gerentes) y la función de staff (especialistas en evaluación).
2. Se llena un formulario por cada trabajador a evaluar.
3. El método se desarrolla en cuatro etapas:
Entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas, seguimiento posterior de los resultados.

Figura 2

METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO.

NOMBRE DEL EMPLEADO:	
PUESTO:	
EDAD:	

Realiza su trabajo a tiempo	si no
Tiene buena actitud de servicio	si no
Esta en el área de trabajo en horario de trabajo	si no
Tiene liderazgo con sus subordinados	si no
Tiene temor de pedir ayuda.	si no
Tiene iniciativa.	Si no
Le gusta reclamar.	Si no
Nunca se muestra desagradable	si no
Tiene buena memoria	si no
Tiene buena apariencia	si no

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Incluye la responsabilidad de la línea, el gerente evalúa y staff asesora en la evaluación del desempeño.
- Permite planificar acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación y asesoría).
- Hace insistencia en la mejoría del desempeño y la consecución del resultado.
- Permite evaluar a fondo el desempeño.
- Propicia una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Desventajas

- Costo operacional elevado, porque exige la asesoría del especialista de staff.
- Proceso de evaluación lento y tardado.
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas.

4.4.3.4.3. Método de incidentes críticos

Características

1. Sencilla evaluación del desempeño.
2. Se basa en las características de incidentes críticos, éxito o fracaso.
3. El método no se ocupa del desempeño normal, si no del desempeño excepcional sea positivo o negativo.
4. Evalúa puntos fuertes y débiles de cada trabajador.

Figura 3

Evaluación de desempeño			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor		Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente	

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno y excepcionalmente malo.
- Hace insistencia en los aspectos excepcionales del desempeño, los aspectos positivos deben ser subrayados y mejor aplicados, los negativos eliminados o corregidos.
- Método fácil de instituir y de utilizar.

Desventajas

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Se fija en pocos aspectos del desempeño y por lo tanto resulta tendencioso y parcial.

Se considera que los métodos de evaluación del desempeño son de vital importancia, el cual permite conocer a través de ellos el rendimiento de sus colaboradores; los métodos se evalúan en base a las actividades designadas en el cargo, estos métodos describen en tiempo real las habilidades y destreza que presentan los trabajadores, del mismo modo, señalan los aspectos

negativos que son presentado por parte del trabajador, permitiendo hacer rectificación y mejoras en el desempeño de la fuerza laboral, ayudando a la empresa a identificar si el trabajador necesita de una capacitación que le permita orientarse y asesorarse para mejorar su desempeño.

El administrador de ferretería Adonay, señala en la entrevista “la empresa no implementa un método formal para evaluar al trabajador, pero a través de la observación me permite identificar de qué manera se desempeñan” “los aspectos que se toman en cuenta para evaluar el desempeño de los trabajadores son: la responsabilidad y la disposición que muestren al momento de cumplir con las tareas encomendadas”. considerando la opinión referida por el administrador, se puede identificar que en la empresa no existe un método formal de evaluación, donde se identifiquen los factores a evaluar y el motivo de calificar el desempeño laboral, lo que provoca que la organización no pueda conocer el desempeño real del trabajador e identificar las debilidades que podrían estar presentando, evitando la implementación de programas de mejora, que ayuden a la empresa a tener un equipo más sólido y comprometido con la organización.

V. Conclusiones

1. En ferretería Adonay se implementa el subsistema de aplicación mediante métodos empíricos.
2. Esta empresa presenta debilidades ya que, no cuenta con documentos completos para la ejecución eficiente y eficaz del subsistema de aplicación.
3. El subsistema de aplicación en la ferretería Adonay es ejecutado, aunque no en su totalidad dado que presenta dificultad en la realización de los procesos.

VI. Bibliografía

- Alemán Zuniga, D. A., & Palacios, R. J. (16 de Febrero de 2016). *Repositorio de la UNAN*. Recuperado el 2 de 10 de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/3627/1/17138.pdf>
- Alles, M. A. (2006). *SELECCION POR COMPETENCIAS* (Primera ed.). Buenos Aires: GRANICA. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de <https://books.google.com.ni/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&dq=selecci+on+por+competencia+martha+alles&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiaoc7mlYPtAhVhxFkKHVaABcIQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Un%20proceso%20formal%2C%20tendiente%20a%20familiarizar&f=false>
- Arenal Laza, C. (2018). *Gestion de la Fuerza de Venta y Equipo Comerciales*. C/ San Millan: TUTOR FORMACION. Recuperado el 12 de 10 de 2020, de <https://books.google.com.ni/books?id=Zsl8DwAAQBAJ&pg=PA150&dq=importancia+d+e+la+induccion+para+la+formacion+del+nuevo+trabajador&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjAj872lqjtAhVkrzABHcmlAjIQ6AEwBXoECAYQAg#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20induccion%20para%20la%2>
- Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Primera ed., Vol. 1). (Bustos Arratia Myriam, Ed.) San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <https://books.google.com.ni/books?id=mXjYQZHrO0kC&pg=PA50&dq=porque+es+imp+ortante+la+administracion+de+recursos+humanos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiH6qD-kIPtAhWjzlkKHYKeA-AQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=porque%20es%20importante%20la%20adminis+tracion%20de%20re>
- Cáliz Toledo, A. M., & Vargas Barrera, H. N. (Febrero de 2016). *Repositorio UNAN*. Recuperado el 02 de 10 de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/2668/1/5442.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos* (Quinta ed.). (L. S. Arévalo, Ed., & G. A. Villamizar, Trad.) Bogota, Colombia: McGraw Hill. Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://cucjonline.com/bibliot>

- eca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf&ved=2hUKEwjOrpCetrLsAhUDyFkKHd2yCGoQFjAAegQIAxAB&usg=AOvVaw1NZP9Z_ysF7tQ09QoXfmiL
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (Tercera ed.). (R. A. Alayón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) México, México: McGraw-Hill. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO* (Tercera ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 17 de Octubre de 2020
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos humanos* (Novena ed.). (P. M. Sacristán, M. d. Roa, & M. d. León, Trads.) Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 14 de Octubre de 2020
- Dessler, G. (1996). *Administracion de Personal* (Sexta ed.). (E. F. Albarado, Trad.) Mexico: Prentice- Hall Hispanoamericana. Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de <https://books.google.com.ni/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&dq=ADMINISTRACION+DE+PERSONAL+GARY+DESSLER&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwin9v-cm4PtAhXtt1kKHe-7D1oQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=e1%20an%C3%A1lisis%20de%20puesto%20determinan&f=false>
- Giráldez, A., Alsina, P., Cuevas, C. d., Díaz, M., Flores, S., Galán, M. Á., . . . Pedrera, S. (2010). *Musica, Investigacion, Innovcion y Nuevas Practicas* (Vol. 3). España: GRAÓ, de IRIF, S.L. Recuperado el 8 de 10 de 2020, de <https://books.google.com.ni/books?id=ZNonOOdfkGC&pg=PA137&dq=ENFOQUE+MIXTO&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwieiJ6TpcLtAhUDw1kKHThLCJMQ6AEwAXoECAMQA#v=onepage&q=ENFOQUE%20MIXTO&f=false>
- Herrera Méndez, K. L., & Flores, M. d. (22 de Febrero de 2016). *Google academico*. Recuperado el 02 de 10 de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/53104907.pdf>
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Dirrecion de Empresas*. España, Valencia: Paraninfo. Recuperado el 2020 de 11 de 9, de https://books.google.com/books/about/fundamento_de_direcci%C3%B3n_de_empresas_Co.html?id=hvSAEHYf8oYC

- Jorge, A., Fernandez, N., & Mollon, M. (2002). *Recursos Humanos en empresas de turismo y hoteleria*. Madrid: PEARSON EDUCACION. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de https://books.google.com/books/about/Recursos_humanos_en_empresa_de_turismo.html?id=k5nzjdCcvCEC
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administracion de Operaciones, Estrategia y Análisis* (Quinta ed.). (M. d. Anta, Ed.) Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 02 de 11 de 2020, de https://books.google.com/books/about/administraci%C3%B3n_de_operaciones.html?id=B6LAqCoPSeoC
- Mercado H, S. (2004). *ADMINISTRACIÓN APLICADA TEORIA Y PRACTICA* (Segunda ed., Vol. 1). México: LIMUSA. Recuperado el 14 de Octubre de 2020
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodologia de la Investigacion* (Segunda ed.). Mexico: Limusa. Recuperado el 12 de 10 de 2020, de <https://books.google.com/nl/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA91&dq=INVESTIGACION+DESCRIPTIVA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjg5LX1rMLtAhWDjlkKHe0UD7cQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=INVESTIGACION%20DESCRIPTIVA&f=false>
- R. Wayne, M., & Robert M, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: PEARSON EDUCATION. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <https://books.google.com/nl/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA36&dq=importancia+de+la+administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos+ceg%C3%BA+autores&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjn7M63s63sAhUQjlkKHTrmA-EQ6AEwAhoECAkQAg>
- Rojas López, M. D. (2016). *Ingenieria Administrativa* (Primera ed.). Bogota: Ediciones de la U. Recuperado el 8 de 10 de 2020, de [https://books.google.com/nl/books?id=0zOjDwAAQBAJ&pg=PA306&dq=que+permite+conocer+la+evaluacion+del+desempe%C3%B1o&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjy7KlnrrtAhVxk-AKHZ8HB1YQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=que%20permite%20conocer%20la%20evaluacion%20del%20desempe%C3%](https://books.google.com/nl/books?id=0zOjDwAAQBAJ&pg=PA306&dq=que+permite+conocer+la+evaluacion+del+desempe%C3%B1o&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjy7KlnrrtAhVxk-AKHZ8HB1YQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=que%20permite%20conocer%20la%20evaluacion%20del%20desempe%C3%BA)
- Urdaneta Ballén, 2. (2016). En D. M. Rojas López, *Ingenieria Administrativa* (Primera ed.). Bogota: Ediciones de la U. Recuperado el 8 de 10 de 2020, de <https://books.google.com/nl/books?id=0zOjDwAAQBAJ&pg=PA306&dq=que+permite+>

conocer+la+evaluacion+del+desempe%C3%B1o&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjy7KlnrrtAhVxk-AKHZ8HB1YQ6AEwAHoECAYQA#v=onepage&q=que%20permite%20conocer%20la%20evaluacion%20del%20desempe%C3%

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de recursos humanos* (Sexta ed.). (R. A. Alayón, Ed.) Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf&ved=2ahUKEwjWo7jg1_bsAhVCrVvKkHZc_DewQFjACegQIERAB&usg=AOvVaw1Ex6FWii4LYeKVzr1G4MWn

Wilson, P., & Giovanni, S. (2002). *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en America Latina y el Caribe* (Primera ed.). Mexico: Siglo XXI, S.A de C.V. Recuperado el 03 de 11 de 2020, de https://books.google.com.ni/books?id=_csAveCYe70C&printsec=frontcover&dq=las+peque%C3%B1as+y+medianas+empresas+industriales+en+Am%C3%A9rica+Latina+y+el+caribe&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjW6Kmh2KbtAhVCRDABHY_tDJ0Q6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=las%20peque%C3%B1

VII. Anexos

Cuadro de variable

Variable	Definición	Sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Fuente
Administración de recursos humanos	Es el área encargada de ejecutar las actividades de los trabajadores de una empresa	Administración de recursos humanos	Existencia	¿Ferretería Adonay cuenta con un área de recursos humanos?	Abierta	Entrevista	Administrador
				¿Quién es el encargado de dirigir los procesos del recurso humano?	Abierta	Entrevista	Administrador
			Importancia	¿Porque cree usted que es importante dirigir las actividades de los recursos humanos?	Abierta	Entrevista	Administrador
			Objetivo	¿Cuál cree usted que es el objetivo de la administración de recursos humanos?	Abierta	Entrevista	Administrador
			Funciones	¿Cuáles son las funciones principales que realiza para administrar el recurso humano?	Abierta	Entrevista	Administrador

Subsistema de aplicación	Inducir a los nuevos trabajadores, descripción de cargo y evaluación del desempeño	Inducción	Implementación	¿Cómo se implementa el subsistema de aplicación en ferretería Adonay?	Abierta	Entrevista	Administrador
			Aplicación	¿Ferretería Adonay brinda capacitación al personal que recién integra la empresa?	Abierta	Entrevista	Administrador
				¿Ferretería Adonay brinda capacitación al personal que recién integra la empresa?	Cerrada Si No A veces	Encuesta	Trabajador
				¿Cuánto tiempo dura el proceso de capacitación que se le brinda al nuevo trabajador?	Cerrada 1 semana 15 días 1 mes NR	Encuesta	Trabajador
			Importancia	¿Cuál es la importancia de capacitar al nuevo personal?	Abierta	Entrevista	Administrador
				¿Considera importante que la empresa brinde capacitación al personal que recién integra la empresa?	Cerrada Si No Tal vez	Encuesta	Trabajador

			Objetivo	<p>¿Cuál cree usted que es el objetivo de capacitar al nuevo trabajador?</p> <p>¿Cree usted que el motivo de la capacitación es ayudar al nuevo integrante a familiarizarse con el equipo de trabajo y las actividades asignadas por la empresa?</p>	<p>Abierta</p> <p>Cerrada</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>A veces</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Administrador</p> <p>Trabajador</p>
			Finalidad	<p>¿Qué aspectos se dan a conocer durante el proceso de capacitación al nuevo personal?</p> <p>¿Quién es el encargado de brindar las capacitaciones al nuevo personal?</p> <p>¿Durante la capacitación, se dio a conocer los siguientes aspectos?</p>	<p>Abierta</p> <p>Abierta</p> <p>Cerrada</p> <p>-Generalidades de la empresa</p> <p>-Puesto de trabajo</p> <p>-Actividades a desempeñar</p> <p>-Todos los aspectos anteriores</p> <p>-Ninguno de los anteriores</p> <p>-Alguno de los anteriores</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Trabajador</p>

				¿Logro comprender cada una de las actividades a realizar?	Cerrada Mucho Poco Lo suficiente Nada	Encuesta	Trabajador
			Programas	¿Qué opina con respecto a los programas de capacitación que se realizan para integrar al nuevo trabajador? ¿El programa de inducción que se le ofreció fue satisfactorio?	Abierta Cerrada -Muy satisfecho -Satisfecho -Algo satisfecho -Poco satisfecho -Nada satisfecho	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajador
		Diseño del cargo	Análisis del cargo	¿Cree usted que es necesario realizar un análisis del cargo para la elaboración del diseño de los puestos? Considera que el cargo que se le asigno exige de sus conocimientos y experiencia para la realización de las actividades laborales	Abierta Cerrada Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo NR	Entrevista Encuesta	Administrador Trabajador

			Descripción del cargo	<p>¿De qué manera da a conocer a los trabajadores la descripción de cada cargo?</p> <p>¿Existe un documento donde la empresa plasme las descripciones de los cargos?</p>	<p>Abierta</p> <p>Cerrada</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Tal vez</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Administrador</p> <p>Trabajador</p>
			Objetivo	¿Cuál cree usted que es el objetivo de describir las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo?	Abierta	Entrevista	Administrador
			Importancia	<p>¿Cuál es la importancia que el trabajador conozca la descripción de su puesto?</p> <p>¿Estima importante que la empresa le brinde información que le indique como desarrollar las funciones de su cargo?</p>	<p>Abierta</p> <p>Cerrada</p> <p>Muy importante</p> <p>Importante</p> <p>Poco Importante</p> <p>Nada importante</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Administrador</p> <p>Trabajador</p>

			Evaluación del desempeño	<p>¿Considera que la evaluación del desempeño es fundamental para conocer de qué manera se están desempeñando los trabajadores de la empresa?</p> <p>¿La empresa en algún momento le ha evaluado las tareas que realiza?</p>	<p>Abierta</p> <p>Cerrada</p> <p>Siempre</p> <p>Casi siempre</p> <p>Algunas veces</p> <p>Nunca</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Administrador</p> <p>Trabajador</p>
			Objetivo	¿Cuál cree usted que es el objetivo de evaluar el desempeño de los trabajadores?	Abierta	Entrevista	Administrador
			Beneficio	<p>¿Con que propósito evalúa el desempeño del trabajador?</p> <p>¿Cree usted que el motivo de evaluar el desempeño es reconocer?</p>	<p>Abierta</p> <p>Cerrada</p> <p>El esfuerzo laboral</p> <p>La responsabilidad</p> <p>La creatividad</p> <p>Todas las anteriores</p> <p>Alguna de las anteriores</p> <p>Ninguna</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Administrador</p> <p>Trabajador</p>

			Método de evaluación	¿De qué manera evalúa el desempeño de los trabajadores de esta empresa?	Abierta	Entrevista	Administrador
				¿Qué aspectos toma en cuenta para evaluar el desempeño de sus trabajadores	Abierta	Entrevista	Administrador



Entrevista

DIRIGIDA A: _____

Estudiantes de V año de administración de empresa están realizando una investigación, con el propósito de conocer, sobre la implementación del subsistema de aplicación del recurso humano en ferretería Adonay. Se agradecería su colaboración al responder las siguientes preguntas. Toda información que proporcione será utilizada con un fin estudiantil.

1. ¿Ferretería Adonay cuenta con un área de recursos humanos?
2. ¿Quién es el encargado de dirigir los procesos del recurso humano?
3. ¿Porque cree usted que es importante dirigir las actividades de los recursos humanos?
4. ¿Cuál cree usted que es el objetivo de la administración de recursos humanos?
5. ¿Cuáles son las funciones principales que realiza para administrar el recurso humano?

6. ¿Cómo se implementa el subsistema de aplicación en ferretería Adonay?

7. ¿la ferretería Adonay brinda capacitación al personal que recién integra la empresa?

8. ¿Cuál es la importancia de capacitar al nuevo personal?

9. ¿cuál cree usted que es el objetivo de capacitar al nuevo trabajador?

10. ¿Quién es el encargado de brindar las capacitaciones al nuevo personal?

11. ¿Qué aspectos se dan a conocer durante el proceso de capacitación al nuevo personal?

12. ¿Qué opina con respecto a los programas de capacitación que se realizan para integrar al nuevo trabajador?

13. ¿Cree usted que es necesario realizar un análisis del cargo para la elaboración del diseño de los puestos?

14. ¿De qué manera da a conocer a los trabajadores la descripción de cada cargo?

15. ¿Cuál cree usted que es el objetivo de describir las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo?

16. ¿Cuál es la importancia que el trabajador conozca la descripción de su puesto?

17. ¿Considera que la evaluación del desempeño es fundamental para conocer de qué manera se están desempeñando los trabajadores de la empresa?

18. ¿Por qué cree que es importante evaluar el desempeño de los trabajadores?

19. ¿Cuál cree usted que es el objetivo de evaluar el desempeño de los trabajadores?

20. ¿Con que propósito evalúa el desempeño del trabajador?

21. ¿De qué manera evalúa el desempeño de los trabajadores de esta empresa?

22. ¿Qué aspectos toma en cuenta para evaluar el desempeño de sus trabajadores?

Muchas gracias por su colaboración



Encuesta a trabajadores de Ferretería Adonay

Estudiantes de V año de administración de empresa de UNAN-Rio Blanco, están realizando una investigación para trabajo de seminario de graduación, se solicita de forma muy especial su colaboración.

Marque la respuesta según su criterio.

1. ¿Ferretería Adonay brinda capacitación al personal que recién integra la empresa?

___ Si

___ No

___ A veces

2. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de capacitación que se le brinda al nuevo trabajador?

___ 1 Semana

___ 15 Días

___ 1 Mes

___ NR

3. ¿Considera importante que la empresa brinde capacitación al nuevo trabajador?

___ Si

___ No

___ Tal vez

4. ¿Cree usted que el motivo de la capacitación es ayudar al nuevo integrante a familiarizarse con el equipo de trabajo y las actividades asignadas por la empresa?

___ Si

___ No

___ Tal vez

5. Durante la capacitación le dieron a conocer los siguientes aspectos:

- Puesto de trabajo
- Generalidades de la empresa
- Actividades a realizar
- Todas las anteriores
- Algunas de las anteriores
- Ninguno de los anteriores

6. ¿Logro comprender cada una de las actividades a realizar?

- Mucho
- Poco
- Lo suficiente
- Nada

7. ¿El programa de inducción que se le ofreció fue satisfactorio?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Algo satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

8. ¿Considera que el cargo que se le asigno exige de sus conocimientos y experiencias para la realización de las actividades laborales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- NR

9. ¿Existe un documento donde la empresa plasme la descripción del cargo?

- SI
- No
- Tal vez

10. ¿Estima importante que la empresa le brinde información que le indique como desarrollar las funciones de su cargo?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

11. ¿La empresa en algún momento le ha evaluado las tareas que realiza?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

12. ¿Considera importante que la empresa realice evaluación para conocer el desempeño de cada trabajador?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

13. Cree usted que el motivo de evaluar el desempeño es reconocer:

El esfuerzo laboral

La responsabilidad

La creatividad

Todas las anteriores

Alguna de las anteriores

Ninguna

Encuesta a trabajadores de ferretería Adonay

Estudiantes de V año de Administración de empresas de UNAN-UNICAM Rio Blanco, están realizando una investigación para trabajo de seminario de graduación, se solicita de forma muy especial su colaboración .

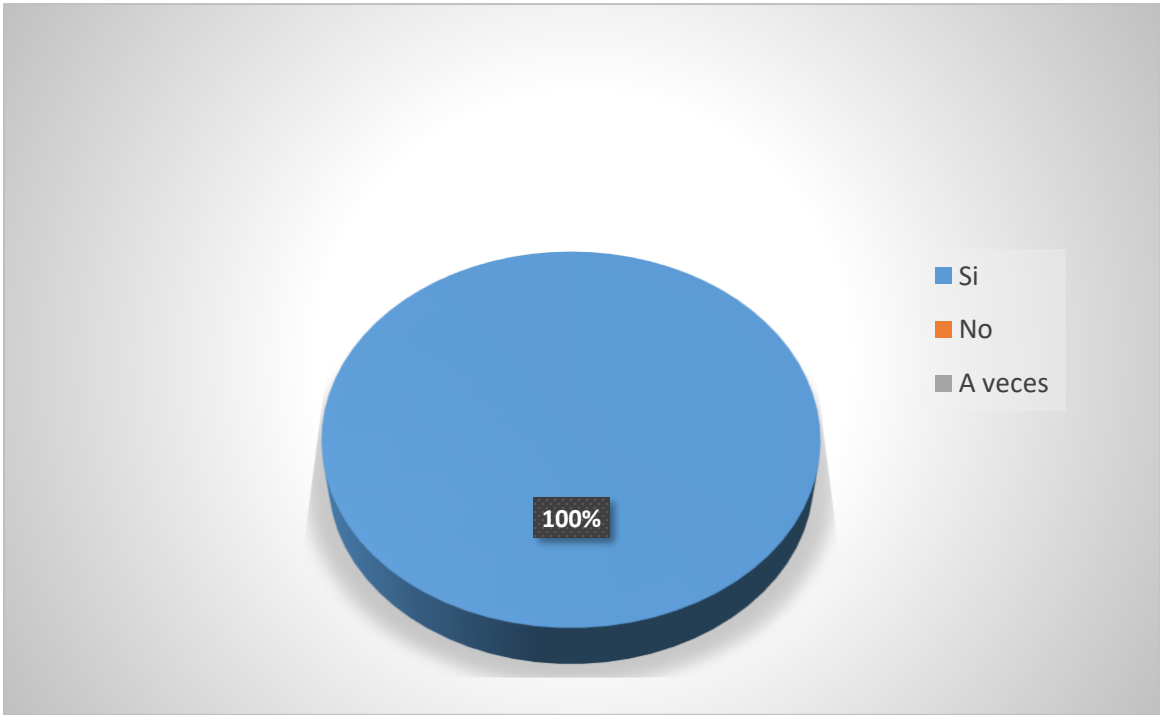
Seleccione la respuesta según su criterio.
¡Muchas Gracias!

***Obligatorio**

¿Ferretería Adonay brinda capacitación al personal que recién integra la empresa? *

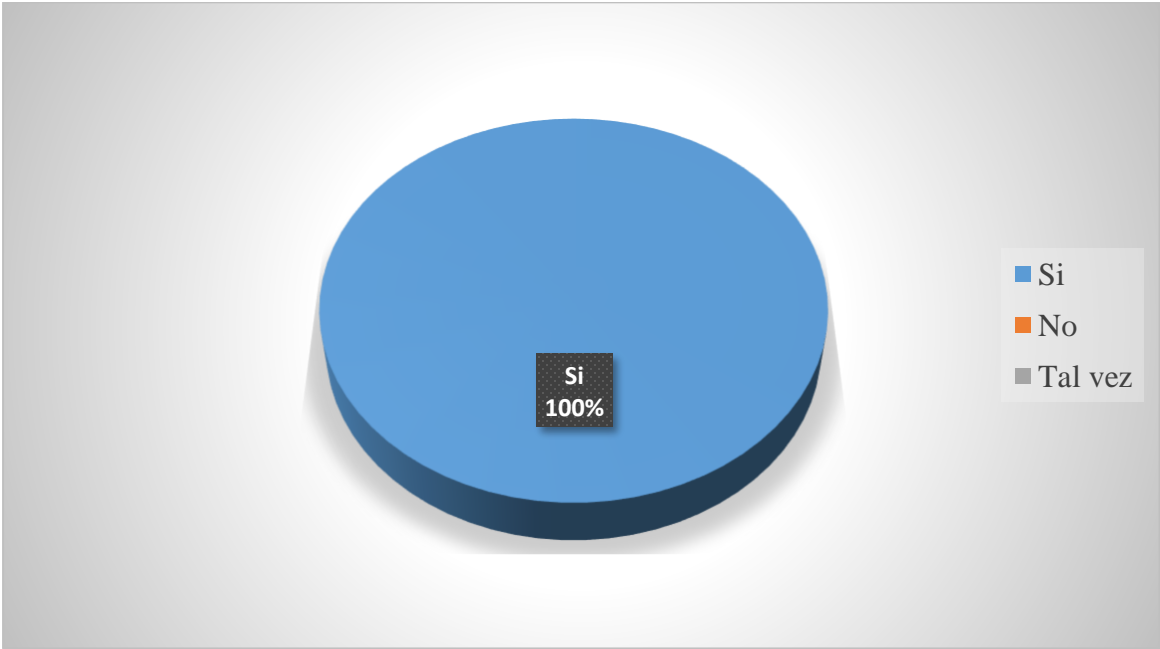
- Si
- No
- A veces





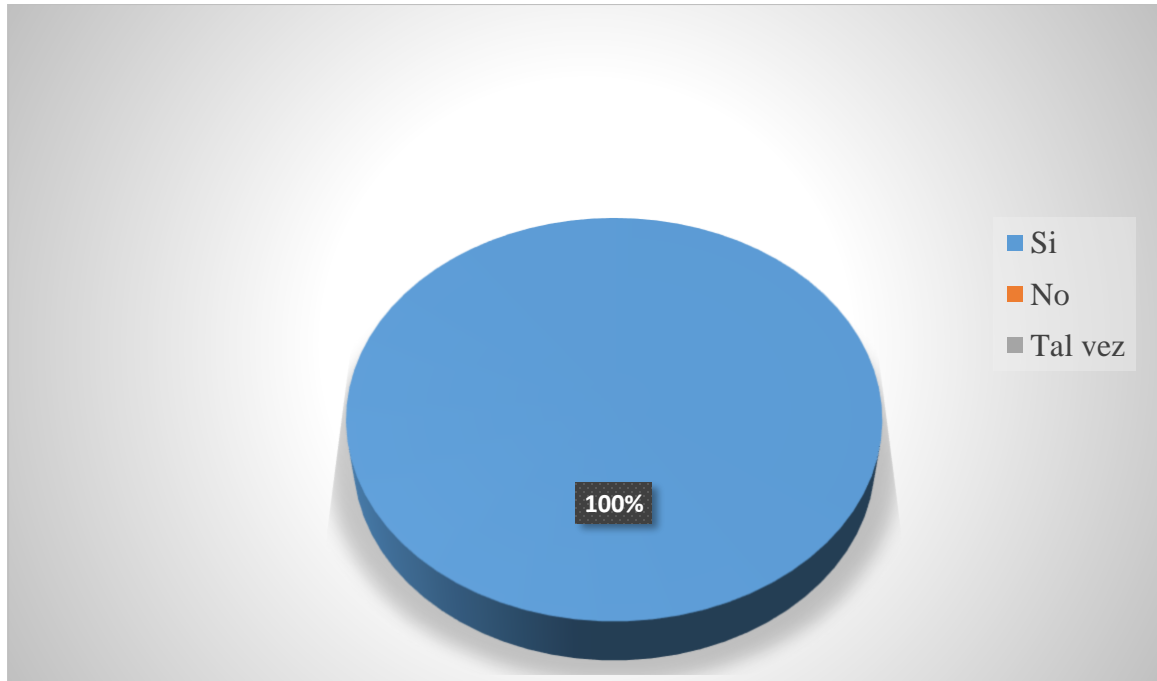
Capacitación al nuevo integrante

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay



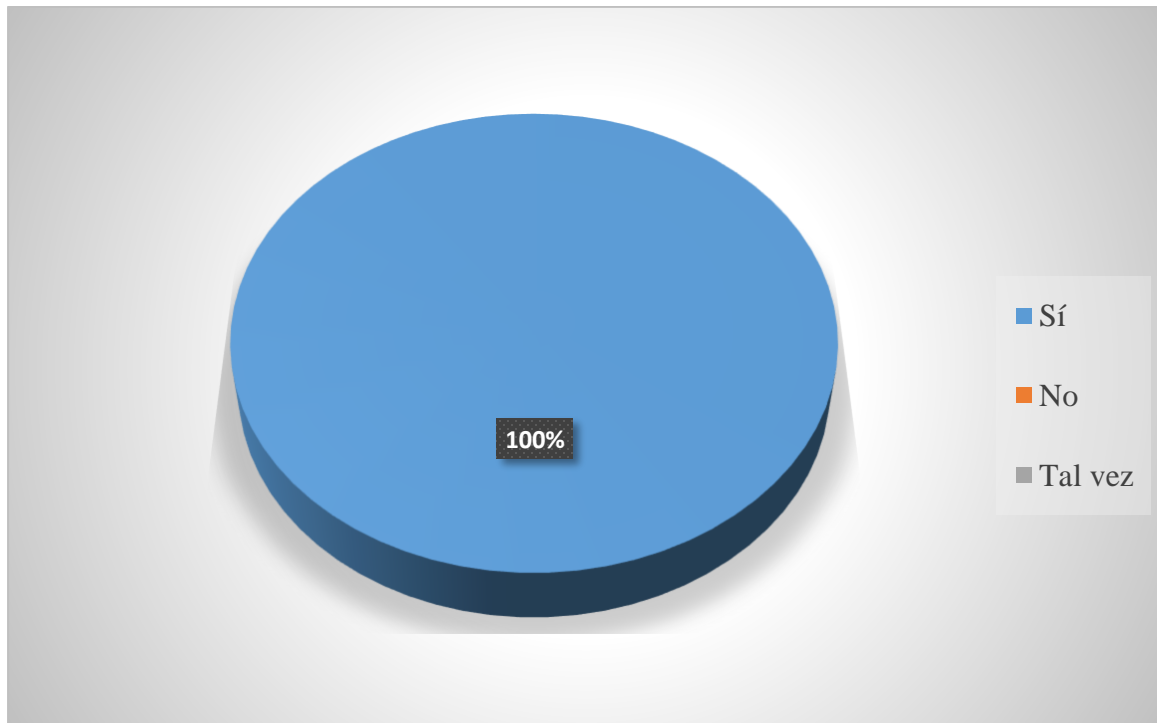
Importancia de la capacitación al nuevo trabajador

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.



Capacitación ayuda a la familiarización con el equipo de trabajo y las actividades de la empresa

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.



Existencia de manual cargos y funciones

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de ferretería Adonay.



Imagen de la empresa 1



Imagen de la empresa 2



Imagen de trabajadores encuestados 1



Imagen de trabajadores encuestados 2