

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM-Matagalpa



Seminario de Graduación

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema:

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

Sub tema:

Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa SAJONIA S.A del Municipio de Matagalpa, Año 2015.

INTEGRANTES

- Br. Darys Minerva Balmaceda Ríos
- Br. Delvin Gregorio Ríos Vega

Tutor

MSc. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, Nicaragua, Febrero 2016.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM-Matagalpa



Seminario de Graduación

Para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Tema:

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, año 2015.

Sub tema:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa SAJONIA S.A del Municipio de Matagalpa, año 2015.

INTEGRANTES

- Br. Darys Minerva Balmaceda Ríos
- Br. Delvin Gregorio Ríos Vega

Tutor

MSc. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, Nicaragua, Febrero del 2016

INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AVAL DEL DOCENTE.....	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	5
III. OBLETIVOS	6
IV. DESARROLLO	7
1.1. ASPECTOS GENERALES	7
1.2. Caracterización de la Empresa.....	7
1.3. Giro de la Empresa.....	7
1.4. Antecedentes de la Empresa.....	7
1.5. Misión, Visión.....	8
1.6. VALORES	10
I. Sistema de Administración de Recursos Humanos.	11
1.1.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.	11
1.2.2. Propósito de la Administración de Recursos Humanos.....	13
1.3.3. Objetivos de la administración de Recursos Humanos.	14
1.4.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.	15
1.5.5. Subsistema de Administración de Recursos Humanos.....	26
1.5.5.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....	26
1.5.5.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.	27
1.5.5.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.	28
1.5.5.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.	29
1.5.5.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.	30
II. Subsistemas de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.....	31
2.1. Planeación de Recursos Humanos.	31
2.1.1. Concepto.....	31
2.1.2. Importancia.....	32

2.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.....	33
2.1.3.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.	33
2.1.3.2. Modelo basado en segmentos de cargos.....	34
2.1.3.3. Modelo de sustitución de puestos claves.	35
2.1.3.4. Modelo basado en el flujo de personal.....	37
2.1.3.5. Modelo de planeación integrada.....	38
2.1.4. Etapas del proceso de planificación de los Recursos Humanos.	40
2.1.4.1. Recopilación y análisis de la información.....	40
2.1.4.2. Establecimiento de objetivos y políticas de Recursos Humanos.....	41
2.1.4.3. Programación de Recursos Humanos.....	42
2.1.4.4. Control y Evaluación de la Planificación.....	43
2.1.5. Factores que influyen en la Planificación de los Recursos Humanos.	44
2.1.5.1. Población y fuerza laboral.	44
2.1.5.2. Cambio de los valores.	45
2.1.5.3. Descripción y análisis de puestos.....	46
2.1.5.4. Aplicación de la técnica de incidente crítico.	47
2.1.5.5. Requisitos de personal.	48
2.1.6. Cuestiones claves que deben considerarse.	49
2.1.6.1. Diseño y análisis del puesto de trabajo.	49
2.1.6.2. Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo.	50
2.1.6.3. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.	51
2.1.6.4. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.	52
2.2. Reclutamiento.	53
2.2.1. Concepto.....	53
2.2.2. Importancia del reclutamiento.	55
2.2.3. Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.....	56
2.2.4. Tipos de Reclutamiento.....	57
2.2.4.1. Fuentes Internas.....	57
2.2.4.2. Fuentes Externas.	59
2.2.5. Procesos de Reclutamiento.....	60
2.3. Selección.....	61

2.3.1. Concepto.....	61
2.3.2. Importancia.....	62
2.3.3. La selección como Proceso de Comparación.....	63
2.3.4. La selección como Proceso de Decisión y Elección.....	64
2.3.4.1. Modelos de Comportamiento.....	65
2.3.4.1.1. Modelo de Colocación.....	65
2.3.4.1.2. Modelo de Selección.....	66
2.3.4.1.3. Modelo de Clasificación.....	67
2.3.4.1.4. Modelo de Valor Agregado.....	68
2.3.4.1.5. Competencias individuales requeridas.....	69
2.3.5. Proceso de la Selección de Personal.....	69
2.3.5.1. Recepción Preliminar de Solicitudes.....	69
2.3.5.2. Administración de Exámenes.....	74
2.3.5.2.1. Tipos de Pruebas.....	75
2.3.5.3. Entrevista de Selección.....	78
2.3.5.3.1. Proceso de la Entrevista.....	79
2.3.5.3.2. Ventajas y Desventajas de la Entrevista.....	81
2.3.5.4. Verificación de referencias y antecedentes.....	84
2.3.5.5. Evaluación Médica.....	86
2.3.5.6. Entrevistas con el Supervisor.....	86
2.3.5.7. Descripción Realista del Puesto.....	87
2.3.5.8. Decisión de contratar.....	88
2.3.5.9. Retroalimentación del Proceso de Selección.....	90
2.4. Contratación.....	91
2.4.1. Concepto.....	91
2.4.2. Elementos del Contrato.....	93
2.5. Inducción.....	94
2.5.1. Programa de Inducción.....	95
2.5.2. Fines de la Inducción.....	97
2.5.2.1. Reducción de Costos.....	98
2.5.2.2. Reducción de Estrés y Ansiedad.....	99

2.5.2.3. Reducir la Rotación de Personal.....	100
2.5.2.4. Ahorrar tiempo a Supervisores y compañeros.	101
III. Desempeño Laboral.....	101
3.1. Definición.....	101
3.2. Importancia.....	102
3.3. Factores que influyen en el Desempeño Laboral.....	104
3.3.1. Competencias Laborales.....	104
3.3.1.1. Conocimientos.....	105
3.3.1.1.1. Capacitaciones.....	106
3.3.1.2. Habilidades.....	106
3.3.1.3. Experiencias.....	107
3.3.1.4. Actitudes.....	108
3.3.1.5. Establecimiento de Metas.	109
3.3.1.6. Motivaciones.....	110
3.3.1.7. Características personales.....	111
3.3.1.7.1. Personalidad.....	111
3.3.1.7.2. Inteligencia	111
3.3.2. Comportamiento Organizacional.....	114
3.3.2.1. Clima laboral.	115
3.3.2.1.1. Liderazgo.....	117
3.3.2.1.2. Compromiso Organizacional.	118
3.3.2.1.3. Ausentismo.....	119
3.3.2.2. Rotación de Personal.	121
V. CONCLUSIONES	123
VI. BIBLIOGRAFIA.....	124
VII. ANEXOS	128

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con amor y cariño a:

DIOS: Siendo el ser supremo dador de vida y voluntad de existencia, que nos ha brindado la fortaleza, la sabiduría y el conocimiento necesario para cumplir con éxito un escalón más de nuestras vidas que nos complementa para aventurarnos hacia la vida que deseamos y pretendemos.

Mis Padres: Sra. Margarita Vega y Sr. Gregorio Ríos Treminio, por sus frases de amor, aliento y cariño, por sus sacrificios, paciencia, tolerancia y consejos de buena voluntad para encaminarme hacia el buen camino durante mi existencia y su total e incondicional apoyo brindado a lo largo de mi carrera.

Mis Hermanos: Darling Massiel Ríos Vega, María Teresa Ríos Vega, Ana Francis Ríos Vega, Gilbert Manuel Ríos Vega y Neyling Lisbeth Ríos Vega, por sus apoyo, cariño y amistad incondicional, así mismo por brindarme el ánimo para continuar.

Mi esposa: Danielle Rae Glos, por su amor, cariño y apoyo incondicional en los momentos difíciles de mi carrera.

Mis amigos: Julio Cesar Sánchez Calderón, Elber Bernardo Gonzales Hernández y Carlos José Alonzo Díaz; por su compañía, amistad, momentos inolvidables y apoyo mutuo a lo largo de nuestra carrera.

¡A todos Gracias!

Delvin Gregorio Ríos Vega



DEDICATORIA

A Dios: Porque sin él nada de esto sería posible, el llegar hasta donde estoy es gracias a la fuerza que él me provee, gracias al amor que me tiene porque es el único que nos bendice en gran magnitud.

A Mis Padres: Sr. Adrián Balmaceda Treminio y Sra. Reyna Isabel Ríos Ruiz, por ser las personas más importantes en mi vida porque su esfuerzo y apoyo han desarrollado en mí, deseos de superación, el poder algún día mejorar su nivel de vida mediante mi esfuerzo laboral. A pesar de venir de una familia humilde y sencilla mis padres son los seres maravillosos y por los que estaré inmensamente agradecidos y que llevare en alto el resto de mi vida.

Mis Hermanos: Adriana Balmaceda Ríos, Kenia Balmaceda Ríos, Eddy Balmaceda Ríos, Marling Balmaceda Ríos, Karen Balmaceda Ríos, por todo el apoyo y sus sabios consejos que me han dado, por ser hermanos mayores y a primos que me han alentado en cada momento.

Seres Especiales: Mi prometido Jordán Rayo Darce, por ayudarme en momentos difíciles y alentarme en momentos donde quise rendirme, mis abuelos, Simón Pastor Balmaceda e Inés Ruiz, deseo hacer una mención especial a los seres que perdí a lo largo de estos 5 años, abuela y tíos, cuya partida han marcado en mi vida sabios consejos.

Mis Maestros: Los que a lo largo de este tiempo marcaron nuestra vida, ya que con amor y respeto se dedicaron en crearnos como mejores profesionales.

¡A todos Gracias!

Darys Minerva Balmaceda Ríos.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos sinceramente a:

DIOS: Nuestro padre celestial, por permitirnos culminar nuestra carrera, brindándonos la sabiduría, fuerza y paciencia para realizar el presente seminario de graduación; por escuchar nuestras oraciones y plegarias.

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

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

Nuestros Maestros, personales Administrativos y colaboradores en general de UNAN, FAREM-Matagalpa: Por transmitirnos sus conocimientos y brindarnos asistencia día a día durante la carrera.

Ing. Marcos Tulio González: Gerente de Producción de SAJONIA S.A, por facilitarnos toda la información requerida y necesaria para la ejecución de nuestro trabajo, y su apoyo.

A Nuestros Compañeros y Amigos: Por el apoyo y cariño que nos brindaron a lo largo de los años.

**Darys Minerva Balmaceda Ríos.
Delvin Gregorio Ríos Vega.**

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



CARTA AVAL

El suscrito Tutor del Seminario de Graduación, Titulado “El sistema de administración de Recursos Humanos y el Sub Sistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015”, realizado por los Bres: Darys Minerva Balmaceda Ríos y Delvin Gregorio Ríos Vega.

Hace Constar que:

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

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

Se extiende la presente Carta Aval en la Ciudad de Matagalpa, República de Nicaragua, a los dieciocho días del mes de Febrero del dos mil diez y seis.
Cordialmente.

MSc. Francisco Hernández
Tutor

CC/archivo

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral del Beneficio de café SAJONIA S.A, del municipio de Matagalpa, año 2015.

SAJONIA S.A, cuenta con veinte años de operación en el mercado Nicaragüense, es un complejo industrial dedicado al procesamiento seco del grano de café procedente de empresas productoras, acopiadoras y productores de las diferentes zonas cafetaleras del país, la cual exporta café a diferentes países del mundo.

El propósito fundamental que se persigue, es analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos de la organización; así mismo la identificación de los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por la empresa y la descripción de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores, tomando en cuenta la determinación de la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de SAJONIA S.A.

La situación actual de SAJONIA S.A, en relación a la compensación y el nivel de satisfacción de sus trabajadores es muy buena, la empresa ofrece beneficios que vuelven atractivo el puesto de trabajo.

Se encontró durante esta investigación, los elementos esenciales del Sistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos aplicados en SAJONIA S.A, y además los elementos que se ponen en práctica para evaluar el desempeño de sus empleados. (VER CONCLUSIONES).

I. INTRODUCCION

La Administración de Recursos Humanos (ARH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados (Chiavenato, 2008).

Es por tal razón que el presente documento detalla un Seminario de Graduación que está basado en la temática de Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral, el cual se realizó en la empresa SAJONIA S.A, Matagalpa, durante el periodo 2015.

La mayoría de las empresas en algún momento se ven sometidas al reclutamiento y la selección de personal, como una necesidad que tienen que cumplir para poder desarrollar las metas propuestas a alcanzar, las empresas para poder llevar a cabo estos procesos de planeación, reclutamiento y selección de personal, tienen que hacer uso de una serie de técnicas y recursos necesarios, incluyendo programas de capacitación al personal y planes de remuneración.

Para la preparación de dicha investigación se plasmaron aquellos aspectos integrales para la misma como lo son: aspectos generales de la empresa (Misión, Visión y Valores de la empresa).

En una investigación realizada en el año 2015, en la Ciudad de Chiclayo, Perú y de autor desconocido, se mencionan las diferentes técnicas y fuentes de selección que utilizan las empresas para seleccionar su personal de trabajo, el cual concluye que todas las empresas, ya sean privadas o públicas, hacen uso de diferentes medios, fuentes y técnicas para lo que es el proceso de reclutamiento y selección de personal.

También se encontró otro estudio en la Biblioteca de la Universidad UNAN FAREM Matagalpa, relacionado con la Incidencia del sistema de aprovisionamiento de personal en el desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa.

Considerando el aprovisionamiento de personal, Romero (Matagalpa, 2007) estudiante Egresado de la carrera de Administración de empresas de la UNAN-MANAGUA, realizó un trabajo, con el propósito de analizar los procesos de planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos de la empresa XEROX de Matagalpa. En este estudio se aplicaron entrevistas y encuestas dirigidas al personal que labora dentro de la empresa y al gerente de recursos humanos con el objetivo de conocer cómo se realizan los procesos de planeación, reclutamiento y selección de personal en la empresa. Con este estudio se concluyó sobre la gran importancia que tiene el aprovisionamiento de personal para las empresas de Matagalpa, así como las ventajas y desventajas que trae consigo la fuente de reclutamiento interno y externo de personal, como lo son los conflictos de intereses entre los mismos trabajadores, los altos costos de reclutamiento externo, entre otros.

Dichas investigaciones anteriormente mencionadas sirvieron como guía para la elaboración del presente trabajo investigativo, UNAN MANAGUA-FAREM MATAGALPA.

Se utilizó el enfoque cualicuantitativo, ya que se buscó responder a distintas preguntas del planteamiento del problema, así como lo presenta Bernal C. A (2010), el método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, además tiende a generalizar y sistematizar resultados, por otra parte el método cualitativo es aquel que se orienta a profundizar y su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social. Es por tal razón que se utilizó dicho enfoque mixto puesto que se realizó un análisis estadístico a través del programa IBM SPSS Statistics 22 y

Microsoft Office Excel 2010 (cuantitativo) y gracias a estos se obtuvo una recolección de datos que a su vez permitió afinar el proceso de interpretación de los mismos (cualitativo), expresando dichos resultados en términos porcentuales.

De acuerdo con Hernández, et al., (2003), es una investigación correlacional, porque, afirma que en esta modalidad investigativa se “tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más variables o conceptos”, (Pág.122).

Por su amplitud en el tiempo es transversal, porque según Bernal C. A., (2010) son investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado, es por tal razón que el tiempo dado para dicha investigación fue durante el año 2015. (Pág. 118).

De acuerdo con Bernal César (2006), el método utilizado fue el método teórico, ya que se hizo uso de la deducción que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares; e inducción, ya que este se basa en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Por ende el método empírico puesto que se utilizaron los instrumentos de entrevista-Gerente general (**VER ANEXO N°1**), encuesta-trabajadores (**VER ANEXO N°2**) y la Guía de Observación-Ambiente e involucrados (**VER ANEXO N°3**).

El Universo que se tomó en cuenta fue en base a los individuos involucrados en el análisis del problema como lo son los trabajadores y Gerente de producción de la empresa SAJONIA S.A-Matagalpa, lo cual representa un total de 48 personas (trabajadores), siendo a su vez la totalidad del universo de los trabajadores de SAJONIA S.A.

“De acuerdo al teorema del límite central, la distribución de muestras debe de ser de 100 a más elementos”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006), es

por ello que se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio sistemático, que de acuerdo con Vivanco (2005), “el muestreo sistemático es una variante del muestreo aleatorio simple y llega a ser más representativo, asegura saltos sistemáticos, de modo que ningún intervalo amplio de elementos queda sin representación”. (pág. 171).

La muestra de los trabajadores a analizar es la siguiente:

Dónde:

n: es la muestra	?
N: es la población	48 Trabajadores
Z: Nivel de Confianza	1.65 (95%)
E: Máximo error permitido	0.10 (10%)

p= 0.5

q= 1-p=0.5

$$n = \frac{N Z^2 p(p - 1)}{(N - 1)E^2 + Z^2 p(1 - p)}$$

$$n = \frac{(48) (1.65)^2 (0.5) (0.5)}{(48 - 1) (0.10)^2 + (1.65)^2 (0.5) (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{32.67}{(47) (0.01) + (2.7225)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{32.67}{(0.47) + (0.680625)} \quad n = \frac{32.67}{1.150625} = 28.39 \approx 28 \text{ Trabajadores}$$

II. JUSTIFICACION

Este trabajo investigativo sobre la influencia del Subsistema de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores, es de gran importancia porque permite analizar la influencia del Subsistema de Recursos Humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SAJONIA S.A para la contratación de su personal de trabajo y brindar sus servicios en el sector cafetalero. Es importante para razón de nuestra formación como futuros administradores y el compromiso de en un futuro tener a cargo la contratación de personal que involucra el desarrollo de las organizaciones.

Con este trabajo se pretende determinar los procesos de selección de personal utilizados por la empresa y así poder valorar el desempeño laboral de los trabajadores con que cuenta actualmente.

Los beneficiados directos con esta investigación es la empresa, ya que le va a permitir conocer todo el proceso que esta realiza para la selección de su personal, y así poder realizar nuevos ajustes tanto en los proceso de planeación, reclutamiento y selección de su personal de trabajo.

Los beneficiados indirectos son todos los miembros de la comunidad universitaria.

Beneficiará también a todos los alumnos de la universidad, porque no solamente los alumnos de la facultad de ciencias económicas y administrativas se verán involucrados en el ámbito laboral. Cualquier alumno o docente independientemente de la carrera o profesión que tenga, puede hacer uso de esta investigación según su perfil profesional.

III. OBJETIVOS

a. OBJETIVO GENERAL:

- Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SAJONIA S.A del municipio de Matagalpa, año 2015.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por la empresa SAJONIA S.A.
- Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa SAJONIA S.A.
- Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la empresa SAJONIA S.A.

IV. DESARROLLO

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.2. Caracterización de la Empresa

1.3. Giro de la Empresa

Beneficio Seco SAJONIA S.A, es un complejo industrial dedicado al procesamiento seco del grano de café procedente de empresas productoras, acopiadoras y productores de las diferentes zonas cafetaleras del país.

El Beneficio Seco SAJONIA S.A, se encuentra ubicado en el Km 117 ½ carretera Managua-Matagalpa, comarca Quebrada Honda, Departamento de Matagalpa.

1.4. Antecedentes de la Empresa

El Beneficio inicia sus operaciones en el año 1995. Sus antiguos propietarios de origen Alemán decidieron bautizar al Beneficio con el nombre de SAJONIA, dando tributo a una colonia de origen Alemán que tiene su mismo nombre. En el año 2002 el Beneficio Seco SAJONIA pasa a manos de la empresa cafetalera State Street Nicaragua, cuyo propietario es Víctor Janovich y posteriormente en el año 2006 pasa a ser sociedad anónima.

En el año 2007, logra su primera certificación bajo la Norma ISO 14001:2004 “Sistema de gestión medio ambiental” minimizando los impactos ambientales ocasionados al medio ambiente en cada una de sus actividades y procesos. Igualmente cumple con los requisitos de la cadena de custodia de Rainforest Alliance. Además de complementar el sistema de análisis de peligro y puntos críticos de control con las buenas prácticas de manufactura y los procedimientos operativos estándar de saneamiento.

1.5. Misión, Visión

Misión

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa (Thompson, 2012).

El objetivo de la misión es exponer lo que identifica a la empresa, su ámbito de aplicación, a quienes o a quien va dirigido su accionar o producto que pretende ofrecer dentro de la sociedad o nichos de mercado a los que desea dirigirse, con el propósito fundamental de que la misión exprese la información completa y breve de la actividad económica o social a la que se dedica y para que al individuo que tenga acceso a esta, obtenga total y completa comprensión y conocimiento de lo que representa la organización.

De acuerdo con la opinión obtenida de la entrevista realizada al Gerente del área de Producción, afirma que la misión se encuentra definida y que posee conocimiento de ella; así mismo se constata que esta se encuentra visible al público en las instalaciones de la firma (Guía de Observación); por consiguiente según datos obtenidos de la aplicación de las respectivas encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa, se manifiesta un 100%, es decir que estos poseen total conocimiento de la misión.

Por consiguiente se determina que en la entidad existe una buena transmisión de información. Para estos trabajadores, el conocer la misión de la organización en la que laboran, fundamenta la importancia que existe en definir lo que representan, lo que hacen, para quien lo hacen y el como lo hacen para tener dominio de los resultados que se desean.

SAJONIA S.A, su Misión es: Procesamos y comercializamos café, cumpliendo las necesidades de nuestros clientes, impulsando una cultura de calidad basada en la eficiencia en nuestros procesos e implementación de nuevas actividades que realizamos. Nos enfocamos en resultados económicos tangibles para todos los involucrados en el negocio incluyendo a la comunidad del sector.

Visión

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.” (Thompson, 2012).

Con respecto a lo que afirma Thompson; la visión además de ser una perspectiva de lo que se desea o pretende alcanzar o ser en un futuro la organización, es el compromiso de un esfuerzo aun mayor para el lograr al cumplimiento de lo propuesto desde el inicio de la idea que debe de dar paso al desarrollo y crecimiento de toda firma, por consiguiente dando base para la formulación de las tácticas o estrategias más convenientes para la mejora de la conducción o dirección del personal y demás recursos que conlleven a la integración de elementos para el acatamiento de lo que se pretende ser.

Tabla No.1
Conocimiento de la Misión y Visión de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	29	100.0	100.0	100.0

Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

El 100% de los colaboradores tienen pleno conocimiento de lo que pretende lograr en un futuro la entidad a la que prestan sus servicios, obteniendo dichos resultados a través de las encuestas realizadas a los mismos. La visión de SAJONIA S.A, Matagalpa, se encuentra visible en lugares focales, es decir, donde se encuentra concurrencia del público ya sea trabajadores o clientes; para la verificación de esta información se requirió de una guía de observación que complementase la opinión del Gerente de Producción que se dio a través de la entrevista con lo encuestado a los trabajadores de la empresa.

SAJONIA S.A su visión radica en: Crear nuevos productos con mayor valor agregado para el mercado nacional e internacional. Ser la empresa líder en la industria por su excelencia en la atención al cliente, enfocándonos en la confiabilidad en el manejo y trazabilidad del producto.

En términos estratégicos de visión se determina que la entidad cuenta con un nivel satisfactorio acerca del conocimiento de lo que pretende lograr la empresa en un futuro. La importancia de esto radica no solamente en sus colaboradores sino también ante el público, ya que mediante esto transmite mayor confianza, seguridad y el compromiso con ambas partes. Además de ser fundamental para la integración general entre los involucrados de la empresa para fundamentar de mejor manera los objetivos que sirven de pasos para completar o llegar a cumplir lo que se desea y se pretende ser en futuro.

1.6. VALORES

Los valores que se contemplan dentro de SAJONIA S.A son:

✓ Excelencia

Procuramos cumplir con los requerimientos del cliente a la primera, estandarizando y controlando todas nuestras actividades.

✓ **Transparencia**

Todas las actividades llevadas a cabo por la empresa no son un secreto, nuestra competitividad se centra en establecer una relación de confianza con nuestros clientes.

✓ **Respeto**

Valoramos las ideas y opiniones dentro de la empresa. Promovemos la crítica constructiva para el mejoramiento del equipo.

✓ **Trabajo en equipo**

Creemos que el éxito de los resultados de la compañía proviene de la interacción en conjunto. Todos somos responsables para que el trabajo se lleve a cabo cumpliendo los requerimientos establecidos.

✓ **Compromiso**

Nos comprometemos a cumplir lo acordado. Garantizamos que el cliente esté a gusto con los beneficios del producto en términos de rentabilidad.

I. Sistema de Administración de Recursos Humanos.

1.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.

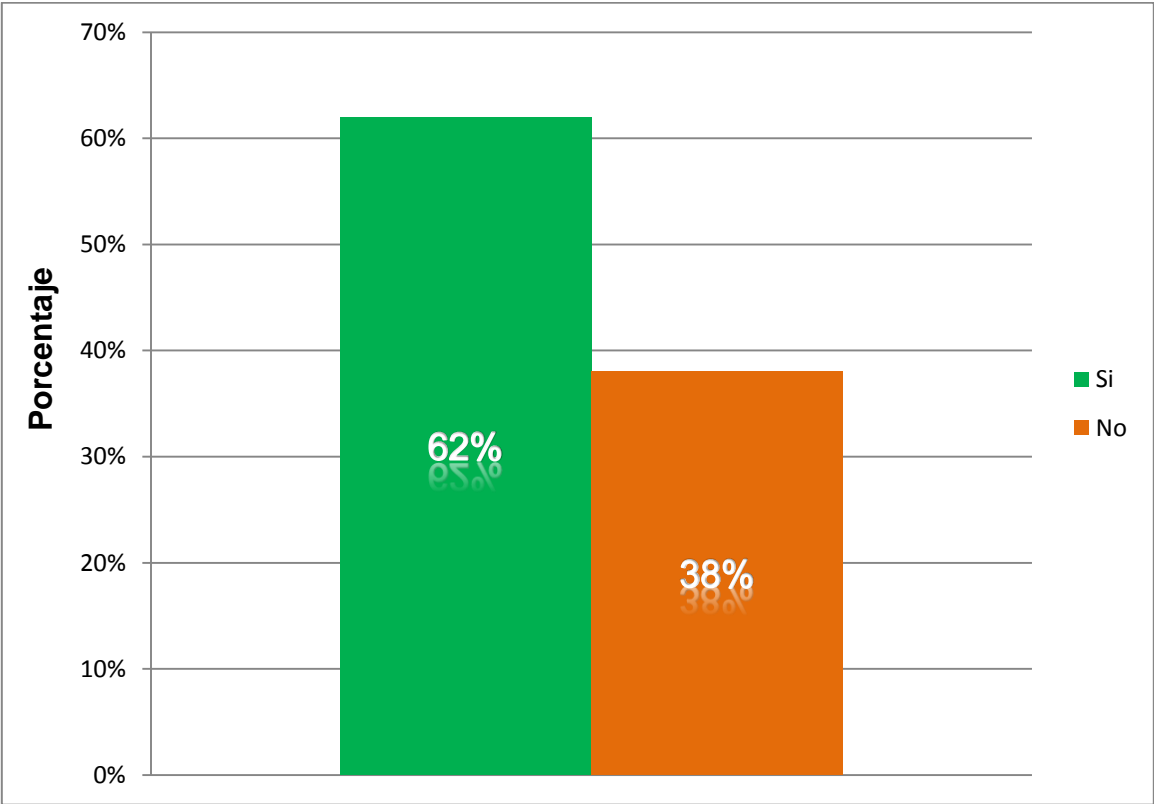
La Administración de Recursos Humanos (ARH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados (Chiavenato, 2008).

Según Chiavenato, (2008), destaca la importancia que tiene la administración de recursos humanos en el mundo empresarial y los elementos que la componen; todas las empresas de hoy en día de alguna u otra manera se ven en la necesidad de la contratación de personal para llevar a cabo un sinnúmero de actividades dentro y fuera de la empresa, por lo que muchas veces estas se ven

sometidas a capacitar a su personal para que estos logren alcanzar un mejor desempeño laboral.

Gráfica No. 1

Existencia de un departamento de Recursos Humanos



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

De acuerdo con los resultados de la encuesta dirigida hacia los trabajadores se estableció que el 62% asegura que SAJONIA S.A, cuenta con un departamento de Recursos Humanos y el 38% asegura que aún la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

Con respecto a la información brindada por el Gerente de Producción, SAJONIA S.A, es una empresa que no cuenta con una área de Recursos Humanos dedicada exactamente al manejo y control del personal que vele sobre las formas de planeación y reclutamiento hasta el proceso de selección,

capacitación y evaluación del desempeño, por lo contrario este afirmó que el área con la que la empresa trabaja actualmente es llamada Nómina, y esta solo se encarga de pagos de planilla, vacaciones y algunas remuneraciones debidamente aprobadas.

Se puede observar que la mayoría de los trabajadores en un 62% afirman que existe dicho departamento dentro del beneficio, el cual es un porcentaje bastante alarmante, porque aun estando laborando dentro de la empresa no conocen en su mayoría los distintos departamentos y a quien recurrir en caso de un problema laboral. Se puede hacer la pregunta ¿Por qué la mayoría de los trabajadores de SAJONIA S.A afirman la existencia de un departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?, esta problemática puede darse debido a que no se ha aclarado la diferencia de los conceptos de Departamento de Recursos Humanos con una pequeña área dentro de la empresa llamada nómina, pues esta última mencionada es un subdepartamento dentro de la gran gama de administración de Recursos humanos. Aunque un 38% de los trabajadores conozcan esta diferencia de conceptualizaciones, puede ser porque este porcentaje significativo son personas que conocen diferentes términos profesionales o mediante la enseñanza y procesos de inducción pudieron conocer las distintas áreas dentro del Beneficio.

Mediante la guía de observación se afirmó que en SAJONIA S.A no existe un departamento de Recursos Humanos, como recomendación a esta problemática se puede hacer una capacitación a los trabajadores donde se dé a conocer un organigrama detallado que dé resultado de la división jerárquica dentro del beneficio y que a su vez facilite el orden y la rapidez para solucionar cualquier problema.

1.2. Propósito de la Administración de Recursos Humanos.

El propósito fundamental de la administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. La administración de Recursos Humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus

objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la administración de Recursos Humanos debe reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas (Hernandez, 2011).

Hernández, (2011), plantea que uno de los propósitos fundamentales de la administración de Recursos Humanos, es lograr que las empresas puedan adquirir un personal excelente, que llene todas las expectativas que se tiene y que le ayude a cumplir todas aquellas metas y objetivos que la empresa quiere lograr ya sea a largo o corto plazo, la administración de Recursos Humanos es una de las áreas fundamentales dentro de las empresas ya que de aquí depende el éxito o el fracaso de una empresa.

Según el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, esta empresa cuenta con un excelente personal calificado, lo que ha hecho que la empresa haya logrado alcanzar sus objetivos establecidos y aun siga compitiendo en el mercado.

El poder contar con un excelente personal calificado de trabajo hace que SAJONIA S.A, sea una empresa fuerte en el mercado, capaz de poder ofrecer a sus clientes calidad y seguridad en sus productos que ofrece, permitiéndole a la vez la fidelidad de sus clientes.

1.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito, en otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago o poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de Recursos Humanos: objetivos sociales, objetivos de la organización, objetivos funcionales y objetivos individuales (Werther, 1992).

Werther, (1992), señala que los objetivos, son la clave fundamental para evaluar cualquier acción llevada a cabo por los administradores de Recursos Humanos, estos objetivos se deben de formular de manera precisa de tal forma que estos puedan definir exactamente hacia dónde quiere llegar la empresa y que es lo quiere alcanzar.

Actualmente en SAJONIA S.A, dichos objetivos son formulados y controlados por el área de administración, es decir, es esta área la que se encarga de dar la autorización para la debida contratación del personal requerido para laborar en la empresa, con lo que la empresa pretende alcanzar la calidad en sus productos, basados en el buen desempeño de sus trabajadores.

Cabe destacar que SAJONIA S.A, es una empresa que hace uso de los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, por lo que esta empresa desde el momento en que decide contratar nuevo personal de trabajo, esta se centra en definir aquellos objetivos que le ayuden a cumplir sus expectativas para un buen desempeño administrativo y organizacional tomando en cuenta el buen desempeño de sus trabajadores. Es muy importante que las empresas puedan definir claramente sus objetivos, ya que estos les servirán de guía para medir el buen desempeño administrativo dentro de la organización.

1.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

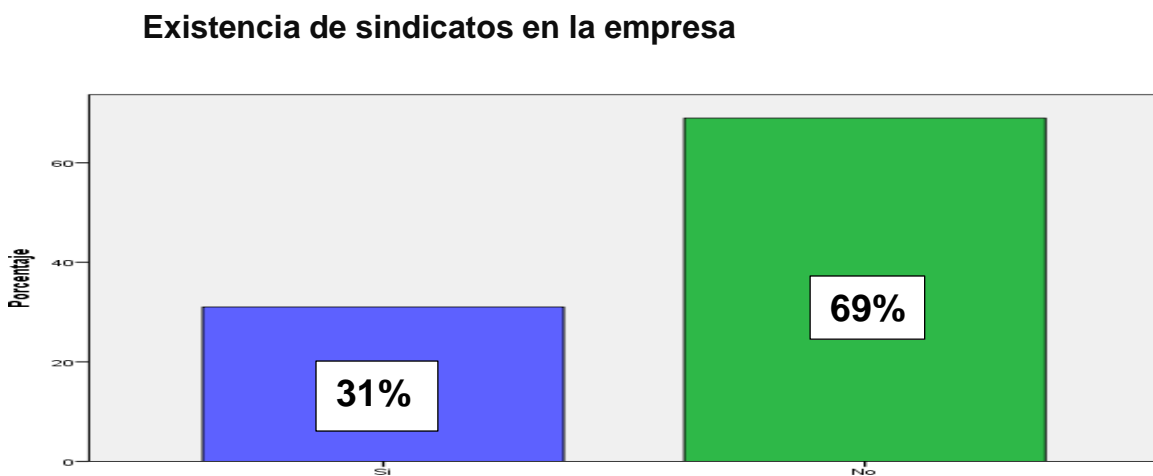
El departamento de administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad. A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de administración de Recursos Humanos:

Seguridad, servicios al personal, relaciones internas, empleo y planeación de Recursos Humanos (Ramírez, 2006).

Ramírez, (2006), plantea que dentro de una de las funciones de la administración de Recursos Humanos, está la función de proveer a la empresas el personal adecuado con los conocimientos, actitudes y valores necesarios que la empresa requiere para hacer uso de ellos en las diferentes acciones que la empresa realiza y al mismo tiempo brindándoles las condiciones necesarias para que estos puedan llevar a cabo las tareas que se les asignan, libres de peligro y con un trato equitativo en general.

De acuerdo con la entrevista realizada al Gerente de Producción, las funciones que se cumplen en la administración de Recursos Humanos de SAJONIA S.A, está la función de empleo, la función de la administración de personal, la función de desarrollo y dirección de Recursos Humanos, la función de relaciones laborales, la función de higiene y seguridad del trabajo y por último la función de servicios sociales; según él, la empresa nunca ha contratado asesoría en función de Recursos Humanos, debido a que la misma empresa es la responsable de contratar a su propio personal.

Gráfico No. 2



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

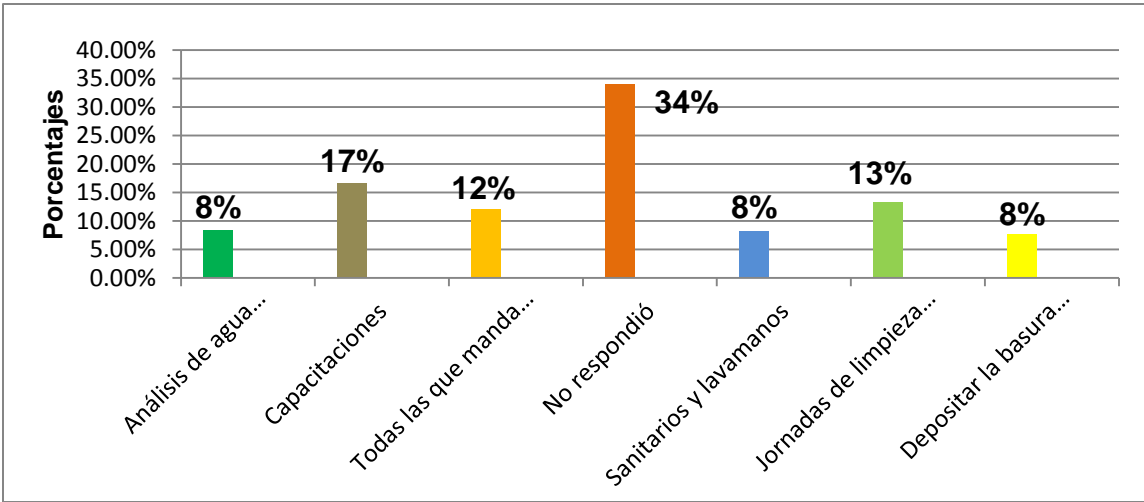
De acuerdo con los resultados de la encuesta dirigida hacia los trabajadores se estableció que el 31% están organizados en sindicatos, este porcentaje corresponde al personal de oficina, es decir a los empleados permanentes, el 69%, de los trabajadores aún no se han organizado, por lo que este porcentaje corresponde a los trabajadores temporales con los que cuenta la empresa.

En la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, los trabajadores de esta empresa, no todos están organizados en sindicatos, esto depende de la decisión de cada trabajador.

La existencia de sindicatos de trabajadores en las empresas tiene mucha importancia para los empleados, ya que estos se encargan de velar por los derechos de los trabajadores y de que estos les sean violados por la empresa. SAJONIA S.A, es una empresa que si cuenta con un sindicato de trabajadores, pero a pesar de su existencia la mayoría de los trabajadores con que cuenta esta empresa aún no se encuentran organizados en este sindicato, esto se debe a la confianza que la empresa deposita en sus trabajadores y el respeto a sus derechos como trabajadores.

Gráfico No. 3

Medidas de Higiene Laboral que se toman en la empresa



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de SAJONIA S.A, el 34% de los empleados no respondió a la pregunta, un 66% opinó que si se toman medidas de higiene laboral en la empresa, en las que sobresalen sanitarios y lavamanos, jornadas de limpieza cada 15 días, análisis de agua potable, capacitaciones al personal sobre higiene laboral, depositar la basura en su lugar y todas las que mandata el gobierno a través del código del trabajo, cabe destacar que entre una de las medidas de higiene laboral que más prevalece en la empresa y a la que más hicieron referencia los empleados esta, las capacitaciones que realiza SAJONIA S.A a sus trabajadores con un 17% de representatividad por parte de los encuestados.

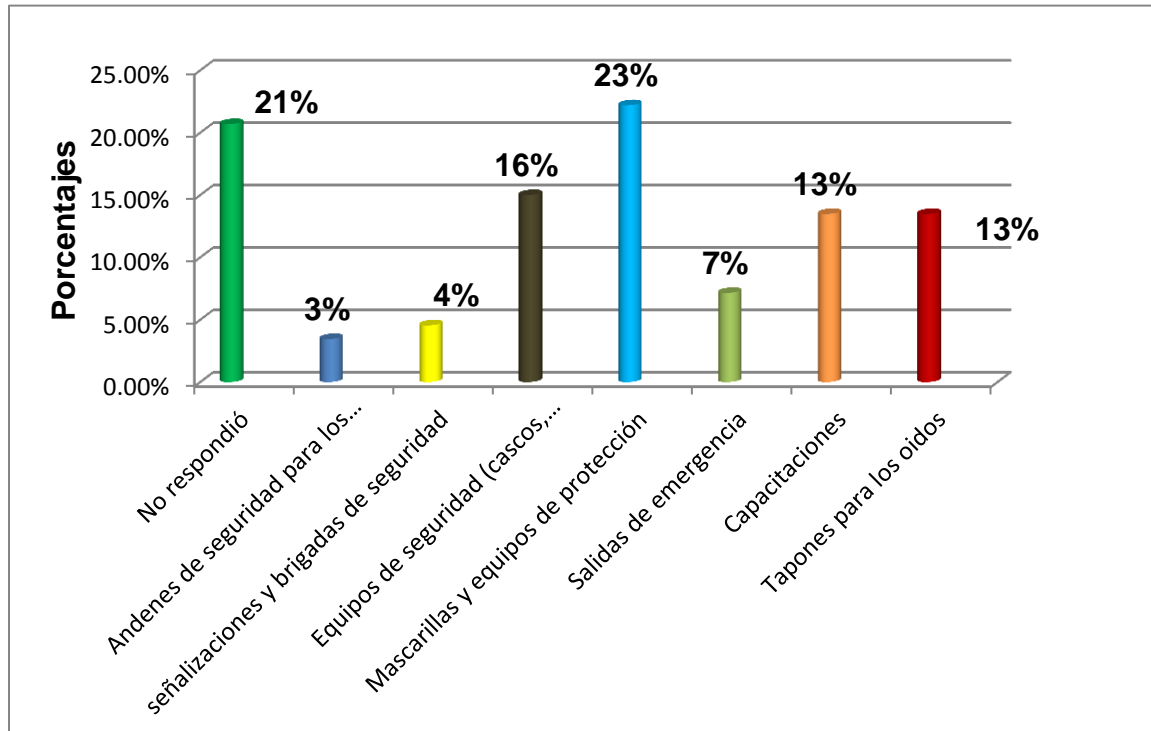
De acuerdo con la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la empresa si cuenta con medidas de higiene laboral bajo las exigencias del Gobierno de Nicaragua.

Respecto a los resultados obtenidos se pudo verificar de que la empresa si cuenta con medidas de higiene laboral para sus trabajadores (Guía de observación), con el objetivo de preservar la salud de sus empleados.

Cabe mencionar que esta parte de higiene y seguridad laboral no tiene relación directa en la temática del Subsistema de Aprovisionamiento de personal, pero si está dentro de las funciones de Administración de Recursos Humanos, refiriéndose a la función de higiene y seguridad en el trabajo, por lo que SAJONIA S.A, es una empresa que hace uso de esta función dentro de su administración de personal, lo que le permite a la empresa de que esta pueda contar con un personal saludable y con buenas condiciones físicas, capaces de poder desarrollar cualquier actividad dentro de la organización; una empresa que no cuenta con buenas medidas de higiene laboral, corre el riesgo de que sus empleados puedan enfermar y de que el desempeño de estos disminuya ante cualquier enfermedad que estos presenten, lo que puede causar a la empresa disminuciones en su productividad y pérdidas de personal.

Gráfico No. 4

Medidas que se toman para prevenir accidentes Laborales



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores del Beneficio de café SAJONIA S.A, 21% de los empleados no respondió a la pregunta y un 79% asegura que la empresa cuenta con ciertas medidas para prevenir los accidentes laborales, en las cuales se destacan: andenes de seguridad para los peatones, equipos de protección, equipos de señalizaciones y brigadas de señalización, equipos de seguridad como cascos, fajones, ligas, mascarillas, salidas de emergencia, señalizaciones, protectores y medidas de protección industrial, capacitaciones al personal para prevenir accidentes, tapones para los oídos para evitar el ruido, cinturones para fuerza y mascarillas, por lo que sí existe seguridad laboral dentro de la empresa.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la empresa cuenta con medidas de seguridad y somete a sus trabajadores a

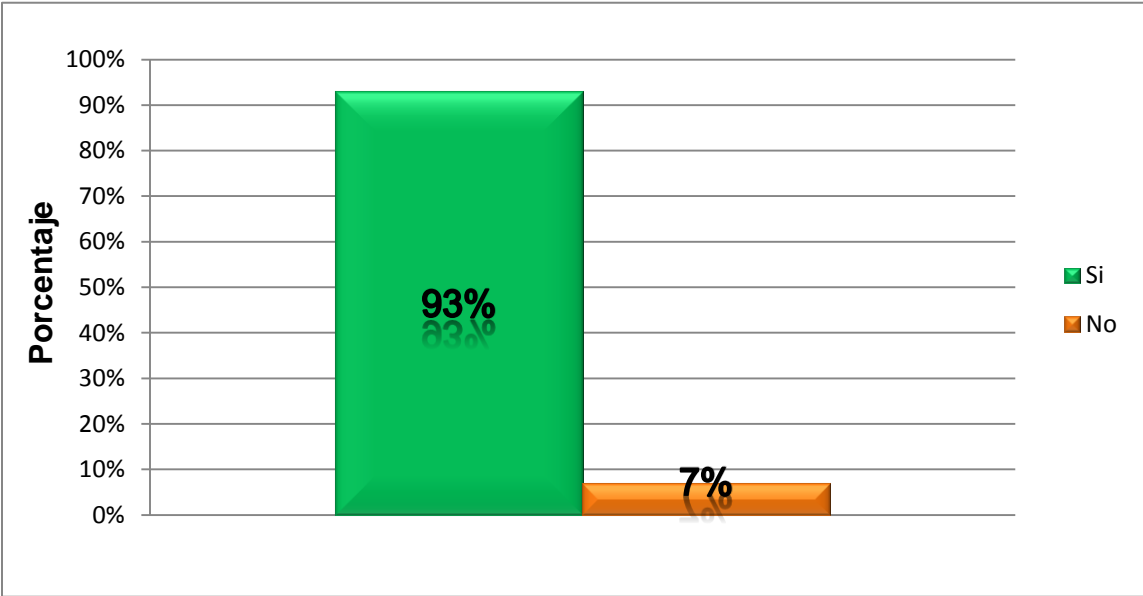
capacitaciones una vez cada año como una de las medidas para poder prevenir los accidentes laborales de sus trabajadores .

Respecto a los resultados obtenidos en las encuestas y la entrevista, se pudo verificar (Guía de observación) de que los trabajadores de SAJONIA S.A cuentan con ciertas medidas de seguridad para prevenir los accidentes laborales en la empresa y así poder evitar bajas en la producción.

Según datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados, se puede constatar que SAJONIA S.A, es una empresa que cuenta con todas las medidas de higiene y seguridad laboral que establece el código del trabajo, lo que hace que en la empresa se puedan evitar los accidentes laborales y que se evite el riesgo de que la empresa pueda ser demandada por no contar con ciertas medidas de seguridad laboral.

Gráfico No.5

Existencia de una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores del Beneficio de café SAJONIA S.A, el 93% de los trabajadores dice que existe una comisión mixta de

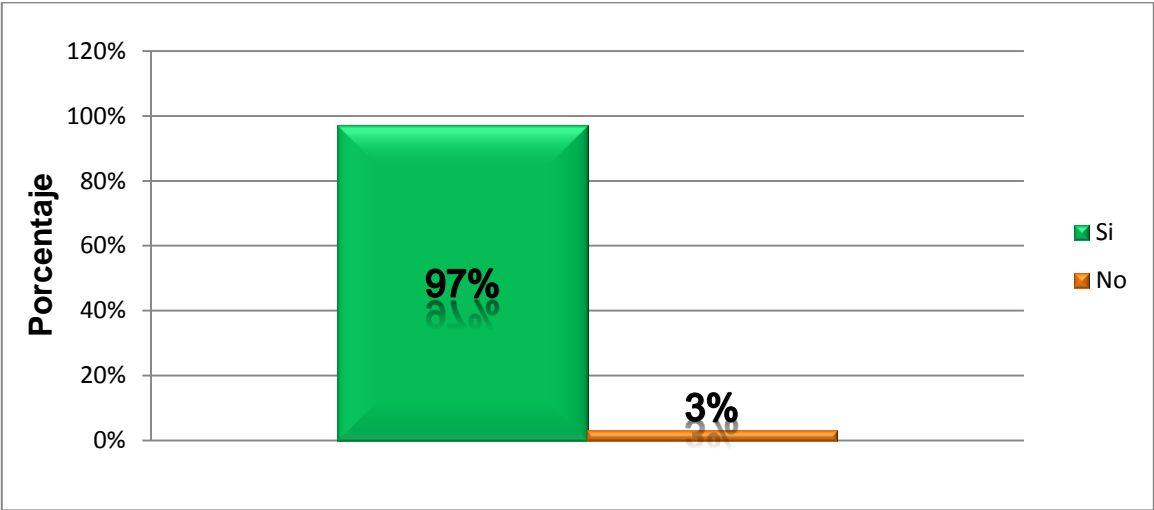
HST la cual se encarga de velar por la higiene y seguridad de los trabajadores de la empresa, el 7% opinó que no existe ninguna comisión mixta de HST en la empresa, este porcentaje puede corresponder aquellos trabajadores que han sido contratados recientemente para laborar en el área de secado del café, los cuales corresponden a los trabajadores temporales con cuenta la empresa.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Producción del Beneficio de café SAJONIA S.A, esta cuenta con una comisión mixta de Recursos Humanos la cual se encarga de capacitar al personal de la empresa en diferentes temas de higiene y seguridad laboral.

A pesar de que SAJONIA S.A, es una empresa que no cuenta con una área de Recursos Humanos, esta cuenta con una comisión mixta de higiene y seguridad para los trabajadores; cabe mencionar que esta comisión se encarga de velar por la salud y seguridad de los trabajadores permitiéndoles a estos seguridad, estabilidad y confianza para poder seguir laborando en la empresa.

Gráfico No.6

Existencia de un plan de Beneficios Sociales



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores del Beneficio de café SAJONIA S.A, el 97% de los empleados contestaron que si existe un plan de

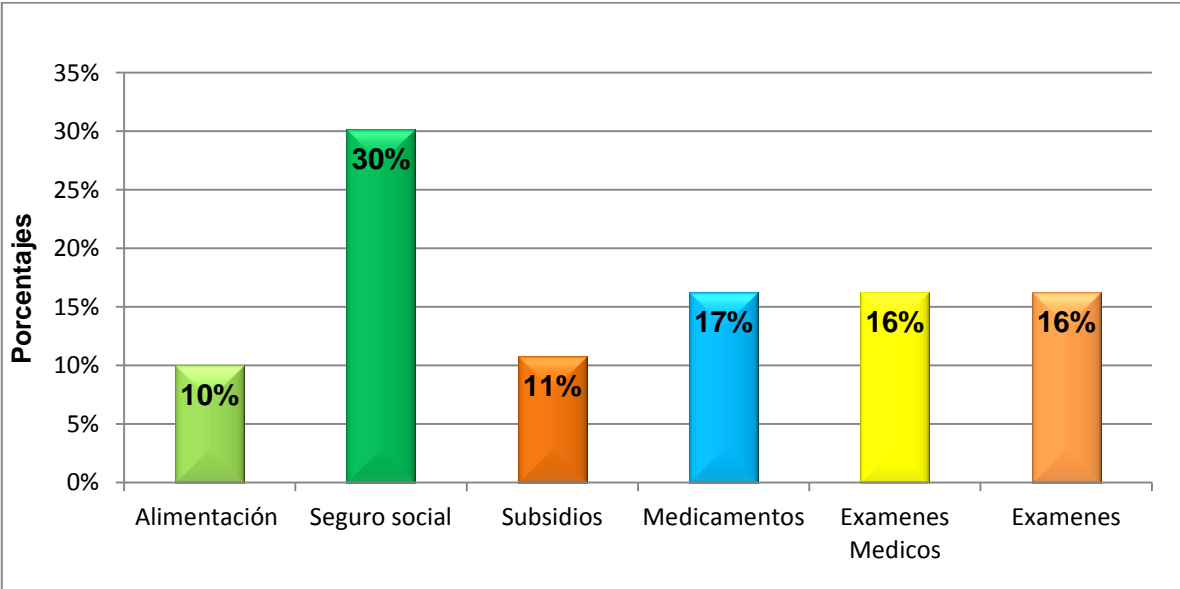
beneficios sociales en la empresa y el 3% opinó que la empresa no cuenta este o quizás lo desconocen.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, esta cuenta con un plan de beneficio de beneficios sociales en el cual se benefician todos los trabajadores de la empresa como una forma de mantener en buenas condiciones de salud a sus trabajadores.

El poder contar con un plan de beneficios sociales para los trabajadores hace que la empresa pueda mantener motivados a sus empleados a seguir contribuyendo en el logro de sus objetivos, un plan de beneficios sociales le permite a las empresas de que estas puedan contar con una buena estabilidad laboral y de que estas se vean afectadas por la salida de personal al ser atraídos por otras empresas, es por eso que SAJONIA S.A, es una empresa que si sabe mantener a sus empleados por lo que la mayoría de sus empleados cuentan varios años de laborar en esta empresa.

Gráfico No. 7

Aspectos que comprende el Plan de Beneficios Sociales



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

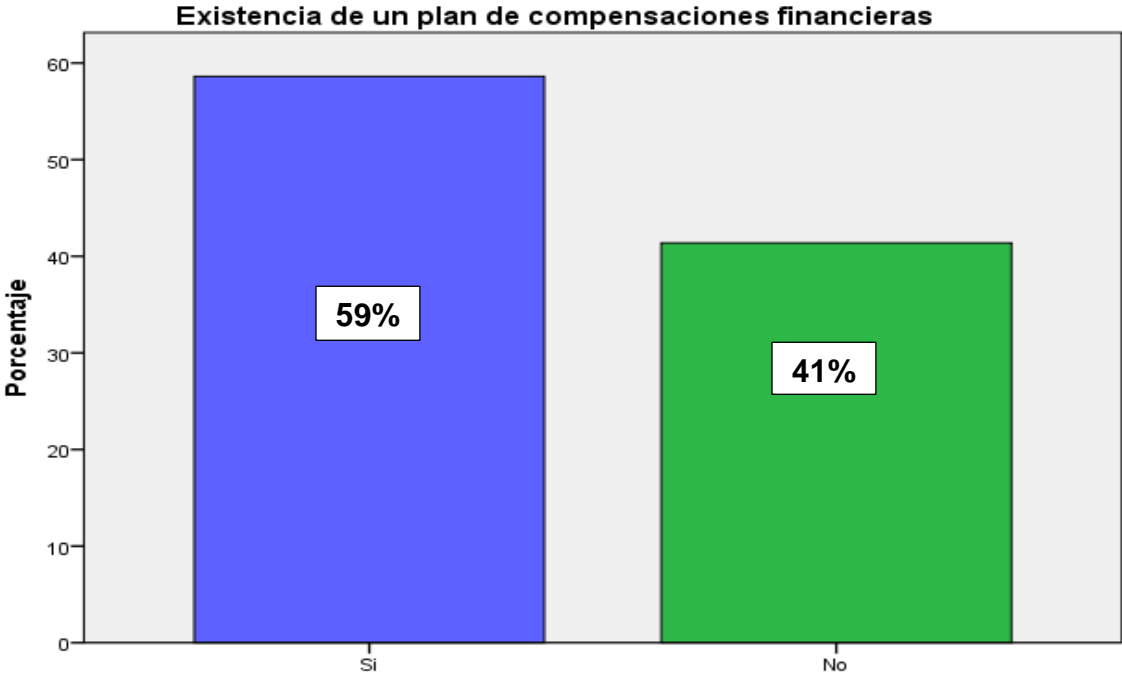
A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores del Beneficio de café SAJONIA S.A, el 100% de los empleados mencionó que si reciben un plan de beneficios sociales por parte de la empresa, entre los aspectos que comprende el plan de beneficios sociales están: Alimentación con un 10%, subsidios con el 11%, medicamentos con 17%, exámenes médicos con el 16%, otros tipos de exámenes con un 16%, el 30% de los encuestados mencionaron que el aspecto que más figura es el seguro social, del cual todos los empleados son beneficiados.

Según el Gerente de Producción, este plan de beneficios sociales está dirigido a todo el personal que labora en la empresa, incluyendo personal de oficina y los empleados que trabajan en el área de patio (secado del café), este plan incluye: Alimentación, seguro social, subsidios, medicamentos y exámenes médicos, este plan de beneficios sociales ha sido implementado por parte de la empresa como una forma de mantener motivados al personal, para que estos logren tener un buen desempeño en sus funciones y de esta manera puedan contribuir al crecimiento económico de la empresa, SAJONIA, es una empresa que siempre se ha preocupado por mantener un excelente personal de trabajo y eso ha hecho que la empresa haya logrado alcanzar excelentes niveles de calidad en sus productos.

Este plan de beneficios sociales que implementa SAJONIA S.A, para con sus empleados es de mucha importancia, ya que ha venido a repercutir en el buen desempeño de sus trabajadores, esta ha sabido mantenerlos de tal forma que estos puedan sentirse motivados a seguir colaborando en el alcance de las metas de la empresa, SAJONIA S.A, es una empresa que se preocupa por la seguridad, la salud y el bienestar de sus trabajadores lo que la hace diferente a la demás competencia, cabe mencionar que esta empresa ha logrado estabilizarse en el mercado tanto nacional como internacional exportando a diferentes países del mundo productos de buena calidad.

El plan de beneficios sociales forma parte de la función de servicios sociales dentro de la Administración de Recursos Humanos y por ende tiene mucha importancia en el desempeño de los trabajadores de toda empresa.

Gráfico No. 8



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

SAJONIA S.A, otorga premios a los trabajadores por su excelente desempeño, mediante la aplicación de encuestas se pudo constatar que el 59% de los colaboradores indican de que si existe un plan de compensaciones financieras en la empresa y del que alguna vez han sido beneficiados, el 41% del resto de trabajadores de esta empresa desconoce tal plan. Las compensaciones financieras desde el punto de vista de la organización forman parte de la responsabilidad social de la misma. Las consecuencias que las compensaciones financieras en una empresa puede traer son en definitiva: mayor productividad, en el sentido económico y humano, empleados más satisfechos y contentos, grupos más unidos, más ganas y aspiraciones a ascender de cargo, distensión en el entorno, aparición de actitudes creativas, por ende nuevas ideas, nuevos puntos

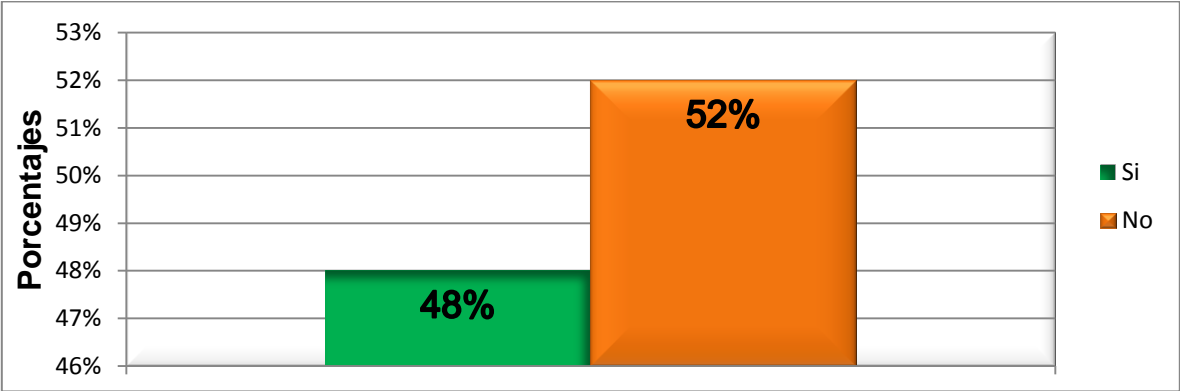
de vista, más apertura al cambio algo que es muy importante en estos tiempos tan dinámicos.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, esta empresa cuenta con un plan de compensaciones financieras, el cual se pudo constatar a través de la guía de observación, que beneficia a todos los trabajadores de la empresa, puesto que debido a la naturaleza de las actividades que desempeñan es posible medir su productividad y a la vez evaluarlos para poder compensar su excelente desempeño.

Se considera que el plan de compensaciones de SAJONIA S.A, debería ser flexible, en el cual se pueda incorporar premios a los trabajadores de las diferentes áreas, puesto que un trabajador no se sentirá motivado ni satisfecho, cuando no se le ha otorgado algún tipo de estímulo por la labor realizada, todos los trabajadores responden a un objetivo en común y lo ideal es que se trabaje de forma integral, no pueden haber distinciones entre la asignación de premios entre unos y otros trabajadores, pues lo que se fomenta es sentimientos de inequidad, lo cual es negativo y perjudicial, tanto para el clima organizacional, como para la productividad.

Gráfico No.9

Salario Mínimo



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores del Beneficio de café SAJONIA S.A, el 48% de los empleados dicen que el plan de compensaciones financieras con que cuenta la empresa es igual al salario mínimo y el 52% dice que es superior.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA. S.A, si existe un plan de compensaciones financieras para los trabajadores de la empresa, pero este depende de las ganancias que obtenga la empresa en cada periodo de producción.

Las metas que las empresas se proponen utilizando las compensaciones desembocan directa o indirectamente en lograr una mayor productividad y aprovechamiento de los Recursos Humanos, económicos y de tiempo, logrando algo más, que en términos humanos representa un mejor y más sano ambiente de trabajo, que consiga que los trabajadores y mandos medios estén más satisfechos y conformes en su trabajo y que les sea más interesante, o bien para directamente producir más, y que los empleados encuentren un “valor agregado” en su trabajo.

1.5. Subsistema de Administración de Recursos Humanos.

1.5.1. Subsistema de integración de Recursos Humanos.

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

Según Chiavenato (2007), el subsistema de integración de Recursos Humanos se basa en la forma que se selecciona las personas competentes para

algún puesto de trabajo y la forma en que se integra a la organización, de esta manera se complementa con la forma de trabajar, sus actividades diarias y obligaciones así como también las personas con las que trabajará siempre, lo que hace que la empresa cuente con el personal adecuado y necesario para el desarrollo de sus funciones.

Según lo observado en SAJONIA, el sistema en el que ellos se integran es la forma amistosa de relacionarse con sus trabajadores, de manera verbal, toda su forma de trabajar y de igual manera la forma de conocer a sus empleados.

Integrarse a un grupo para formar parte de él, es uno de los aspectos más importantes en la vida del hombre, es decir, son los procesos de interacción social en las diferentes esferas de nuestras vidas, por lo que debido a su naturaleza, el hombre busca integrarse en un medio para poder desarrollarse en él. SAJONIA es una de las organizaciones que está trabajando en agrupamientos internos de trabajadores para la consecución de los objetivos planeados, por lo que están adoptando el trabajo en equipo para mejorar su rendimiento y obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia.

1.5.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.

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

Según Chiavenato (2007), el proceso de organización de Recursos Humanos, es la forma de organizarse en la forma de trabajar, toda organización se conforma por un orden; el organizarse es ordenarse y equiparse en la forma de trabajar.

Según lo observado en SAJONIA, su forma de organizar a sus colaboradores se ha diseñado en la forma en que todos los beneficios se organizan por temporada, que es cuando se da la corta del café y al mismo tiempo

de lo que se le llama el tostado, de lo contrario se organizan mediante sus actividades dedicándose directamente a lo que se le ha recomendado hacer.

El proceso de organización de Recursos Humanos como punto partida en la gestión de Recursos Humanos desempeña un importante estudio de trabajo y es un proceso investigativo en función de obtener información sobre las características del trabajo y los requerimientos humanos que se desarrollan en el proceso de laborar. Las características del trabajo, reflejado en análisis, la descripción y valoración, las especificaciones y el perfil de los cargos, constituyen la base objetiva en el proceso hombre-trabajo, es una herramienta que permite una visión clara y definida de los procesos y operaciones que se dan dentro de la empresa, en la actualidad el departamento de Recursos Humanos de cualquier organización, tiene una actividad sumamente importante, ya que incide de muchas formas, es decir, Recursos Humanos prácticamente establece contactos directo e indirecto con todos, ya que a través de los servicios que ofrece tiene una vinculación en su comportamiento, tanto normativo, formativo y humano.

1.5.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los Recursos Humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato I. , 2007, pág. 275).

Chiavenato (2007), habla de las formas que se debe retener a los trabajadores, y en pocas palabras dice ser buenos con sus trabajadores a como ellos proceden a cumplir con sus labores, se debe ser justo con ellos para cumplirle lo más que se puede en pagar lo acordado, mediante planillas, comisiones, prestaciones y por supuesto vacaciones.

Según el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la manera en que retienen a sus trabajadores de planta es la forma de pago, horarios de trabajos y las remuneraciones que se les da por la eficiencia demostrada en el trabajo.

En nuestros días existen organizaciones con altos estándares de calidad que consiguen motivar a sus empleados, logrando de esta forma que se sientan satisfechos dentro de la organización, así como con el trabajo que desempeñan, existiendo mecanismos de retroalimentación, a través de los cuales el organismo regulará la emisión y manutención de la conducta. En SAJONIA S.A, el flujo de la motivación es dinámico e individual, considerando elementos fisiológicos, cognitivos y conductuales que interactúan mutuamente, aplicado lo cual, en el siguiente modelo, los incentivos o compensaciones corresponden a una recompensa, como resultado de ciertos comportamientos que refuerzan el ciclo, en tanto es una retroalimentación positiva para la satisfacción de determinadas necesidades.

1.5.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

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

El subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, se entiende por todo lo adquirido a lo largo de la empresa, su experiencia dentro de esta, es cuando se traslada de un puesto a otros, es su forma de escalar dentro de la empresa, desarrollarse en nuevo puesto de suma importancia, porque este se debe de tocar con la parte de remuneraciones y reconocimientos a los empleados.

Según lo aportado por el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, se da mucho el desarrollo del personal de la empresa ya que según él, inició a laborar en esta empresa siendo un simple aprendiz, algo que se dio debido a su dedicación y empeño para poder hacer mejor sus labores dentro del beneficio.

Los procesos de desarrollo de Recursos Humanos dentro de las empresas constituyen un paso importante en el crecimiento económico de las empresas; SAJONIA S.A, es una empresa que mantiene planes de inversión con relación a las capacitaciones que realiza a sus empleados para que estos puedan desarrollarse en los diferentes temas de calidad en el café, como una forma de aumentar el talento humano de sus trabajadores, el valor diferencial de un empleado con talento es tres, cinco y hasta diez veces más útil, crítico y duradero que el que se puede obtener de una persona que carece de él.

1.5.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.

Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitan alcanzar objetivos definidos y se debe tener un subsistema de auditoría de Recursos Humanos el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. (Chiavenato I. , 2007, p. 441).

Según Chiavenato, (2007), el subsistema de auditoria de Recursos Humanos se relaciona con el proceso de entidad de cada área de la empresa donde se hace hincapié a los Recursos Humanos, se permite brindar el servicio y desarrollo de los miembros de la organización, se hace para controlar dirigir y mantener la eficiencia y eficacia de los trabajadores de la organización.

Según lo observado en el área administrativa de SAJONIA, se pudo constatar que la organización ha cambiado y mejorado su forma de medir la eficacia y eficiencia de cada trabajador por cada área de la empresa uno a uno, eso es importante además de que ya SAJONIA S.A certifica cada actividad de los recursos humanos que hace.

Hoy en día existen muchas herramientas tecnológicas como, por ejemplo, software para medir el rendimiento de las personas, que acompañan en los procesos de gestión del talento humano, aportando luz y garantizando la

objetividad en las decisiones a tomar. Está claro que las empresas deberían desarrollar una hoja de ruta para la gestión de su talento, que les ayude a detallar los procesos, tecnologías y servicios con los que van a contar los próximos años tomando como premisa principal la anticipación, referida a las necesidades de la empresa, los cambios que pueden producirse en el mercado y la evolución de la competencia que desde el área de Recursos Humanos se dé cobertura a los planes asociados a la gestión profesional, la retención del talento, la integración y permanencia de los profesionales, etc.

II. Subsistemas de Aprovechamiento de Recursos Humanos.

2.1. Planeación de Recursos Humanos.

2.1.1. Concepto.

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los Recursos Humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura (Chiavenato, 2001, pág. 210).

Según Chiavenato, (2001), el proceso de planeación de personal es una técnica donde las empresas deciden determinar el número y tipo de personal que necesitan para laborar dentro de la empresa, tomando en cuenta sus habilidades, características personales y destrezas con que debe contar el personal que requiere la empresa, para que puedan realizar aquellas actividades que necesita cubrir, de tal manera que se puedan satisfacer todas sus necesidades.

Según el administrador de SAJONIA S.A, la Planeación de Recursos Humanos en esta empresa se inicia según la necesidad de personal de cada área de la empresa, donde cada responsable de área se encarga de notificar al administrador dicha necesidad y luego este procede a autorizar la contratación del

personal que se requiere para cada área de la empresa, donde cada jefe de área es el responsable de la contratación de su personal.

SAJONIA S.A, es una empresa que por el número de trabajadores con que cuenta actualmente, no posee un área de Recursos Humanos, la que se encargue de manejar todos los procesos de planeación, reclutamiento, selección y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, todos estos procesos son llevados a cabo por cada jefe de área; por lo que la planeación de Recursos Humanos es llevada a cabo por el responsable de cada área debidamente autorizado por el Gerente General de la empresa, dependiendo de la necesidad de personal existente. Cabe destacar que este proceso de planeación es llevada a cabo de manera más controlada y no de manera generalizada.

2.1.2. Importancia.

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

Según Chiavenato, (2007), la importancia de la planeación de Recursos Humanos para las empresas, significa la anticipación del personal de trabajo que requiere la empresa para el desarrollo de sus actividades, esto quiere decir, que las empresas deben de estar seguras del personal que deberá de contratar al momento de emprender una nueva tarea.

Según el Gerente de Producción, la importancia de la planeación de Recursos Humanos radica en la necesidad de alcanzar las metas propuestas por la empresa, una buena planeación de personal evita que la empresa corra el riesgo de no contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades.

La importancia de la planeación de Recursos Humanos radica en la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones

actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. La esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

2.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.

2.1.3.1. Modelo basado en la Demanda Estimada del Producto o Servicio.

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/ servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia, una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posible imprevista, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera. (Chiavenato I. , 2007, pág. 151).

Según Chiavenato, (2007), este modelo indica la demanda de personal con relación al nivel de trabajo o puestos que se oferten en la organización, si el ejercicio aumenta constantemente, ya sea en el ámbito comercial o industrial según la empresa la necesidad de personal aumentará inmediatamente, siendo no favorable para la empresa ya que corre el riesgo de contratar personas con baja

eficiencia por la necesidad de la alta demanda de Recursos Humanos con que cuenta consecuentemente, para esto la empresa debe estar preparada y debe tener muy bien claro los objetivos y metas que quiere alcanzar, ya que ante cualquier incremento en la producción, esto obligará a la empresa a contratar nuevo personal, la cual debe contar con un plan de reclutamiento y tener bien claro el tipo de personal que requiere contratar, para evitarse el riesgo de contratar personas con baja eficiencia.

Con respecto a la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la planeación del personal de Recursos Humanos está basada en el modelo de la demanda de personal por parte de la empresa, con relación al nivel de trabajo o los puestos de trabajo que la organización esté ofertando.

La Planeación de Recursos Humanos de SAJONIA S.A, está basada en la demanda estimada del producto o servicio, ya que el periodo de producción de esta empresa aumenta en la época de la cosecha del café y por ende la necesidad de contratar nuevo personal de trabajo también tiende a aumentar, ya que esta es una empresa que se dedica al procesamiento seco del grano de café procedente de empresas productoras, acopiadoras y productores de las diferentes zonas cafetaleras del país, el cual la producción de este rubro se da entre los meses de Octubre a Febrero.

2.1.3.2. Modelo basado en Segmentos de Cargos.

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

- a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.

- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes. Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad. (Chiavenato I. , 2007, pág. 152).

Según Chiavenato (2007), este modelo se basa en la forma de planeación de las diferentes acciones según el área de trabajo, es decir está enfocado en la necesidad de personal por cada área de trabajo de la empresa, de esta forma se determina el número de personas que se necesitan para determinado puesto, en ciertos casos algunas empresas se dedican al análisis de sus procesos futuros ya que por medio de la experiencia realizan la ejecución del proceso.

La Planeación de Recursos Humanos de SAJONIA S.A, se basa en el modelo de segmentos de cargos, según el Gerente de producción (Entrevista), ya que cada área de la empresa es la encargada de seleccionar su propio personal de trabajo, según la necesidad que esta tenga de poder llevar a cabo alguna tarea o alcanzar alguna meta.

El proceso de Planeación de Recursos Humanos de SAJONIA S.A, está basado en el modelo de segmentos de cargos, ya que este proceso es llevado a cabo por cada área de trabajo o Departamento de la empresa, según la necesidad de personal requerido para poder desarrollar las tareas o metas propuestas.

2.1.3.3. Modelo de sustitución de puestos claves.

Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. Se considera la información mínima para la toma de

decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera. (Chiavenato I. , 2007, pág. 151).

Según Chiavenato, (2007), este es un modelo de preparación al futuro, se considera una especialización del personal actual con base a las eventualidades que se pueden presentar en el futuro, más que todo este modelo está basado en la búsqueda de personal capaz de poder ocupar altos cargos dentro de la empresa, por ejemplo, el cargo de Gerente o Administrador, dependiendo del área donde se necesita esa persona que pueda cubrir dicho puesto, las vías que se consideran son recomendaciones según el desempeño que estos han ejercido, el departamento en donde el personal labora lleva un registro que muestra el rendimiento y el nivel de eficiencia de los individuos de cada área.

Según la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la planeación de la necesidad de Recursos Humanos por parte de la empresa se basa principalmente en el modelo de sustitución de puestos claves, ya que en esta empresa se da mucho lo que es la rotación de personal de un puesto a otro y siempre se ven en la necesidad de poder buscar a la persona idónea que pueda cubrir un puesto de trabajo de alto nivel, el cual casi siempre es sustituido por alguna persona que labora dentro de la empresa.

Por lo que se puede apreciar en los resultados de la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, esta es una empresa donde existe rotación de personal de un puesto a otro, por lo que la planeación de personal de puestos claves en esta empresa se basa en la oferta de personal que esta tiene a nivel interno, es decir que ante la necesidad de poder cubrir un puesto de alto nivel dentro de la empresa, este es sustituido por personas que se encuentran laborando dentro de la misma, por lo que pocas veces se ven en la necesidad de contratar personal de afuera en casos de que ocurra dicha necesidad, este es un proceso que realiza SAJONIA S.A, como parte de una serie de políticas que se manejan dentro de la empresa.

2.1.3.4. Modelo basado en el flujo de personal.

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

Según Chiavenato (2007), para la aplicación de este modelo por parte de las empresas en el proceso de planeación de Recursos Humanos , estas pueden hacer un análisis durante el proceso, donde se pueden tomar dos vías de avance para el personal ya sea interna y externa, muchas empresas guardan historial de personal que han renunciado y que por su desempeño aportaron mucho en la organización, en este caso la empresa implementa algunas estrategias para obtener de sus servicios nuevamente, ya que este será útil para cubrir necesidades inmediatas que se presenten en un determinado momento; la

relación de desempeño basado en este modelo es la baja de la rotación del personal, por la estabilidad que determinado individuo tendrá al momento de ocupar el puesto.

El modelo de Planeación de Recursos Humanos, basado en el flujo de personal, no aplica para SAJONIA S.A, ya que pocas veces se ven en la necesidad de contratar personal externo para la empresa, casi siempre se cuenta con el reclutamiento interno de la empresa o personal que alguna vez ha trabajado con la empresa pero por contratos definidos, (entrevista realizada al Gerente de Producción).

El modelo de planeación, basado en el flujo de personal de Recursos Humanos es muy usado por aquellas empresas donde se da mucho la rotación de personal, en el caso de SAJONIA S.A, este no aplica ya que en esta el flujo de personal que sale es poco y este se da solo en los casos de contrataciones temporales, como es el caso del personal de patio, lugar donde se da el proceso de secado del café, la mayoría del personal que labora en SAJONIA S.A, tiene más de tres años de laborar para la empresa y por ende se sienten motivados a seguir laborando en la empresa.

2.1.3.5. Modelo de Planeación Integrada.

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son: Volumen planeado de producción, cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal, condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes, planeación de carrera dentro de la organización. Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal. (Chiavenato I. , 2007, pág. 153).

De acuerdo con Chiavenato (2007), la planeación integrada es un aspecto que se debe poner en práctica en todas las organizaciones, ya que se considera un modelo eficiente que obtendrá resultados positivos a la hora de su implementación, se realiza de forma cuidadosa con un análisis general de la empresa desde su proceso hasta el tipo y volumen de materia prima que se requiere, desde el punto de vista de los procesos se considera de importancia por los aspectos que se aplican a la hora de ejecutarlo y es un proceso que traerá muchos beneficios a aquellas empresas que deciden implementarlo.

Como parte de los otros modelos que se toman en cuenta en la planeación de Recursos Humanos de SAJONIA S.A, está el modelo basado en la planeación integrada, debido a que es el que más le conviene a la empresa por su alto grado de efectividad y beneficio que trae para la empresa el hacer uso de él, además de hacer uso de todos estos modelos la empresa al momento de la planeación de personal, hace usos de la investigación sobre mercado de Recursos Humanos a partir de la demanda de personal que existe en la empresa para poder ocupar ciertos puestos vacantes existentes en las diferentes áreas que posee la empresa; según entrevista realizada al Gerente de Producción de Recursos Humanos.

Este modelo de Planeación de Recursos Humanos tiene mucha repercusión en aquellas grandes empresas donde los niveles de producción son altamente significativos y donde los cambios tecnológicos modifican la productividad del personal incluido el comportamiento de los clientes; en el caso de SAJONIA S.A, este modelo es muy común, ya que los aumentos de contratación de personal de patio se da mucho en aquellos casos donde la producción de la empresa aumenta en la época de cosecha del café, por lo que en esta época tanto la demanda como la oferta del producto tiende a aumentar.

2.1.4. Etapas del proceso de planificación de los Recursos Humanos.

2.1.4.1. Recopilación y análisis de la información.

La primera etapa de la planificación de los Recursos Humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los Recursos Humanos (Anónimo, 2015).

La recopilación y el análisis de la información es uno de los pasos más importantes en la etapa del proceso de planificación de Recursos Humanos, ya que esta permite disponer de cierta información acerca de los objetivos, políticas y demás aspectos que están relacionados con el personal de Recursos Humanos de la empresa, es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

De acuerdo con el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, al momento de la planificación de Recursos Humanos se hace un análisis de los planes, los objetivos y las metas que se persiguen en cada área de la empresa, tomando en cuenta los que existen a nivel general de la empresa, esto se debe a que la empresa siempre está orientada a alcanzar sus metas y cumplir con los requerimientos de sus clientes, tomando en cuenta el buen desempeño de sus trabajadores.

Durante el proceso de Planeación de Recursos Humanos hay que tener claro cuáles son aquellos objetivos, políticas y los planes con que cuenta la empresa para poder llevar a cabo este proceso, en otras palabras hay que contar con toda la información necesaria que se requiere para dar inicio al proceso de planeación.

2.1.4.2. Establecimiento de objetivos y políticas de Recursos Humanos.

La segunda fase del proceso de planificación de los Recursos Humanos consiste en establecer objetivos y políticas de Recursos Humanos. Una vez conocida la demanda y oferta de Recursos Humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de Recursos Humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización (Anónimo, 2015).

Esta segunda fase de la Planeación de Recursos Humanos, no es más que el establecimiento de metas, objetivos y políticas que están relacionados con la contratación del personal de una empresa, en esta fase hay que tomar muy en cuenta la oferta y demanda de personal, a través del análisis de la oferta del personal existente en el mercado, nos podemos dar cuenta de la calidad del personal que existe, y así poder hacer una clasificación de acuerdo a las especificaciones que exige la empresa, en concepto de experiencia, calidad, conocimientos, etc. Es el proceso que se sigue para determinar como la organización puede llegar a donde pretende llegar; este proceso es uno de los puntos de partida de la planeación.

Según la noción del Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la planeación de personal por parte de la empresa está basada en los objetivos y las políticas de la empresa, como una de las medidas que tiene, para poder evitar contratar personal de baja calidad que vaya a evitar cumplir con las expectativas o metas que tiene la empresa en función de la producción y calidad de sus productos como unos de los compromisos que tiene con sus clientes.

La planeación del personal de SAJONIA S.A, se da mediante políticas ya establecidas por la empresa y mediante el establecimiento de objetivos que esta persigue, además de contar con apoyo de los directivos y de la participación activa, realista y significativa de todos los miembros de la organización con el

objetivo de que se ejecuten todos los planes para lograr los cambios demostrables.

2.1.4.3. Programación de Recursos Humanos.

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de los Recursos Humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización o para disminuir el número de los que ya existan (Anónimo, 2015).

Esta etapa consiste más que todo en las proyecciones de personal que requiere la empresa, a través de un análisis entre la oferta de personal que existe y lo que demanda la empresa, es decir el personal que la empresa necesita, para luego poder hacer los planes de planeación y así lograr satisfacer las necesidades de personal.

De acuerdo al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la planeación de personal de la empresa está orientada de acuerdo a la demanda de personal existente en la empresa con relación a la oferta, cabe destacar que la empresa siempre se ve en la necesidad de contratar personal de patio en épocas de la producción de café, para este proceso no se necesita que las personas cuenten con muchos requisitos ya que es un proceso sencillo y no se requiere de grandes conocimientos, basta con que estos tengan la voluntad de trabajar.

La programación de Recursos Humanos, es un proceso en el que las empresas se ven en la necesidad de evaluar todas aquellas necesidades que posee la organización, en el cual esta debe elaborar planes de actuación ante la previsión de estas necesidades, este proceso ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores

que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro, una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse el día de mañana. La función de planeación de Recursos Humanos, ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.

2.1.4.4. Control y Evaluación de la Planificación.

El control y la evaluación de los planes y programas de Recursos Humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades de esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los Recursos Humanos, facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. Esta recopilación de datos es importante, no solo como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas establecidas para el ajuste (Anónimo, 2015).

El control y evaluación de los planes de la planificación de Recursos Humanos, le permite a la empresa tener un mejor manejo de la información, con datos claros y precisos sobre las actividades que esta realiza al momento de la planeación de personal, pudiendo hacer algunos ajustes en el momento adecuado del proceso de la planeación de personal y así poder evitar graves errores que puedan causar grandes problemas más adelante, una vez ya contratado el personal de trabajo.

Para el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, esta etapa de control y evaluación de la planificación de Recursos Humanos, es de gran ayuda para la empresa ya que permite a la empresa contar con información clara y precisa sobre el valor de los Recursos Humanos que requiere la empresa.

El control y evaluación de la planificación, es un proceso que se interesa por lograr uno o más estados futuros deseados, los cuales no son probables de que ocurran a no ser de que se haga algo al respecto, es por eso que con la planeación se trata de evitar acciones incorrectas y de reducir los fracasos en el

aprovechamiento de las oportunidades, a través de este proceso se pueden tomar decisiones y corregir aquellos posibles errores que se hayan tomado en el momento de la planeación y así poder evitar problemas en los procesos de reclutamiento y selección del personal de trabajo, lo cual le vendría a generar grandes costos a la compañía.

2.1.5. Factores que influyen en la Planificación de los Recursos Humanos.

2.1.5.1. Población y Fuerza Laboral.

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

La población es el principal actor de una economía ya que es el protagonista de actividades de producción y consumo de un país, y por ende nivela la fuerza laboral apoyando en el crecimiento económico no solo de un país, sino también de las empresas.

Según la noción del Gerente de Producción de SAJONIA S.A, entre uno de los factores que influyen en la planeación de los Recursos Humanos de la empresa, está la población y fuerza laboral que existe en el mercado, ya que según él, actualmente en Matagalpa existe un gran mercado de fuerza laboral.

El crecimiento de las empresas conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo y por ende el personal de trabajo. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio, todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica

de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

2.1.5.2. Cambio de los Valores.

Estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los Recursos Humanos, sobre en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la modalidad (Anónimo, 2015).

Al momento de la planeación de personal es muy importante tomar en cuenta los intereses de la población, sus preferencias sociales, entre otros, ya que esto podría venir a afectar a la empresa en cierta manera una vez que la persona se encuentra laborando en la empresa, porque cada persona tiene sus propios intereses, sus propios valores y muchas veces estos buscan satisfacer sus propias necesidades, obviando cualquier responsabilidad para con la empresa, sin importar las necesidades u objetivos que la empresa también quiere lograr alcanzar.

Con respecto a la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, este se refirió a que los cambios en los valores no influyen en la planificación de Recursos Humanos de la empresa.

Al parecer el cambio en los valores de las personas, es un aspecto que no es tomado en cuenta en la planificación de Recursos Humanos de SAJONIA S.A, cabe destacar que este un factor que tiene mucha influencia durante la planificación de personal, ya que el contexto de la administración de Recursos Humanos lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, cada persona tiene sus propios intereses.

2.1.5.3. Descripción y análisis de puestos.

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido en el puesto) y extrínsecos (requisitos que exige a la persona para que lo ocupe el elemento de las especificaciones de puesto) del puesto que cualquiera que sea el análisis del empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos (Chiavenato I. , 2007, p. 175).

Chiavenato, (2007), expresa que la descripción y análisis de puestos no es más que los requisitos que debe poseer la persona aspirante al cargo, la cual debe llenar ciertas características o cualidades con el fin de que esta pueda desempeñar de la mejor manera sus funciones y por lo tanto pueda contribuir al crecimiento de la empresa.

SAJONIA S.A, es una empresa que regularmente se ve sometida a la contratación de personal y por ende esta se ve sometida a describir y analizar el puesto al que va a ser sometido la persona contratada, esto lo hace la empresa, según la entrevista realizada al Gerente de Producción, como una guía que servirá de orientación al momento de la búsqueda de la persona aspirante al puesto de trabajo, la cual al mismo tiempo les va a permitir tener una visión de cuales deben de ser los requisitos con los cuales debe de contar el aspirante al cargo.

La descripción y análisis de puestos es un factor importante en la planeación de personal de SAJONIA S.A, ya que esto le permite tener una visión del tipo de persona al que se debe contratar para laborar en la empresa, ya que las personas constituyen el principal activo intangible para las organizaciones productivas y por ende estas deben tener bien claro el tipo de persona que deben de contratar, porque de aquí depende el éxito o fracaso de toda empresa.

Para que las empresas puedan poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, estas necesitan desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales.

2.1.5.4. Aplicación de la técnica de incidente crítico.

Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamientos que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica habilidades deseables (que favorecen el trabajo) y las indeseables (las que desfavorecen el trabajo) de los futuros candidatos. (Chiavenato I. , 2007, p. 175).

Según Chiavenato, (2007), esta técnica consiste en evaluar los puntos fuertes y los puntos débiles de cada trabajador, lo que le permitirá al Gerente de Recursos Humanos tener un conocimiento de las habilidades y destrezas del ocupante del puesto y así poder verificar si esta persona podrá tener un excelente o pésimo desempeño en el trabajo, además la aplicación de esta técnica permite tener un mejor conocimiento de los hechos y el comportamiento de los ocupantes al puesto asignado.

Según el Gerente de Producción, otros de los factores que si se toman en cuenta durante la Planeación de Recursos Humanos en SAJONIA S.A, es la planeación de la técnica de incidente crítico, la cual según él, consiste en las especificaciones sobre ciertas habilidades y el comportamiento que debe de tener toda aquella persona que aspira a ser contratada por la empresa, en el caso de SAJONIA S.A quien se encarga de esta parte es cada jefe de área, ya que actualmente la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, pero a la vez esta debe ser revisada y autorizada por el administrador de la empresa.

Como parte de los procesos de planeación de Recursos Humanos, la técnica del incidente crítico, es uno de los factores que tiene importancia en este proceso, ya que este permite conocer todos aquellos comportamientos de los personas aspirantes a un cargo, lo que muchas veces puede beneficiar a la empresa y en otros casos podría causarle problemas.

2.1.5.5. Requisitos de personal.

Consiste en verificar datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal con las especificaciones de los requerimientos y características que el candidato al puesto debe tener. Si las empresas no tienen un análisis de puestos, el formulario de requerimiento de personal debe contar con campos adecuados en los que los jefes inmediatos puedan especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos (Chiavenato I. , 2007, p. 175).

Según Chiavenato, (2007), los requisitos de personal consiste en la verificación exhaustiva de los datos de los requisitos que el Gerente de Recursos Humanos ha propuesto para el nuevo puesto de trabajo y que el ocupante del puesto debe tener.

En la entrevista realizada al Gerente de Producción, se pudo constatar de que este factor si influye en la planeación de Recursos Humanos realizada en la empresa, y de que es importante de que se haga una descripción general de las características y especificaciones de los requerimientos con los cuales debe de contar la persona aspirante al puesto de trabajo, para evitar de que la empresa pueda incurrir en la contratación de personal no calificado.

Para que una persona pueda llegar a ser seleccionada a ocupar un puesto de trabajo dentro de cualquier empresa, esta deber contar con una serie de requisitos que se adecuen a los establecidos por la organización, de tal manera que este una vez contratado pueda ser capaz de llegar a cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. El que una empresa pueda contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial. En el desarrollo de la actividad empresarial, máxime en nuestras condiciones, el hombre es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a la gestión de Recursos Humanos y a la selección de personal, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial.

2.1.6. Cuestiones claves que deben considerarse.

2.1.6.1. Diseño y análisis del puesto de trabajo.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato I. , 2007, pág. 204).

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto: Requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades que adquiere, condiciones de trabajo (Chiavenato I. , 2007, pág. 228).

El diseño y análisis del puesto no es más que una serie de especificaciones que debe de cumplir el puesto de trabajo, combinado con ciertos requisitos que debe poseer la persona que va a desempeñar el cargo en la empresa, al momento del diseño del puesto de trabajo todas estas especificaciones tienen que quedar bien definidas, tanto las del puesto de trabajo como las del aspirante al puesto, de esta forma se podrá evitar ciertas complicaciones al momento de elegir a la persona indicada.

Durante la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA. S.A, se pudo constatar de que en la empresa existen fichas ocupacionales de los cargos y de que si se cuenta con manuales de procedimientos para cada cargo (Guía de observación), además de contar con un análisis y diseño del puesto en cada área de la empresa, donde se especifica las condiciones, requisitos y habilidades con las que debe de contar toda persona que aspira a ser contratada por parte de la empresa.

Cabe mencionar que SAJONIA S.A, es una empresa que sabe definir sus puestos de trabajo al momento de la necesidad de contratar nuevo personal para laborar en la empresa, donde queda especificado los requisitos intelectuales con que debe contar el aspirante al puesto, así como requisitos físicos y ciertas condiciones de trabajo que debe cumplir el trabajador, estos requisitos son de suma importancia para las empresas al momento de contratar a sus empleados, ya que estos conllevan al buen desempeño de estos.

2.1.6.2. Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo.

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades (Anónimo, 2015).

Al momento de hacer el análisis del puesto de trabajo, es muy importante tener bien claro: los objetivos, productos o servicios que ofrece la organización, las metas y otros aspectos importantes que tiene que ver con todo el entorno que rodea a la empresa, todo esto se hace con el propósito de que al momento de contratar nuevo personal no se omita ninguna de esta información.

De acuerdo con el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la información que se toma en cuenta para el análisis del puesto está basada en el desempeño del puesto y los requisitos personales de la persona que va a ser contratada, por lo que la información sobre las actividades laborales, actividades orientadas hacia el trabajador, máquinas, herramientas, equipos, materiales utilizados y elementos tangibles relacionados con el puesto no aplican en el análisis de puesto.

Cabe destacar la importancia que tiene la recopilación de información para el análisis de puestos, ya que va a ayudar al empleado a que este pueda desempeñar eficientemente sus funciones de acuerdo a las necesidades con que cuenta la empresa.

2.1.6.3. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.

- La entrevista.

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

- Cuestionarios.

Otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

- Observación.

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas.

- Diario o bitácora del participante.

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en la bitácora. En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados

hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones y las especificaciones del puesto (Dessler, 2001, pág. 116).

Dessler, (2001), destaca los diferentes métodos y procedimientos para la recopilación de información y sobre la importancia que tienen estos para la recolección de datos para el análisis de puestos, los tipos de entrevistas que se pueden aplicar para este proceso. El tipo de entrevista que se va a aplicar depende del tipo de información que se requiere recaudar, aunque entre más datos se obtengan mayor será la información y mejores serán resultados.

De acuerdo con la entrevista realizada al Gerente de Producción, los métodos que se utilizan para la recopilación de información durante el análisis del puesto están, la entrevista y la observación, por lo cual no aplican, cuestionarios, diario o bitácora del participante, registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas y mucho menos las conferencias con analistas de puestos o expertos.

La utilización de los diferentes métodos de recopilación de información para el análisis de puestos es de suma importancia, ya que permite tener una visión más clara de lo que se quiere, SAJONIA, es una empresa que hace uso de ciertos métodos, pero no de todos en su totalidad, quizás porque la información obtenida por los métodos utilizados es suficiente y por lo que este proceso es llevado a cabo por cada área de la empresa y no de manera general.

2.1.6.4. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.

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

La descripción de puestos son una serie de datos y especificaciones que se deben de hacer para un buen manejo de la información de la empresa, en esta parte se deben de dejar bien claro los deberes y las condiciones de trabajo a la que se tendrá que adaptar la persona que vaya a ocupar el puesto.

Según la entrevista realizada al Gerente de Producción, este pudo definir los elementos que contiene el contenido de la ficha de cargos, en los que sobresalen el nombre del cargo, fecha de elaboración, fecha de revisión, departamento, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo y las funciones del puesto, sin aplicar, código, departamento y unidad de dependencia. Lo expresado anteriormente por el Gerente de Producción, se pudo constatar con la guía de observación y se verificó en realidad que lo expresado por él es cierto.

La descripción de cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace, es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Es básicamente un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades de los trabajadores para con la organización.

2.2. Reclutamiento.

2.2.1. Concepto.

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

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato I. , 2008).

Según Mejía(2008) y Chiavenato(2008), el proceso de reclutamiento de personal, no es más que la colección de personal con conocimientos, habilidades y destrezas capaces de poder desarrollar tareas dentro de la empresa y así poder contribuir al logro de sus actividades. Mediante el proceso de reclutamiento la empresa toma la decisión de escoger a aquella persona que llena todas las expectativas y requisitos que requiere la empresa para llevar a cabo sus metas.

Según el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, el reclutamiento de personal es el proceso que consiste en reunir una cierta cantidad de personal con ciertos conocimientos, habilidades y con cierta capacidad para poder ocupar un puesto dentro de la organización, los cuales son sometidos a un proceso de selección donde clasifican los que cuenten con los requisitos y las condiciones que busca la empresa y que llene todas las expectativas.

El papel que juega el reclutamiento de personal en las empresas, es el de poder divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización que forma parte del mercado de trabajo envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH y para que este funcione las empresas deben de tener bien claro el tipo de personas que necesitan reclutar de acuerdo a las necesidades de la empresa. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias.

2.2.2. Importancia del reclutamiento.

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

Según García (2008), la importancia del reclutamiento de personal en las empresas es una necesidad que va surgiendo desde el momento en que se dan las salidas o la rotación de personal dentro de la empresa, o quizás cuando la empresa quiere llevar a cabo una nueva actividad y esta no cuenta con las personas necesarias o el personal apto para que se pueda desarrollar, es entonces cuando la empresa inicia el proceso de contratar más personas siempre y cuando estos cumplan con todos los requisitos que la empresa quiere que tengan, para este proceso de reclutamiento es importante tomar en cuenta la política establecida por la empresa de su planificación estratégica.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Producción, la importancia del reclutamiento radica en la consistencia de todos los actos desde que se quiere producir hasta poder lograr alcanzar los objetivos deseados por la empresa, es decir, en poder contar con el personal adecuado para poder llevar a cabo dichos objetivos, para lo cual la empresa tiene definida sus propias políticas de reclutamiento de personal.

El reclutamiento de personal es de suma importancia para las empresas ya que este permite atraer candidatos a la organización con la intención de que estos puedan ser seleccionados para poder ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de Recursos Humanos. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

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

Reclutamiento interno

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

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamiento anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Reclutamiento en línea (online) a través de la internet (Chiavenato I. , 2007, págs. 158,160,161 y 162).

Según Chiavenato (2007), son muchas las fuentes y los métodos de reclutamiento que existen para la contratación de personal y las mayorías de las empresas hacen uso de estos métodos para suplir sus necesidades de personal,

ya que esto le permite a la empresa una disminución en tiempo y costos de operación en el reclutamiento de su personal, lo cual le permite a la misma vez poder contar con un excelente equipo de trabajo capaz de poder desarrollar cualquier tipo de tarea implementada por la empresa.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, las fuentes de reclutamiento de personal con que cuenta la empresa están basadas en sus empleados actuales, como una de las principales fuentes de las que hace uso la empresa, ya que SAJONIA S.A, confía en sus empleados y tiene el pleno conocimiento de ellos; también cuenta con referencias hechas de parte de sus empleados, empleados temporales y la competencia, esta empresa no cuenta con fuentes de reclutamiento a través de anuncios en prensa, radio e internet, ni con agencias de contratación, universidades, institutos técnicos, candidatos espontaneos, contrataciones a través de antiguos empleados, esto se debe a que la empresa cuenta con sus propias políticas de reclutamiento como una medida tomada por parte de la alta gerencia.

SAJONIA, es una empresa que no cuenta con muchas fuentes de reclutamiento, ya que es una empresa pequeña y por lo tanto el reclutamiento de personal es poco, la época donde se da la mayor contratación de personal es en la época de cosecha del café que es cuando la producción de la empresa aumenta y por lo tanto esta se ve en la necesidad de contratar trabajadores para operar en el área de secado del café (área de patio) los cuales no necesitan contar con muchos requisitos, estas personas son contratadas directamente sin necesidad de pasar por todo un proceso de reclutamiento y selección de personal.

2.2.4. Tipos de Reclutamiento.

2.2.4.1. Fuentes internas.

El reclutamiento es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de Recursos Humanos (Chiavenato I. , 2007, pág. 156).

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar: Transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización (carreras) de personal (Chiavenato I. , 2001).

El reclutamiento interno es un proceso de movimiento de personal dentro de la empresa, este proceso tiene algunas ventajas ya que resulta ser muy económico, ya que evita que las empresas se sometan a gastos de publicidad, entre otros costos. Además resulta ser muy rápido ya que evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo. También presenta algunas desventajas las cuales pueden generar problemas a la empresa, como lo es el conflicto de intereses, ya que al ofrecer nuevas oportunidades para algunos trabajadores, tiende a crear actitudes negativas entre ellos.

Según la noción del Gerente de Producción de SAJONIA S.A, esta hace uso de fuentes de reclutamiento interno, basado en el personal con que cuenta la empresa, ya que este tipo de fuente de reclutamiento le resulta ser más económico y mucho más rápido que el reclutamiento externo.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, los cuales pueden ser promovidos o transferidos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Durante el proceso del reclutamiento interno, las vacantes se llenan con los colaboradores actuales de la organización, los colaboradores internos son los candidatos preferidos lo cual les permite su promoción o transferencia a las nuevas oportunidades donde la organización, les ofrece una carrera de oportunidades con el cual se sientan beneficiados.

2.2.4.2. Fuentes externas.

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de Recursos Humanos (Chiavenato I. , 2007, pág. 156).

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones (Chiavenato I. , 2001).

El reclutamiento externo trae consigo una serie de ventajas y desventajas, dentro de las ventajas está, el aprovechamiento de las inversiones en capacitaciones y desarrollo de personal efectuado por otras empresas, además de esto el reclutamiento externo enriquece los Recursos Humanos de la organización, pero también hay que ver los costos que este genera, ya sea en anuncios de prensa, gastos operacionales, además tarda más que el reclutamiento interno, ya que se invierte tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas.

Según la noción del Gerente de Producción de SAJONIA S.A, el reclutamiento externo es una de las técnicas que resulta ser un poco costosa para la empresa ya que se necesita invertir en tiempo y costos administrativos, pero al mismo tiempo es imprescindible, ya que siempre existe la necesidad de contratar personal fuera de la empresa, ya sea personal permanente o temporal, al hacer uso de ambas técnicas de reclutamiento, el tipo de tipo de reclutamiento de SAJONIA S.A, resulta ser mixto.

El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de Recursos Humanos y por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su

proceso de selección de personal, este se enfoca en la adquisición de competencias externas. Tanto el reclutamiento interno como el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros de la empresa.

2.2.5. Procesos de Reclutamiento.

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

Los procesos de reclutamiento varían de acuerdo a la organización, es decir, muchas empresas tienen su propia manera de llevar a cabo este proceso de manera tal que la empresa no se vea afectada, existen empresas donde el área encargada del reclutamiento de personal no puede tomar ninguna decisión de contratar sin que antes el área de la empresa que necesita contratar el personal haya tomado la decisión respectiva.

El proceso de reclutamiento en SAJONIA S.A, se inicia con la decisión de cada jefe de área, por lo que se considera como una función de línea, ya que cada departamento de la empresa en el que se encuentre la vacante a ser ocupada es el que ve la necesidad de contratar nuevo personal para poder ocupar el puesto vacante, pero quien da la autorización de reclutar es el administrador, luego cada jefe de área se encarga de seleccionar a la persona indicada según las especificaciones y las condiciones de trabajo a las que se debe de someter el empleado.

Los procesos de Reclutamiento tienen más éxito cuando los reclutadores son escogidos y entrenados. Aun cuando la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento tiene un fuerte impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan fuertes impresiones en los candidatos y éstas pueden ser positivas o negativas, además es esencial que haya cooperación entre la línea y el staff para el reclutamiento, donde el consultor de Recursos Humanos y el personal de línea que recluta deben saber con exactitud qué exige el puesto y qué se busca en los candidatos.

2.3. Selección.

2.3.1. Concepto.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. La selección de Personal es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información (Chiavenato, 2000).

Según Chiavenato, (2000), la selección de personal consiste en buscar a la persona idónea que va a ocupar el puesto de trabajo vacante que existe en la empresa. Consiste en seleccionar a aquella persona que va a ser capaz de desarrollar la tarea que se le asigne, siempre y cuando cumpla con ciertas habilidades, conocimientos y destrezas para poder desempeñar sus funciones.

En el beneficio SAJONIA S.A, según la entrevista realizada al Gerente de Producción, trabajan con un proceso de selección de personal, aunque muchas veces no es utilizado, pues las personas que colaboran en la empresa, tienen en su mayoría estabilidad laboral y los procesos de selección no se dan tan a menudo.

Tomando en cuenta la información obtenida en la entrevista, se puede resumir que se dio a entender que SAJONIA S.A, ve innecesario la práctica de selección, aunque si esta se realizase sería de beneficio para la empresa, ya que

es importante conocer a los trabajadores con mayor fuerza laboral y los que necesitan capacitaciones, la selección no es solo para las personas que quieren formar parte de la empresa, sino también, para los que se encuentran dentro de esta, lo anterior mencionado se puede dar cuando se desea realizar un proceso de rotación interna, este conlleva a una selección de personal de manera interna. Si esta no se practica a menudo en la empresa, cómo los Gerentes conocerán a los trabajadores que mejor desempeñan sus labores y que se merecen un acenso.

2.3.2. Importancia.

La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del Gerente dependerá en parte del desempeño de sus subordinados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tenga el reclutar y contratar empleados y tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección (Chiavenato, 2000).

Según Chiavenato,(2000), la selección de personal es un proceso de gran importancia para las empresas ya que de aquí depende el éxito o fracaso de toda empresa, una buena selección de personal le va a permitir a la empresa cumplir con todos sus objetivos planteados y así poder mantenerse en un buen nivel de competencia.

Al mismo tiempo se le preguntó al Gerente sobre la importancia que tiene para ellos el proceso de selección, Este mostró, que es importante, les agrada conocer a cada uno de sus colaboradores y con un proceso de selección se ve el perfil adecuado de las personas, la cultura organizacional que posee SAJONIA S.A, debe ser adaptativa para el recién ingresado y es importante saber si es flexible su adaptación laboral.

La importancia que tiene para el personal administrativo de SAJONIA S.A, el proceso de selección; sus respuestas afirman la importancia que tiene este

proceso, pero alegan que una empresa con estabilidad laboral como ellos, la selección no se da continuamente, se habla que la estabilidad en un trabajo es un buen punto para un ambiente sano, eso en términos de gerencia, pero será lo mismo para los trabajadores incluso para el público general, si no existe selección de nuevo personal, que pasará con toda esas personas que se encuentran esperando una oportunidad de empleo, o bien los trabajadores cuyo desempeño laboral no ha sido debidamente valorado.

2.3.3. La selección como proceso de comparación.

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

Según Chiavenato, (2007), la selección de personal, es un proceso que consiste en comparar aquellos requisitos que debe poseer la persona a ocupar un puesto dentro de la empresa para luego ser desempeñado y el perfil de todas aquellas personas que aspiran a ocupar dicho cargo en la empresa.

Por lo general SAJONIA S.A, trabaja con este tipo de perfil, los aspirantes a un puesto que quede vacante deben cumplir con ciertas características que la empresa tiene. Eso lo realizan para crear un tipo de confianza en el colaborador.

Determinando de esta manera que la comparación de la ficha ocupacional de cargo versus el perfil y conocimiento de un aspirante puede traer consecuencias tanto positivas como negativas, los reclutadores serán felices de encontrar a aspirantes que encajan perfectamente con un perfil, pero deben determinar que en la práctica las características que mencionaron en su solicitud de empleo no sean desventajosas cuando las realicen en el campo laboral.

2.3.4. La Selección como Proceso de Decisión y Elección.

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

Según Chiavenato, (2007), expresa que el Departamento de Selección de personal no puede exigirle al departamento solicitante en ningún momento la aceptación de los candidatos que se han seleccionado durante el proceso de comparación, proceso en el cual se hace una comparación de los requisitos que exige el puesto y los que presenta el candidato, lo único que puede hacer este departamento es brindar ayuda sobre las técnicas de selección que existen y quien se encargará de seleccionar a la persona apropiada será el departamento solicitante únicamente.

En SAJONIA S.A, este modelo lo realiza cada jefe de área en coordinación con el administrador del Beneficio, (entrevista realizada al Gerente de Producción). Con respecto a la encuesta realizada a los empleados de SAJONIA S.A, ya la mayoría de los aspirantes saben a quién recurrir para que les brinden respuesta ante cualquier situación que se les presente.

SAJONIA S.A utiliza uno de los métodos más acertados en el ámbito del reclutamiento, selección y contratación del personal, porque el conocimiento de las ventajas y desventajas de una posible contratación puede hacer que los Gerentes visualicen el futuro del nuevo trabajador y determinar así su desempeño próximo dentro de la empresa, además de eso, también da confiabilidad a la decisión, se puede decir que eligieron al candidato que menos desventajas presenta, esto quiere decir que puede lograr desempeñar sus tareas futuras.

2.3.4.1. Modelos de Comportamiento.

2.3.4.1.1. Modelo de Colocación.

Un candidato para una vacante. Cuando no se incluye la categoría del rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato .En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno (Chiavenato I. , 2007, pág. 172).

Según Chiavenato, (2007), el modelo de colocación es aquel en el que solamente existe una vacante de trabajo y un solo candidato para ocupar dicho puesto, en este caso la empresa deberá de admitirlo siempre y cuando esta persona tenga los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para poder desempeñar el cargo.

Una vez contratado el personal, el jefe de área es el encargado de colocarlo en el puesto de trabajo y hacer el debido proceso de inducción. SAJONIA S.A, no realiza en si el proceso de inducción masivo, pues lo realiza con una leve descripción de deberes, para ellos la contratación se da también en base a la experiencia que se dedujo de sus documentos, en si la persona contratada tiene la experiencia para realizar las tareas adecuadamente (entrevista al Gerente de Producción).

Los trabajadores de SAJONIA S.A afirman que la colocación de un aspirante a un puesto, se da de manera interna, se determina utilizando el banco interno de aspirantes para elegir a uno y luego informarles de su ascenso.

Según lo observado durante la estancia de los investigadores dentro de la empresa, estos pudieron afirmar que SAJONIA S.A, si utiliza el banco interno de aspirantes para la posible contratación, pero no utiliza el modelo de colocación, pues por lo general siempre cuenta con más de un solo aspirante para que ocupe un puesto. Por lo general el puesto en el coloque al nuevo trabajador es mayor al que ya poseía dentro de la empresa, por lo que se tomaría como un ascenso y no como un modelo de selección por colocación.

2.3.4.1.2. Modelo de Selección.

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

Este modelo aplica en aquellas situaciones en el que solo existe un solo puesto de trabajo y muchos candidatos, en este caso solo se podrá seleccionar a aquella persona que cumpla con los requisitos y las especificaciones necesarias que exige el puesto, después de todo un proceso de comparación entre los candidatos.

SAJONIA S.A, no toma en cuenta el modelo de selección a la hora de elegir entre varios candidatos, por lo general esta empresa asegura no tener problemas en cuanto a la contratación y rotación de personal, por lo que el modelo no es aplicable.

Los trabajadores del beneficio afirman que aunque muchos de ellos desean un ascenso esto no se presenta con frecuencia, por lo que a sus compañeros de

trabajo cuidan su puesto y realizan las tareas asignadas con la mayor eficiencia posible.

2.3.4.1.3. Modelo de Clasificación.

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

Según Chiavenato, (2007), el modelo de clasificación se refiere a la oportunidad que tienen los candidatos de ser seleccionados para ocupar un puesto de trabajo, debido al número de vacantes que existen y el número de solicitantes, donde se hace un proceso de comparación entre el candidato y los diferentes puestos de trabajo, para ver si el aspirante cumple con todos los requisitos que exigen los diferentes puestos y así tener la posibilidad de ser seleccionado en alguno de ellos.

SAJONIA S.A, no utiliza el modelo de clasificación de los aspirantes, porque su rotación de personal es poca y no siempre están en contratación continua de candidatos. Esto a los aspirantes les parece estable, piensan que la oportunidad de trabajar en un lugar como este no es común y son escasas, y al ser seleccionados entre un grupo mayor de aspirantes, también es un dato significativo para el candidato. Por otra parte según el Gerente de Producción la clasificación puede darse escasamente por cada jefe de área.

SAJONIA S.A, no clasifica a su personal en comparación a los puestos dentro de la empresa, más dan una estabilidad laboral para sus trabajadores.

Aunque los trabajadores no estén de acuerdo con lo mencionado anteriormente, ellos solo se dedican a realizar sus tareas laborales. Se pudo

determinar que el desacuerdo de los colaboradores con este modelo, es que debido al proceso no todos puede realizar las tareas que les gustaría o bien aspirar a puestos mayores, pues varios de los trabajadores se sienten intimidados con algunas características de algunos puestos.

2.3.4.1.4. Modelo de Valor Agregado.

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

Este modelo es un poco más complejo ya que va más allá de la simple comparación entre candidatos y puestos de trabajo, lo que se quiere lograr con este modelo es aumentar el nivel de competencia individual de cada aspirante y el nivel de competencia de la organización, como una manera de poder aumentar el capital humano de la empresa.

El modelo de valor agregado es la parte competitiva del personal, algo relevante que se conoció durante la entrevista al Gerente de SAJONIA S.A, fue que entre las mismas empresas dedicadas ya sea a la producción o exportación del grano de café comparten personal entre ellos mismos, a través del proceso de reclutamiento, pues conocen los mejores miembros de cada beneficio y cuando este está libre no faltan las oportunidades con mejores salarios.

Aunque a este modelo lo que le importa es el futuro de la empresa, es un modelo que le da prestigio al ambiente laboral e incrementaran sus beneficios

económicos y humanos, porque pretende conservar a los trabajadores con mayor fuerza laboral.

2.3.4.1.5. Competencias individuales requeridas.

Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición (Chiavenato I. , 2011, pág. 149).

Según Chiavenato (2011), este modelo se refiere a ciertas habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes que debe de poseer cada aspirante al puesto de trabajo, donde se forma un nivel de competencia entre cada solicitante para ver quién es el mejor, capaz de poder desempeñar sus funciones para beneficio de la empresa, la sociedad y él mismo.

SAJONIA S.A, este proceso lo realiza con el motivo de brindar motivación a sus trabajadores para que ellos puedan trabajar de manera eficiente.

Los trabajadores por otra parte lo ven como un tipo de presión innecesaria, afirman que cada persona adulta sabe lo que debe hacer y si no lo realiza para beneficio de la empresa entonces se debe proceder a instancias mayores.

2.3.5. Proceso de la Selección de Personal.

2.3.5.1. Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal. A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de

la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista (Davis, 2008, pág. 202).

Según Davis, (2008), este proceso se hace desde que se da a conocer la forma en que se reciben las solicitudes de empleo en cualquier institución, es importante conocer esta parte porque es un régimen protocolar guiado a su vez por políticas internas de la empresa, se da a conocer el perfil del puesto y de esta manera puede hacerse la idea de las actividades que realizará en caso de ser contratado, luego que se da ese paso comienza la recepción de los documentos o perfil del puesto.

Tabla No. 2

Documentos que adjunta el candidato a su solicitud de empleo		
	Porcentajes	
	Si	No
Curriculum	93%	7%
Títulos	73%	27%
Cartas de trabajos anteriores	82%	18%
Constancias de referencias	72%	28%
Record de Policía	30%	70%
Certificados de salud	90%	10%
Cedula de identidad	60%	40%
Partida de nacimiento	45%	55%
Partida de nacimiento de los hijos	34%	66%
Fotocopia del carnet del INSS	69%	31%
Numero RUC	31%	69%
Licencia de conducir	41%	59%
Licencia de portación de armas	38%	62%
Constancias de estudios	55%	45%
Otros requisitos	41%	59%

Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

En el proceso de selección uno de los documentos que presentan los candidatos a cualquier puesto de trabajo, es sin duda alguna el currículum, el documento más exacto que provee la información más veras de los aspirantes; para SAJONIA S.A, este documento es el que les da las pautas para seguir en el proceso de selección. De los colaboradores de SAJONIA S.A, un 93% opinaron de que si presentaron currículum al momento de la solicitud de empleo, el otro 7% no presentó este documento.

Otra de las preguntas que fueron clave para conocer los documentos que se adjunta a la solitud de empleo son las constancias de referencias, estas se dan más en los casos de colaboradores jóvenes que buscan empleo y realizaron algunas pasantillas en algunas empresas y esta como muestra del tiempo invertido por el aprendiz proporcionan una constancia de referencia. En la encuesta realizada a las colaboradores de la empresa afirmaron sobre la presentación de este documento en un 72% y el otro restante dijo que no presentaron este documento, los que dijeron que no presentaron puede ser porque ellos ya eran experimentados y prefirieron una carta de recomendación que tiene mayor validez que una constancia, entre otros documentos que sobresalen en la solicitud de empleo de los trabajadores están: títulos profesionales, certificados de salud, cédula de identidad y fotocopia del carnet del INSS, también existen otros documentos entre los que el aspirante al puesto de trabajo adjunta al momento de solicitud de empleo pero que no son muy representativos tales como: numero RUC, partida de nacimiento del aspirante, partida de nacimiento de los hijos y el record policial.

En la entrevista realizada el Gerente de Producción del beneficio SAJONIA S.A, la documentación más relevante para los Gerentes y la cual es primordial, son: el Curriculum, la carta de trabajos anteriores, copia de cédula de identidad y el certificado de salud, y a los que ellos no le prestan atención son las partida de nacimiento del aspirante y el de sus hijos y el numero Ruc. Cabe mencionar que

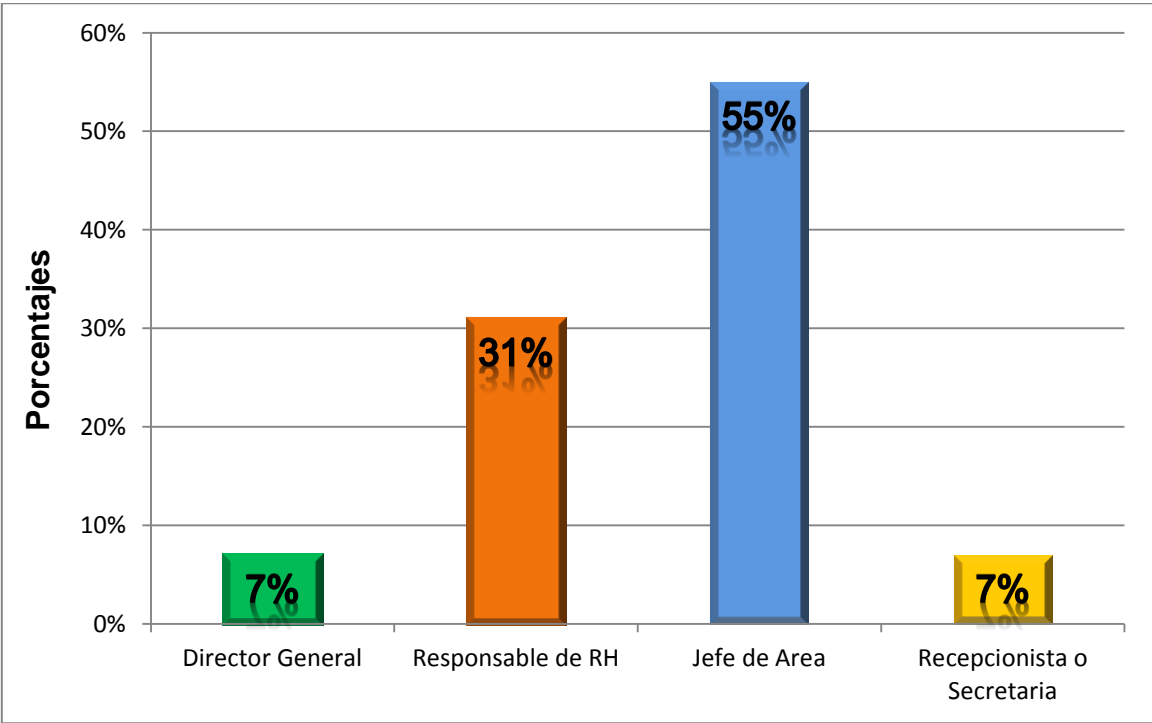
para el Gerente, los documentos o datos que adjunta a la solicitud de empleo son los mismos que para los encuestados tuvo mayor énfasis.

Por otra parte los trabajadores afirman que va ir en dependencia al puesto que deseen desempeñar, ellos presentaran los documentos que les brinden confiabilidad a los reclutadores.

Se puede afirmar que dicha solicitud de empleo, debe estar completada sin importar el puesto al que se aspira, porque además que proporciona información que necesariamente se debe conocer, brinda pista sobre un perfil a un puesto futuro, no necesariamente al puesto al que se aspira actualmente es el que deba ocupar por mucho tiempo dentro de un beneficio, como trabajador se debe aspirar a tareas con mayor exigencias y salarios más altos. Esta información será guardada y considerada por los Gerentes para decisiones futuras.

Gráfico No.10

Persona encargada de recepcionar los documentos



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

Cada uno de los documentos que se presentaron anteriormente y que fueron sometidos a proceso de encuestas, entrevista y observación, son entregados dependiendo el área a que estén aspirando, la mayoría de los trabajadores que han pasado por el proceso de selección saben que en un 55% deben presentar este informe a los jefes de área. Lo preocupante de la situación es que SAJONIA S.A, no cuenta con un departamento de RRHH y su personal piensa en un 31% que se le entrega el documento al responsable de RRHH y ese dato es realmente preocupante, ya que realmente esta empresa debería de tener un departamento responsable del personal que labora en la empresa (Departamento de Recursos Humanos), el 7% dijo que el responsable de recepcionar los documentos es el Director General de la empresa y el 7% dijo que la recepcionista o secretaria.

De acuerdo al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, el encargado de recepcionar los documentos de los solicitantes de empleo es el jefe de cada área donde se necesita contratar a aquella persona que vaya a ocupar alguna vacante de trabajo.

Debatiendo un poco sobre el porcentaje que representa un tercio (31%) del personal total del beneficio, sobre la existencia de un departamento de RRHH dentro de SAJONIA es alarmante, de acuerdo a las entrevistas aplicadas a esta investigación y la guía de observación, se puede afirmar que dicho departamento no tiene existencia dentro del beneficio, lo que existe es una pequeña área llamada Nomina, la que se encarga solamente del pago de planilla y pago de prestaciones de los trabajadores.

Se debe hacer la pregunta sobre el porqué un tercio del personal de SAJONIA afirman la existencia del departamento de RRHH en el beneficio.

De acuerdo a lo observado, se puede concluir con respecto a esta temática que dicha confusión se puede dar por dos motivos:

- La falta del conocimiento de términos Administrativos Profesionales.

- La confusión entre el departamento de Recursos Humanos con Nómina.

Lo primero puede darse por que una gran parte de los obreros, son personas humildes con escasos conocimientos técnicos de la administración, y lo otro por la falta de capacitación donde se da a conocer la diferenciación de lo que representa un departamento de Recursos Humanos con una área de nómina, un dato que debe de quedar bien en claro para los trabajadores si se diera capacitaciones en la empresa sobre la división de tareas (organigrama).

Se debe dejar bien en claro a los trabajadores del beneficio que la existencia de un departamento de RRHH dentro de la empresa es nula y que la área de Nomina solo es una pequeña área dentro de todo lo que abarca la administración de los Recursos Humanos, dentro de cualquier empresa.

De acuerdo los a los 14% restante que son divididos por dos departamentos un 7% Director General y el otro 7% Recepcionista, puede darse porque va en dependencia del puesto, por ejemplo los trabajadores que son contratados para la temporada alta del café suelen dejar su solicitud con la recepcionista o secretaria de la empresa. Mientras que si al puesto que se aspira es una Gerencia o Director de alguna área, debe realizarse un proceso más profesional y con mayor incidencia.

2.3.5.2. Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. (Davis, 2008, pág. 202).

En este proceso se toma en cuenta el desempeño práctico de la empresa, pues se estudia las habilidades de los aspirantes, y si estas están acorde con el perfil del puesto podrá tener habilidades que tal vez sean inútiles en X puesto, se realizan a su vez un estudio psicológico para conocer el estado mental de los aspirantes.

Según el Gerente de SAJONIA S.A, las pruebas que hacen van en dependencia del puesto pero por lo general, son físicas, psicológicas para los trabajadores del área de Producción y seguridad de la empresa, y de habilidad, se argumenta que de esta manera se conoce mejor al aspirante.

Los trabajadores afirman la realización de exámenes dentro del beneficio para determinar su estado y considerar algunos cambios, para estos, lo más importante son los médicos, se pretende que al estar en buen estado de salud te asegura como un colaborador es rentable e eficiente, de lo contrario serás considerado como un trabajador que en el futuro cause problemas de ausentismo y afecte la productividad.

Se observó a través de la guía de observación la existencia de un protocolo de actividades que se realizan al terminar el periodo de corta del café, para la realización de diferentes exámenes.

2.3.5.2.1. Tipos de pruebas.

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridas a través de los estudios o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto. Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra a clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas.

- Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Sirven como una entrevista pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener respuestas verbales específicas.
- Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas escritas, son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las

organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.

- Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o área, de manera uniforme y en un determinado tiempo, como la prueba de mecanografía, captura de datos, diseño de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimiento.

- Pruebas generales: son las que evalúan la cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran.

- Pruebas tradicionales: son aquellos tipos expositivos, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Su evaluación y corrección es tardada además de subjetivas. Este tipo de pruebas es utilizada mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas. (Chiavenato I. , 2007, p. 184).
- Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos, los tipos principales en estas pruebas son:
 - ❖ Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, etc.) con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
 - ❖ Opción múltiple (en las que cada pregunta tienes tres, cuatro o cinco opciones para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
 - ❖ Relacionar columnas (por ejemplo por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro y varias capitales). Estas pruebas permiten medir la

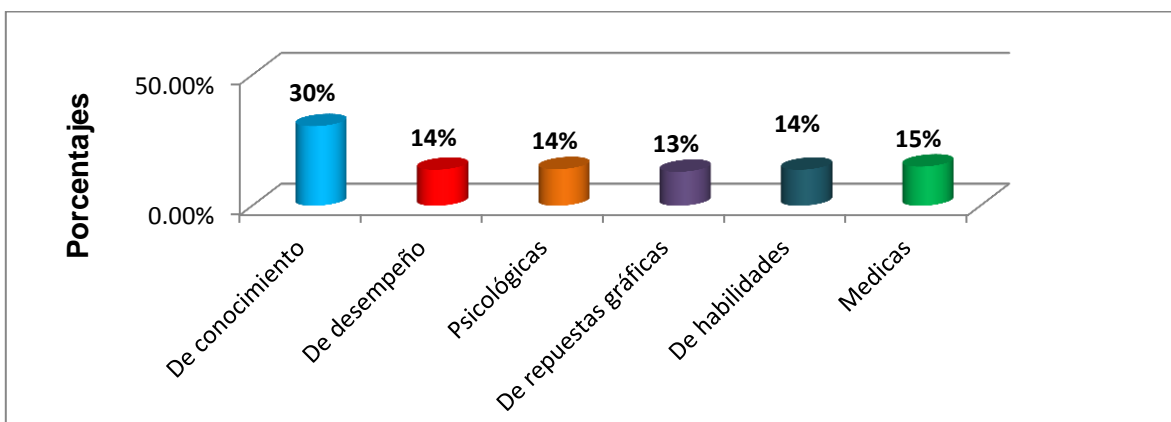
extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación como su evaluación.

- ❖ Pruebas mixtas: son las pruebas que utilizan tanto como preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas (Chiavenato I. , 2007, p. 184).

Según Chiavenato (2007), se conoce la forma en que se re realizará la entrevista, se puede hacer de forma verbal o escrita comúnmente, se da más de forma verbal o cara a cara, es más común porque, se conoce el perfil del aspirante, también de acuerdo a la área de conocimiento en las entrevistas de trabajo se realizan prueba generales que son las pruebas que se le pueden hacer a cualquier aspirante de cualquier puesto, como por ejemplo, ¿cuál es su estado civil?, o pruebas específicas de acuerdo al puesto que se está disputando, por ejemplo a un aspirante de informática se le debe de hacer preguntas como: ¿Qué tipo de especialidades tiene en el área de la diplomacia? o son bien pruebas tradicionales, porque esta se realiza de forma improvisada entre el entrevistador y el aspirante, o bien las objetivas que se hacen mediante diagnósticos rápidos, por ejemplo; encuesta o llenados de solicitudes, pues esto revelan información más rápida sin necesidad de invertir en un entrevistador.

Gráfico No.11

Tipos de pruebas que se realizan en el Proceso de Selección



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

Según los trabajadores de SAJONIA S.A el 100% aseguran haber sido objetos de pruebas durante el proceso de selección, según ellos antes de ser contratados se les realizan pruebas que demuestren los distintos perfiles. Estas pruebas son de desempeño, porque se sabe que es resultante para las actividades que realiza la empresa, por otro lado las pruebas de conocimiento son muy útiles para tareas de concentración mental y otras son las pruebas de habilidades. Según el resultado de las encuestas el 30% de los trabajadores asegura que dentro de los tipos de pruebas que se realizan en el proceso de selección están las pruebas de conocimiento, el 14% mencionó las pruebas de desempeño, un 14% pruebas psicológicas, la cual se les aplica a trabajadores del área de producción y trabajadores encargados de velar por la seguridad de la empresa, el 13% pruebas de repuestas gráficas, un 14% mencionó las pruebas de habilidades y el 15% restante hizo mención a las pruebas médicas que realiza la empresa.

Según el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, estos tipos de pruebas se les realizan a los trabajadores para tener un mejor perfil de cada uno de ellos y así poder verificar si cumplen con los requisitos que requiere cada puesto de trabajo.

Los investigadores afirman la importancia de la realización de pruebas en el proceso de selección, este dato determina al aspirante con mejor rendimiento físico y mental. Por otra parte como se menciona anteriormente es una información que se debe ser comparada hasta con el perfil del puesto de trabajo.

2.3.5.3. Entrevista de selección.

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones como el filtro inicial del reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del

desempeño, en la separación, etc. A pesar de todo la entrevista es el método más empleado en la selección del personal, esta preferencia existe además de la subjetividad e imprecisión de la entrevista (Chiavenato I. , 2007, p. 177).

La entrevista, se toma como un dialogo para conocer mejor a los aspirantes a cualquier puesto; es de mejor utilidad y mayor eficiencia, pues se usa el simpatismo que le tomemos al aspirante, pues con el habla destacan habilidades o problemas de expresión dependiendo el perfil del puesto; cabe destacar que este tipo de prueba no es para cualquier perfil, por ejemplo aspirantes en volúmenes o bien trabajadores de temporada se les hace llenar una solicitud y no se presta a ningún tipo de entrevista, en este caso su contrato es temporal.

La entrevista es el medio que se utiliza para un proceso investigativo, en SAJONIA S.A se aplicó una entrevista al Gerente de Producción con el propósito de obtener información que fuera sumamente importante para dictaminar el estado que se encuentra en el área de aprovisionamiento y selección del personal.

La entrevista, es de mejor utilidad y mayor eficiencia, pues se usa la simpatía del aspirante, pues con el habla destacan habilidades o problemas de expresión dependiendo el perfil del puesto; cabe destacar que este tipo de prueba no es para cualquier perfil, por ejemplo, aspirantes en volúmenes o bien trabajadores de temporada se les hace llenar una solicitud y no se presta a ningún tipo de entrevista, en este caso su contrato es temporal.

2.3.5.3.1 Proceso de la entrevista.

El entrevistador asume un papel muy importante en el proceso.

- Preparación de la entrevista.

La entrevista no debe ser improvisada, ni hecha de prisa.

La entrevista, ya sea con cita o sin ella necesita de cierta preparación o planeación.

- Ambiente.

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista.

El ambiente del que hablamos debe enfocarse de dos pasos desde dos puntos de vista: físico, psicológico.

- Desarrollo de la entrevista.

La entrevista propiamente constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes.

- Cierre de la entrevista.

La entrevista debe iniciarse y fluir brevemente y sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante.

- Evaluación del candidato.

Inmediatamente después que el entrevistado abandona la sala, el entrevistador debe proceder con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria (Chiavenato I. , 2007, págs. 180,181 y 182).

El escenario y lo que acompaña la entrevista es primordial que sea conocido en la solicitud de empleo ya que prepara al entrevistador a imaginarse y preparar respuestas sólidas y convincentes, estas son las cinco etapas de la entrevista que generalmente se hacen: ¿cuándo el entrevistador prepara la entrevista para realizarla al aspirante?, ¿ dónde se hará la entrevista?, ¿cómo transcurrirá el lapso de tiempo de la entrevista?, ¿cuándo se da el proceso de evaluación de la entrevista por los Gerentes y el propio entrevistador?.

El proceso de la entrevista según el Gerente de producción SAJONIA S.A, se realiza primeramente con una llamada previa para informarle al aspirante al puesto de trabajo sobre la entrevista, luego se procede a realizar la entrevista para conocer un poco más sobre aquella persona que posiblemente será seleccionado.

La entrevista según lo mencionado anteriormente será realizada solo a aquel candidato potencial que posiblemente será seleccionado como trabajador de la empresa, pero cabe la redundancia ¿será lo correcto?, el no darle la posibilidad a los otros aspirante, alegar sobre su currículum y solitud de empleo es talvez cerrar la puerta a un trabajador que quizás en un futuro poseerá mucho más potencial que el que actualmente será entrevistado. Este comportamiento se puede dar en dependencia del puesto, se puede comprender que la entrevista a un total de aspirantes mayor a las cinco personas, no resulta rentable para la empresa, se pierde tiempo y dinero.

2.3.5.3.2. Ventajas y desventajas de la entrevista.

- Ventajas de la entrevista:

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

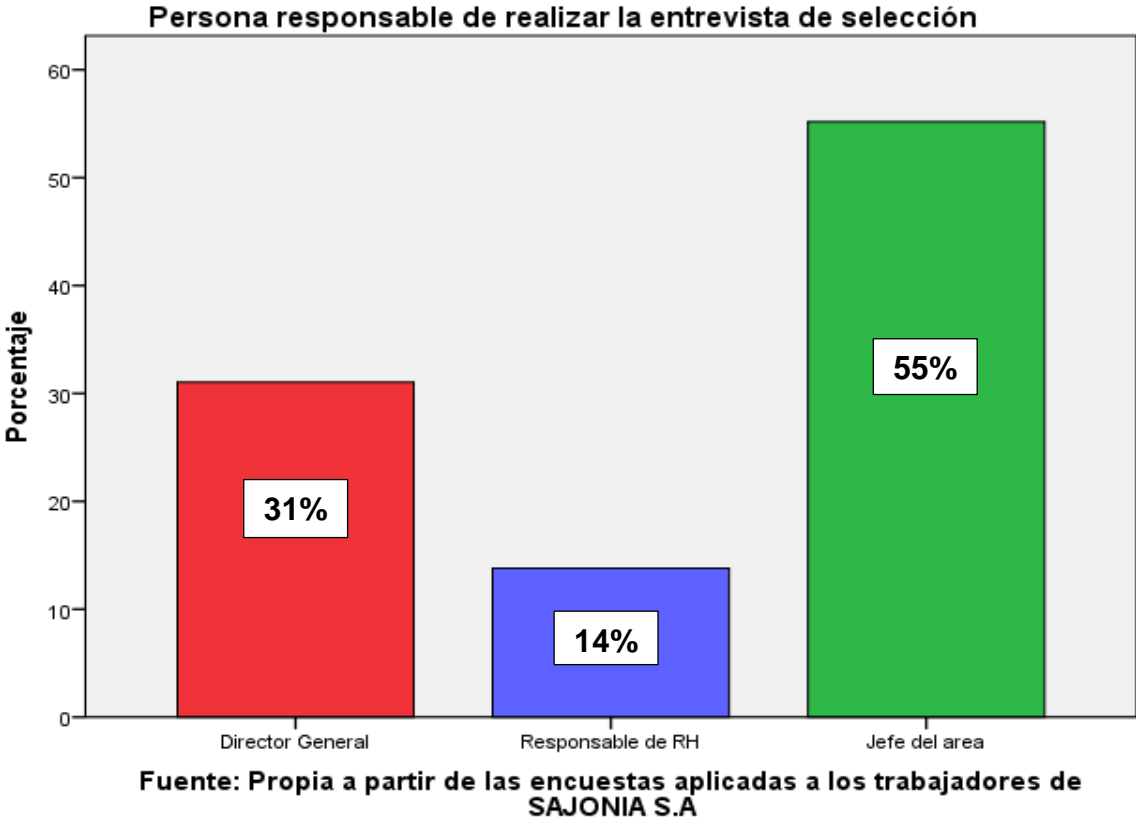
- Desventajas de la entrevista.

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

Todo proceso de selección tiene ventajas y desventajas, la entrevista no tiene excepción alguna, pues es un proceso que no tiene contradicción pero si

puede haber confusiones y se invierte en costo y tiempo, la mayoría de las empresas lo invierte porque es un método de mayor confiabilidad.

Gráfico No.12



Según los trabajadores de la empresa, un 55% reveló que la entrevista de selección del personal es llevada a cabo por el jefe de área, un 31% dijo que el Director General y el otro 14% de los encuestados aseguraron que esta es realizada por el responsable de Recursos Humanos.

En SAJONIA S.A, los colaboradores presentan su solicitud de empleo al jefe de area y él es el encargado en realizar una entrevista previa a la contratacion.

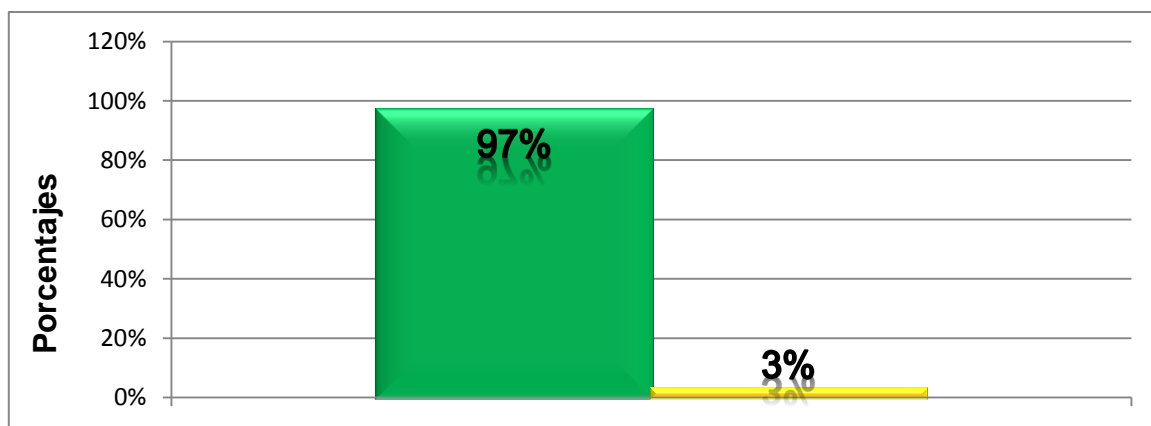
Esto se hace porque los jefe de areas son los mas adecuados para considerar que les hace falta en su equipo de trabajo para realizar contrataciones, (entrevista).

Según la entrevista realizada al Gerente de SAJONIA S.A, este afirma la realización de una entrevista por parte de cada jefe de área, donde se esté solicitando al aspirante al puesto, además de ser la persona encargada de revisar su solicitud de empleo también será quien proceda la entrevista, lo que es ventajoso para la empresa ya que no está sometiendo a dos personas diferente al proceso de selección, se trabajaría en este proceso con el jefe de área, que además de conocer un poco más al aspirante tiene la experiencia de realizar preguntas más técnicas de acuerdo al puesto.

Al igual que la parte anterior, se mantiene el problema de la falta de comunicación entre el total de los trabajadores si existe una similitud entre el Jefe de Área y el Director General en la realización de la entrevista, ya que se puede dar en referencia al cargo, pero aun así más de un quinto del total de trabajadores del beneficio aun toman como consideración al departamento de Recursos Humanos, del cual se afirma que no existe en la empresa.

Gráfico No.13

Existencia de entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

Según la entrevista realizada a los trabajadores de SAJONIA S.A, el 97% de estos aseguraron de que fueron entrevistados por la empresa para poder ocupar un puesto en la organización, mientras que el 3% restante asegura no haber formado parte de esa entrevista, lo que quiere decir que estos pudieron haber sido contratados directamente o talvez removidos de sus cargos.

La entrevista de selección se realiza cuando los aspirantes son pocos y se les puede aplicar este proceso ya que es el mas lento y se invierte en costos económicos para llevar a cabo esta tarea. Aunque a su vez a como se menciona anteriormente son mas convicente.

En SAJONIA S.A, la entrevista es la mas comun ya que casi siempre son poco los aspirantes, esto se demuestra con que el total de personas que afirmaron que su proceso de selección se dió luego de una entrevista con 97% de la afirmacion de los colaboradores.

2.3.5.4. Verificación de referencias y antecedentes.

“¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en Recursos Humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes. Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser

del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana (Davis, 2008, pág. 215).

Según Davis, (2008), este es el proceso de autenticación de los documentos, siempre lo que se dice es verdad, hay en el ambiente laboral personas deshonestas que pretenden llegar con información falsa por lo que cada aspirante debe tener en cuenta que después de que se hizo la entrevista, si el entrevistador lo vio entre las posibles opciones será su información confirmada para así confiar desde la llegada del aspirante a la empresa, el encargado debe verificar que los datos sean correctos, él es el responsable de Recursos Humanos, toda empresa está en obligación inminente de verificar datos sea el puesto que sea.

En SAJONIA S.A, a través de la entrevista realizada al Gerente de Producción la información que brinda la empresa es verificada conforme al detallamiento de datos que brinda la empresa, esto ocurre con la confirmación de las cartas de referencias, pues se espera que hayan sido obtenidas por la calidad del trabajo realizado anteriormente.

La verificación de la información es un método viable para todas las empresas, es una manera de asegurarse sobre sus nuevos trabajadores, desde el momento en que verifica la información que se ha brindado, este se da cuenta sobre su lealtad y hasta los motivos por lo que ha dejado de laborar para otras

instituciones, pues los documentos presentados pueden ser modificados para su conveniencia.

2.3.5.5. Evaluación médica.

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

La evaluación médica, es la razón por la cual la empresa prepara la elaboración del contrato, pues una persona con altos problemas de salud no es muy estable en los trabajos y tampoco es rentable, no se les está pagando salario para estar pidiendo reposo, el aspirante debe ser honesto, en este aspecto las empresas valoran mucho este criterio. La empresa se prepara para no tener ningún tipo de amonestaciones ya que el tener un personal así también tiene sus perjuicios, otro punto a estudiar es al puesto al que se aspira, por ejemplo una persona con problemas reumáticos que aspire al puesto de mantenimiento debe ser bien estudiado.

Las evaluaciones médicas en SAJONIA S.A, también se dan como una forma de prestación gratuita al personal de trabajo mediante, brigadas médicas, medicamentos y equipos de protección para el bienestar de la salud de sus colaboradores. Eso fue lo mencionado por la entrevista realizada al Gerente de Producción de dicho beneficio.

2.3.5.6. Entrevistas con el supervisor.

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el Gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el

futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas (Davis, 2008, pág. 217).

Este es un proceso que se da luego de las entrevista con el responsable de Recursos Humanos ya que data de los resultados de este, para que el Gerente o jefe superior decida entre los aspirantes con mayor eficiencia y mayor relevancia durante el proceso de selección.

Según la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la entrevista con el supervisor no es aplicable, mencionaba que es innecesario ya que se realiza la entrevista directamente con los jefes de áreas, e incurrir en una entrevista con el supervisor es pérdida de tiempo y no resulta rentable para la empresa.

Debe tomarse en cuenta la opinión del supervisor ya que al final del día será el que conviva más con el nuevo trabajador, se debe tomar su opinión para que luego la decisión sea finalmente tomada por el Jefe de Área, o el Director General de la empresa.

2.3.5.7. Descripción realista del puesto.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización. Así mismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, los objetivos. Es básicamente la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato I. , 2007, p. 227).

Según Chiavenato, (2007), este es un tipo de reglamento interno que describe políticas y obligaciones sobre una determina tarea o área dentro de una

organización, se da a conocer por escrito y conlleva un sinnúmero de enumerados.

Según la entrevista realizada al Gerente Producción del beneficio SAJONIA S.A, no se aplica, como se explica anteriormente la mayoría de los aspirantes ya conocen el rama del ámbito de trabajo al que desean aplicar, por tal motivo no se realizan explicaciones del puesto, si no la forma en la que el beneficio realiza tareas.

Por otra parte en cierto punto el tener un formato que incluya la descripción de todos los puestos, puede resultar beneficiosa para la empresa, ya que le daría formalidad, y por otra parte el nuevo trabajador lo miraría como un proceso serio y legal (debe incluirse en el contrato), tomando el lado negativo sobre la realización de este, además de que se invirtiera tiempo y dinero, también resultaría cansado para cada área que tendría que realizar su propia realización del puesto, se está de acuerdo que ya los contratados deben ser personas que conocen como trabajar de este manera, pero que pasará con un aspirante nuevo en esta rama que se debería tener para explicar lo que deberá realizar, por tal motivo un pequeño manual de funciones es una buena opción.

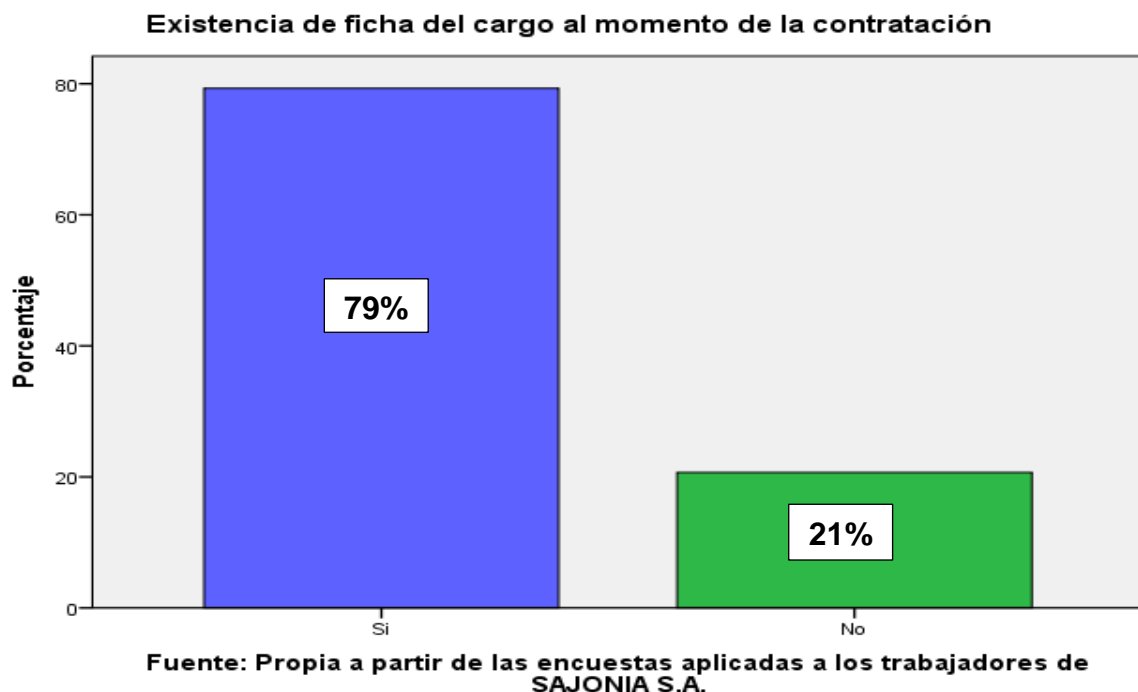
2.3.5.8. Decisión de Contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de Recursos Humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial. Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde

el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de Recursos Humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro (Davis, 2008).

La última palabra del proceso de selección se da mediante la decisión de contratar sí o no al aspirante, es una decisión de suma importancia para el Gerente encargado o responsable encargado, porque también muestra la capacidad de decidir de este y da una imagen más concreta de la empresa, por ejemplo, una empresa donde las personas entran y salen constantemente es un problema del encargado de la selección del personal, de la decisión de contratar, pues se corre el rumor de que puede ser una empresa inestable.

Gráfico No.14



Según la encuesta realizada a los colaboradores de SAJONIA S.A, el 79% mencionó que si se le presentó la ficha del cargo al momento de ser contratado, mientras que el 21% dijo que la ficha del cargo no fue presentada, esta contradicción puede darse en dependencia de los puestos de cada uno de los encuestados.

Según la entrevista realizada al Gerente Producción de SAJONIA S.A, este confirmó que si se le presenta la ficha de cargo ocupacional al aspirante al puesto de trabajo. Con respecto a la existencia en el beneficio de un banco de expedientes de los candidatos que participaron en el concurso a la plaza vacante, existe un registro que incluso incluye a los participantes de pasantías dentro del beneficio y que cuya participación fueron en un nivel adecuado; esta información se pudo contactar a través de la guía de observación.

2.3.5.9. Retroalimentación del proceso de Selección.

El departamento de Recursos Humanos puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en las empresas y por medio de información concernientes a las políticas y concesión de nuevos puestos (Davis, 2008, pág. 297).

La retroalimentación alienta las ganas y esfuerzos del trabajo, en una empresa con un alto volumen de colaboradores es importante que exista este proceso, pues genera comunicación y eficiencia en la empresa.

SAJONIA S.A, no mencionó su proceso de retroalimentación, pero se imagina que lo realiza mediante el aprovisionamiento del personal adecuado que labora dentro de la empresa.

Se demostró el sigilo cuando se preguntó por la retroalimentación, por lo que la información no se puede demostrar, solo fue mencionado que se realiza mediante un manual con el que cuenta cada área de la empresa.

Según lo observado podemos destacar que SAJONIA S.A utiliza la retroalimentación para suministrar parámetros de desempeño, este se puede dar cuando la empresa se encuentra en periodos altos.

2.4. Contratación.

2.4.1. Concepto.

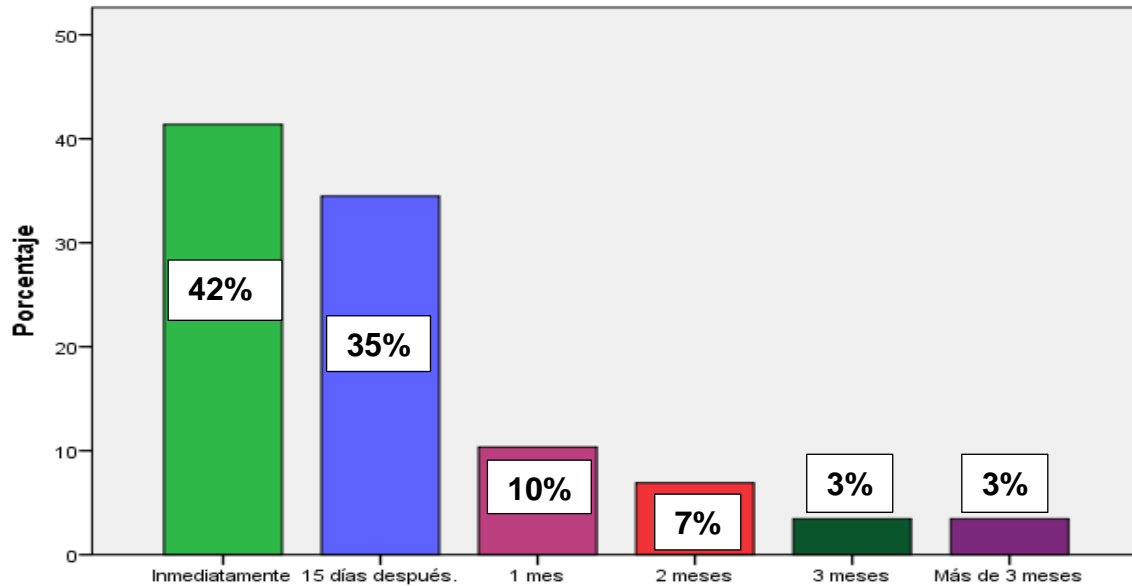
La contratación es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio. Como su nombre lo indica, el proceso de contratación implica un contrato, es decir, un documento en el que ambas partes hacen un compromiso, compromiso que será avalado por un determinado orden jurídico. La contratación puede aludir a relaciones entre personas jurídicas o personas reales; el caso más frecuente es el de una persona real que se atiene a trabajar bajo la órbita de una determinada organización, ya sea pública o privada (Davis, 2008, pág. 203 y 204).

Según Davis, (2008), este es un proceso donde se elabora el documento legal y escrito donde se hace una sociedad laboral que indica obligaciones de ambas partes comprometidas, enuncia salarios, horas de entrada y salida, forma de organización e información general de la empresa.

Según la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la contratación es un proceso al cual incurren todas a las empresas que están inscritas al nivel nacional, pero que en lo personal le da legalidad y seriedad a las funciones de la empresa, y proporciona a los colaboradores seriedad y estabilidad, por lo que una vez que la empresa decide contratar, inmediatamente se realiza un contrato de trabajo para el nuevo trabajador, este incluye cláusulas dependiendo el puesto que se le está contratando e información general y legal, y es realizado por un representante legal de la empresa, lo que a su vez ayuda a dar legalidad a la empresa.

Gráfico No. 15

Tiempo de contratación después de la Selección



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

La contratación de SAJONIA S.A, como se menciona anteriormente lo realiza el jefe de cada área, a la hora de llamar al personal para comunicarle que está contratado, la mayoría con el 42% dicen que su contratación es inmediata y muchos dicen que después de 15 días con un 35% de los encuestados, lo que significa que SAJONIA acciona rápidamente, por lo que la contratación es rápida.

Según el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, se puede hacer la selección y no contratar al aspirante debido a una información que haya sido confirmada y esta sea falsa, o bien cuando se logró cubrir la vacante con un empleado ya contratado dentro del beneficio y que cumple con el perfil del puesto. También se menciona que una vez contratado al aspirante se procede a la formación del contrato el cual está elaborado de acuerdo a la ley 185 del código de trabajo y con las políticas y normas internas del beneficio. Generalmente este contrato se realiza a tiempo indefinido, se acordó que se suspenderá dicho

contrato cuando cualquiera de las dos partes ya sea el empleador o el colaborador desee suspenderlo.

Es bueno que la mayoría de los colaboradores hayan sido contratados en poco periodo, quiere decir que SAJONIA S.A, acciona rápido en cuanto a la contratación del personal, o bien deben tener estudiado el mercado laboral.

2.4.2. Elementos del contrato.

El empresario, cuando la relación laboral con el trabajador sea superior a cuatro semanas, deberá informarle sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo y las principales condiciones de ejecución de la prestación laboral, de forma escrita y en el plazo de dos meses a contar desde la fecha de comienzo de la relación laboral. No será necesario facilitar nuevamente la información que ya figure en el contrato formalizado por escrito que obre en poder del trabajador.

Están excluidos de tal obligación las relaciones laborales especiales del servicio del hogar familiar y los penados en instituciones penitenciarias

La información incluirá o indicará de forma precisa y concreta, la referencia legal, reglamentaria o convenio colectivo aplicable, siempre que ésta permita al trabajador la información correspondiente.

Los aspectos que deben recogerse son los siguientes: duración, fecha de inicio, tipo de contrato, jornada a tiempo completo o tiempo parcial, período de prueba, retribución, número de pagas, en el caso de obra o servicio la obra, se especifica el alcance del trabajo, categoría del trabajador, datos de la empresa, datos del centro de trabajo, datos del trabajador, duración de las vacaciones, modo de cálculo del finiquito y convenio colectivo aplicable (Universia, 2015).

Según Universia (2015), este menciona lo que un contrato debe tener o como debe estar estructurado, no existe un contrato general, cada puesto tiene un contrato diferente de acuerdo a las cláusulas que debe tener cada uno, ya sea para la parte afectada y la interesada.

Tabla No.3

Cumplimiento de la empresa con lo contratado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	29	100.0	100.0	100.0

Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores, estos afirman en 100% de que la empresa si está cumpliendo con lo establecido en el contratado de trabajo por lo que ellos también se sienten en la obligación de cumplir con lo establecido en este.

Según el Gerente de Producción del beneficio SAJONIA S.A, el contrato que se realiza en el beneficio cumple con todos los elementos que debe tener un contrato laboral basado en el la ley 185. Cabe mencionar que el contrato que realiza el beneficio a sus trabajadores no pudo ser observado por los investigadores de este documento, debido a la discrepancia de sus documentos internos. Por lo tanto no se sabe a ciencia cierta si la empresa cumple con lo contratado.

A través de la guía de observación, se pudo constatar la existencia de los contratos dentro del beneficio, y que todo trabajador que es considerado permanente lo posee, para mostrarle a esta la estabilidad que tiene la empresa con respecto al personal.

1.6. Inducción.

La inducción hace hincapié en las políticas y procedimientos que espera que el empleado observe en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar (Davis, 2008, pág. 71).

El proceso de inducción, es el conocimiento que se brinda al personal nuevo sobre políticas, normas y procedimientos internos, esta es una orientación general que se le aplica al trabajador contratado sobre cómo debe ejercer sus funciones y que es lo que debe y no debe hacer.

Según el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, el proceso de inducción es corto y muy sencillo pues solo se realiza por pocos días y de forma rápida, y a la misma vez representa gran importancia para la empresa.

Por otra parte este se debería dar sobre el conocimiento del proceso de café, ya que se entiende que se busca personal con experiencia para que la persona contratada pueda operar de la forma que lo hace la empresa y relacionarse con el ambiente nuevo de trabajo, esto le ayudará a adaptarse más rápido.

2.5.1. Programa de inducción.

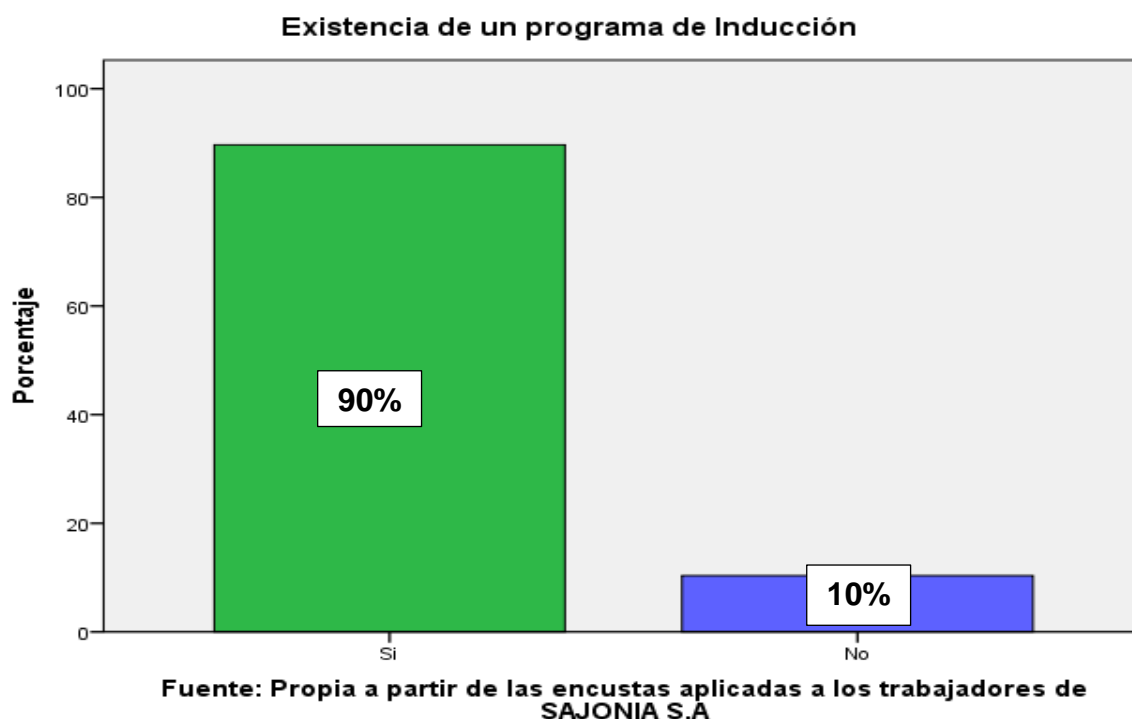
Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal .Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes del programa de inducción (Davis, 2008, pág. 230).

El proceso de inducción consta de una serie de ejercicios prácticos para el nuevo personal, se relaciona con el clima y cultura organizacional, se explica mediante un tutor que la empresa asigne para que ayude a que se sienta en confianza de emprender una relación laboral.

El programa de inducción en el que SAJONIA somete a sus trabajadores, es con cada jefe de área, describiendo aspiraciones y funciones de sus labores, aunque la mayoría de estos no son de duraciones muy extensas, son los más recomendables.

Las empresas no poseen tanto capital para dedicarse solamente a procesos de inducción de personal nuevos, especialmente las empresas Nicaragüenses, que se encuentran en constantes crisis, y ya que esta se debe por un mismo trabajador, se les menciona que sin un proceso de inducción también los márgenes de errores en las obligaciones de los nuevos trabajadores serán mayores, si no se les muestra cómo trabajar y hacer las tareas.

Gráfico No.16



El 90 % de los encuestados afirma la aprobación de un proceso de inducción al que son sometidos trabajando en SAJONIA luego de su contratación y un 10% de los trabajadores encuestados afirman que no existe ningún proceso de inducción por parte de la empresa.

Como se menciona anteriormente durante la entrevista al Gerente de Producción, este afirma que los procesos de inducción de SAJONIA S.A, son de

periodos cortos y son casos sometidos a estudios para determinar si necesita o no el proceso.

Se puede decir definitivamente que el 10% restante que afirman no haber tenido ningún proceso de inducción dentro de la empresa, se pudo haber dado porque a la hora de que fueron contratados y luego de la aplicación de todos sus exámenes y evoluciones, los mismos reclutadores y jefes de áreas determinaron que era innecesario el proceso de inducción en esa persona, ya que fue considerado como un elemento altamente conocedor del procesamiento del café.

2.5.2. Fines de la inducción.

El programa de integración busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. En algunas organizaciones los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otras los coordina éste y los ejecutan los Gerentes de línea. Son programas que duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretende imprimir, pero después cuentan con un seguimiento del nuevo participante, a mediano plazo a cargo del Gerente o supervisor que funcionan como tutores de los nuevos participantes y que tiene la responsabilidad de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado en los niveles de Gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda. Fines de inducción, la socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es

más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional (Chiavenato I. , 2008).

El proceso de inducción ayuda a mejorar el rendimiento laboral, ya que se hace desde que es contratado al nuevo colaborador, se ayuda a que este asimile de forma masivas sus actividades diarias, también con un proceso de inducción el colaborador conoce mejor al personal, lo que ayuda en la relación laboral y se confía en que los compañeros puedan aportar a cualquier duda. En cuanto a la empresa reduce costos, ya que un colaborador que ha sido entrenado antes de realizar sus tareas esta menos propenso a cometer errores, ya que las mayorías de los errores suelen afectar la bolsa de los Gerentes, por eso decide invertir en esta rama de Recursos Humanos.

SAJONIA S.A, realiza este fin con la idea de proporcionar una mejor eficiencia en cada una de las labores que realiza el colaborador, con la idea de proporcionar información realmente necesaria para la mejora de su equipamiento, aunque son realizados por corto tiempo y con explicaciones breves, ellos afirman que poseen la mayor eficiencia, ya que los propios trabajadores ven este proceso necesario, sus Gerentes dicen que no lo necesitan por mucho tiempo.

Puede que reduzca costos, ya que un colaborador que ha sido entrenado antes de realizar sus tareas esta menos propenso a cometer errores, ya que las mayorías de los errores suelen afectar la bolsa de los Gerentes, por eso decide invertir en esta rama de Recursos Humanos, independiente de eso si no se realiza de forma correcta también es pérdida de tiempo, la persona encargada de hacer el proceso de inducción debe poseer paciencia y tolerancia y un alto conocimiento de todas las actividades de la empresa.

2.5.2.1. Reducción de costos.

La mayor parte de los planes de reducción de costos buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. Al mismo

tiempo estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa (Davis, 2008, pág. 384).

Según Davis (2008), la reducción de los costos, es un dato que se debe proporcionar para que los empleados tengan conciencia sobre las afectaciones económicas de la empresa, ayuda a su integración y relaciones con los superiores.

Uno de los fines del proceso de inducción es que permite reducir costo, esto se confirmó con la entrevista realizada al Gerente de producción de SAJONIA S.A; como se menciona anteriormente, una persona debidamente capacitada y con el proceso de inducción este realizará de manera más eficiente sus labores, mientras que si no se practica este proceso, cada margen de error que cometa el nuevo trabajador será una afectación económica y productiva.

2.5.2.2. Reducción de estrés y ansiedad.

Para la reducción de estrés y ansiedad dentro del área laboral, muchas empresas optan por hacer rutinas de ejercicios las cuales se les otorga a cada trabajador para que este pueda realizarlos, sin dejar de mencionar que no deben tardar más de cinco minutos y que el trabajador lo pueda ejercer desde su medio laboral, también es posible la sintonía con otras personas, escuchar música, etc (Davis, 2008, pág. 428).

Un aporte a la reducción de estrés y ansiedad dentro de las empresas podría ser los descansos cortos en hora laborales, para que mejore la concentración de los empleados y que su salud no se vea afectada.

Según la entrevista realizada al Gerente de SAJONIA S.A, ellos proporcionan áreas silvestre y cortos recesos de minutos por la mañana y por la tarde para prevenir algún tipo de estrés y ansiedad, además proporcionan áreas de cocina y otros utensilios.

El éxito para lograr la reducción de estrés y ansiedad no es solo proporcionar un tipo de lugar donde ellos puedan recrearse, si no también crear un ambiente de trabajo sano, es decir, crear un ambiente de trabajo tranquilo y amigable, no provoca estrés entre los miembros que lo comparten.

2.5.2.3. Reducir la rotación de personal.

En el mundo de los negocios, la alta tasa de rotación de personal puede ser un problema significativo. La investigación económica sugiere que para algunas industrias puede costar hasta una quinta parte del salario anual de un empleado el encontrar, capacitar y contratar a un sustituto adecuado. Si las tasas de rotación son demasiado altas, esto representa un costo hundido significativo para la compañía que no se puede recuperar. Sin embargo existen algunos pasos a seguir y recomendaciones para lograr evitar esto: Pagar más (u ofrecer una ruta a un aumento de sueldo), ofrecer posibilidades de ascenso, ofrecer beneficios competitivos, fomentar las relaciones amistosas de los empleados, confiar en sus empleados con responsabilidad (Agustin, 2015).

Aunque la rotación de personal es una forma de estimulación a los trabajadores, también es un proceso que retrasa el ritmo laboral, es bueno que el personal sepa y tenga conocimientos de todas las áreas y algo que se puede dar mediante ejercicios prácticos, pero cuando se rota personal muchas áreas se ven afectadas por como el trabajador se acomoda o asimila sus nuevas labores, se está hablando de una cadena de afectaciones.

SAJONIA S.A, consta con un proceso para reducir costo, el cual consiste en la forma en que dan a conocer una vacante de trabajo, pues ya que son escasos los puestos de trabajo, no son muchas las vacantes y se revisa primordialmente al personal que actualmente labora en la empresa y cada uno de sus perfiles, para que se pueda analizar cada uno de las mejores opciones y cuál es el mejor candidato, para evitar así la rotación de personal incensario, esto fue brindado mediante una entrevista realizada al Gerente de Producción.

A pesar que la rotación del personal brinde una imagen negativa de la empresa por no mostrar estabilidad, esto solo sucede cuando se realiza de manera continua, pero si la empresa lo realiza cuando es necesario realmente se está trabajando en una empresa que ofrece estabilidad laboral.

2.5.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.

Ahorrar tiempo, cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia, cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente (Chiavenato I. , 2008).

Según Chiavenato (2015), afirma que se debe crear la conciencia entre los mismos compañeros de trabajo sobre el ahorro del tiempo, se puede dar con la ayuda en pequeñas tareas de los compañeros, así es como se integra mejor, también es rápidamente.

SAJONIA S.A no se preocupa por esta variable, ya que confían en la seriedad de sus trabajadores, esta información se obtuvo mediante una entrevista al Gerente del beneficio.

Se pudo constatar que la empresa realmente no pierde el tiempo en realizar sus laborales, pero cuando se quieren trasladar de un departamento a otro para llevar algún tipo de circular o papelería a utilizar, si se pierde tiempo mediante la distancias que existen de un departamento al otro, esto se debe al tamaño geográfico de la empresa, aunque se comprende porque clasifican sus áreas, lo que asegura orden dentro de la empresa.

II. Desempeño Laboral.

1.1. Definición.

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000, pág. 359).

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. La evaluación del desempeño constituye una fuente de información tanto de carencias a nivel técnico como del grado de satisfacción y motivación de las personas, por lo que se evalúan tanto aptitudes como aptitudes de la persona (Gonzales, 2010).

Según Gonzales (2010), desempeño laboral, es el resultado de un tiempo prolongado de tareas que ha desempeño un colaborador dentro de un círculo laboral, informa sobre mejoras y carencias a nivel técnico y ayuda a la motivación personal.

Según la entrevista realizada al Gerente de SAJONIA S.A, se espera que el trabajador logre brindar todos los conocimientos y habilidades con que cuenta y así poder contribuir al alcance de las metas establecida por la empresa y poder realizar una evaluación del desempeño donde los resultados sean competitivos para los trabajadores.

Debido al comportamiento del trabajador en un periodo determinado, así serán los resultados sobre su esfuerzo, alguien que durante un periodo importante dentro de la empresa su actuación fue productiva, también el resultado lo será cuando termine el periodo, por otra parte si su actitud no fuese productiva, deberá someterse a un periodo de prueba donde se determine por qué no se obtuvo lo esperado por este trabajador, es la forma más correcta de ayudar a los empleados para que ellos se estimulen a realizar mejor sus tareas en el día con día.

1.1. Importancia.

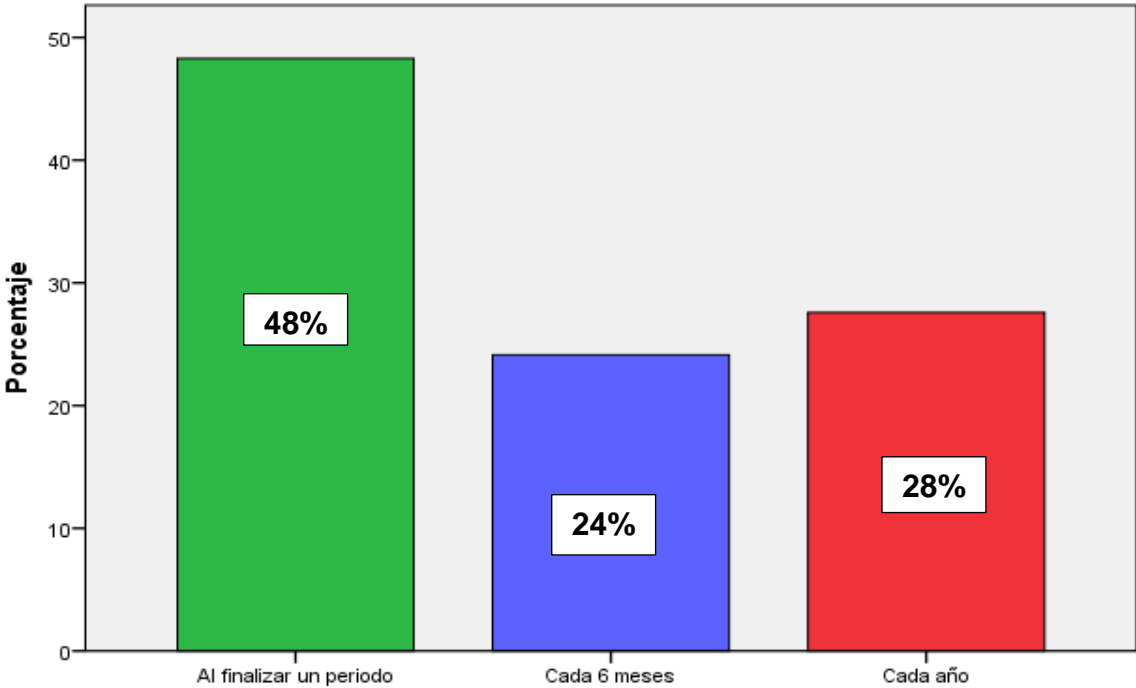
Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los Gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio,

determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad (Moreno, 2014).

Según Moreno (2014), es importante que un colaborador sepa lo malo que hace porque ayuda a la productividad de la empresa, si se sabe lo malo que se está haciendo, este debe hacer lo posible por mejorarlo y si esto no ocurre es porque es un trabajador con problemas de adaptación al puesto.

Gráfico No. 17

Tiempo de evaluación del Desempeño



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

Según la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa SAJONIA S.A el 48% mencionó que se hace la evaluación del desempeño laboral de los

trabajadores al finalizar cada periodo de producción y el 24% que cada 6 meses, mientras que el 28% opinó que esto se hace cada año.

Según el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la empresa cuenta con una evaluación del desempeño que se realiza al finalizar cada periodo de flota del café con el objetivo de evaluar que se hayan cumplido las metas establecidas en el periodo.

En SAJONIA S.A, es importante el término de desempeño laboral, ya que dentro de los mismos beneficios quieren conocer a su mejores elementos y esta es una forma de saberlo, aunque resulte un poco desalentador para algunos trabajadores el evaluar su desempeño, es un término necesario más en una empresa agro-exportadora, como es la producción del café. Esta información fue brindada durante una entrevista realizada al Gerente del beneficio.

La importancia de desempeño laboral no debe ser solo para determinar al buen elemento laboral dentro de un grupo significativo si no también para poder reconocer al personal que necesita ayuda para mejorar en sus labores, es más importante conocer que está mal para remediarlo y así mejorar también el rendimiento y productividad de la empresa, que el conocer lo que ya se está realizando de forma correcta.

1.2. Factores que influyen en el desempeño laboral.

1.2.1. Competencias laborales.

Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación (Moreno M. , 2015).

Según Moreno (2015), es cuando un grupo determinado de colaboradores realizan las mismas actividades y buscan entre ellos ser el líder, o bien el que mejor realiza su trabajo, en cuanto a las estimulaciones y halagos, estas provocan inevitablemente las competencias laborales.

Según el Gerente de Producción de SAJONIA S.A, las competencias laborales es algo que surge en las empresas producto de la realización de las mismas actividades en un mismo puesto de trabajo.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presenta como aptitudes positivas características personales y conocimientos adquiridos, pero nunca se toman como un valor absoluto, son relativas ya que siempre surgen de la comparación con otros, o al ser aplicadas a unas tareas, etc.

1.2.1.1. Conocimientos.

El conocimiento suele entenderse como: Hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad. Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo. Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación. Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a: ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? (Anónimo, 2014).

Según un autor anónimo, el conocimiento es el ambiente laboral, es la asimilación que se van adquiriendo en un lapso de tiempo dentro de las empresas sobre tareas que se realizan, esto hace al trabajador ser más competente y apto para desempeñar cualquier función en la empresa.

Según la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A mencionó que los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores se destacan: los conocimientos, capacitaciones, habilidades, experiencias, actitudes, establecimiento de metas y motivaciones con que cuenta cada trabajador para desempeñar las tareas laborales diarias.

El conocimiento o experiencia es algo que se debe adquirir conforme pase el tiempo dentro de un ambiente laboral, cada vez que un trabajador vaya adquiriendo experiencia en el ambiente laboral.

1.2.1.1.1. Capacitaciones.

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

El proceso de capacitación es otro proceso que al igual que la inducción reduce costos, por que ayuda a la eficiencia de los trabajadores y también a bajar los márgenes de errores dentro de las tareas internas de la empresa.

SAJONIA S.A, realiza capacitaciones al comenzar cada periodo, con la idea de que las tareas que se van a realizar sean las más prosperas, cabe destacar que la empresa incurre en gastos económicos para la realización de estas capacitaciones.

Las empresas en Nicaragua en su totalidad, recurren a las capacitaciones para mejor el desempeño de las labores, SAJONIA S.A, no es la excepción, esta realiza capacitaciones cuando la empresa ha adquirido un nuevo aparato tecnológico o tal vez se incluyeron nuevos formatos de trabajo y estos deben ser manejados por el total del personal, por lo que se recurre a las capacitaciones para que los trabajadores se adapten a los nuevos métodos sean cuales sean estos.

1.2.1.2. Habilidades.

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud. En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos somos iguales, venimos del mismo lado o nos gusta lo mismo, no todos los seres humanos observan la misma destreza para las mismas cosas y por suerte, gracias a esto es que existe la diversificación de tareas y trabajos. Es así que hay

personas que poseen y demuestran una propensión a desarrollar habilidades físicas, ya sea porque cuentan con una formidable genética, capacidad de recuperación que se los permite y lo más importante en este sentido, un determinado talento especial (Anónimo, 2015).

Según un autor Anónimo (2015), este menciona que las habilidades en el ámbito administrativo es arte, ya que es la parte de capacidad del ser humano, de la destreza con que puedan realizar algunas tareas, como las puedan ejecutar.

La habilidad principal que debe tener un trabajador de SAJONIA S.A, es ser amplio conocedor sobre la exportación y procesamiento de grano de café. Se buscan a los nuevos trabajadores con esta característica para reducir tiempo en el proceso de inducción, esto fue mencionado durante la entrevista realizada al Gerente de Producción.

Lo mencionado anteriormente se toma como una base de la psicología, las personas poseen habilidades diferentes, destreza diferentes, y son puestas en marcha, también de forma diferentes no todas las personas poseen las mismas destrezas, sin embargo cada ser humano dentro del planeta posee una, contradiciendo un poco a la entrevista, el ser conocedor del café para un nuevo aspirante no siempre es una ventaja, hay conocedores teóricos, pero los conocedores prácticos son los más eficiente. Las habilidades también tienen algún tipo de influencia dentro del desempeño laboral, un trabajador con habilidades claras y bien específicas son más rentables y productivos.

1.2.1.3. Experiencias.

La experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Un abogado mientras más años tenga en el mercado mayor será su experiencia a la hora de realizar una demanda. La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene

ejerciendo un cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo. Las personas más exitosas tienden a ser aprendices de por vida que desarrollan nuevas habilidades mucho después de que se gradúan de la universidad o completan un programa de entrenamiento. Además, las habilidades más duraderas son a menudo las que se pueden transferir de un campo a otro, ya que la economía sube y baja (Anónimo, 2015).

Las experiencias son un sinnúmero de capacidades desarrolladas sobre una tarea específica, es algo que se obtiene mediante el tiempo y desarrollo laboral, muchos jóvenes estudiantes ven a la experiencia como su talón de Aquiles, es lo que a la hora de buscar empleo los afectará o los pondrá en desventajas con un competidor que lleve aunque sea dos años de experiencia.

Para los trabajadores de SAJONIA S.A, la experiencia es la base de su contratación, esta debe ser comprobada mediante la investigación de los documentos o cartas que se presenta en la solicitud de empleo, pero sin duda alguna es una de las preguntas que están incluidas en la solicitud de empleo y si esta es efectiva se procede a los siguientes pasos de selección.

Según lo observado, aunque se encontraron pocos trabajadores nuevos dentro de la empresa, lo que se encuentran saben tener dominio sobre la administración y forma de trabajar del beneficio, aunque se apoye a los nuevos egresados de las universidades a obtener puestos importantes, deben capacitarlos en la universidad sobre la importancia de la experiencia. La información teórica es buena pero si no se complementa con la práctica esta resultara inútil.

1.2.1.4. Actitudes.

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

Según Newstron, (2007), el carácter formado durante tu vida adolescente, tiene relación con las actitudes que desarrolles en un ambiente laboral, el saber expresarte y destacar ante una oratoria son actitudes intelectuales que se desarrollaron con tu vida antes de cualquier empleo. En cuanto a su relación administrativa se da con sentimientos y creencias personales porque forma una estructura mental de tus tareas.

En SAJONIA S.A las actitudes personales no deben influir en el ambiente laboral y si esto sucediese la empresa no solo tendría problema de relación laboral si no traería a la institución un ambiente negativo.

En cuanto a su relación administrativa se da con sentimientos y creencias personales por que forma una estructura mental de tus tareas aunque estas no se cumpliesen de la forma que se desea, sin duda alguna el simple hecho de mostrar una buena actitud ayuda al desarrollo de la empresa.

1.2.1.5. Establecimiento de metas.

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

Según Snell (2001), es lo que dirige tus pensamientos, energía, y comportamientos dirigidos hacia un fin, en el ambiente laboral ayuda a mejorar el rendimiento laboral con el establecimiento de las metas, proporciona ideas aceptables y alcanzables sobre las actividades de cualquier trabajador.

Según la entrevista realizada en SAJONIA S.A, el establecimiento de metas que ellos proporcionan es general para realizar al iniciar un periodo de trabajo, por consiguiente el establecimiento de metas individuales van en función de cada uno de los trabajadores y se estudia de manera individual.

El establecimiento de metas en las exportadoras de café, es un detalle significativo que se basa básicamente en mejorar las cifras de exportación de los periodos anteriores y que el precio del café tenga una alza de precio, según lo que se observó, la empresa ha ido mejorando conforme pasen los años e incluso se han desarrollado nuevas áreas geográficas dentro de la misma empresa con mejores condiciones, esto se puede tomar como metas ya cumplidas.

1.2.1.6. Motivaciones.

Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Moje, 2015).

Según Moje, (2015), las motivaciones, es lo que hace mantener una conducta específica sobre habilidades dentro del ambiente de trabajo, una buena motivación dentro de la empresa hará que sus empleados se sientan animados a seguir trabajando para con la empresa.

SAJONIA S.A, usa la motivación como método de estimulación a los trabajadores, afirman que un trabajador cuya forma de trabajo es bien considerada también es una forma de motivarlo y sus resultados serán más productivos.

Las empresas en Nicaragua no ponen mucho en práctica la motivación, la mayoría de los propietarios dueños de negocios piensan que el motivar a un trabajador es tener una cierto hilo de amistad y que esta no se puede dar entre empleador y trabajador, pero aun así según lo observado se puede concluir que existe motivación en la empresa y se hace mediante la forma verbal, con palabras amables y de forma amistosa.

3.3.1.7. Características personales.

3.3.1.7.1. Personalidad.

Es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás (Chiavenato I. , 2009, pág. 159).

Según Chiavenato, (2009), la personalidad son rasgos internos de cada persona que se destacan con el comportamiento ante la sociedad, se identifican como rasgos y características que te distinguen de cualquier persona.

Según la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, una de las características personales con las que debe contar un trabajador de esta empresa, es su personalidad y esto se debe a la confianza y ambiente de trabajo con la que vive esta empresa.

La personalidad en ámbitos administrativos son rasgos que se toman como cultura organizacional, las empresas tienen un cierto patrón de comportarse. Las personalidades de los trabajadores de la empresa son similares, todos poseen la misma actitud alegre, carismáticos, dispuestos y educados, lo cual se pudo observar.

3.3.1.7.2. Inteligencia

Howard Gardner desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber, la inteligencia lógico-matemática es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad

para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo clásico de este tipo de inteligencia.

- La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas. También es la facilidad para memorizar textos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario. Jorge Amado es el ejemplo.
- La inteligencia musical es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música. Mozart y Beethoven son los exponentes.
- La inteligencia espacial es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espacio y movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El Predominio de este tipo de inteligencia es característico del arquitecto, urbanista, astrónomo,

astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista. El ejemplo es Oscar Niemeyer.

- La inteligencia corporal-cinésica es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típica de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero y grabador. Pelé y Michel Jordan son dos ejemplos.
- La inteligencia interpersonal es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para conseguir la cooperación y sinergia de los demás. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, Médico, administrador, sociólogo, psicoanalista o terapeuta. Silvio Santos es un ejemplo.
- La inteligencia intrapersonal es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta. Sócrates y Platón son las referencias (Chiavenato I. , 2009, pág. 158 y 159).

Según Chiavenato, (2009), la inteligencia, es una capacidad única del ser humano, se desarrolla mediante el tiempo y esfuerzo que le dediques, pues proporciona experiencia interna y facilita la comunicación dentro de cualquier

ámbito de tu vida, en el ámbito administrativo dentro de las categorías de inteligencia que más destacan, las más útiles suelen ser inteligencia lógica-matemática y la inteligencia verbal, porque es en lo que más se utiliza en el análisis según el perfil de cada administrador.

Según la entrevista realizada al Gerente de Producción de SAJONIA S.A, la empresa cuenta con el personal capacitado, la inteligencia es solo un dato el cual debe de poseer cada colaborador, pero como se menciona anteriormente por lo general los trabajadores son conocedores amplios de las tareas relacionadas con el café y eso los convierte en un personal altamente capacitado y con un grado de inteligencia admirable y en parte experimentado.

Aunque la inteligencia solo sea un dato, es una característica que se puede tomar como un valor agregado dentro de la empresa las personas que tienen capacidades son personas inteligentes, pero también se puede encontrar personas que no poseen habilidades pero mediante la inteligencia pueden diseñar nuevas habilidades y puede asimilar nuevas formas de trabajo.

1.2.2. Comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional (CO), es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente como individuo actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente pueda actuar con mayor eficacia .El comportamiento organizacional es una disciplina científica (Newstron, 2007, pág. 3).

Según Newstron, (2007), el comportamiento organizacional, es el desarrollo laboral dentro de cada empresa, es donde nos damos a conocer cuándo y a quién dirigirse para cualquier tipo de actividad, cada empresa cuenta con un personal con tareas independientes y afines, por lo que es importante que para ayudar a la organización se maneje un comportamiento relativo entre los trabajadores y que estos conozcan a quien dirigirse por cada inquietud.

El ambiente del trabajo en SAJONIA S.A, se dedujo de lo informado en la entrevista con el Gerente, es una empresa armoniosa en la cual un personal que cause cierto problema en su comportamiento es sumamente preocupante y debe ser estudiado con mucho cuidado.

Durante todo el documento se hace mención al comportamiento organizacional, la empresa sigue un numero de patrón a la hora de comportarse dentro del ambiente del trabajo, este se puede comparar con la transculturización, bien viene de un compórtate de una forma, pero debes adaptarte a nuevas formas, así igual pasa con los beneficios, aunque todos tenga la misma oportunidad de trabajar con el mismo producto, cada uno posee comportamientos, ambientes y culturas diferentes.

1.2.2.1. Clima laboral.

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima laboral influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (Chiavenato I. , 2011, pág. 50).

Según Chiavenato (2011), el clima laboral, es el ambiente donde se trabaja, este ambiente es directamente interno, es favorable por que mejora las necesidades de los integrantes y desfavorables por la falta de aceptación de un grupo.

Tabla No.4

Aspectos del clima laboral que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores		
	Porcentajes	
	Si	No
Ambiente de trabajo	93%	7%
Relaciones de trabajo	79%	21%
Relaciones interpersonales	41%	59%
Relación con los clientes	55%	45%
Relación con los proveedores	48%	52%
Liderazgo	69%	31%
Tecnología adecuada	66%	34%

Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores de SAJONIA S.A, para conocer qué factores influyen en el desempeño de sus labores, concluyeron afirmando como datos relevantes que el ambiente de trabajo con un 93%, relaciones de trabajo con un 79%, liderazgo 69% y la tecnología adecuada con un 66% de los encuestados, la relación con los proveedores con un 48% y relaciones interpersonales con un 41% y por último la relación con los clientes con un 55%, estos son datos con resultados relevantes, tomando en cuenta que también estos datos forma parte del desempeño de los trabajadores. Cabe destacar que uno de los factores que consideran que puede afectar su desempeño laboral es las relaciones que tengan con los proveedores y con los clientes y las relaciones interpersonales, estos son datos que no afectarían al clima dentro de la empresa, no son considerados de mucha relevancia, afirman los trabajadores.

Según la entrevista realizada al Gerente de SAJONIA S.A, afirma que al igual que sus colaboradores, el desempeño depende, del ambiente en que se relacione el trabajo y los tipos de líderes con lo que cuenta la empresa, por lo general una empresa que trabaja de manera armoniosa es una empresa cuyos resultados son rentables.

En SAJONIA S.A, lo que más influye en el desempeño de los trabajadores en relación a este, es el ambiente de trabajo, un ambiente sano resultara de mucha ayuda para que el desempeño de los trabajadores sea mayor.

1.2.2.1.1. Liderazgo.

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

El liderazgo, es la parte donde se gana lo que llamamos respeto, en nuestra vida diaria, pero en la administración una persona con dones de liderazgo, es un trabajador que se debe cuidar, pues además de los Gerentes y supervisores, es un personaje que puede liderar, es quien está a cargo de un grupo de trabajadores y es quien los lidera.

En SAJONIA S.A, los líderes son considerados los jefes de cada área, aunque el respeto es mutuo si la empresa da apoyo. Es la parte donde se gana lo que llamamos respeto, en nuestra vida diaria, pero en la administración una persona con dones de liderazgo deben tomarse como pieza clave, es un trabajador que se debe cuidar, pues además de los Gerentes y supervisores es un personaje que le pueden liderar; está a cargo de un grupo de trabajadores y es quien los lidera.

Se observó que la existencia de líderes en SAJONIA es afirmativa, y estos son tomados en cuenta para decisiones de alto peso y cada uno proporciona tanto necesidades como punto de vista.

1.2.2.1.2. Compromiso organizacional.

Compromiso organizacional se define frecuentemente como:

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

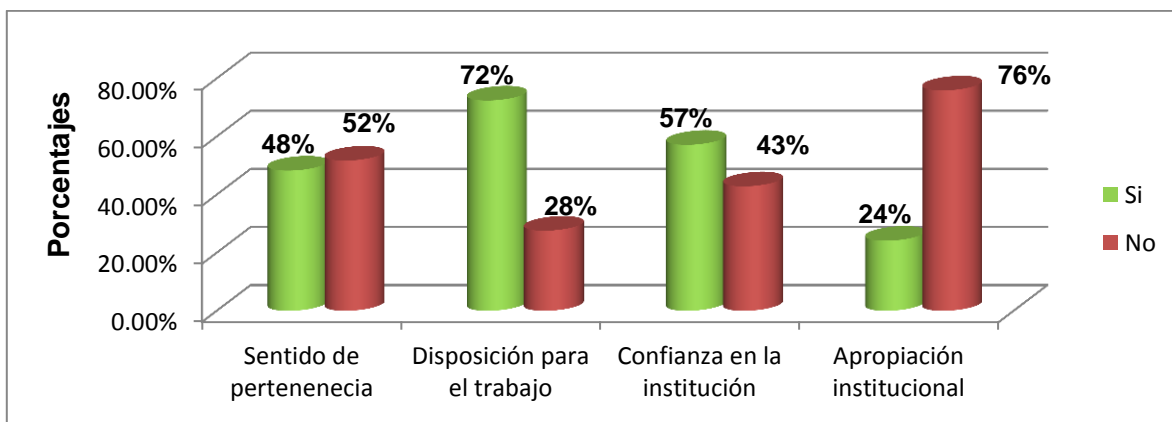
Según Luthans (2008), el compromiso organizacional, son normas que se realizan dentro de la organización para mejorar la eficiencia de cada empresa, porque es una disposición de esfuerzo de la organización.

El compromiso organizacional de la empresa SAJONIA S.A, está establecido en un contrato de trabajo legalmente establecido y además de eso se complementa con las actitudes de cada trabajador para cumplir sus labores.

Las ganas de trabajar se relacionan con la disposición de realizar el mejor esfuerzo en beneficio de la organización, con creencias firmes de valores que deben ser puestos en práctica.

Gráfico No.18

Aspectos del compromiso organizacional con los que se identifican los trabajadores



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

Según la entrevista realizada a los trabajadores de SAJONIA S.A, uno de los aspectos con los que más se identifican los trabajadores en el desempeño de sus labores, es la disposición para el trabajado con un 72% de los encuestados, seguido de la confianza en la institución con un 57% y el que menos sobresale es la apropiación institucional, lo que representa apenas un 24%, es decir que los trabajadores aún no se sienten apropiados de la empresa.

Según el Gerente de Producción, el aspecto del compromiso organizacional con el que se identifican los trabajadores de SAJONIA S.A, y que ha llevado a que la empresa se mantenga en una buena posición competitiva en el mercado, es la disposición para el trabajo y la confianza que estos tienen en la institución.

El compromiso en el trabajo, el comportamiento del trabajo, el clima y otros aspectos que ha llevado a que la empresa se mantenga en una buena posición competitiva en el mercado, es la disposición para el trabajo y la confianza que estos tienen en la institución, por tal motivo es que la apropiación institucional no es tomada en cuenta como una afectación futura.

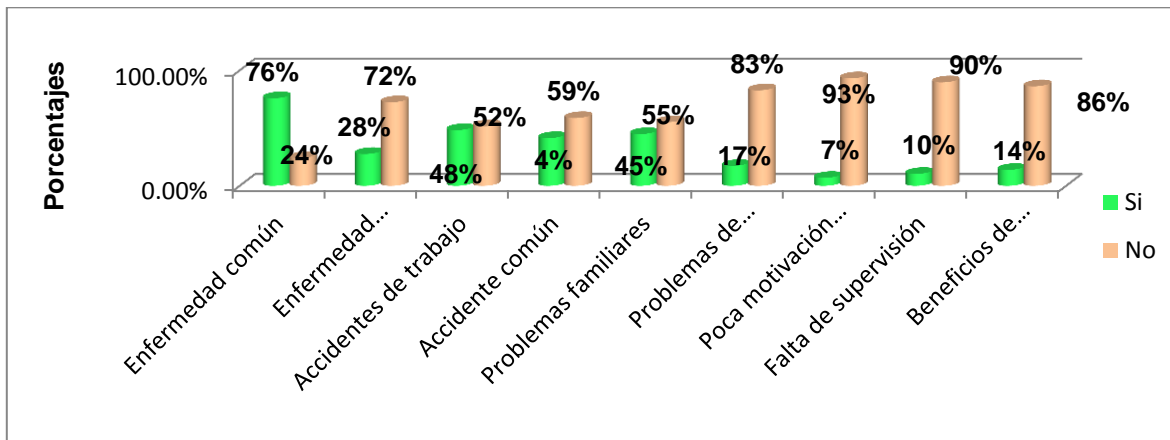
1.2.2.1.3. Ausentismo.

El ausentismo, es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo (Chiavenato I. , 2008, pág. 144).

El ausentismo en las empresas, es un tipo de conducta sancionado por la administración a todos los colaboradores dentro de la organización, este puede ser ocasionado por la falta de interés al trabajo o la falta de motivación, las empresas siempre deben de evitar el ausentismo, porque esto les vendría a afectar en gran manera e incluso le ocasionaría perdidas a la empresa.

Gráfico No. 19

Causas del Ausentismo del trabajador



Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

Según la encuesta realizada a los trabajadores de SAJONIA S.A, el 100% está de acuerdo de que si se da mucho el ausentismo de trabajadores en la empresa, una de las causas que por las que más se da es por enfermedades comunes que corresponde a la opinión del 76% de los encuestados y los problemas familiares con un 45%, y la que menos efecto tiene es la poca motivación para el trabajo con una opinión del 7%, por lo que quiere decir que si existe motivación laboral por parte de la empresa.

Según el Gerente de Producción, el ausentismo de los trabajadores se da más por enfermedades comunes y algunos problemas familiares que se les presentan a los trabajadores de la empresa.

El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que se afirma que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo. El ausentismo es uno de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera.

1.2.2.2. Rotación de personal.

El término rotación de Recursos Humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo (Chiavenato I. , 2001).

Tabla No.5

Causas de la rotación de personal		
	Porcentajes	
	Si	No
Atraídos por otras empresas	52%	48%
Política salarial	52%	48%
Crecimiento del mercado laboral	24%	76%
Prestaciones de la organización	10%	90%
Tipo de supervisión	69%	31%
Crecimiento profesional	34%	66%
Relaciones humanas	21%	79%
Condiciones de trabajo	14%	86%
Moral de la empresa	66%	34%
Cultura organizacional	7%	93%
Políticas de reclutamiento y selección de personal	24%	76%
Criterios de evaluación del desempeño	21%	79%
Políticas inflexibles	14%	86%

Fuente: Propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SAJONIA S.A.

Según la entrevista realizada a los trabajadores de SAJONIA S.A, el 100% de los trabajadores están de acuerdo de que si existe la rotación de personal en la empresa y esto se debe al tipo de supervisión que se realiza en la empresa, la moral que existe en la empresa y muchas veces se sienten atraídos por otras empresas, quizás por el tipo de salario que estas le ofrecen, uno de los factores que menos sobresalen son las políticas inflexibles por parte de la empresa, la cultura organizacional y las prestaciones de la organización.

La rotación de personal, es un intercambio de tareas entre un puesto y otro, es una forma de estimulación a los colaboradores con mayor eficiencia. También es un proceso que retrasa la productividad pero que a pesar de eso es un ensayo que ayuda a preparar al personal futuro en caso que faltase el compañero experimentado en esa área o puesto. Evita la tardanza de proceso de inducción.

Según el Gerente de Producción, una de las mayores causas de rotación de personal en la empresa, es la atracción que estos sienten por otras empresas, los cuales son atraídos por el salario que estos le ofrecen, pero según este, este problema no representa un grave peligro para la empresa ya que la rotación de personal en la empresa es mínima, lo que quiere decir que la mayoría de ellos se sienten en confianza y motivados a seguir trabajando en la empresa.

La rotación de personal o de Recursos Humanos es una opción de organización empresarial que muchas organizaciones asumen como parte importante de la estructura de su empresa, en concreto, de la sección de Recursos Humanos. La rotación de personal puede conllevar sendas ventajas tanto para los empleados como para la empresa, aunque también tiene aspectos que presentan dificultades en las relaciones laborales de los empleados dentro de la organización.

V. CONCLUSIONES

1. Se determina que SAJONIA S.A, cuenta con todas las etapas del proceso de planificación de Recursos Humanos en el proceso de planificación de personal, la entidad está bien estructurada, a pesar de la falta de un departamento de Recursos Humanos y de la falta de capacitación, aun así poseen los criterios básicos de dicho paso del proceso administrativo. Así mismo integra de manera eficiente todos sus recursos para el cumplimiento de objetivos y posteriormente las metas a alcanzar.
2. El subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por la empresa, destacan: la población y fuerza laboral existente en el mercado laboral nicaragüense, descripción y análisis de puestos, la aplicación de técnica de incidente crítico y los requisitos de personal con los que debe contar cada aspirante al puesto de trabajo.
3. Entre los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de SAJONIA S.A están: los conocimientos de cada trabajador, sus habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, establecimiento de metas y características personales, lo que ha conllevado a la empresa a mantenerse en el mercado cafetalero nicaragüense como una empresa fuerte y con altos niveles de calidad en sus productos, permitiéndole a la misma vez obtener una ventaja competitiva.
4. La influencia que tiene el subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de SAJONIA S.A, radica en que esta cuenta con un personal eficiente, capaz de poder desarrollar las metas propuestas por parte de la empresa y con las habilidades y conocimientos necesarios para poder desarrollar las actividades de la empresa. SAJONIA S.A, es una empresa que sabe seleccionar su personal de trabajo y ha sabido mantenerlos a través de sus planes de compensaciones financieras.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Agustin. (20 de Abril de 2015). quehacerpara.net. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de quehacerpara.net:
<http://quehacerpara.net/como/apensar-una-tasa-de-fruta/>
- Anónimo. (16 de Febrero de 2014). Prezi.com. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de Prezi.com: <https://prezi.com/0obpmhlucyhf/tipos-de-conocimientos/>
- Anónimo. (Domingo 13 de Septiembre de 2015). es.wikipedia.org. Recuperado el Martes 15 de Septiembre de 2015, de es.wikipedia.org:
https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
- Anónimo. (09 de Septiembre de 2015). es.wikipedia.org. Recuperado el viernes 25 de Septiembre de 2015, de es.wikipedia.org:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>
- Anónimo. (2015). www.definicionabc.com. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de www.definicionabc.com:
<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- Anónimo. (Lunes 9 de Marzo de 2015). www.relaciones laborales.info. Recuperado el Lunes 14 de Septiembre de 2015, de www.relaciones laborales.info: <http://www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html?m=1>
- Anónimo. (Lunes 9 de 03 de 2015). www.relacioneslaborales.info. Recuperado el Lunes 14 de Septiembre de 2015, de www.relacioneslaborales.info: www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html/
- Anónimo. (Lunes 9 de Marzo de 2015). www.relacioneslaborales.info. Recuperado el Lunes 14 de Septiembre de 2015, de www.relacioneslaborales.info: <http://www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html?m=1>
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación, para la Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación para la Administración, Economía y Ciencias Humanísticas. Colombia: Prentice Hall Pearson.

- Chiavenato, I. (2000). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: Editorial Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). Administracion de recursos humanos. En I. Chiavenato, Administracion de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administracion de recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administracion de recursos Humanos. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administracion de recursos humanos. En I. Chiavenato, Administracion de recursos humanos (pág. 362). Santafe de Bogota, Colombia: Nómós S.A.
- Chiavenato, I. (2001). Administracion de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: McGRAW-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: McGRAW-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2008). Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Mexico: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2008). gestion de talento humano. mexico.
- Chiavenato, I. (2008). Gestion del talento Humano. Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2008). gestion del talento humano. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (marzo de 2011). ingenieria petroquimica una fazulia. Obtenido de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
- Davis, W. B. (2008). Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Mexico.

- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. S.A. ALHAMBRA MEXICANA.
- García, A. C. (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. S.L CIVITAS EDICIONES.
- González, S. D. (2010). *Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones PARANINFO, S.A.
- Hernández, R. (03 de Julio de 2011). SlideShare. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de SlideShare:
<http://es.slideshare.net/ProfesoresdeEdcComercial/administracin-de-recursos>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de Investigación*. México, D.F: McGrawHill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGrawHill.
- Mejía, L. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Moje, M. M. (30 de Mayo de 2015). www.gestiopolis.com. Recuperado el 04 de MAYO de 2015, de www.gestiopolis.com:
<http://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Moreno, M. (20 de Mayo de 2015). prezi.com. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de [prezi.com](https://prezi.com/ajc-u8dlk-0m/competencia-laboral/): <https://prezi.com/ajc-u8dlk-0m/competencia-laboral/>
- Moreno, Y. P. (26 de Noviembre de 2014). www.gerencie.com. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de www.gerencie.com:
<http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la Investigación*, 2 da edición. México: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Ramírez, J. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Maracaibo: Anónimo.
- Snell, T. S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*, 18a edición. México D.F: Mc Graw Hill.

Universia. (2015). www.emplea.universia.es. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de www.emplea.universia.es:
[http://www.emplea.universia.es/informacion/dcho_laboral/contrato_laboral/c
aracteristicas/elementos_esenciales/](http://www.emplea.universia.es/informacion/dcho_laboral/contrato_laboral/caracteristicas/elementos_esenciales/)

Universia, E. (s.f.). www.emplea.universia/informacio/laboral/contrato. Obtenido de www.emplea.universia/informacio/laboral/contrato:
www.emplea.universia/informacio/laboral/contrato

Web. (s.f.). Obtenido de Trabajos.com, Buenas Tareas.

Werther, W. B. (1992). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico: MIG S.A de C.V.

William B. Werther, J., & Keith Davis, P. (1991). *Administracion de Personal y Recursos Humanos* (3° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

ANEXOS

ANEXO N°1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM- Matagalpa



ENTREVISTA

Dirigida al Gerente General de la empresa SAJONIA S.A

Estimado Gerente: Somos estudiantes del 5to año de la Carrera de Administración de empresas de la UNAN-FAREM, Matagalpa; y estamos realizando esta entrevista como parte de nuestro seminario de graduación para poder optar al título de Licenciados en Administración de empresas, la cual tiene el objetivo de analizar la influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Beneficio SAJONIA S.A. Los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción y solo servirán para datos académicos. De antemano agradecemos su valiosa colaboración.

I. Datos generales:

Nombres y Apellidos: _____

Cargo : _____

Fecha : _____

1. ¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?

2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?

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

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

5. ¿Existe una comisión mixta de HST?

6. ¿Existe un plan de beneficios sociales?
__ Si
__ No.
7. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?
__ Alimentación
__ Seguro social
__ Subsidios.
__ Medicamentos.
__ Exámenes médicos.
8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?
__ Si
__ No

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

Si

No

10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?

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

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

Modelo	Si	No	Na
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.			
Basado en segmentos de cargos.			
Basado en la sustitución de puestos claves.			
Basado en el flujo de personal.			
Basado en la planeación integrada.			

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

A partir de la oferta.

A partir de la demanda.

14. ¿Cuentas con políticas de planeación de RH?

Si

No

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

Factores	Si	No	Na
Población y fuerza laboral.			
Cambio de valores.			
Descripción y análisis de puestos.			
Aplicación de la técnica de incidente crítico.			
Requisitos de personal.			

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

___ Si

___ No

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

___ Si

___ No.

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

Tipo de información	Si	No	Na
Actividades laborales.			
Actividades orientadas hacia el trabajador.			
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.			
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.			
Desempeño del puesto.			
Requisitos personales para el puesto.			

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

Métodos	Si	No	Na
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o bitácora del participante.			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.			
Conferencia con analistas de puestos o expertos.			

20. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?

21. ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?

Si

No

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

Fuentes	Si	No	Na
Empleados actuales.			
Referencia de empleados.			
Antiguos empleados.			
Anuncios en prensa, radio e internet.			
Agencias de contratación.			
Empleados temporales.			
La competencia.			
Universidades.			
Institutos técnicos.			
Candidatos espontáneos.			

23. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

Interno.

Externo.

Mixto.

24. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

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

Si

No

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

Si

No.

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

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

Documentos	Si	No	Na
Curriculum.			
Títulos.			
Cartas de trabajo anteriores.			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
Cédula de identidad.			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos.			
Fotocopia carnet del INSS.			
Numero RUC.			
Licencia de conducir.			
Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.			
Otros requisitos.			

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

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

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

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

Si

No.

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

Director general.

Responsable de RH

Jefe del área.

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

Modelos	Si	No	Na
Colocación.			
Selección.			
Clasificación.			
Valor agregado.			

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

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

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

De conocimiento.

De desempeño.

Psicológicas.

De respuestas gráficas.

De habilidades.

Médicas.

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

Si

No

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

Si

No

38. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de RH.

Jefe del área.

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

Si

No

40. ¿Quién hace la gestión de contratación?

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

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

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

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

- Si
- No.

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

Fines	Si	No	Na
Reducción de los costos.			
Reducción del estrés.			
Reducción de la rotación.			
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.			

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

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

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

Competencias laborales	Si	No	Na
Conocimientos.			
Habilidades.			
Experiencias.			
Actitudes.			
Establecimiento de metas.			
Motivaciones.			
Características personales.			

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

Clima laboral	Si	No	Na
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

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

Aspectos	Si	No	Na
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

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

Causas	Si	No	Na
Enfermedad común.			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común.			
Problemas familiares.			
Problemas de transporte.			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

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

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

Gracias por su atención!!!

ANEXO N°2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM- MATAGALPA



ENCUESTA

Dirigida a los trabajadores de la empresa SAJONIA S.A

Estimados Trabajadores: Somos estudiantes del 5to año de la Carrera de Administración de empresas de la UNAN-FAREM, Matagalpa; esta encuesta se hace como parte de nuestro seminario de graduación para poder optar al título de Licenciados en Administración de empresas, la cual tiene el objetivo de analizar la influencia del subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de SAJONIA S.A. Los datos que usted nos proporcionará, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción y solo servirán para datos académicos. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. Marque con una X las repuestas que elija.

1. ¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?

Si

No

2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?

Si

No

3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?

Si

No

4. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?
5. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
6. ¿Existe una comisión mixta de HST?
__Si
__No
7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?
__Si
__No
8. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?
__Alimentación
__Seguro social
__Subsidios.
__Medicamentos.
__Exámenes médicos.
9. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?
__Si
__No
10. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?
__Si
__No

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

Documentos	Si	No	Na
Curriculum.			
Títulos.			
Cartas de trabajo anteriores.			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
Cédula de identidad.			
Partida de nacimiento.			
Partida de nacimiento de los hijos.			
Fotocopia carnet del INSS.			
Número RUC.			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.			
Otros requisitos.			

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

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

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

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

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

Si

No

15. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de RH.

Jefe del área.

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

Si

No

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

Inmediatamente.

15 días después.

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

18. ¿Empresa está cumpliendo con lo contratado?

Si

No

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

Si

No.

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

___ Al finalizar un periodo.

___ Cada 6 meses.

___ Cada año.

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

Clima laboral	Si	No	Na
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

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

Aspectos	Si	No	Na
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

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

Causas	Si	No	Na
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común			
Problemas familiares.			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

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

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

Gracias por su cooperación!!!

Buen Día!!!

ANEXO N°3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM- MATAGALPA



GUIA DE OBSERVACION

La presente guía de observación tiene como objetivo verificar si los datos obtenidos a través de la entrevista y la encuesta son correctos y si concuerdan con la realidad que se vive en la empresa.

DATOS GENERALES:

Lugar de Observación:

Hora de Observación: _____ Fecha: _____

DESARROLLO:

No	Ítem para observaciones	Si	No	Na
01	¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?			
02	¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?			
03	¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?			
04	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?			
05	¿Existe un plan de beneficios sociales?			

06	¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?			
	Alimentación			
	Seguro social			
	Subsidios.			
	Medicamentos.			
	Exámenes médicos.			
07	¿Existe un plan de compensaciones financieras?			
08	¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?			
09	¿Cuentas con políticas de planeación de RH?			
10	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?			
11	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?			
12	¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?			
	Nombre del cargo			
	Fecha de elaboración.			
	Fecha de revisión.			
	Código.			
	Departamento.			
	Unidad de dependencia			
	Objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales.			
	Requisitos físicos.			
	Responsabilidades			
	Condiciones de trabajo.			
	Funciones del puesto.			
13	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?			
14	¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	Curriculum.			
	Títulos.			
	Cartas de trabajo anteriores.			
	Constancias de referencias.			
	Record de policía.			
	Certificado de salud.			
	Cédula de identidad.			
	Partida de nacimiento.			
	Partida de nacimiento de los hijos.			
	Fotocopia carnet del INSS.			
	Número RUC.			
	Licencia de conducir			
	Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.				
	Otros requisitos.			

15	¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?			
	Inmediatamente.			
	15 Días después.			
	1 mes.			
	2 meses.			
	3 meses.			
	más de 3 meses.			
17	¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?			
18	¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?			
	Tiempo indefinido.			
	Tiempo determinado.			
	Prestacionado.			
19	¿Qué elementos contiene el contrato laboral?:			
	Duración.			
	Fecha de inicio.			
	Tipo de contrato.			
	Jornada a tiempo completo o tiempo parcial.			
	Periodo de prueba.			
	Retribución.			
	Número de pagas.			
	en caso de obras, el alcance del trabajo.			
	Categoría del trabajador.			
	Datos del centro de trabajo.			
	Duración de las vacaciones.			
Modo de cálculo final.				
20	¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?			
21	¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?			

ANEXO N°4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Subva.	Indicadores	Preguntas	Técnicas	Dirigido a
Administración de recursos humanos		Definición	1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa? 2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH.
	Funciones de la ARH	Función de higiene y seguridad del trabajo	3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa? 4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales? 5. existe una comisión mixta de HST?	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
		Función de servicios sociales	6. Existe un plan de beneficios sociales? __si, __no. 7. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos? __Alimentación __Seguro social __Subsidios. __Medicamentos. __Exámenes médicos.	Entrevista. Encuesta. Guía de observación Entrevista. Encuesta. Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
		Función de retribución.	8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras? __si __no 9. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo? __si __no	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
Subsistema de aprovisionamiento de RH.	Planeación	Definición	10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.
		Importancia	11. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.

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

		Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis de puestos.	<p>16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos? ___si ___no</p> <p>17. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo? ___si ___no.</p>	Entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																												
		Tipo de información para el análisis del puesto	<p>18. ¿Qué tipo de información recopila para el análisis del puesto?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de información</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividades laborales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actividades orientadas hacia el trabajador.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desempeño del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos personales para el puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de información	S i	N o	N a	Actividades laborales.				Actividades orientadas hacia el trabajador.				Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.				Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.				Desempeño del puesto.				Requisitos personales para el puesto.				Entrevista	Gerente o administrador .
Tipo de información	S i	N o	N a																														
Actividades laborales.																																	
Actividades orientadas hacia el trabajador.																																	
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.																																	
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.																																	
Desempeño del puesto.																																	
Requisitos personales para el puesto.																																	
		Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto.	<p>19. ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Métodos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o bitácora del participante.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Métodos	S i	N o	N a	Entrevista				Cuestionarios				Observación				Diario o bitácora del participante.				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.				Conferencia con analistas de puestos o expertos.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.
Métodos	S i	N o	N a																														
Entrevista																																	
Cuestionarios																																	
Observación																																	
Diario o bitácora del participante.																																	
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																	
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																	

		Descripción y especificaciones del puesto.	<p>20. ¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Contenido de la ficha</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Nombre del cargo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Fecha de elaboración.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Fecha de revisión.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Código.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Departamento.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Unidad de dependencia.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Objetivo del cargo.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Requisitos intelectuales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Requisitos físicos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Responsabilidades.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Condiciones de trabajo.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Funciones del puesto.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Contenido de la ficha	S i	N o	N a	Nombre del cargo				Fecha de elaboración.				Fecha de revisión.				Código.				Departamento.				Unidad de dependencia.				Objetivo del cargo.				Requisitos intelectuales.				Requisitos físicos.				Responsabilidades.				Condiciones de trabajo.				Funciones del puesto.				observación	Empresa.
Contenido de la ficha	S i	N o	N a																																																						
Nombre del cargo																																																									
Fecha de elaboración.																																																									
Fecha de revisión.																																																									
Código.																																																									
Departamento.																																																									
Unidad de dependencia.																																																									
Objetivo del cargo.																																																									
Requisitos intelectuales.																																																									
Requisitos físicos.																																																									
Responsabilidades.																																																									
Condiciones de trabajo.																																																									
Funciones del puesto.																																																									
	Reclutamiento	Importancia	21. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.																																																				
		Políticas de reclutamiento	22. ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? __si__no	Entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																																																				
		Fuentes de reclutamiento.	<p>23. ¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Empleados actuales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Referencia de empleados.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Antiguos empleados.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Anuncios en prensa, radio e internet.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Agencias de contratación.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Empleados temporales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La competencia.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Universidades.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Institutos técnicos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Candidatos espontáneos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Fuentes	S i	N o	N a	Empleados actuales.				Referencia de empleados.				Antiguos empleados.				Anuncios en prensa, radio e internet.				Agencias de contratación.				Empleados temporales.				La competencia.				Universidades.				Institutos técnicos.				Candidatos espontáneos.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.								
Fuentes	S i	N o	N a																																																						
Empleados actuales.																																																									
Referencia de empleados.																																																									
Antiguos empleados.																																																									
Anuncios en prensa, radio e internet.																																																									
Agencias de contratación.																																																									
Empleados temporales.																																																									
La competencia.																																																									
Universidades.																																																									
Institutos técnicos.																																																									
Candidatos espontáneos.																																																									

		Tipos de reclutamiento	24. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan? <input type="checkbox"/> Interno. <input type="checkbox"/> Externo. <input type="checkbox"/> Mixto.	Entrevista	Gerente o administrador de RH.																																																				
		Procesos de reclutamiento	25. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento 26. ¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no. 27. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no. 28. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto? 29. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta observación	Gerente o administrador de RH. Gerente o administrador Gerente o administrador Gerente o administrador Trabajador Empresa																																																				
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Documentos</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>i</th> <th>o</th> <th>a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Curriculum.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Títulos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cartas de trabajo anteriores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Constancias de referencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Record de policía.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Certificado de salud.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cedula de identidad.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida de nacimiento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida de nacimiento de los hijos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fotocopia carnet del INSS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Número RUC.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Documentos	S	N	N		i	o	a	Curriculum.				Títulos.				Cartas de trabajo anteriores.				Constancias de referencias.				Record de policía.				Certificado de salud.				Cedula de identidad.				Partida de nacimiento.				Partida de nacimiento de los hijos.				Fotocopia carnet del INSS.				Número RUC.					
Documentos	S	N	N																																																						
	i	o	a																																																						
Curriculum.																																																									
Títulos.																																																									
Cartas de trabajo anteriores.																																																									
Constancias de referencias.																																																									
Record de policía.																																																									
Certificado de salud.																																																									
Cedula de identidad.																																																									
Partida de nacimiento.																																																									
Partida de nacimiento de los hijos.																																																									
Fotocopia carnet del INSS.																																																									
Número RUC.																																																									

			<table border="1"> <tr> <td>Licencia de conducir</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencia de portación de armas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Constancias de estudios.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros requisitos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>30. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?</p> <p>___ Director General. ___ Responsable de RH ___ Jefe del área. ___ Recepcionista o Secretaria. ___ Personal de seguridad.</p>	Licencia de conducir				Licencia de portación de armas.				Constancias de estudios.				Otros requisitos.				Entrevista Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador								
Licencia de conducir																													
Licencia de portación de armas.																													
Constancias de estudios.																													
Otros requisitos.																													
	Selección	Importancia	31. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RH?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.																								
		La selección como proceso de comparación.	32. ¿Se selecciona a la persona según las características del cargo? ___ si ___ no	Entrevista	Gerente o administrador .																								
		La selección como un proceso de decisión.	33. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato? ___ Director general. ___ Responsable de RH. ___ Jefe del área.	Entrevista	Gerente o administrador .																								
		Modelos de comportamiento	34. ¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección?	Entrevista	Gerente o administrador																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <td></td> <th>i</th> <th>o</th> <th>a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colocación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clasificación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valor agregado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelos	S	N	N		i	o	a	Colocación.				Selección.				Clasificación.				Valor agregado.					
Modelos	S	N	N																										
	i	o	a																										
Colocación.																													
Selección.																													
Clasificación.																													
Valor agregado.																													

		Pasos de la selección de personal	<p>35. ¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?</p> <table border="1" data-bbox="646 304 1143 1018"> <thead> <tr> <th data-bbox="646 304 1003 384">Pasos</th> <th data-bbox="1003 304 1040 384">S i</th> <th data-bbox="1040 304 1094 384">N o</th> <th data-bbox="1094 304 1143 384">N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="646 384 1003 464">Recepción preliminar de solicitudes.</td> <td data-bbox="1003 384 1040 464"></td> <td data-bbox="1040 384 1094 464"></td> <td data-bbox="1094 384 1143 464"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 464 1003 501">Entrevista preliminar.</td> <td data-bbox="1003 464 1040 501"></td> <td data-bbox="1040 464 1094 501"></td> <td data-bbox="1094 464 1143 501"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 501 1003 581">Administración de exámenes.</td> <td data-bbox="1003 501 1040 581"></td> <td data-bbox="1040 501 1094 581"></td> <td data-bbox="1094 501 1143 581"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 581 1003 619">Entrevista de selección.</td> <td data-bbox="1003 581 1040 619"></td> <td data-bbox="1040 581 1094 619"></td> <td data-bbox="1094 581 1143 619"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 619 1003 699">Verificación de referencias.</td> <td data-bbox="1003 619 1040 699"></td> <td data-bbox="1040 619 1094 699"></td> <td data-bbox="1094 619 1143 699"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 699 1003 737">Evaluación médica.</td> <td data-bbox="1003 699 1040 737"></td> <td data-bbox="1040 699 1094 737"></td> <td data-bbox="1094 699 1143 737"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 737 1003 816">Entrevista con el supervisor.</td> <td data-bbox="1003 737 1040 816"></td> <td data-bbox="1040 737 1094 816"></td> <td data-bbox="1094 737 1143 816"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 816 1003 896">Descripción realista del puesto.</td> <td data-bbox="1003 816 1040 896"></td> <td data-bbox="1040 816 1094 896"></td> <td data-bbox="1094 816 1143 896"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 896 1003 934">Decisión de contratar.</td> <td data-bbox="1003 896 1040 934"></td> <td data-bbox="1040 896 1094 934"></td> <td data-bbox="1094 896 1143 934"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 934 1003 1014">Realimentación del proceso de selección.</td> <td data-bbox="1003 934 1040 1014"></td> <td data-bbox="1040 934 1094 1014"></td> <td data-bbox="1094 934 1143 1014"></td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="646 1060 1143 1140">36. ¿Qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección?</p> <p data-bbox="646 1140 1143 1178">___ De conocimiento.</p> <p data-bbox="646 1178 1143 1215">___ De desempeño.</p> <p data-bbox="646 1215 1143 1253">___ Psicológicas.</p> <p data-bbox="646 1253 1143 1291">___ De respuestas gráficas.</p> <p data-bbox="646 1291 1143 1329">___ De habilidades.</p> <p data-bbox="646 1329 1143 1367">___ Médicas.</p> <p data-bbox="646 1409 1143 1522">37. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?</p> <p data-bbox="646 1522 1143 1560">___ si</p> <p data-bbox="646 1560 1143 1598">___ no</p> <p data-bbox="646 1640 1143 1719">38. ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?.</p> <p data-bbox="646 1719 1143 1757">si ___</p> <p data-bbox="646 1757 1143 1795">no ___</p>	Pasos	S i	N o	N a	Recepción preliminar de solicitudes.				Entrevista preliminar.				Administración de exámenes.				Entrevista de selección.				Verificación de referencias.				Evaluación médica.				Entrevista con el supervisor.				Descripción realista del puesto.				Decisión de contratar.				Realimentación del proceso de selección.				Entrevista	Gerente o administrador
Pasos	S i	N o	N a																																														
Recepción preliminar de solicitudes.																																																	
Entrevista preliminar.																																																	
Administración de exámenes.																																																	
Entrevista de selección.																																																	
Verificación de referencias.																																																	
Evaluación médica.																																																	
Entrevista con el supervisor.																																																	
Descripción realista del puesto.																																																	
Decisión de contratar.																																																	
Realimentación del proceso de selección.																																																	
				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador.																																												
				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador.																																												
				Entrevista	Gerente o administrador																																												

			<p>39. ¿Quién le realizó la entrevista?</p> <p><input type="checkbox"/> Director general. <input type="checkbox"/> Responsable de RH. <input type="checkbox"/> Jefe del área.</p> <p>40. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?</p>	<p>Entrevista Encuesta</p> <p>Entrevista observación</p>	<p>Gerente o administrador Trabajador.</p> <p>Gerente o administrador .</p>
	Contratación	Gestión	<p>41. ¿Quién hace la gestión de contratación?</p> <p><input type="checkbox"/> Director general. <input type="checkbox"/> Responsable de RH <input type="checkbox"/> Jefe del área. <input type="checkbox"/> Agencia de empleo.</p> <p>42. ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 mes <input type="checkbox"/> 2 meses <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> más de 3 meses</p> <p>43. ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista observación</p> <p>observación</p>	<p>Gerente o administrador .</p> <p>Gerente o administrador Trabajador</p> <p>Empresa.</p>
		Tipos de contratación	<p>44. ¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Tiempo indefinido. <input type="checkbox"/> Tiempo determinado. <input type="checkbox"/> Peticionado.</p>	observación	Empresa
		Elementos del contrato	<p>45. ¿Qué elementos contiene el contrato laboral?</p> <p><input type="checkbox"/> Duración <input type="checkbox"/> Fecha de inicio. <input type="checkbox"/> Tipo de contrato. <input type="checkbox"/> Jornada a tiempo completo o tiempo parcial. <input type="checkbox"/> Periodo de prueba. <input type="checkbox"/> Retribución. <input type="checkbox"/> Número de pagas. <input type="checkbox"/> En caso de obras, el alcance del</p>	observación	Empresa

			<p>trabajo.</p> <p>___ Categoría del trabajador.</p> <p>___ Datos del trabajador.</p> <p>___ Datos del centro de trabajo.</p> <p>___ Duración de las vacaciones.</p> <p>___ Modo de cálculo final.</p> <p>46. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?</p> <p>___ si</p> <p>___ no</p> <p>47. ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?</p> <p>___ si</p> <p>___ no</p>	Encuesta	Trabajador																				
				observación	Empresa																				
	Inducción	Programas de inducción	48. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?	Entrevista. observación Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador																				
		Fines de la inducción	49. ¿Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes?	Entrevista	Gerente o administrador																				
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fines</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducción de los costos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción del estrés.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción de la rotación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fines	S i	N o	N a	Reducción de los costos.				Reducción del estrés.				Reducción de la rotación.				Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.					
Fines	S i	N o	N a																						
Reducción de los costos.																									
Reducción del estrés.																									
Reducción de la rotación.																									
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.																									
Desempeño laboral		Importancia	50. ¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización?	Entrevista	Gerente o administrador																				

			<p>51. ¿Cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador?</p> <p>__ Al final del periodo.</p> <p>__ Semestral.</p> <p>__ Anual.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente o administrador</p> <p>Trabajador</p>																																
	Factores	Competencias laborales	<p>52. ¿Cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias laborales</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Establecimiento de metas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivaciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Características personales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Competencias laborales	S i	N o	Na	Conocimientos.				Habilidades.				Experiencias.				Actitudes.				Establecimiento de metas.				Motivaciones.				Características personales.				<p>Entrevista</p>	<p>Gerente o administrador</p>
Competencias laborales	S i	N o	Na																																		
Conocimientos.																																					
Habilidades.																																					
Experiencias.																																					
Actitudes.																																					
Establecimiento de metas.																																					
Motivaciones.																																					
Características personales.																																					
		Comportamiento organizacional	<p>53. ¿Cuáles de los siguientes aspectos del clima laboral influyen el desempeño de los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Clima laboral</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ambiente de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los clientes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los proveedores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnología adecuada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Clima laboral	S i	N o	N a	Ambiente de trabajo				Relaciones de trabajo.				Relaciones interpersonales.				Relación con los clientes.				Relación con los proveedores.				Liderazgo.				Tecnología adecuada.				<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente o administrador</p> <p>Trabajador</p>
Clima laboral	S i	N o	N a																																		
Ambiente de trabajo																																					
Relaciones de trabajo.																																					
Relaciones interpersonales.																																					
Relación con los clientes.																																					
Relación con los proveedores.																																					
Liderazgo.																																					
Tecnología adecuada.																																					

			<p>54. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspectos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sentido de pertenencia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disposición para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza en la institución.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apropiación institucional.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Aspectos	S i	N o	N a	Sentido de pertenencia.				Disposición para el trabajo.				Confianza en la institución.				Apropiación institucional.				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador																				
Aspectos	S i	N o	N a																																										
Sentido de pertenencia.																																													
Disposición para el trabajo.																																													
Confianza en la institución.																																													
Apropiación institucional.																																													
			<p>55. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enfermedad común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enfermedad profesional</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidentes de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidente común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas familiares.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas de transporte.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Poca motivación para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Falta de supervisión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Beneficios de convenios.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Causas	S i	N o	N a	Enfermedad común				Enfermedad profesional				Accidentes de trabajo.				Accidente común				Problemas familiares.				Problemas de transporte.				Poca motivación para el trabajo.				Falta de supervisión.				Beneficios de convenios.				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador
Causas	S i	N o	N a																																										
Enfermedad común																																													
Enfermedad profesional																																													
Accidentes de trabajo.																																													
Accidente común																																													
Problemas familiares.																																													
Problemas de transporte.																																													
Poca motivación para el trabajo.																																													
Falta de supervisión.																																													
Beneficios de convenios.																																													
			<p>56. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Atraídos por otras empresas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Política salarial.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crecimiento del mercado laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestaciones de la</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Causas	S i	N o	N a	Atraídos por otras empresas.				Política salarial.				Crecimiento del mercado laboral.				Prestaciones de la				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador																				
Causas	S i	N o	N a																																										
Atraídos por otras empresas.																																													
Política salarial.																																													
Crecimiento del mercado laboral.																																													
Prestaciones de la																																													

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