

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM, Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
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.

SUBTEMA:

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el
desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador
Molina del municipio de Matagalpa, año 2015.

AUTORES:

Br. Anielka Damaris Soza
Br. Julie Vanessa Morales Wilson

TUTOR:

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 27 de Enero del 2016

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM, Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
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.

SUBTEMA:

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el
desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador
Molina del municipio de Matagalpa, año 2015.

AUTORES:

Br. Anielka Damaris Soza
Br. Julie Vanessa Morales Wilson

TUTOR:

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 27 de Enero del 2016

Tema General:

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 del Hospital Escuela Regional Cesar
Amador Molina del municipio de Matagalpa, año 2015.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AVAL DEL DOCENTE.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	6
III. OBJETIVOS.....	8
3.1. Objetivo general:.....	8
3.2. Objetivos Específicos:.....	8
IV. DESARROLLO.....	9
4.1. Aspectos Generales.....	9
4.1.2. Estructura Organizacional:.....	9
4.1.3. Misión y Visión.....	10
4.1.4. Valores.....	11
4.2. Administración de Recursos Humanos.....	11
4.2.1. Definición.....	11
4.2.2. Propósito de administración de recursos humanos.....	12
4.2.3. Objetivo de la administración de recursos humanos.....	13
4.2.4. Subsistemas de la administración de recursos humanos.....	14
4.2.5. Función de higiene y seguridad del trabajo.....	14
Higiene laboral.....	14
Seguridad laboral:.....	16
4.2.6. Función de servicios sociales.....	18
4.2.7. Función de retribución.....	18
4.3. Subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos.....	19
4.3.1. Planeación de recursos humanos.....	19
Definición.....	19
Importancia de la planeación de recursos humanos.....	20
4.3.2. Proceso de la planeación de los recursos humanos.....	21
Modelo Basado en Segmentos de Cargos.....	21
Modelo de Sustitución de Puestos Claves.....	21
Modelo Basado en el Flujo de Personal.....	22
Modelo de Planeación Integrada.....	22

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.....	23
Objetivos y políticas de la planeación de recursos humanos.....	24
Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos.....	24
4.3.2.1.1. Población y fuerza laboral.....	24
4.3.2.1.2. Aplicación de la técnica de incidente crítico.....	25
4.3.3. Reclutamiento.....	31
4.3.2.1. Definición.....	31
4.3.2.2. Importancia del reclutamiento.....	32
4.3.2.3. Políticas de reclutamiento.....	32
4.3.2.4. Fuentes de reclutamiento.....	34
4.3.2.5. Tipos de reclutamiento.....	36
4.3.2.6. Procesos de reclutamiento.....	37
4.3.4. Selección.....	40
Definición.....	40
Importancia.....	40
La selección como proceso de comparación.....	41
La selección como un proceso de decisión.....	42
Modelos de comportamiento.....	43
Pasos de la selección del personal.....	44
4.3.4.2. Tipos de prueba.....	45
4.3.4.3. Entrevista de selección.....	47
4.3.4.4. Descripción realista del cargo.....	48
4.3.4.5. Decisión de contratar.....	49
4.3.5. Contratación.....	50
Definición.....	50
Elementos del contrato.....	51
4.3.6. Inducción.....	52
Programas de inducción.....	52
Fines de la inducción.....	54
4.4. Desempeño laboral.....	55
4.4.1. Definición.....	55
4.4.2. Importancia.....	56
4.4.3. Factores.....	57
4.4.4. Comportamiento organizacional.....	58
4.4.4.1. Clima laboral.....	58
4.4.4.2. Compromiso organizacional.....	60
4.4.4.3. Ausentismo.....	61
4.4.4.4. Rotación de personal.....	63
4.4.2. Relación entre aprovisionamiento y desempeño laboral.....	64
4.4.2.1. Definición de Correlación.....	64
V. Conclusión.....	67
VI. Bibliografía.....	69
VII. Anexos.....

I. DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con amor y cariño a:

Dios: siendo el ser supremo dador de vida, que me ha brindado la fortaleza, la sabiduría, y el conocimiento necesario para cumplir con éxito.

Mi madre: Lesbia Damaris Soza Luna, por sus palabras de amor, ternura, motivación, por su sacrificios, paciencia, tolerancia y consejos de buena voluntad que me impulsaron a seguir adelante, por haberme guiado hacia el buen camino durante mi existencia y su total e ilimitado apoyo brindado a lo largo de mi carrera.

A mi hermanito: Francisco Steven Rodríguez Soza, por sus incondicionales muestras de cariño que sé son sinceras, haber sido tolerante conmigo durante este proceso de aprendizaje.

A mis tías: quienes son mis consejeras, ejemplo a seguir y amigas, por sus palabras de aliento, estimulación y cariño, por estar junto a mí cuando más las eh necesitado a lo largo de mi vida.

A mis compañeros de clases y amigos por su compañía, amistad, momentos inolvidables, sonrisas compartidas, y apoyo mutuo a lo largo de nuestra carrera.

Anielka Damaris Soza

II. DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con amor y cariño a:

Dios: Señor y dador de vida que ha iluminado mi camino dándome día a día sabiduría, paciencia, tolerancia y fuerzas para alcanzar otra meta en mi vida.

Mis tres hijos: porque todo este esfuerzo que hago es por demostrarles que todo se puede, que lo que uno se propone se puede cumplir, quiero ser una inspiración y orgullo para ellos y servirles de motivación para que sigan sus sueños, ellos son mi motor, mi razón de vivir.

Los colaboradores de la UNAN-FAREM, Matagalpa ya que sin ellos no sería posible sentarse un sábado y recibir las clases que me ayudaran a mejorar mi vida y la de mi familia.

A mis compañeras de universidad, por su apoyo, amistad, confianza y cariño a lo largo de estos años.

Julie Vanesa Morales Wilson

III. AGRADECIMIENTO

Agradecemos sinceramente a:

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

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

Nuestro Tutor: MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía por apoyarnos incondicionalmente durante el transcurso de la elaboración de nuestro trabajo de investigación y por haber confiado plenamente en nosotras.

Nuestros Maestros, personal administrativo y colaboradores en general de UNAN, FAREM-Matagalpa: Por transmitirnos sus conocimientos y brindarnos asistencia día a día durante el tiempo que tuvimos el privilegio de estudiar en centro educativo.

Lic. Miurel Isaura Solórzano: Administradora de Recursos Humanos del Hospital Escuela Cesar Amador Molina, por facilitarnos la información requerida y necesaria para la ejecución del trabajo y por su apoyo.

A los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador Molina, por su buena disposición al momento de aplicar los instrumentos necesarios para la realización de nuestra investigación.

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

Anielka Soza y Julie Morales

IV. AVAL DEL DOCENTE

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



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Anielka Damaris Soza (CARNET No. 10061578) y Julie Vanessa Morales Wilson (CARNET No.10060511) con el Tema general: EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO APLICADO EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, AÑO 2015.Y correspondiente al subtema: INFLUENCIA DEL SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL ESCUELA CESAR AMADOR MOLINA DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, AÑO 2015. Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL aplicado a el Hospital Escuela Cesar Amador Molina, en el municipio de Matagalpa, año 2015.

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

Se extiende la presente a los 27 del mes de enero del año dos mil Dieciséis.

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Maestro-Tutor

V. RESUMEN

El presente documento detalla una investigación que está basado en la temática del sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, tiene como objetivo analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores, el cual se realizó en el Hospital Escuela Regional Cesar Amador Molina del municipio de Matagalpa, durante el II semestre del año 2015.

El propósito que se persigue, es el análisis metódico de la influencia que tiene los subsistemas de aprovisionamiento de recursos humanos y como se manifiestan estos en el desempeño laboral, iniciando con conocer cuáles son estos procesos, identificándolos y describiendo cada factor influyente para el desempeño eficiente y eficaz del recurso. Establecer una relación entre las variables en estudio.

El Hospital Escuela Cesar Amador Molina cuenta con 31 años dándole servicios de salud a la población Matagalpina, con una capacidad de 250 camas y una atención de 1500 pacientes en promedio por mes, siendo uno de los centros de salud públicos más visitados en el norte del país.

La administración de recursos humanos, ciertamente influye en la cultura y estructura organizacional, que apoyada de la tecnología se logra mayores alcances, proporcionando conocimientos, desarrollando habilidades para que este recurso tan importante de lo mejor de sí mismo a la organización.

Los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos del HECAM contemplan todas las etapas como: planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción influyendo de manera positiva en el desempeño de los trabajadores ya que se cumple con todas ellas. Por medio de chi cuadrado de Pearson se logró establecer relación entre las variables en estudio.

I. INTRODUCCIÓN

La temática que se abordará es el sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015, así mismo, la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador Molina del municipio de Matagalpa, año 2015.

El área de recursos humanos dentro de las organizaciones, juega un papel muy importante, ya que en el desarrollo de sus funciones tiene como prioridad brindar las condiciones y herramientas adecuadas para que este se pueda desempeñar, desarrollar con eficiencia y eficacia en sus tareas asignadas, de esta manera otorgar todos los beneficios que el trabajador requiere en la institución.

El análisis sobre la influencia de subsistemas de recursos humanos en las empresas consiste en un estudio exhaustivo de múltiples aspectos relacionados con la planeación, selección, contratación e inducción de los trabajadores.

Para la preparación de dicha investigación se plasmaron aquellos aspectos integrales para la misma como los son: aspectos generales de la empresa (visión, misión, objetivos, políticas, estructura funcional y organizacional), se identificaron los subsistemas de administración de recursos humanos, además de los factores que influyen en su aprovisionamiento y como estos afectan el desempeño laboral.

A través del tiempo se han realizado estudios sobre la misma temática y, debido a que, para las organizaciones es un punto fundamental para su eficiente funcionamiento el conocer cuáles son los sistemas de administración de recursos humanos para la toma de decisiones oportunas y precisas que impacten positivamente en su entorno interno y externo.

Se encontró un trabajo monográfico elaborado por Rodrigo A Saavedra Lillo, universidad de Chile con el tema “el sistema de administración de recursos humanos”, Santiago de Chile 2005. Este estudio presenta una investigación de orientación teórica, con el objetivo de proponer un modelo de gestión para evaluar el recurso humano, dado la importancia que este ha adquirido para crear diferencias competitivas en un mercado tan competitivo. Sirvió para identificar variables y como fuente de información eficaz.

En Bogotá D.C en el año 2012, en la Universidad de Rosario Facultad de Administración se realizó un proyecto de Investigación sobre Gestión empresarial y desarrollo, este proyecto tomo en cuenta una de las variables de nuestro estudio el cual es el aprovisionamiento de los recursos humanos, el cual nos aportó información de gran utilidad para el análisis del subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-FAREM, Matagalpa se encontraron estudios referentes a la temática, como lo es: Seminario de graduación durante el año 2009 elaborado por las Br. Ana Belén Romero Arauz y Br. Byron Enrique López López con la problemática “Análisis de aplicación de subsistemas de recursos humanos en las empresas públicas y privadas durante el año 2007.

De igual manera en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM, Matagalpa se localizó un seminario de graduación durante el año 2013 elaborado por Br. Eugenio Efrén Bonilla Zeledón. Br. Zayda Carolina Lúquez Mairena, con la problemática “La relación del plan de compensación de la Empresa Exportadora Atlantic Matagalpa, con el nivel de satisfacción de sus trabajadores durante el año 2013” el cual nos sirvió de ejemplo para estructurar este trabajo investigativo. Dichas investigaciones mencionadas sirven como guía para la elaboración de nuestra investigación.

Se utilizó el enfoque mixto cuali-cuantitativo, así como lo presenta **(Bernal, 2010, pág. 59)** 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.

Según el tipo de profundidad de dicha investigación es correlacional porque según manifiesta **(Bernal, 2010)**, es aquella que tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables.

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.

El método utilizado fue el método teórico, según (Bernal, 2010) este método ubica el problema de investigación dentro del conjunto de conocimiento relevante en su campo y su relación con resultados de investigación, ya realizadas sobre el tema objeto de investigación. Se hizo uso de la deducción que señala (Bernal, 2010), es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Así mismo de inducción ya que citando a (Bernal, 2010) 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 la encuesta a los trabajadores, entrevista al administrador de recursos humanos.

De acuerdo con (Bernal, 2010, pág. 160) la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia, así mismo define a la muestra como la parte de la población que se

selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre lo cual se efectuará la mediación y la observación de las variables objeto de estudio.

De acuerdo a su diseño es de tipo no experimental ya que según (Sampier, 2004), es la investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido, las influencias sobre las relaciones entre las variables se realizan sin intervención o influencias directas y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

La población que se tomó en cuenta fue en base a los individuos involucrados en el análisis del problema como lo son los trabajadores administrativos del Hospital Escuela Cesar Amador Molina, Matagalpa lo cual representa un total de 183 personas (trabajadores). “De acuerdo al Teorema del Limite Central, la distribución de muestras debe de ser de 100 a más elementos”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). El método de muestreo que se utilizo es Probabilístico Aleatorio Sistemático, 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 (**Zacarias Cortéz, 2000**):

Dónde:

n: es la muestra ?

N: es la población 183 Trabajadores del área administrativa

Z: Nivel de Confianza 1.96 (95%)

E: Máximo error permitido 0.10 (10%)

$p = 0.5$

$q = 1 - p = 0.5$

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

$$n = \frac{(183) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(183-1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}$$

$$n = \frac{(183) (3.84) (0.25)}{(182) (0.01) + (3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{175.68}{1.82 + 0.96}$$

$$n = \frac{175.68}{2.78} = 63 \text{ trabajadores a encuestar}$$

Las variables de estudio fueron:

1. El sistema de administración de recursos humanos
2. Subsistemas de aprovisionamiento de recursos humanos
3. El desempeño laboral aplicado al Hospital Escuela Cesar Amador Molina, en el municipio de Matagalpa, año 2015. (ver anexo nº 1)

Los instrumentos que se utilizaron fueron: Encuesta realizada a los trabajadores, entrevista a la administradora de RRHH Lic. Miurel Solórzano, y guía de observación para constatar lo expuesto por las fuentes anteriores. (ver anexos nº 2, 3 y 4)

Se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 19 y Microsoft Office Excel 2010 (cuantitativo) y gracias a este 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.

II. JUSTIFICACIÓN

La complejidad actual y demás cambios del ambiente le dificultan a las organizaciones la identificación de los estímulos de crecimiento. Un análisis sobre la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral permite identificar las oportunidades de mejora o de transformación y evolución en la productividad. Es por esta razón que el presente estudio detalla los procesos y factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador Molina, municipio de Matagalpa. Se llevó a cabo con el propósito de conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento que implementa dicha empresa y demás factores de nivel externo e interno que influye en el desempeño laboral.

Se considera importante abordar esta temática ya que el recurso humano es uno de los recursos indispensable en la empresa, sin ellos no existiría empresa como tal, y principalmente esta que es una empresa de salud pública, en donde se le brinda a la población un servicio fundamental para la vida además que está protegido por la constitución política de nuestro país, así que como servidores públicos el recurso humano debe tener la capacidad de proveer a la ciudadanía una atención de calidad, para ello se debe realizar una buena planeación y evaluar eficazmente el desempeño.

El propósito fundamental que se persigue, es el análisis metódico de la influencia que tiene los subsistemas de aprovisionamiento de recursos humanos y como se manifiestan estos en el desempeño laboral, iniciando con conocer cuáles son estos procesos, identificándolos y describiendo cada factor influyente para el desempeño eficiente y eficaz del recurso. Establecer una relación entre las variables en estudio.

Este estudio será de gran importancia para la institución ya que le permitirá obtener información relevante como base sobre la determinación efectiva de ciertas técnicas que le permitirán en un futuro hacer un mejor uso de del proceso de planeación,

puesto que servirá como una base para la toma de decisiones que permitirán cambios positivos en la organización.

Del mismo modo dicha tesis será de gran valor para los investigadores, puesto que en ella se implementaron y se complementaron todos aquellos conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de estudio. También para aquellos estudiantes de las diferentes carreras de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Matagalpa, como material de consulta para posteriores investigaciones de temáticas similares o acordes al presente estudio y como antecedente de investigaciones para los estudiantes del Hospital Escuela Cesar Amador Molina.

El impacto que tendrá el estudio, será reflejado en las gestiones de la administración de recursos humanos de la institución, en base a las conclusiones correspondientes a la terminación de la escrita investigación. Se espera aumentar el interés de la organización, de desarrollar análisis de aprovisionamiento que fortalezcan la capacidad de adaptación a los cambios.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general:

Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador Molina del municipio de Matagalpa, año 2015.

3.2. Objetivos Específicos:

1. Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos.
2. Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por el Hospital Escuela Cesar Amador Molina.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador Molina.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador Molina.

IV. DESARROLLO

4.1. Aspectos Generales

El Hospital Escuela Cesara Amador Molina fue fundado el 28 de agosto de 1984. Está ubicado en la parte nor-oeste de la ciudad de Matagalpa a 1 ½ km de la ciudad. Está construido en una extensión de 7 manzanas, con una capacidad de 250 camas censables y una atención de 1500 pacientes promedio por mes, provenientes de los diferentes municipios y comarcas. Acuden a este con la fe de obtener un servicio de calidad, pues se considera que cuenta con el mejor equipamiento para la atención del paciente de todo el departamento.

Esta es la institución de mayor resolución dentro del marco de sistema integral de salud, que cuenta con los recursos necesarios para la adecuada atención preventiva-curativa y que conjuntamente con la prestación de servicios y observación, tratamiento y rehabilitación de los pacientes realiza actividades de docencia e investigación.

4.1.2. Estructura Organizacional:

Está conformada por tres subdirectores y tres departamentos (Ver anexo3):

- ✓ Dirección General
 - Consejo directivo.
 - Secretaria
 - Relaciones publicas
 - Estadísticas vigilancia epidemiológica
- ✓ Subdirección de atención médica
 - Jefe Gineco-obstetra
 - Jefe de Pediatría
 - Jefe de Medicina Interna
 - Jefe de Cirugía
 - Jefe de Ortopedia
 - Jefe de Servicios diferenciados

- Jefe de Emergencias
 - Jefe de Consulta externa
 - Jefe de Sala de Operación
 - Departamento de Insumos médicos
- ✓ Subdirección docente
 - ✓ Subdirección administrativa
 - ✓ Departamento de insumo médico
 - ✓ Departamento de enfermería
 - ✓ Departamento técnico

4.1.3. Misión y Visión

La misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la institución. Contesta a la pregunta de por qué existe la institución **(Diaz de Castro, Garcia, Martin, & Periañez, 2001)**.

“El Hospital Escuela Cesar Amador Molina, de Matagalpa, le brinda atención médica hospitalaria, de alta calidad y calor humano, haciendo uso de los recursos humanos para recuperar la salud y promover en la población prácticas y estilos de vida saludables, que contribuyan a mejorar la calidad y esperanza de vida. Priorizamos el área materno infantil, médico quirúrgico, mediante el mejoramiento continuo que se refleje en la satisfacción de los usuarios”.

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad **(Fleitman, 2000, pág. 72)**.

El Hospital Escuela Cesar Amador Molina de Matagalpa, deberá estar habilitado y acreditado para constituirse como hospital de característica Regional, ser el hospital líder del norte de Nicaragua en servicios de salud, docencia y desarrollo científico, fortaleciendo los principios y valores del MINSa a sus trabajadores, mejorando la

calidad y calidez de atención a sus usuarios con la participación activa de la población. (Ver anexo 6y 7)

4.1.4. Valores.

Los Valores que se contemplan dentro del Hospital Escuela Cesar Amador Molina son:

- FE: Honramos a Dios sobre todas las cosas.
- Familia: Nuestra motivación y deber es la familia.
- Integridad: Promovemos honestidad, lealtad, justicia y dignidad.
- Excelencia: Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.
- Innovación: fomentamos nuevas ideas que impulsen nuestro liderazgo.
- Responsabilidad Social: Desarrollamos nuestros colaboradores, comunidades y medio ambiente.
- Servicio: Nuestra Pasión

4.2. Administración de Recursos Humanos

4.2.1. Definición.

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utilizan, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. **(Chiavenato I. , Gestión de talento humano, 2009, pág. 7)**

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

Ciertamente la administración de los recursos humanos influye en la cultura y estructura organizacional, que apoyada de la tecnología se logra mayores alcances, proporcionando conocimientos, desarrollando habilidades para que este recurso tan importante de lo mejor de sí mismo a la organización, llevando este al éxito.

Para poder realizar de una manera eficiente y eficaz sus funciones el Hospital Escuela Cesar Amador Molina (HECAM) cuenta con un departamento de recursos humanos, lo cual está confirmado mediante las encuestas realizadas a los trabajadores, así como también la guía de observación. (Ver anexo nº8)

4.2.2. Propósito de administración de recursos humanos.

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

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

El recurso humano es primordial para el éxito o fracaso en una empresa y que es por medio de la adecuada administración de este recurso que se alcanzan los objetivos propuestos, suministrando una fuerza laboral eficiente, mejorando la productividad del personal que a su vez apoya a la directiva cumpliendo con los planes en desarrollo, se puede considerar entonces que en el HECAM se toman muy en serio

el aprovisionamiento del recurso humano puesto que es una institución de servicio público y prefiere la calidad.

Según la administradora del departamento de RRHH Lic. Miurel Solorzano, el propósito de la administración de recursos humanos en el HECAM, es “dotar a la institución de personal calificado para cada puesto ya que de ello depende el cumplimiento y desarrollo de los objetivos propuesto por la dirección y administración del hospital”.

4.2.3. Objetivo de la administración de recursos humanos.

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

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

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

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

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

Para la Lic. Solórzano el objetivo de la administración de recursos humanos radica en “introducir, cuidar y desplegar planes bien estructurados para tener el personal más calificado en todas las áreas del hospital y así proporcionar a la población la atención que merecen”.

Ciertamente los objetivos de la administración de los recursos humanos van de la mano con los objetivos y metas que persigue la institución, sin embargo, estos no pueden desligarse de la ética en el ámbito profesional aunque su objetivo sea el éxito como prioridad absoluta, se debe reducir tensiones negativas en el personal, lograr un ambiente laboral estable y apoyar sus aspiraciones para poder lograr eficiencia

4.2.4. Subsistemas de la administración de recursos humanos

4.2.5. Función de higiene y seguridad del trabajo

Higiene laboral

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. (Werther, 2008, pág. 49)

La higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. (Arbibay, 2005)

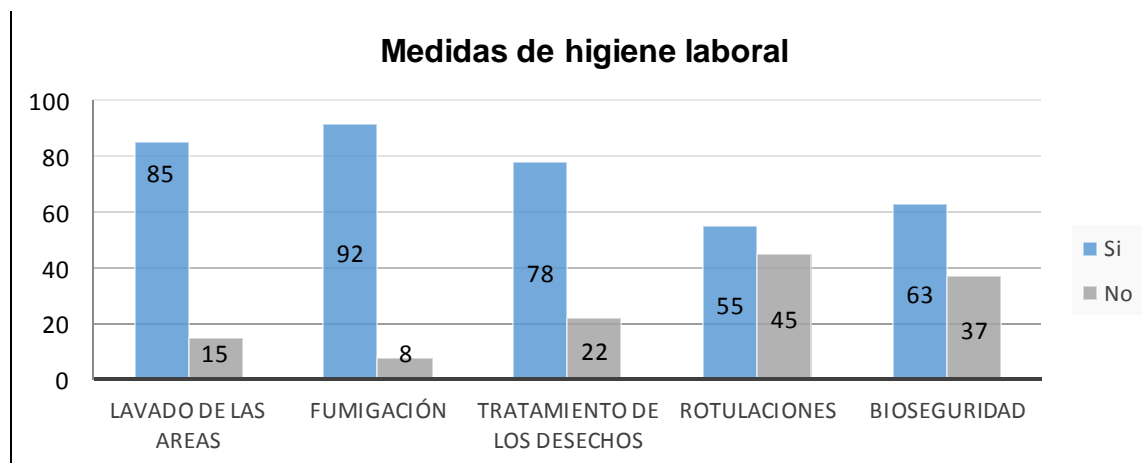
Entre sus objetivos se destacan:

- ✓ Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- ✓ Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- ✓ Prevenir el empeoramiento de enfermedades y/o lesiones.
- ✓ Mantener la salud de los trabajadores.
- ✓ Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Las medidas de higiene laboral son de suma importancia en la organización, puesto que todo trabajador debe tener un espacio limpio en el que pueda desempeñarse y de esta manera no afecte sus labores, ni sirva como excusa para crear problemas con sus compañeros de trabajo.

Con la finalidad de conocer cuáles son las medidas de higiene laboral que se toman en el Hospital Escuela Cesar Amador Molina se les preguntó a los trabajadores ¿Cuáles son las medidas de higiene que implementa el HECAM?

Gráfico N° 1



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

El 92% de los encuestados afirma que se realizan fumigaciones esporádicas, mientras el 8% dice que no se realizan tan frecuentemente como se debería y siendo una institución que brinda servicios médicos lo correcto sería que se haga

frecuentemente, el 85% señaló que se ejecutan lavado de las áreas y el 15% que no todas las área administrativas más que todo las de riesgo biológico, sin embargo deberían realizarse seguido, el 78% dice que se realiza un tratamiento adecuado de los desechos, sin embargo el 22% dice que no, el 55% señala se hace uso de rotulaciones informativas en todo el área, lo cual ayuda a mantener las instalaciones en condiciones calificadas de trabajo para un mejor desempeño de sus colaboradores y un mejor servicio a los usuarios.

Seguridad laboral:

Entendida como el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes que tienden a eliminar las condiciones inseguras del ambiente laboral y a construir o persuadir a los trabajadores acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas.

Los servicios de las Instituciones de salud, deben establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos disponibles tendientes a la prevención de accidentes de trabajo y controlando los resultados obtenidos. La seguridad es responsabilidad de línea y una función de staff. Procura así eliminar o minimizar los riesgos que pueden conducir a la materialización de accidentes con ocasión del trabajo (lesiones, incluidos los efectos agudos producidos por agentes o productos potencialmente peligrosos).

Se persiguen esencialmente dos tipos de objetivos:

- ✓ Evaluación de los riesgos: incluida su identificación e investigación de accidentes.
- ✓ Corrección y control de los riesgos: incluida su eliminación en consecuencia.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

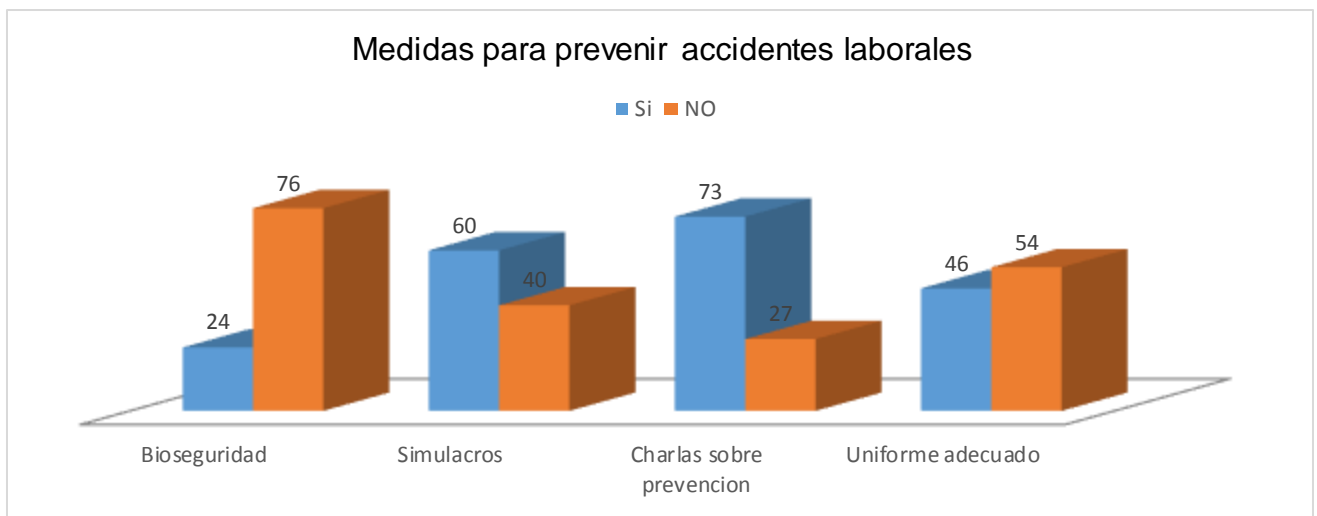
1. prevención de accidentes.
2. prevención de robos.

3. prevención de incendios. (Arbibay, 2005)

Los accidentes siempre están a la orden del día pero se pueden evitar los accidentes laborales, si se cuenta con un plan de prevención que contribuya a mitigarlos y en el HECAM están comprometidos con los trabajadores para reducirlos lo más que se pueda y así evitar problemas para el empleado y la institución ya que estos pueden ser fatales.

Es importante conocer también qué medidas se toman para prevenir accidentes laborales por eso se les pregunto a los trabajadores.

Gráfico N° 2



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos el 73% expresa que se realizan charlas sobre prevención, el 60% que se realizan simulacros esporádicamente, el 46% que se utiliza el uniforme adecuado y el 24% bioseguridad, lo que ayuda a evitar accidentes laborales y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La Lic. Solórzano confirma estos datos en la entrevista y mediante la guía de observación pudimos constatar que se cumple con estas medidas. De igual manera se corrobora que existe una comisión mixta de higiene y seguridad laboral. (Ver anexo nº 12)

4.2.6. Función de servicios sociales

Esta función se ocupa de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral. Dentro de estos servicios podemos citar:

- Economatos
- Residencias
- Comedores
- Seguros complementarios de jubilación, accidentes y enfermedad
- Otros (Butteriss, 2001, pág. 83)

Los trabajadores encuestados coinciden que existe un plan de beneficios sociales en un 100%, el cual contempla: alimentación, seguro social, subsidios, medicamentos y exámenes médicos. (Ver anexo nº 13), la Lic. Solórzano confirma lo expuesto por los encuestados, así mismo la guía de observación.

Los beneficios sociales no solo son una forma de motivar a los empleados por parte del empleador sino también de darle calidad de vida haciendo que el Hospital Escuela Cesar Amador Molina sea uno de las instituciones con mejores beneficios sociales y por ende un estable lugar para trabajar ya que estos beneficios ayudan a mejorar la calidad de vida del trabajador.

4.2.7. Función de retribución

A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada, a pesar de tener sustantividad propia.

La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En

definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo. (Fleitman, 2000, pág. 92)

Compensación: es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados. (Werther & Keith, 2000)

De acuerdo a los datos proporcionados por la Lic. Solórzano, no existe un plan de compensaciones financieras, sin embargo se les retribuye con bonos solidarios por parte del gobierno, además de bonos navideños. Estas son compensaciones adicionales al salario que motivan al personal para un mejor desempeño y ayudan a resolver problemas del empleado.

4.3. Subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos.

4.3.1. Planeación de recursos humanos.

Definición.

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

La planeación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone proveer las necesidades de los recursos de la

organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Simon L. & Dolan, 2007, pág. 89)

Según la Lic. Solórzano, si existe la planeación de los recursos humanos y este inicia llevando a cabo una reunión entre el sindicato, la dirección y la administración del hospital, en donde se puntualiza cuáles son las áreas débiles que necesitan ser apoyadas y se toma la decisión de llenar estas vacantes con personal activo o realizar reclutamiento externo.

Con respecto a la planeación de recursos humanos, es un proceso mediante el cual se utilizan técnicas para pronosticar la necesidad de cubrir futuras demandas y proveer de talento humano calificados para cubrirlas, de tal manera que no haya eventuales inconvenientes debido a una mala planificación habiendo así un avance eficaz en cada puesto de trabajo.

Importancia de la planeación de recursos humanos.

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

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

Para la Lic. Solórzano la planeación de recursos humanos es importante porque “sirve para satisfacer la demanda de los servicios que solicita la población”.

En definitiva la planeación de los recursos humanos es importante porque ayuda a la organización a reducir costos que es uno de los principales objetivos que persiguen las organizaciones, además que, haciendo una buena planificación se evita muchos problemas futuros con el personal anticipando cual es el candidato eficaz para cubrir la demanda.

4.3.2. Proceso de la planeación de los recursos humanos.

Modelo Basado en Segmentos de Cargos.

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

- ✓ Seleccionar un factor estratégico (a nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, etc.) en cada área de la empresa es decir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- ✓ Determina los niveles históricos (pasados y futuros) de cada factor estratégico.
- ✓ Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional.
- ✓ Proyectar los niveles de fuerza laboral en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes. (Chiavenato I. , 2000, pág. 212)

Se estipula una división de cargos para mantener el orden dentro de la empresa puesto que se realizan diversas actividades que no puede realizar una sola persona. Para ello se rigen por medio de un método de planeación bien estructurada.

Modelo de Sustitución de Puestos Claves.

Muchas instituciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigramas de carreras, que son una representación visual de quien a quien en la organización ante eventualidad que exista una vacante en el futuro. La información

que facilite el montaje del sistema debe prevenir del sistema de información gerencial que se estudiara más adelante. (Chiavenato I. , 2000, pág. 213)

Es una manera de evaluar a posibles colaboradores, que en el futuro podrían ocupar puestos más altos debido a su capacidad, rendimiento y valores que han demostrado tener en los años trabajando en la empresa. Este modelo es como una base de datos donde contiene la información de los colaboradores para cargo de confianza eventualmente.

Modelo Basado en el Flujo de Personal.

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en esta y hacia fuera de ella.

La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entrada, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización estables y sin planes de expansión. Este modelo puede predecir consecuencias de contingencia, como políticas de ascenso de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento etc. (Chiavenato I. , 2000, pág. 214)

Es el modelo que se utiliza cuando se lleva a cabo un reclutamiento interno, que se quiere satisfacer la demanda de personal con el mismo que ya está en la empresa, haciendo uso de planes de compensación y motivando a los colaboradores.

Modelo de Planeación Integrada.

Es el modelo más amplio y totalizante. Desde el punto de insumos la planeación de personal debe tener en cuenta cuatro factores:

1. Volumen de producción planeada
2. Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal
3. Condiciones de oferta, demanda y comportamiento de la clientela
4. Planeación de carreras en la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno la planeación de personal debe considerar la composición cambiante de la fuerza laboral de la organización, haciendo un seguimiento o evaluando las entradas y salidas de personal y su movimiento en la organización. (Chiavenato I. , 2000, pág. 215)

Es el modelo de la transformación, de esta manera se dan cuenta si los cambios que se han realizado en la organización están dando buenos resultados, es como una retroalimentación de los planes anteriores con los presentes para evitar problemas posteriores, estabilizando la fuerza laboral cumpliendo los objetivos de control interno.

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

Las necesidades de personal (en el caso de una organización de servicio.) La relación entre los variables números de personas y demanda del producto o servicio está influida por variaciones, en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades de personal por unidad adicional de producto o servicio. (Chiavenato I. , 2000, pág. 211)

Según la Lic. Solórzano, el modelo que se aplica en el Hospital Escuela Cesar Amador Molina (HECAM), es el basado en la demanda estimada del servicio. Y para concebir la investigación de mercado de recursos humanos lo realizan a partir de la oferta debido a que es la disponibilidad de empleo.

La institución tiene que ir de la mano con la tecnología, con este concepto de la globalización para que los recursos humanos puedan alcanzar el éxito, de lo contrario caería en un estado de ineficiencia e ineptitud, esto incurriría en daños catastróficos dentro de la organización, empezando por las constantes quejas de los usuarios.

Objetivos y políticas de la planeación de recursos humanos.

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

Según la entrevista realizada a la Lic. Solórzano, el HECAM cuenta con políticas de planeación de recursos humanos y estas se ajustan a los objetivos de la institución puesto que están establecidas para no solo proporcionar un mejor servicio a los usuarios, sino también para que los trabajadores cumplan con sus funciones eficientemente.

En la planeación se debe puntualizar cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar, estos mismos servirán de parámetros al momento de diseñar las políticas a las que estará sujeta la planeación, a su vez servirán de guía al momento de ejecutar dicho plan.

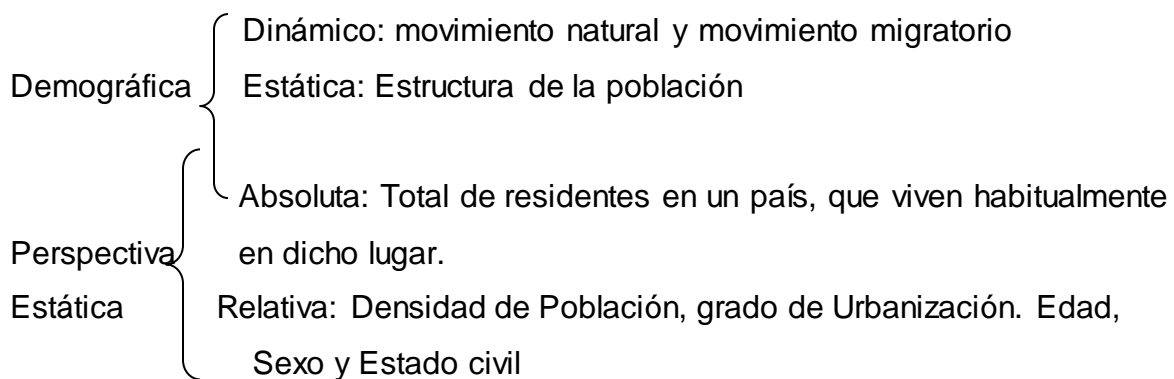
Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos.

4.3.2.1.1. Población y fuerza laboral.

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

La población es el principal actor de una economía ya que es el protagonista de actividades de producción y consumo, por ende nivela la fuerza laboral.

La población y fuerza laboral puede ser:



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

La población que tiene la organización influye de manera directa en la planeación puesto que se deben de hacer consideraciones al momento de cubrir una vacante, evaluar si se podría realizar un reclutamiento interno o externo, realizar un plan de carreras, etc., es por eso que se debe mantener actualizada la base de datos, posiblemente hayan empleados que están estudiando y estos podrían cubrir otras plazas en el futuro.

4.3.2.1.2. Aplicación de la técnica de incidente crítico.

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

La técnica de incidente crítico, es la técnica que utiliza un jefe de área para evaluar a un empleado a partir de sus cualidades, infiriendo igualmente, si esta persona es la correcta para desempeñar ese puesto, mediante la aplicación de esta técnica el entrevistador puede darse una idea de cómo es el futuro empleado y como se comportara mientras colabore en la institución, por lo que es de suma importancia hacer uso de ella.

4.3.2.1.3. Requisito de personal.

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

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

Se trata, de la información personal, académica y experiencia laboral que el solicitante de un puesto tiene y si esto es lo que se necesita para ocuparlo, para ello debería estar disponible la descripción de puestos porque de esta manera es posible saber qué es lo que el puesto requiere y si el colaborador cumple con tales requisitos.

4.3.2.1.4. Descripción y análisis de puesto

Un programa de análisis y diseño de puesto realmente eficaz requiere información sobre las labores de todos los integrantes de la organización, la preparación necesaria para implantarlo requiere el trabajo las aportaciones y la cooperación de toda la organización. La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puesto, en el cual los analista de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y la organizan. (Werther, 2008, pág. 89)

En opinión de numerosos profesionales que trabajan en el área de administración de recursos humanos, el análisis y la descripción de puesto son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área. A partir de ahí se podrá continuar con otro tipo de estudio tendiente a consolidar una buena administración de recursos humanos; entre ellos se mencionan los siguientes: valuación de puesto, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, seguridad e higiene, organización y método, etc. (Varela, 2006, pág. 74)

Se le preguntó a la Lic. Solórzano que factores influyen en la planeación de recursos humanos del HECAM y puntualizó que, la población y fuerza laboral, así mismo, la descripción y análisis de puesto, ya que se toman siempre en cuenta al momento de realizar la planeación.

Se entiende por descripción y análisis de puesto a todos los aspectos que contiene el puesto de trabajo, no solo las tareas organizacionales a cumplir sino también cuales son los requisitos que el colaborador debe cumplir para estar en ese puesto, partiendo de si tiene la capacidad técnica, estado físico, etc. Se debe realizar una evaluación por cada puesto para que la planificación sea eficiente. Es importante que el personal se adapte al cambio tecnológico, económico y social para general personal de alta calidad y con un elevado grado de compromiso.

4.3.2.1.5. Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis de puesto.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- ✓ El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto)
- ✓ Como desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos de procedimientos y trabajos).
- ✓ A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades), es decir relación con su jefatura.
- ✓ A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, 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 sus ocupantes. (Chiavenato I. , 2007, pág. 204)

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño *en* el puesto, que se establecen con dos objetivos: 1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender. 2) En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo (Werther, 2008)

Mediante la entrevista a la Lic. Miurel Solórzano y la guía de observación efectuada en las instalaciones de la institución, se pudo constatar que si existen fichas ocupacionales de los cargos, así como, manuales de procedimientos y un organigrama. Lo cual permite que el trabajador conozca cuáles son sus tareas diarias, la manera en la que deben ser efectuadas, a quien le debe reportar según la jerarquía establecida. (Ver anexo nº7)

El diseño de un puesto es de suma importancia ya que abarca desde el contenido del puesto hasta a quien se le debe reportar siendo subordinado, el ocupante debe conocer cada detalle del puesto de trabajo para poderse desempeñar correctamente y cumplir con las expectativas, además que es un parámetro de evaluación cuya finalidad es saber si se está cumpliendo con lo que se requiere.

4.3.2.1.6. Tipo de información para el análisis del puesto

El analista de puesto contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados y los bienes fabricados o servicios prestados.

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

1. Actividades laborales
2. Actividades orientadas hacia el trabajador
3. Maquinas, herramientas, equipos y materiales usados.
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
5. Desempeño del puesto
6. Requisitos personales para el puesto. (Dessler G. , 2009, pág. 125)

La administradora de recursos humanos del HECAM, señaló que el tipo de información que se recopila para el análisis del puesto es: “Desempeño del puesto, ya que por medio de este se dan cuenta realmente si esta persona es apta para ocupar ese cargo”.

Se considera importante que un diseño y análisis de puesto de trabajo esté disponible, para ello se debe recopilar toda la información necesaria, sin esta no podría concebirse, por lo que se utilizan técnicas para obtener la información que es esencial para el mejoramiento de la productividad, se debe contar con la disponibilidad y cooperación de todos los involucrados para que no existan problemas al momento de ejecutar las actividades.

4.3.2.1.7. Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto.

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los más utilizados son: 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas; 2) la entrevista con el titular; 3) conferencia con el analista del puesto de trabajo o con expertos; 4) análisis de los diarios que mantienen los titulares; y 5) cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores como el supervisor o analista del puesto de trabajo. Como ya sea señalado, hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el procedimiento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste son los métodos principales. (Simon L. & Dolan, 2007, pág. 63)

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

Gráfico N° 3



Fuente: Autoría propia partir de entrevista realizada a administradora de recursos humanos.

Según la información proporcionada por la Lic. Solórzano, los métodos que se utilizan en el HECAM, es la entrevista y cuestionarios, ya que considera son los métodos eficaces para la recopilación de la información que proporcionan los datos de interés.

Si bien es cierto son muchos los métodos que existen para la recopilación de datos, sin embargo, es mejor escoger las más prácticas y favorables que ahorren tiempo y recursos a la empresa, porque esto expresa el compromiso que se tiene con la organización y la preocupación por el constante desarrollo de las habilidades que induce una actitud positiva.

4.3.3. Reclutamiento.

4.3.2.1. Definición.

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

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos calificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos calificados que soliciten el puesto. (Gomez & Mejía & Balkin, 2005, pág. 190)

La Lic. Solórzano entiende que el reclutamiento es: “un proceso mediante el cual la empresa se apropia de elementos humanos para suplir una vacante que debe ser ocupado inmediatamente de acuerdo a las necesidades del cargo”.

Es el proceso mediante el cual las empresas utilizan técnicas para atraer recursos humanos que posteriormente serán evaluados para ver si son los más aptos para un puesto de trabajo en específico, sirve para que la empresa tenga una gama de posibles prospectos en donde se seleccionara uno o varios.

4.3.2.2. Importancia del reclutamiento.

El reclutamiento es importante porque envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. (Chiavenato I. , 2009, pág. 131)

La importancia del reclutamiento radica en obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales puede elegir. (Simon L. & Dolan, 2007, pág. 109)

Para la Lic. Solórzano, el reclutamiento es importante porque: “si no se hace reclutamiento entonces, no habría de donde escoger el candidato idóneo para el puesto que se está necesitando, se debe hacer con calidad y capacidad”.

Es importante porque informa que se está necesitando contratar personal calificado y de esta manera los solicitantes pueden acudir, dándole a la empresa opciones de aspirantes en los cuales elegir al más idóneo para ese puesto en particular.

4.3.2.3. Políticas de reclutamiento.

Las Políticas en Reclutamiento y Selección de Personal son importantes para la optimización en el desempeño del recurso humano en la empresa. El objetivo primordial de estas políticas es la estandarización en los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación para conseguir una mejora en los controles administrativos. Por lo tanto, las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal ayudan a decrementar la rotación de personal de manera continua, así como los problemas que repercuten: costos de contratación y capacitación de personal, indemnizaciones,

demandas laborales, escasa consolidación en el equipo de trabajo y lento crecimiento del personal y la empresa.

Las políticas permiten detectar prospectos internos y externos que muestren el perfil adecuado para que mejoren y contribuyan en la misión y objetivos de la empresa.

Para poder generar políticas en los procesos de reclutamiento y selección de personal que permitan contratar de manera transparente y efectiva al personal idóneo para cada puesto, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Garantizar el respeto en la igualdad de oportunidades como la promoción de no discriminación en cualquier índole.
2. Valorar la remuneración monetaria al personal dependiendo de su puesto y efectividad.
3. Asegurar que en la selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.
4. Documentar y mantener actualizado las responsabilidades y actividades de cada puesto.
5. Analizar y planificar la demanda de personal que requiere cada área de trabajo para alcanzar objetivos.
6. Identificar y Evaluar a los candidatos ideales en función en actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.
7. Identificar y dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa para cubrir puesto de gerencia y dirección.
8. Incentivar al personal por medio de objetivos para generación motivación en sus actividades.
9. Actuar transparentemente en la nómina del personal en base a la legislación laboral vigente en cada país para no afectar en las prestaciones de los trabajadores.
10. Apoyar y fortalecer en las habilidades y conocimiento del personal por medio de capacitaciones y certificaciones.

Teniendo una política en el Reclutamiento y Selección de Personal se garantizara la capacidad en incorporar, motivar y mantener el mejor talento mediante principios éticos y legales, logrando así confianza, congruencia y disciplina en la empresa. (Werther, 2008, pág. 230)

Según entrevista realizada a la Lic. Solórzano, señala que efectivamente están definidas las políticas de reclutamiento de personal puesto que es normativa por parte del SILAIS, no se pudo constatar mediante guía de observación, ya que se explicó que es parte del reglamento interno y solo se tiene acceso a él con autorización del director. Se considera que las políticas de reclutamiento son para que la institución tenga un mejor orden y disciplina a la hora de contratar personal por tanto deben ser aplicadas de manera correcta.

4.3.2.4. Fuentes de reclutamiento.

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

Según (Gomez & Mejía & Balkin, 2005, págs. 193-196) existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

- ✓ Empleados actuales

Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar

a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.

- ✓ Referencias de los empleados actuales.

Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios.

- ✓ Antiguos empleados.

Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o la temporada de impuestos, por ejemplo).

- ✓ Anuncios en prensa y radio.

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

- ✓ Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.

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

- ✓ Agencias de contratación.

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas.

- ✓ Empleados temporales

Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda. Contratar empleados temporales permite a los empresarios evitar el coste de tiempo de un proceso de contratación con entrevistas y pruebas de conocimiento.

La Lic. Solórzano manifiesta que sus principales fuentes de reclutamiento de personal son: antiguos empleados, que trabajaron anteriormente en la institución pero que por “x” motivo tuvieron que prescindir de sus servicios y candidatos espontáneos que llegan a dejar sus hojas de vida a la institución.

A la hora de cubrir una vacante en la organización la administración se encarga de realizar una búsqueda de candidatos que bien pueden ser de la misma empresa, personas que están desempleadas o bien personas que trabajaron anteriormente en la empresa, entonces se hace uso de algunas fuentes para encontrar aspirantes para ese puesto de trabajo.

4.3.2.5. Tipos de reclutamiento.

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

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

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

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

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

Afirma la Lic. Solórzano que la técnica de reclutamiento que se utiliza es el mixto, ya que, cuando se asciende a un colaborador de un puesto a otro, queda una vacante que debe ser llenada, por lo que se hace uso de las técnicas externas.

Dentro del reclutamiento existen tres tipos, el interno que es cuando se cubre una vacante con una persona que ya trabaja en la empresa, el reclutamiento externo cuando se busca fuera de la empresa y el mixto que se hace uso de los dos anteriores. Es una buena forma de motivar a los empleados existentes con reclutamiento mixto, puesto que, se les da la oportunidad de ascender en el ámbito profesional lo que contribuye a la calidad de vida del trabajador y favorece a la institución teniendo empleados con experiencia.

4.3.2.6. 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)

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de recursos humanos a petición específica de los gerentes de línea debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona, conocer los canales mediante los cuales se identifica el talento y la naturaleza de las solicitudes de empleo. (Werther William, Davis Kaith, 2008)

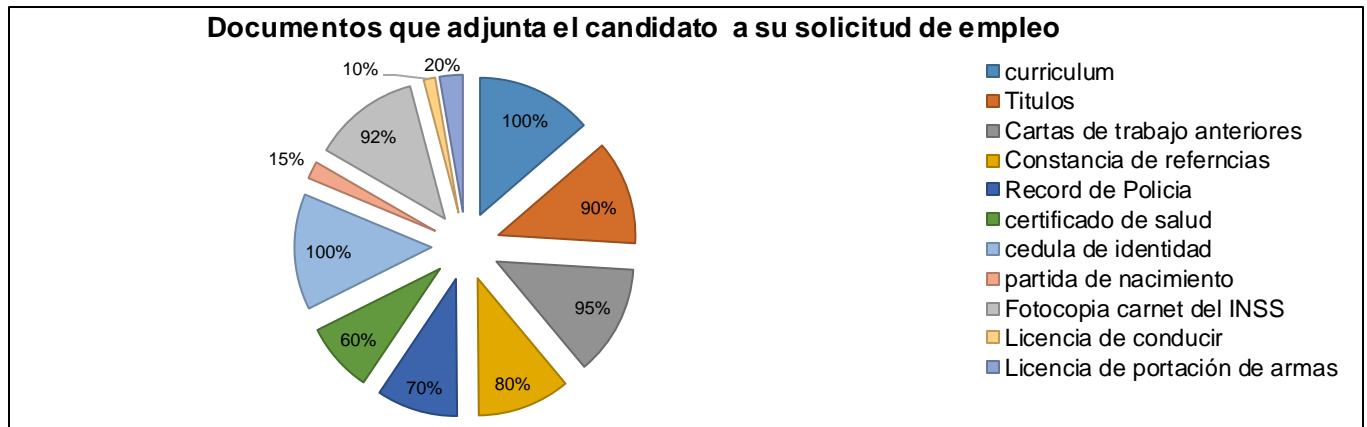
Explica la Lic. Miurel Solórzano que el primer paso que ellos realizan en el proceso de reclutamiento, el cual se ajusta a las políticas de la institución; es el de revisar los currículum que tiene guardados en el banco de datos de recursos humanos, posteriormente llaman a los candidatos, se les entrevista y una vez seleccionado pasa por un periodo de prueba. También se le preguntó si los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto; su respuesta fue: “sí, principalmente en el hospital, que es un centro de atención a la salud, tenemos que garantizar el personal idóneo para dicha atención con calidad y calidez”.

Se les pregunto tanto a la licenciada por medio de la entrevista como a los trabajadores por medio de encuesta, ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos? y se coincidió en un 100% que es el responsable de recursos humanos ya que está dentro de sus funciones ser quien los reciba puesto que, es una responsabilidad que no debe tomarse a la ligera, ya que, si se perdiera un documento la empresa podría perder a un buen talento humano. (Ver anexo nº 10).

El proceso de reclutamiento inicia cuando existe una vacante en un puesto de trabajo, que a dependencia del giro de la empresa debe ser cubierto a lo inmediato, para ello el encargado de este puesto debe solicitarlo al departamento de recursos humanos para que este órgano se encargue de hacer ya sea reclutamiento interno o externo, llenar la vacante con el colaborador indicado y satisfacer la demanda.

Todos los documentos que se solicitan responden a los requisitos del cargo a llenar puesto que, se deberá hacer posteriormente una comparación entre el perfil del solicitante y las actitudes, habilidades, conocimientos que se necesitan para el cargo.

Gráfico N°4



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas realizada a los trabajadores.

Según la Lic. Solórzano los documentos que el candidato adjunta a su solicitud de empleo son: curriculum, títulos, carta de trabajos anteriores, constancia de referencias, record de policía certificado de salud, cedula de identidad, fotocopia carnet del INSS, licencia de conducir (si es para conductor), licencia de portación de armas (si es para seguridad). Siendo confirmada esta información con la guía de observación y la encuesta realizada a los trabajadores, en donde, el curriculum, cedula de identidad tienen un 100%, cartas de trabajos anteriores 95%, fotocopia carnet del INNS 92% y títulos 90%, además de 70% record de policía, 60% certificado de salud, 20% licencia de portación de armas, 15% partida de nacimiento y en un 10% licencia de conducir.

Es decir que los documentos adjuntos más empleados son: el curriculum, cedula de identidad, cartas de trabajo anteriores, fotocopia carnet del INSS y títulos al momento de solicitar un empleo. Como criterio técnico se considera que estos documentos son los básicos que se adjunta, sin embargo se debería pedir adjuntar un certificado de salud, ya que es una institución de salud pública y se tiene que minimizar todo riesgo biológico. Es importante que los candidatos tengan estos y otros documentos necesarios para de esta manera tener su expediente completo y este obedece a los requisitos del puesto vacante.

4.3.4. Selección

Definición.

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

El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones pueden ser globales o muy simples, sobre todo cuando se selecciona empleado de la organización para llenar vacantes internas (B. & Daris, 2000, pág. 185).

Se coincide en que la selección es el proceso mediante el cual se provee de talento humano para cubrir un puesto vacante, identificándose cualidades y atributos que aumenten la eficacia en la jornada laboral, estos pueden ser empleados de la misma empresa que como motivación son ascendidos o bien personas reclutadas fuera de la empresa.

Importancia

Para una organización es vital la selección de personal, que a las veces incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo. Por tal razón es que a la hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión, en como los resultados de esta persona puede aportar valor a la empresa, que de haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabaja (Amaros, Eduardo, 2008, pág. .3).

El propósito de proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas la mayoría de gerentes reconoce que la selección de personal es una de sus decisiones más difíciles e importante (Robert Noé, 2005, pág. 162).

Para la Lic. Solórzano la selección de recursos humanos es importante porque “para que el recurso sea seleccionado, brinde un buen servicio en el área asignada, que sea un recurso que se comprometa con humanismo y responsabilidad a atender a la población y el buen desempeño de sus labores”.

La selección de personal es un tema que no se puede tomar a la ligera puesto que implica una decisión muy importante desde el punto de vista financiero y de desempeño, porque si el colaborador que fue seleccionado no da la talla, significa que la empresa debe incurrir en gastos para nuevamente hacer el proceso de selección y hasta de reclutamiento de ser necesario, es por eso que se debe tener extremo cuidado.

La selección como proceso de comparación.

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

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

Según la entrevista realizada a la administradora de recursos humanos del HECAM, si se selecciona a la persona según las características del cargo, además de que, se hace una comparación entre el perfil de la persona y los requisitos del cargo a desempeñar.

La selección es un proceso de comparación porque se contrasta los criterios que tiene la organización con respecto al puesto a desempeñar y el perfil del candidato, si es este el colaborador que cumple con todos los requisitos que se pide y si será capaz de ejercer eficientemente las actividades laborales a partir de una serie de pruebas.

La selección como un proceso de decisión

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

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

En el HECAM quienes toman la decisión de seleccionar al candidato idóneo son: el director general, responsable de recursos humanos, el jefe de área y un representante del sindicato de trabajadores, según la información proporcionada por la Lic. Solórzano.

No se puede elegir a una persona para un puesto de trabajo solo por que tiene una cara bonita o un cuerpo bonito, no, se debe elegir a un colaborador que tenga las capacidades que el puesto exige, porque de otra manera se generaria deficiencia en el trabajo que no contribuye en nada a la productividad de la empresa, es por eso que el encargado de selección debe ser una persona con altos valores éticos y un profesional.

Modelos de comportamiento

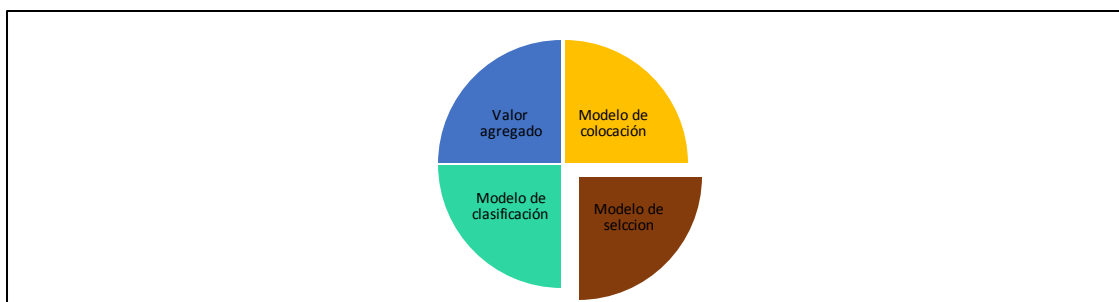
4.3.4.1.1. Modelo de selección

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

Como lo dice en su libro **(Gomez, L. 2008)** Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

Ambos autores coinciden en que pueden acudir muchos prospectos para un puesto vacante pero entre todos ellos solo uno puede ocuparlo y los demás deberán ser rechazados.

Diagrama N° 1: Modelos de comportamiento.



De los diferentes modelos de comportamiento, en el HECAM se aplica el de selección, según la respuesta obtenida por la Lic. Solórzano. Es decir que pueden acudir muchos prospectos para un puesto vacante pero entre todos ellos solo uno puede ocuparlo y los demás deberán ser rechazados.

Pasos de la selección del personal.

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

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

La selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización. (Peña, 1997, pág. 112)

Para poder hacer la selección de personal, el encargado de esta tarea deberá tener a mano una base de datos que contenga información sobre cada puesto de la empresa para así implementar las variadas etapas que conforman la selección y aplicar las técnicas conocidas por este de conformidad con el reglamento y estatutos de la organización y por consiguiente elegir al colaborador idóneo para el puesto.

En el Hospital Escuela Cesar Amador Molina, los pasos que realizan para la selección del personal según la Lic. Miurel Solórzano son las siguientes:

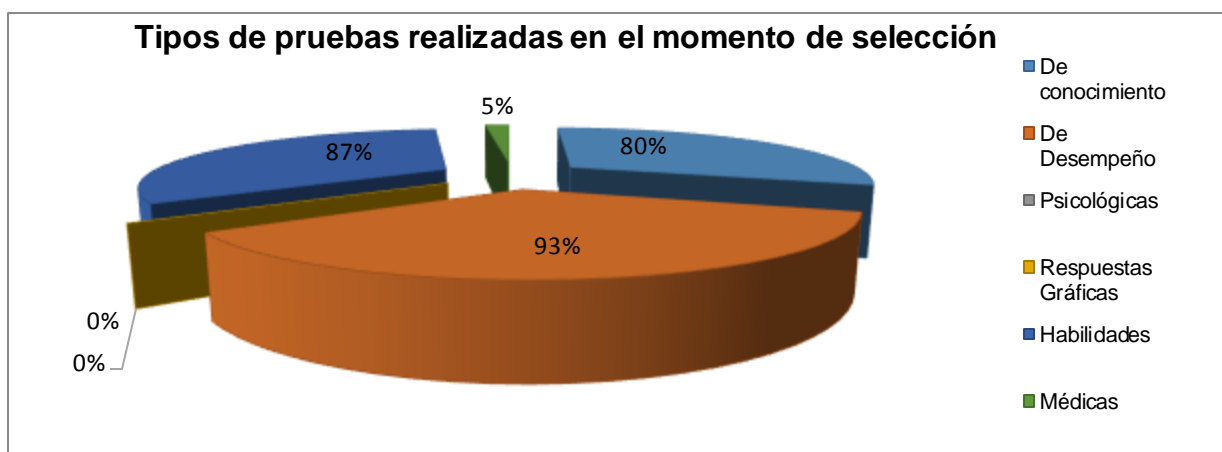
- ✓ Recepción preliminar de solicitudes, el cual consiste en que los empleados potenciales acuden a la oficina de personal de la empresa, dejan ahí sus documentos donde serán evaluados, posteriormente se hace una clasificación de los candidatos que cumplen con el perfil requerido por el puesto a cubrir para ser llamados a entrevista y se descartan los que no.
- ✓ Entrevista preliminar, es decir, realizarle al candidato una serie de preguntas que corresponden a los requisitos del cargo, así como determinar actitudes y aptitudes.
- ✓ Administración de exámenes, la cual es una técnica que se utiliza para evaluar a los candidatos que optan por el puesto vacante, se les realiza diferentes tipos de prueba, esto va en dependencia al puesto de trabajo, los exámenes pueden ser de conocimiento, habilidades, psicológicos, etc., es una manera muy eficaz de conocer las aptitudes de los participante.
- ✓ Se verifican las referencias, se realiza una llamada para confirmar si las personas de referencia conocen y tienen un buen concepto de la persona a contratar.
- ✓ Descripción realista del puesto.
- ✓ Si todo está en orden, se procede a contratar.

4.3.4.2. Tipos de prueba

- ✓ Pruebas de acuerdo al método.
- ✓ Pruebas orales: utilizan preguntas y respuestas verbales.
- ✓ Pruebas escritas: son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- ✓ Prueba de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea de manera uniforme y en determinado tiempo, como prueba de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de vehículo.
- ✓ Pruebas de acuerdo al área de conocimiento.
- ✓ Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.

- ✓ Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.
- ✓ Pruebas de acuerdo a su forma.
- ✓ Pruebas tradicionales: son tipo de expositivo o de disertación. Pueden improvisarse pues no exige planeación.
- ✓ Pruebas objetivas: se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. (Chiavenato I. , 2009, págs. 154,155)

Gráfico N° 5



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizadas a trabajadores.

Las pruebas se realizan con el fin de asegurarse que el candidato posee las destrezas requeridas por el cargo. De acuerdo a las encuestas realizadas a los trabajadores, estos manifiestan en un 93% que les realizaron pruebas de desempeño, en 80% pruebas de conocimiento, en 87% pruebas de habilidades, sin embargo según la entrevista realizada a la Lic. Solórzano, ostenta que, se les realiza pruebas de conocimiento, desempeño, psicológicas, de habilidades y médicas.

A partir de estos resultados se puede determinar que, sí se les realizó pruebas a los trabajadores del HECAM en el proceso de selección como una medida que asegure el mejor desempeño en las actividades diarias del hospital de tal manera sus conocimientos previamente adquiridos sean de gran utilidad para la institución.

4.3.4.3. Entrevista de selección.

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

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

A partir de los resultados obtenidos por la encuesta realizada a los trabajadores si, se les realizo una entrevista de selección. (Ver anexo nº14) De igual manera se le pregunto a la administradora de recursos humanos y se confirmó que les realizan entrevista de selección, así mismo, existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo. Quien les realiza la entrevista es el responsable de recursos humanos, se verificó mediante encuesta a los trabajadores y entrevista. (Ver anexo nº15)

La entrevista de selección es una de las técnicas más utilizadas por las empresas porque permite conocer de una manera personal a los candidatos para el puesto, porque el entrevistador tiene la oportunidad de conocerlo, ver su expresión corporal, su expresión oral, conocer sus ambiciones y expectativas que tiene de la empresa, le da ese extra que necesita para tomar la decisión.

4.3.4.4. Descripción realista del cargo

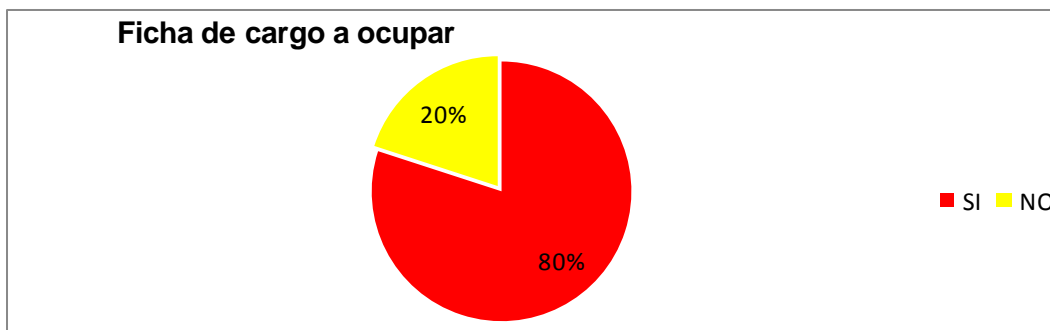
Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones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

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)

La descripción realista del puesto es el conjunto de tareas u obligaciones a desempeñar, así mismo una guía de como desempeñarlas, de tal manera que le permita conocer al colaborador sus funciones específicas, para evitar problemas por falta de documentación y comunicación, siendo estos conocedores de la labor a realizar se descartaran falsas expectativas protegiendo su puesto de trabajo.

Para constatar si a los trabajadores se les presento la ficha de cargo, se les preguntó si cuando fue seleccionado les presentaron la ficha de cargo y su respuesta fue:

Gráfico N°6



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizada a trabajadores.

A partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores, manifiestan que el 80% si se les presento la ficha del cargo a ocupar, y el 20% que no le fue presentado la ficha de cargo, sin embargo, en la entrevista realizada a la Lic. Miurel Solórzano, expresa que si se le presenta la ficha a cada trabajador. De tal manera que la gestión de contratación es realizada por el director general, el responsable de recursos humanos y un representante del sindicato.

4.3.4.5. Decisión de contratar.

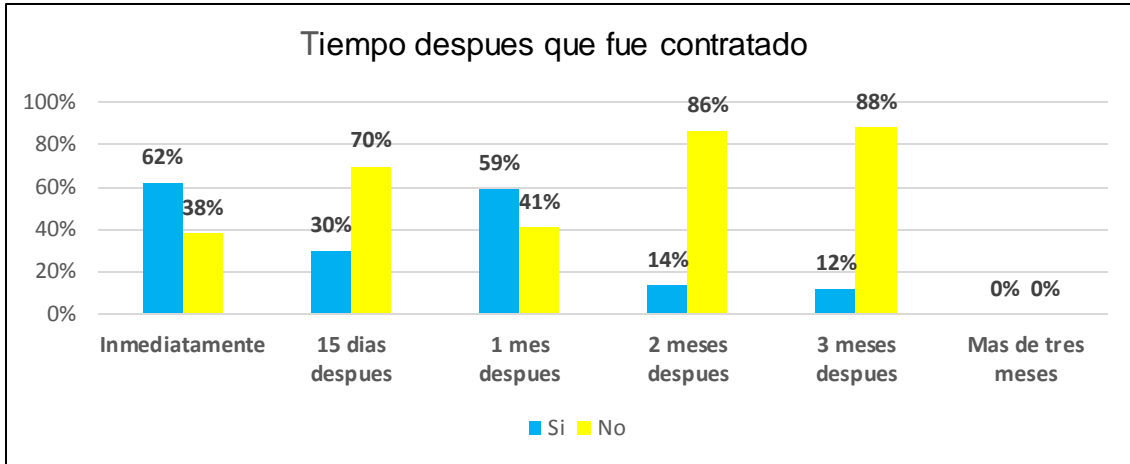
La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o departamento de recursos humanos. (Werther, 2008, pág. 217)

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y, de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa. (Grados J. 2008, pág. 217)

Con respecto a lo señalado anteriormente la decisión de contratar es el final del proceso de selección, en donde se acepta al candidato como nuevo integrante de la organización, formalizando de acuerdo con lo que estipula la ley sus condiciones de trabajo, satisfaciendo así la demanda del recurso y cumpliendo con el departamento solicitante.

Como parte de la decisión de contratar está el tiempo en que se concluye hacerlo, se puede cerciorar que:

Gráfico N°7



Fuente: autoría propia a partir de encuestas realizadas a los trabajadores.

De un 100% de los trabajadores encuestados el 62% fue contratado inmediatamente, el 59% que fue contratado al mes de haberse realizado la entrevista, el 30% a los 15 días, el 14% a los 2 meses y el 12% a los 3 meses, sin embargo la Lic. Solórzano expresa que generalmente se contrata al mes de haber sido realizada la entrevista. Se aprecia que no todos los trabajadores fueron contratados en un mismo periodo después de haberse realizado la entrevista, lo cual indica que hay un valioso nivel de indecisión.

4.3.5. Contratación.

Definición.

Artículo 19. Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de remuneración. (Sanchez, 2010)

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y de acuerdo a

las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a) Obra determinada
- b) Tiempo determinado
- c) Por temporada
- d) Por capacitación inicial
- e) Por periodo de prueba.
- f) Por tiempo indeterminado (Grados, 2013)

La contratación es el último paso en el proceso de reclutamiento y selección, en donde se integra al nuevo colaborador de la empresa mediante un documento formal, donde se acuerdan los deberes y derechos que tiene tanto el empleador como el empleado haciendo uso de cláusulas específicas, que al no ser cumplidas debidamente el empleador puede prescindir de los servicios tomando en cuenta el reglamento interno y las leyes del ministerio del trabajo.

En el HECAM existen diferentes tipos de contratos, ello va a depender del trabajo a ejecutarse, en su mayoría son indefinidos puesto que es aquel que se concierta sin establecer límites en la prestación de los servicios, como por ejemplo el contrato de las enfermeras y los determinados cuando se va a realizar una construcción en las instalaciones, es ahí donde se hace uso de este.

Elementos del contrato

Según ley 185 (Código del trabajo) Artículo 20. El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) el lugar y la fecha de su celebración;
- b) la identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;
- c) descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse;
- d) la duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna;

- e) indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;
- f) la cuantía de la remuneración, su forma, períodos y lugar de pago, y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;
- g) las firmas de los otorgantes o su representante legal, o impresión digital o firma a ruego de los que no sepan o no puedan firmar, en presencia de dos testigos.

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

De acuerdo con lo expuesto por la administradora de recursos humanos, los contratos de trabajo si están elaborados en base a la ley 185 del código de trabajo, dentro de los tipos de contratos establecidos en la institución está el de tipo indefinido y el de tipo determinado. Se les pregunto a los trabajadores si la institución está cumpliendo con lo contratado y el 100% de los encuestados afirma que sí. (Ver anexo 16) Se pudo constatar mediante guía de observación que el contrato se encuentra en cada expediente del trabajador.

El contrato de trabajo es un documento legal en el que el administrador y el empleado de mutuo consentimiento adquieren una responsabilidad, se comprometen ambas partes a que se hagan cumplir cada elemento descrito en este documento y de no ser así se aplicaran sanciones y/o multas. Sus elementos varían por el tipo de empresa y los requisitos que pide el puesto de trabajo.

4.3.6. Inducción.

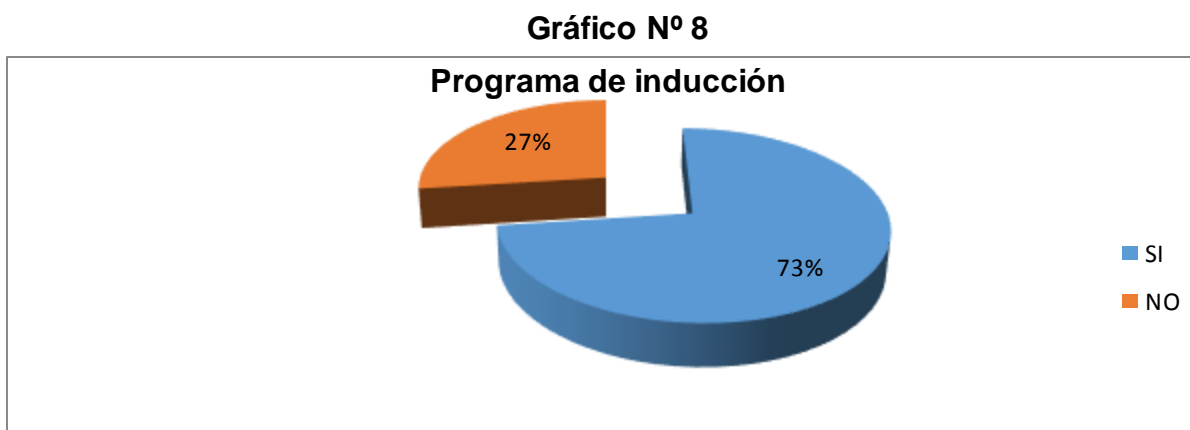
Programas de inducción.

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

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

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

Con el objetivo de indagar sobre los programas de inducción, se les realizó a los trabajadores la pregunta ¿existe un programa de inducción?



Fuente: Autoría propia a partir de aplicación de encuesta a trabajadores.

El 73% aseguró que si existe un programa de inducción, sin embargo, el 27% afirma que no existe ningún programa de inducción, se infiere que este 27% o bien no recuerda si existe un programa de inducción o no fue parte de él una vez que fue seleccionado para ocupar su puesto de trabajo, por tanto se sugiere a la administradora de recursos humanos se realice un análisis detallado del porque estos colaboradores no conocen sobre el programa de inducción. Se le realizó la

misma pregunta a la Lic. Solórzano y ella certificó que si existe un programa de inducción, ya que está dentro de las normativas del HECAM.

Los programas facilitan la inducción del personal nuevo y a los que fueron promovidos, para que este se acople de una manera tal que cumpla con sus funciones requeridas por el cargo, una de las formas de lograrlo es capacitando y orientando al colaborador para aumentar la productividad y eficiencia en el trabajo, se concentren en aprender sus nuevas actividades laborales.

Fines de la inducción.

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

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

Explica la Lic. Miurel Solórzano, los fines que persigue el proceso de inducción son los de:

- ✓ Reducir costos: Se sabe que al momento de insertar nuevo personal, la empresa debe inferir en gastos, independientemente de la técnica de reclutamiento que utilice, de igual manera, se tiene que garantizar que el nuevo elemento sea el idóneo porque de otra manera se tendrá que realizar nuevamente el reclutamiento y selección provocando pérdidas a la empresa.

- ✓ Reducir el estrés: El estrés es la enfermedad que causa la carga de trabajo y presión que sufren los colaboradores en sus puestos de trabajo, para reducirlo se recomienda el cumplimiento de las tareas establecidas y una vez que se está dentro de la organización enfocarse en sus funciones dejando aparte problemas familiares y no mezclarlo con su trabajo y de esta manera reducir un poco el estrés y se establece jurídicamente que cada colaborador tiene derecho a vacaciones.
- ✓ Ahorrarle tiempo a supervisores y compañeros: Parte de la organización es promover el compañerismo y el trabajo en equipo, para que un miembro nuevo se sienta parte integral de la empresa, los supervisores y demás compañeros deberán aportarle información necesaria de la organización y de sus tareas diarias para que pueda integrarse debidamente y no atrasar los procesos, de tal modo que haya armonía y un clima agradable.

4.4. Desempeño laboral.

4.4.1. Definición.

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

Podríamos definir el desempeño como el proceso de mejora continua de los empleados que facilitan la ejecución de la estrategia del negocio. (Amarós, 2008, pág. 216)

Es el rendimiento que tiene cada colaborador al momento de ejecutar sus funciones si este cumple o no con las tareas asignadas y sobrepasa las metas propuestas en el ámbito laboral utilizando conocimientos previos, habilidades, mejorándose a sí

mismo y demostrando ser un buen elemento con actitud positiva ,siendo proactivo y dinámico siempre quedando demostrada cada destreza adquirida .

4.4.2. Importancia.

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (Werther, 2008, pág. 306)

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estimula el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desean obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. A si mismo los mandos conocer el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados, por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para decidir las acciones que deben tomarse a mediano y largo plazo. (Gomez & Mejía & Balkin, 2005)

Se le pregunto a la Lic. Miurel Solórzano que valor agregado aporta su capital humano a la organización y su respuesta fue: “participación voluntaria en brigadas médicas, participación voluntaria en brigadas de limpieza, participación masiva en jornadas de vacunación, etc.

En el HECAM, se realiza la evaluación al desempeño laboral del trabajador cada año, asegura la Lic. Solórzano y lo confirman los trabajadores encuestados. Se considera debería realizarse en un periodo más corto, ya que, siendo una institución de servicio, los empleados deberán estar capacitados para brindar una atención de calidad, por tanto su evaluación debería ser consecutiva para tener un mejor control interno. (Ver anexo nº17)

Es importante la evaluación al desempeño porque es uno de los parámetros establecidos para evaluar el personal de la empresa analizando sus logros y dificultades para así seleccionar el mejor elemento humano y explotarlo al máximo aplicando metodología práctica, medir su rendimiento laboral para identificar en que se está fallando y precisamente llevar un mejor control del recurso humano ampliando la base de datos para obtener mejores resultados.

4.4.3. Factores.

Según la Lic. Solórzano todos los factores a continuación influyen directamente en el desempeño laboral del trabajador.

✓ Competencias laborales:

Es la eficiencia que posee el personal para realizar cada función establecida por la que fue contratado y la eficacia con que se elabore. También se entiende como la rivalidad de un trabajador y otro por superar las metas propuestas por la empresa con la motivación de ganar un liderazgo dentro de la empresa. Igualmente existe la competencia laboral externamente de empresa a empresa por abarcar un mercado específico.

✓ Conocimiento.

El conocimiento es todo aquello que se aprende desde la infancia tomando en cuenta las experiencias, a las personas que integran la familia y la sociedad, es parte inherente del ser humano pues cumple una función física locomotora ya que permite realizar trabajos técnicos, manuales e intelectuales por que se adquiere mediante la práctica y estudios tanto primarios como especializados dotando al individuo de habilidades excepcionales.

✓ Habilidades.

Estas son requerimientos que tiene cada persona para realizar sus labores las cuales dependerá del tipo de trabajo que tenga y la forma en que lo realiza por ejemplo: una secretaria tiene diferentes habilidades a las que tendría un medico puesto que se requieren habilidades físicas y mentales diferentes es por eso, que en las empresas

existen diferentes puestos de trabajo realizados por personas especializadas, para ello han recibido su entrenamiento adecuado.

✓ Experiencias.

La experiencia es la que se adquiere en el transcurso del tiempo mediante la observación, la vivencia de un evento, es de manera empírica cuya finalidad es la de servir como ejemplo y poner en práctica lo aprendido, permitiendo oportunidades de mejores empleos que lleva a la persona a otros niveles socioeconómicos promoviendo la práctica y autovaloración para convertirse en un ser con la capacidad de adaptarse a cualquier ambiente.

✓ Actitudes.

Es la base emocional que determina al empleado su predisposición al trabajo cuya base tiene que ir de la mano con la motivación, es a nivel personal, sin embargo su desempeño laboral depende de este porque entonces el trabajador que iría a realizar sería desfavorable para la empresa que repercutiría en el tiempo y dinero invertido en este recurso humano quien no estaría comprometido a realizar sus funciones a cabalidad. **(Dawkins, 2005)**

4.4.4. Comportamiento organizacional.

4.4.4.1. Clima laboral.

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

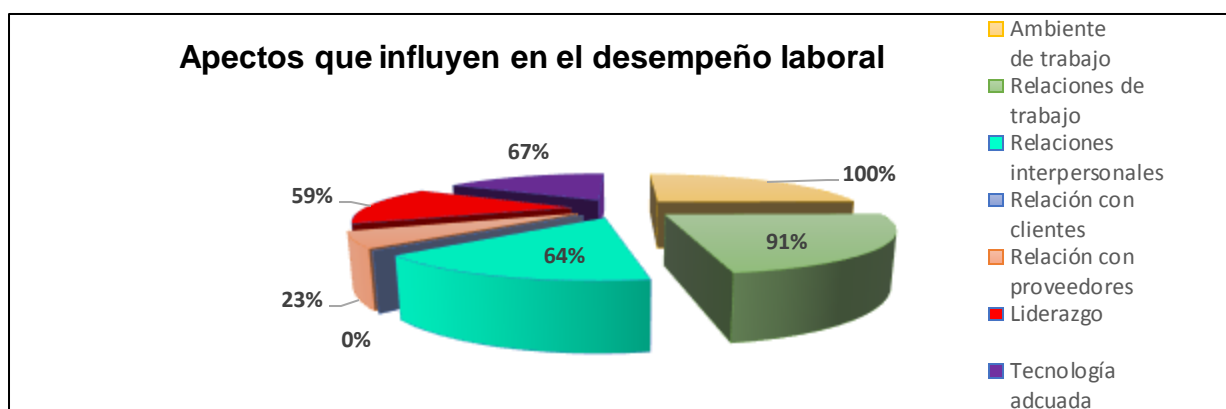
Denominamos clima laboral al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. El clima laboral está relacionado con el saber de la dirección de la empresa, con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y relacionarse, con la utilización de la tecnología adecuada y con la propia actividad de cada uno. (Molinarés, 2006, pág. 31)

El clima laboral tiene que ver con el ambiente interno de la empresa, en el cual se interactúa a diario, no solo entre compañeros de trabajo sino también con los usuarios y proveedores, en el cual se debe desarrollar un entorno agradable para que así el comportamiento de cada individuo no afecte la armonía de la organización puesto que ellos son la imagen de esta.

Según la Lic. Miurel Solórzano en el comportamiento organizacional influyen el ambiente de trabajo, relaciones de trabajo, relaciones interpersonales, relación con los usuarios, relación con los proveedores, liderazgo y la tecnología adecuada, ya que sin ninguno de estos elementos la institución no sería una unidad social en el que se interactúa.

Para conocer la opinión de los trabajadores se les hizo la siguiente pregunta:

Gráfico N°9



Fuente: Autoría propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

A partir de encuestas realizadas a los trabajadores el 100% consideran que en comportamiento organizacional influye ambiente de trabajo y la relación con los usuarios, el 91% relaciones de trabajo, 67% tecnología adecuada, el 64% relaciones interpersonales lo cual beneficia en gran medida el desempeño laboral de los trabajadores de la institución. El ambiente de trabajo influye en el desempeño laboral, ya que los trabajadores sienten que no pueden desenvolverse adecuadamente si hay desavenencias e inconformidades entre ellos, es por esta razón que se sugiere realizar evaluación de desempeño frecuentemente y detectar las deficiencias y las razones de ellas.

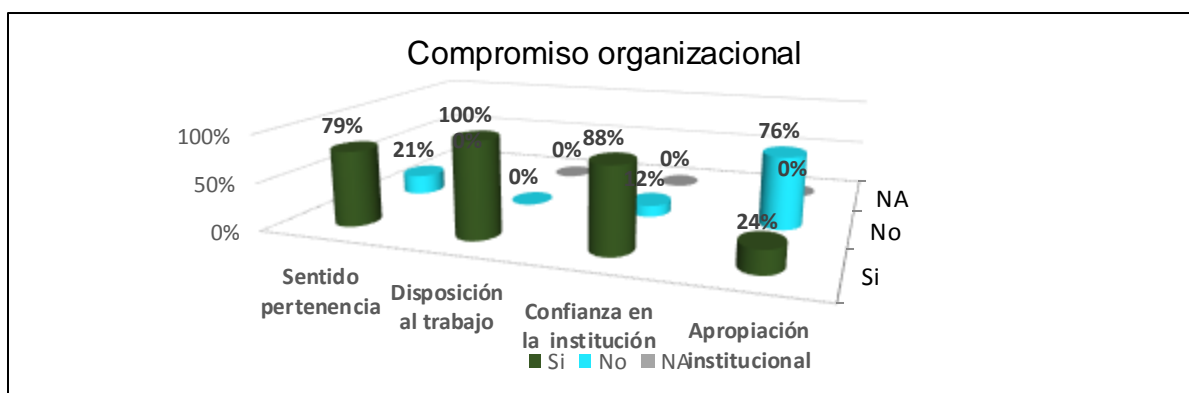
4.4.4.2. Compromiso organizacional.

El compromiso organizacional se define frecuentemente como: 1) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular, 2) una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y 3) una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos. En otras palabras esta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de esta. (Fred, 2012, pág. 147).

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

Los trabajadores, afirma la Lic. Miurel Solórzano se identifican con la Disposición para el trabajo, ya que sin la motivación necesaria por parte de la institución no irían a ejecutar las tareas diarias en la entidad, la confianza en la institución puesto que les proveerá de todos los materiales como la tecnología para cumplir a cabalidad con sus obligaciones para con la organización, como con la sociedad. Es por tal razón que se consideró saber la opinión de los trabajadores:

Gráfico N° 10



Fuente: Autoría propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

Los trabajadores se identifican en un 100% con la disposición al trabajo, 88% tienen confianza en la institución y el 79% se sienten parte de la institución, lo que confirma lo antes expuesto por la administradora de recursos humanos del HECAM.

Se entiende como la manera en que el empleado ve a la organización, su deseo de cumplir con los objetivos y metas establecidos, su disposición al trabajo en equipo, la creencia de que puede hacer un mejor trabajo mediante su actitud, buena disposición, la relación que se tiene con sus compañeros de trabajo, así como el compromiso y responsabilidades que adquiere al firmar un contrato identificándose como segmento importante de la empresa.

4.4.4.3. Ausentismo

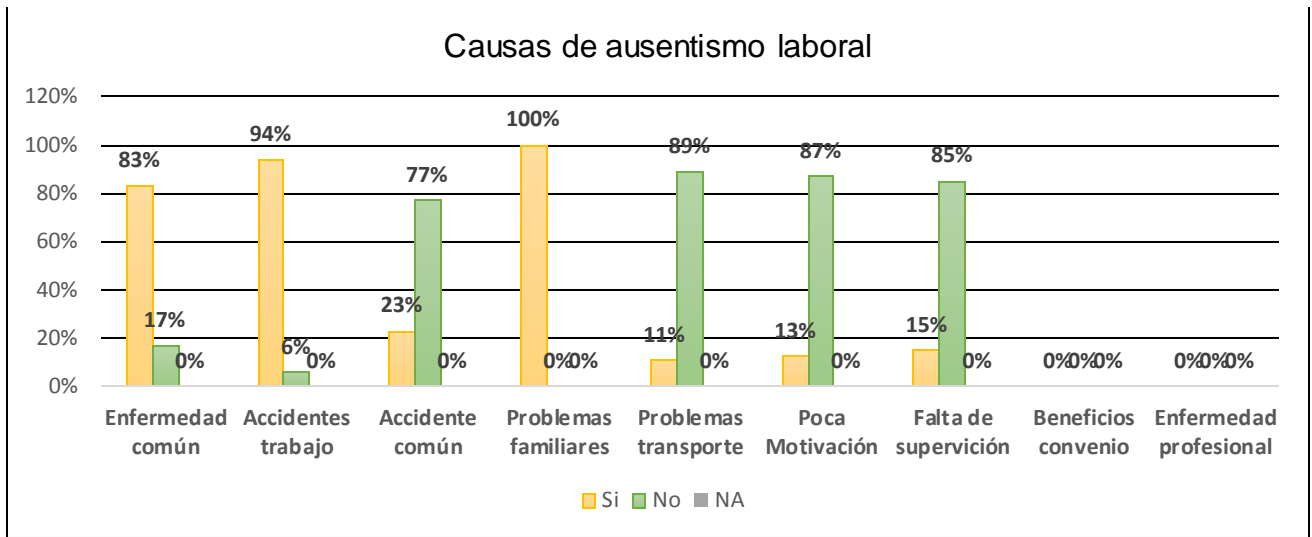
El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo, y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 28)

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

Para la Lic. Solórzano, las causas de ausentismo del trabajador radica, en enfermedad común, accidente de trabajo, accidente común, problemas familiares, todas estas causas muy serias que impiden la llegada de los trabajadores a sus puestos de trabajo, por lo que se debe aplicar las normativas establecidas por la institución.

Se consultó la opinión sobre este tema a los trabajadores y sus respuestas fueron:

Gráfico N°11



Fuente: Autoría propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

El 100% dijo que el ausentismo se debe a problemas familiares, 94% por accidentes de trabajo y el 83% por enfermedad común, no se tiene problemas de transporte, ni es provocado por la falta de supervisión, 0% de beneficios de convenio, lo cual es un buen indicio de que los trabajadores se sienten bien con sus beneficios sociales. El 94% de los trabajadores indican que el ausentismo se da por accidentes laborales, lo cual indica que las medidas de prevención para seguridad laboral no son suficientes y deben implementarse otras medidas o darle seguimiento a las ya establecidas para mitigar los accidentes en el trabajo y así evitar el ausentismo.

El ausentismo es la ausencia de los empleados en sus debidos puestos de trabajo, que este puede estar delimitado por diferentes motivos, tanto personales como por accidentes ya sea en la ruta del trabajo a su casa y viceversa, por enfermedad o por la actitud del empleado ante los objetivos de la empresa, dentro de ello incluye la impuntualidad y la falta de motivación a su puesto de trabajo, causándole pérdidas a la institución.

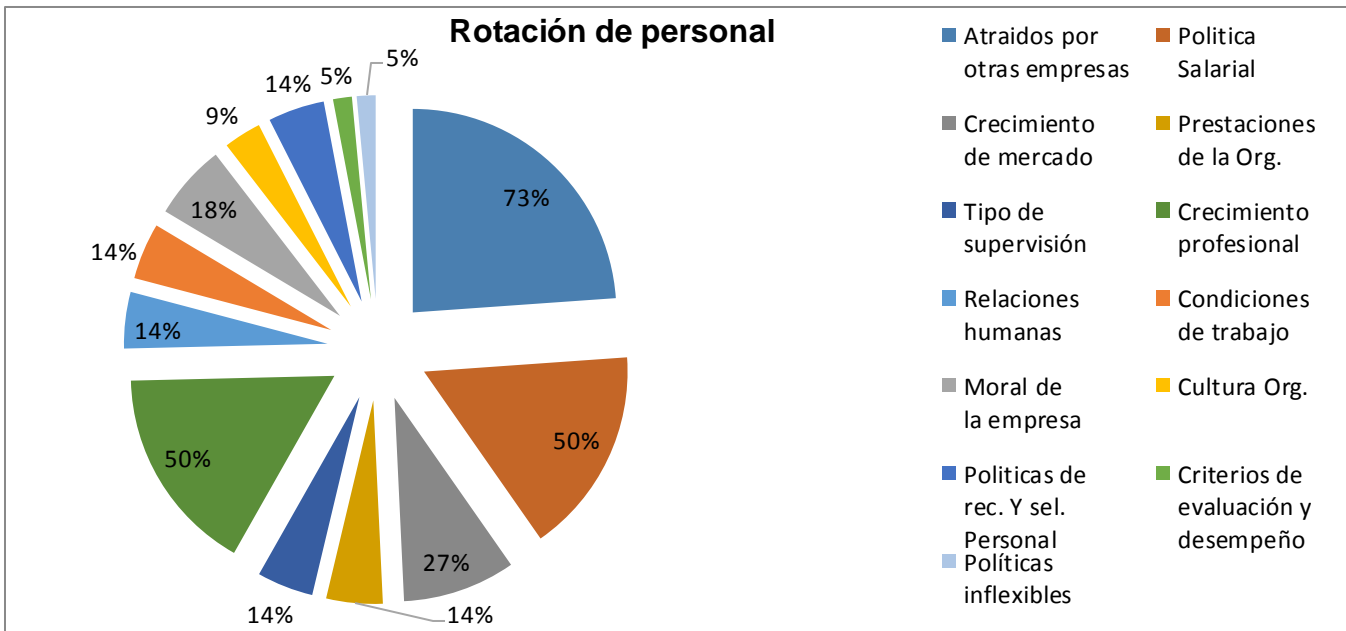
4.4.4.4. Rotación de personal.

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal es rotado cuando los trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedido o porque renuncian) y son remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. (personal, 2015)

Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se separaron o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionados a los que faltan. (Chiavenato I. , 2007, pág. 146)

Para la Lic. Solórzano, la rotación del personal ocurre porque los trabajadores son atraídos por otras empresas, y por el crecimiento profesional, así mismo, se examinó la opinión de los trabajadores y su respuesta fue la siguiente:

Gráfico N°12



Fuente: Autoría propia a partir de aplicación de encuesta a trabajadores.

El 73% de los trabajadores dice que se da la rotación de personal porque son atraídos por otras empresas, el 50% por políticas salariales, el 25% porque quieren crecer profesionalmente, el 27% por el crecimiento del mercado. Así mismo lo manifiesta la administradora de recursos humanos. Se infiere que se debe realizar el aprovisionamiento de los recursos humanos cumpliendo con cada una de sus etapas para de esta manera evitar la rotación de personal, ya que le ocasiona pérdidas a la institución tanto de carácter económico como funcionales.

La rotación de personal se da, cuando un puesto de trabajo ha sido desocupado, ya sea porque el colaborador renunció sin previo aviso o por enfermedad, debe ser sustituido por otra persona dentro de la empresa que no solo cumple con sus funciones ya establecidas, sino también con las del puesto vacío. En vista de esto la institución realiza rotación de personal.

4.4.2. Relación entre aprovisionamiento y desempeño laboral.

4.4.2.1. Definición de Correlación.

Según Sampieri (2004) la correlación como: “Tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones sólo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables”.

Este tipo de investigación es utilizado para determinar la relación entre variables cuantitativas, en el caso de analizar variables de naturaleza cualitativa, según Vara (2012): “Hay estudios correlaciones que no son cuantitativos sino cualitativos; no utilizan coeficientes de correlación sino, otras técnicas de análisis como las tablas cruzadas y el análisis de contenido por conglomerados”. Además, Vara (2012) explica las técnicas aplicables para este tipo de investigación: “Técnicas de análisis: Correlación de Pearson, Spearman, Chi-cuadrado, Análisis de Regresión”.

Según el criterio de la función chi cuadrado de Pearson, establece que existirá correspondencia entre las variables, siempre y cuando el resultado de los cruces sea menor o igual a 0.05.

Mediante entrevista realizada a la especialista en estadística, MSc. Martha García Reyes, de la UNAN FAREM Matagalpa, aseguró que debido a la naturaleza de las variables estudiadas, el método apropiado para analizar la relación entre ellas, es a partir de la función chi cuadrado de Pearson, mediante la herramienta para el procesamiento de datos, programa IBM SPSS.

Se elaboraron tres tablas de contingencias, relacionando indicadores de aprovisionamiento y desempeño laboral para analizar si existe o no relación entre ellas, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla N°1

Tabla de resultado de combinaciones

Combinaciones	Resultados (Criterio chi cuadrado de Pearson)	¿Existe relación?	Referencias
Tiempo de contratación* Rotación de personal	0.095	Sí	Anexo N°18, tabla 2
Pruebas de conocimiento* Aspecto del clima laboral	0.697	Sí	Anexo N°19, tabla 3
Ficha de cargo* compromiso organizacional	0.407	Sí	Anexo N°20, tabla 4

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos a través de la prueba de Chi Cuadrado de Pearson.

Se le asignó un valor del 25% a cada una de las combinaciones y en base a los resultados obtenidos en la tablas de contingencia y especialmente los resultados de la prueba de chi cuadrado de Pearson, se determinó que existe relación entre las variables aprovisionamiento de los recursos humanos y desempeño laboral, el 70% de las combinaciones así lo demuestran, factores como: el tiempo al que se le contrató al trabajador luego de realizada la entrevista con uno de los factores de rotación de personal puesto que si un trabajador abandona su puesto de trabajo esa vacante deberá ser llenada a lo inmediato; los tipos de prueba que se le realizan a los trabajadores y los aspectos del clima laboral ya que si existe un buen clima laboral significa que se emplearon muy bien las pruebas al momento de la selección; las fichas de cargo y el compromiso organizacional tienen relación porque por medio de ellas el colaborador reafirma su compromiso para con la institución.

V. CONCLUSION

1. Contemplándose en toda sus etapas los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos del Hospital Escuela Cesa Amador Molina son: la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, contratación e inducción.

2. Se logró identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por el Hospital Escuela Cesar Amador Molina, dentro de los cuales figuran: los procesos de planeación de recursos humanos, el cual contempla cubrir futura demanda y proveer el talento humano calificado para cubrir las ; procesos para el reclutamiento, en donde se encuentra debilidades como el difícil acceso a las políticas de reclutamiento; procedimiento para la selección del personal, se considera una fortaleza, ya que los involucrados son: el director general, responsable de recursos humanos, jefe de área y un representante del sindicato de trabajadores lo cual corrobora el compromiso de la institución con sus colaboradores; así como de contratación e inducción en donde se observaron debilidades puesto que consta de colaboradores que no conocen los programas de inducción..

3. El aprovisionamiento de los recursos humanos influye directamente en el desempeño de los trabajadores, desde el momento que se realiza la planeación se establece un orden específico, el cual determina los procesos a seguir al momento de insertar personal capacitado a la institución, así como, el cuidado y la ética que se debe tener al momento de realizar las funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal nuevo. El desempeño estará determinado por la capacidad que tenga estos individuos de realizar sus actividades y lo acertado que estuvo el equipo que decidió contratarlo. Los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores del Hospital Escuela Cesar Amador Molina son las competencias laborales porque se crea una sana competencia en donde los trabajadores se proponen metas para cumplir a corto y largo plazo evitando ausentismo y rotación del personal, dentro de este reside: los conocimientos que serán aplicados en sus

puestos de trabajo, habilidades y experiencias que servirán para cumplir con la visión establecida por la institución, las actitudes positivas que se tengan ante el compromiso organizacional, las motivaciones y características personales de cada individuo se refleja en la atención a los usuarios

4. En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la función chi cuadrado de Pearson en las distintas combinaciones, se infiere que existe una relación directa y positiva entre las variables aprovisionamiento de los recursos humanos y desempeño laboral.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Amarós, E. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: prentice hall.
- Arbibay, M. d. (2005). *Seguridad y salud laboral*. Mexico: Ideaspropias editodial.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Prentice Hall.
- Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. Mexico: Gestion 2000.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Mc Grow Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* (octava ed.). mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones* (Octava ed.). Mexico: Mc,Graw,Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones*.
- Chiavenato, I. (2007). *Admistracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de la empresa*. Mexico: Prentice hall.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos* (decimopromera edicion ed.). mexico: pearson educacion.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (decimo primera edición ed.). mexico: Prentice Hall Inc.
- Diaz de Castro, E., Garcia, J., Martin, F., & Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ferraro, E. (1995). *Administración de personal: funciones fundamentales para el desarrollo del area*. Buenos Aires: Primo Editora.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill .
- Gomez & Mejía, L., & Balkin, D. B. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Eapaña: Pearson- Prentice Hall.

- Grados, J. A. (2013). Mexico: Prentice Hall.
- Judge A, S. R. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). Mexico: pearson prentice hall.
- Lopez, W. (18 de febrero de 2015). *www.relacioneslaborales.info*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015
- Maslow, H. (2000). *Admnistracion de Recursos humanos*. Nueva York: Kairos.
- Molinares, J. F. (2006). Absentismo laboral. pc editorial.
- Nicaragua, A. N. (Octubre de 1935). *legislación.asamblea.gob.ni*. Recuperado el Noviembre de 2015, de [http//legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf)
- personal, D. d. (18 de 09 de 2015). Obtenido de <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: prentice Hall.
- S., A. C. (2006). *Modelo de evaluación por competencia laborales* . Mexico: Colonial Mixcoac.
- Sampieri, R. h. (2004). *Metodología de la investigación* . La habana: Felix Varela.
- Sanchez, F. E. (2010). *Administración de empresa. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo.
- Simon L. & Dolan, R. V. (2007). *Gestion de recursos humanos*. Madrd: Mc Graw Hill.
- Ulrich, D. (2012). *Recursos Humanos de afuera hacia adentro*. Alemania: Paraninfo.
- Varela, R. A. (2006). *Administracion de compensaciones*. Mexico: pearson prentice hall.
- Werther W , Davis K. (2001). *administracion de recursos humanos el capital humano de las empresas* (Quinta ed.). Mexico: Macgraw Hill.
- Werther William,Davis Kaith. (2008). *el capital humano de las empresas*. Mexico: Mcgrawhill.
- Werther, W. K. (2008). *Administracion de Empresas* (sexta ed.). Mexico: MC, Graw,Hill.
- Wherther, W., & Keinth, D. (2000). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. Mexico: The McGraw Hill Companies.
- Zacarias Cortéz, E. (2000). Pasos para hacer una investigación. Clasiccs Roxsil.

VII. ANEXOS

Anexo N°1

Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	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 RRHH?	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	Planeación	Definición	10. Existe la planeación de los recursos	Entrevista	Gerente o administrador de

aprovisionamiento de RRHH			humanos?		rh.																								
		Importancia	11. ¿para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?	Entrevista	Gerente o administrador de rh.																								
		Proceso	12. ¿cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de rh? <table border="1" data-bbox="919 412 1428 776"> <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>	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.																													
			13. ¿cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos? ___ a partir de la oferta. ___ a partir de la demanda	Entrevista	Gerente o administrador.																								
		Objetivos y políticas	14. ¿cuentas con políticas de planeación de RRHH? ___ si ___ no	Entrevista observación	Gerente o administrador de RRHH.																								
		Factores	15. Que factores influyen en la planeación de los RRHH. <table border="1" data-bbox="919 1110 1428 1336"> <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> </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.				Entrevista	Gerente o administrador de RRHH.				
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 re 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> <tr> <td></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 RRHH																				
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 siguiente 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	22. ¿tienen definidas las políticas de	Entrevista	Gerente o administrador de																																																				

		reclutamiento	reclutamiento de personal? __si__no	observación	RRHH.																																												
		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 RRHH
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	<p>24. ¿qué técnicas de reclutamiento utilizan?</p> <p>__ interno. __ externo. __ mixto.</p>	Entrevista	Gerente o administrador de RRHH.																																												
		Procesos de reclutamiento	<p>25. ¿cómo inicia el proceso de reclutamiento</p> <p>26. ¿se cuenta con un banco de datos de recursos humanos? __si __no.</p> <p>27. ¿el proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa? __si __no.</p> <p>28. ¿la búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente o administrador de RRHH</p> <p>Gerente o administrador.</p> <p>Gerente o administrador.</p> <p>Gerente o administrador.</p>																																												

			<p>29. ¿cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Documentos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N 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>Numero ruc</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de conducir</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de 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> </tbody> </table> <p>30. ¿quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?</p> <p>___ Director general. ___ responsable de RRHH ___ jefe del área. ___ Recepcionista o secretaria.. ___ Personal de seguridad.</p>	Documentos	S i	N o	N a	Curriculum				Títulos				Cartas de trabajo anteriores				Constancias de referencias.				Record de policía.				Certificado de salud.				Cedula de identidad				Partida de nacimiento				Partida de nacimiento de los hijos.				Fotocopia carnet del inss				Numero ruc				Licencia de conducir				Licencia de portación de armas.				Constancias de estudios.				Otros requisitos.				<p>Entrevista Encuesta observación</p> <p>Entrevista Encuesta</p>	<p>Gerente o administrador. Trabajador Empresa</p> <p>Gerente o administrador Trabajador</p>
Documentos	S i	N o	N a																																																																		
Curriculum																																																																					
Títulos																																																																					
Cartas de trabajo anteriores																																																																					
Constancias de referencias.																																																																					
Record de policía.																																																																					
Certificado de salud.																																																																					
Cedula de identidad																																																																					
Partida de nacimiento																																																																					
Partida de nacimiento de los hijos.																																																																					
Fotocopia carnet del inss																																																																					
Numero ruc																																																																					
Licencia de conducir																																																																					
Licencia de portación de armas.																																																																					
Constancias de estudios.																																																																					
Otros requisitos.																																																																					
	Selección	Importancia	31. ¿qué importancia tiene para usted el proceso de selección de rh?	Entrevista	Gerente o administrador de RRHH																																																																
		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	33. ¿quién toma la decisión de	Entrevista	Gerente o administrador.																																																																

		un proceso de decisión	seleccionar al candidato? ___ Director general. ___ responsable de RRHH ___ Jefe del área.																																														
		Modelos de comportamiento	34. ¿de los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colocación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clasificación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valor agregado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelos	S i	N o	N a	Colocación.				Selección.				Clasificación.				Valor agregado.				Entrevista	Gerente o administrador.																								
Modelos	S i	N o	N a																																														
Colocación.																																																	
Selección.																																																	
Clasificación.																																																	
Valor agregado.																																																	
		Pasos de la selección de personal	35. ¿cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción preliminar de solicitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista preliminar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración de exámenes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista de selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verificación de referencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluación médica.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista con el supervisor.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción realista del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decisión de contratar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realimentación del proceso de selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Pasos	S i	N o	N a	Recepción preliminar de solicitudes.				Entrevista preliminar.				Administración de exámenes.				Entrevista de selección.				Verificación de referencias.				Evaluación médica.				Entrevista con el supervisor.				Descripción realista del puesto.				Decisión de contratar.				Realimentación del proceso de selección.				Entrevista	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.																																																	
			36. ¿qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección? ___ De conocimiento. ___ De desempeño. ___ Psicológicas. ___ De respuestas gráficas. ___ De habilidades. ___ Médicas.	Entrevista Encuesta	Gerente o administrador. Trabajador.																																												

			<p>37. ¿se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante? ___ si ___ no</p> <p>38. existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo? Si ___ No ___</p> <p>39. ¿quién le realizó la entrevista? ___ Director general. ___ responsable de RRHH ___ 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</p> <p>Entrevista Encuesta</p> <p>Entrevista observación</p>	<p>Gerente o administrador. Trabajador.</p> <p>Gerente o administrador.</p> <p>Gerente o administrador. Trabajador.</p> <p>Gerente o administrador.</p>
	Contratación	Gestión	<p>41. ¿quién hace la gestión de contratación? ___ Director general. ___ responsable de RRHH ___ jefe del área. ___ Agencia de empleo.</p> <p>42. ¿una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador? ___ 1 mes ___ 2 meses ___ 3 meses ___ más de 3 meses</p> <p>43. ¿los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del</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>

			código del trabajo?		
		Tipos de contratación	44. ¿qué tipos de contratos existen en su empresa? <input type="checkbox"/> Tiempo indefinido. <input type="checkbox"/> Tiempo determinado. <input type="checkbox"/> Peticionado.	observación	Empresa
		Elementos del contrato	45. ¿qué elementos contiene el contrato laboral? <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"/> Retribucion. <input type="checkbox"/> numero de pagas. <input type="checkbox"/> En caso de obras, el alcance del trabajo. <input type="checkbox"/> Categoría del trabajador. <input type="checkbox"/> Datos del trabajador. <input type="checkbox"/> Datos del centro de trabajo. <input type="checkbox"/> Duración de las vacaciones. <input type="checkbox"/> Modo de cálculo final.	observación	Empresa
			46. ¿la empresa está cumpliendo con lo contratado? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	Encuesta	Trabajador
			47. ¿en los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	observación	Empresa
	Inducción	Programas de inducción	48. ¿existe un programa de inducción para el personal nuevo? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no.	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	<p>50. ¿que valor agregado aporta su capital humano a la organización?</p> <p>51. ¿cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador? ___ al final del periodo. ___ Semestral. ___ Anual.</p>	Entrevista Entrevista Encuesta	Gerente o administrador. Gerente o administrador. Trabajador																																
	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>N a</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	N a	Conocimientos.				Habilidades.				Experiencias.				Actitudes.				Establecimiento de metas.				Motivaciones.				Características personales.				Entrevista	Gerente o administrador.
Competencias laborales	S i	N o	N a																																		
Conocimientos.																																					
Habilidades.																																					
Experiencias.																																					
Actitudes.																																					
Establecimiento de metas.																																					
Motivaciones.																																					
Características personales.																																					
		Comportamiento organizacional	<p>53. ¿cuál 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> </tbody> </table>	Clima laboral	S i	N o	N a	Ambiente de trabajo				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador. Trabajador																								
Clima laboral	S i	N o	N a																																		
Ambiente de trabajo																																					

			<table border="1"> <tr><td>Relaciones de trabajo.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relaciones interpersonales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relación con los clientes.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relación con los proveedores.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Liderazgo.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Tecnología adecuada.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Relaciones de trabajo.				Relaciones interpersonales.				Relación con los clientes.				Relación con los proveedores.				Liderazgo.				Tecnología adecuada.																					
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>	Entrevista Encuesta	Gerente o administrador. Trabajador																																								

			<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="919 217 1276 272">Causas</th> <th data-bbox="1276 217 1314 272">S i</th> <th data-bbox="1314 217 1367 272">N o</th> <th data-bbox="1367 217 1425 272">N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="919 272 1276 329">Atraídos por otras empresas.</td> <td data-bbox="1276 272 1314 329"></td> <td data-bbox="1314 272 1367 329"></td> <td data-bbox="1367 272 1425 329"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 329 1276 358">Política salarial.</td> <td data-bbox="1276 329 1314 358"></td> <td data-bbox="1314 329 1367 358"></td> <td data-bbox="1367 329 1425 358"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 358 1276 415">Crecimiento del mercado laboral.</td> <td data-bbox="1276 358 1314 415"></td> <td data-bbox="1314 358 1367 415"></td> <td data-bbox="1367 358 1425 415"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 415 1276 472">Prestaciones de la organización.</td> <td data-bbox="1276 415 1314 472"></td> <td data-bbox="1314 415 1367 472"></td> <td data-bbox="1367 415 1425 472"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 472 1276 501">Tipo de supervisión.</td> <td data-bbox="1276 472 1314 501"></td> <td data-bbox="1314 472 1367 501"></td> <td data-bbox="1367 472 1425 501"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 501 1276 531">Crecimiento profesional.</td> <td data-bbox="1276 501 1314 531"></td> <td data-bbox="1314 501 1367 531"></td> <td data-bbox="1367 501 1425 531"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 531 1276 560">Relaciones humanas.</td> <td data-bbox="1276 531 1314 560"></td> <td data-bbox="1314 531 1367 560"></td> <td data-bbox="1367 531 1425 560"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 560 1276 589">Condiciones de trabajo.</td> <td data-bbox="1276 560 1314 589"></td> <td data-bbox="1314 560 1367 589"></td> <td data-bbox="1367 560 1425 589"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 589 1276 618">Moral de la empresa.</td> <td data-bbox="1276 589 1314 618"></td> <td data-bbox="1314 589 1367 618"></td> <td data-bbox="1367 589 1425 618"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 618 1276 647">Cultura organizacional.</td> <td data-bbox="1276 618 1314 647"></td> <td data-bbox="1314 618 1367 647"></td> <td data-bbox="1367 618 1425 647"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 647 1276 704">Políticas de reclutamiento y selección de personal.</td> <td data-bbox="1276 647 1314 704"></td> <td data-bbox="1314 647 1367 704"></td> <td data-bbox="1367 647 1425 704"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 704 1276 761">Criterios de evaluación del desempeño.</td> <td data-bbox="1276 704 1314 761"></td> <td data-bbox="1314 704 1367 761"></td> <td data-bbox="1367 704 1425 761"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 761 1276 790">Políticas inflexibles.</td> <td data-bbox="1276 761 1314 790"></td> <td data-bbox="1314 761 1367 790"></td> <td data-bbox="1367 761 1425 790"></td> </tr> </tbody> </table>	Causas	S i	N o	N a	Atraídos por otras empresas.				Política salarial.				Crecimiento del mercado laboral.				Prestaciones de la organización.				Tipo de supervisión.				Crecimiento profesional.				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.					
Causas	S i	N o	N a																																																										
Atraídos por otras empresas.																																																													
Política salarial.																																																													
Crecimiento del mercado laboral.																																																													
Prestaciones de la organización.																																																													
Tipo de supervisión.																																																													
Crecimiento profesional.																																																													
Relaciones humanas.																																																													
Condiciones de trabajo.																																																													
Moral de la empresa.																																																													
Cultura organizacional.																																																													
Políticas de reclutamiento y selección de personal.																																																													
Criterios de evaluación del desempeño.																																																													
Políticas inflexibles.																																																													

Anexo N° 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa
ENCUESTA

Dirigida a los colaboradores del HOSPITAL ESCUELA CESAR AMADOR MOLINA.

Estimado colaborador: esta encuesta se hace con el objetivo de indagar sobre el sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos, aplicado al Hospital Escuela Cesar Amador Molina. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. ¿Qué métodos utilizaron para la recopilación de su información?

métodos	Si	No	N/A
entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o bitácora del participante			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas.			
Conferencias con analistas de puestos o expertos			

2. ¿El contenido de las fichas de su cargo establece los siguientes elementos?

Contenido de la ficha	Si	No	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			

3. ¿Cuál de los siguientes documentos adjuntó a su solicitud de empleo?

Documentos	Si	No	N/A

Curriculum			
Títulos			
Cartas de trabajos anteriores			
Constancias de referencias			
Record de policía			
Certificado de salud			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos			
Fotocopia carnet del INSS			
Numero RUC			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas			
Constancia de estudios			
Otros requisitos			

4. ¿Cuál de los siguientes pasos realizó en el proceso de selección de personal?

Pasos	Si	No	N/A
Recepción preliminar de solicitudes			
Administración de exámenes			
Entrevistas de selección			
Verificación de referencias			
Evaluación médica			
Entrevista con el supervisor			
Descripción realista del puesto			
Decisión de contratar			
Realimentación del personal de selección			

5. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron en el proceso de selección?

De conocimiento _____ De desempeño _____
 Psicológicas _____ De respuestas graficas _____
 De habilidades _____ Médicas _____

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

Si _____ No _____

7. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general _____ Responsable de RH _____
 Jefe de área _____

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

Si _____ No _____

9. ¿Quién hizo la gestión de contratación?

Director general _____
Jefe de área _____

Responsable de RH _____
Agencias de empleo _____

10. Una vez que se decide contratar, ¿Cuánto tiempo después fue contratado ?
1 mes _____ 2 meses _____ 3 meses _____ Más de 3
meses _____

11. ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?
Si _____ No _____

12. ¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?
Tiempo indefinido _____ Tiempo determinado _____

13. ¿Qué elementos contiene el contrato laboral?
Duración _____ Fecha de inicio _____
Tipo de contrato _____ Jornada a tiempo completo o tiempo
parcial _____
Periodo de prueba _____ Retribución _____
Numero de pagas _____ En caso de obras, el alcance del
trabajo _____
Categoría del trabajador _____ Datos del trabajador _____
Duración de las vacaciones _____ Modo de cálculo final _____

14. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?
Si _____ No _____

15. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?
Si _____ No _____

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

Fines	Si	No	N/A
Reducción de los costos			
Reducción del estrés			
Reducción de la rotación			
Ahorra tiempo a supervisores y compañeros			

17. ¿Qué espera del desempeño laboral de un trabajador?

18. ¿Cada cuánto se realiza la evaluación del desempeño laboral?

19. ¿Cuál de las siguientes competencias afectan su desempeño laboral?

Competencias laborales	Si	No	N/A
Conocimientos			
Habilidades			
Experiencias			
Actitud			
Establecimientos de metas			
Motivaciones			
Características personales			

20. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral afectan su desempeño?

Clima laboral	Si	No	N/A
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo			
Relaciones interpersonales			
Relaciones con los clientes			
Relación con los proveedores			
Liderazgo			
Tecnología adecuada			

21. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifica?

Aspectos	Si	No	N/A
Sentido de pertenencia			
Disposición para el trabajo			
Confianza en la institución			
Apropiación institucional			

22. ¿Cuáles consideras son las causas de ausentismo como trabajador?

CAUSAS	Si	No	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 convenio			

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

Causas	Si	No	N/A
Atraídos por otras empresas			
Política salarial			

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



Anexo N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa
ENTREVISTA

Dirigida al administrador de recursos humanos del HOSPITAL ESCUELA CESAR AMADOR MOLINA.

Estimado administrador: esta entrevista se hace con el objetivo de indagar sobre el sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado al Hospital Escuela Cesar Amador Molina. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos: _____ *Lic. Miurel Solórzano* _____
Cargo: _____ *Administradora* _____ *Fecha:* _____

1. ¿Cuál es la misión del HECAM?

2. ¿Cuál es la visión del HECAM?

3. ¿cuenta el HECAM con un departamento de RH?

4. ¿Con que propósito se realiza administración de recursos humanos?

5. ¿Cuál de las funciones se cumplen en la ARH del HECAM?

6. ¿Es un órgano de línea o de staff?

7. Existe un plan de desarrollo de los RH?

8. Los trabajadores ¿están organizados en sindicatos?

9. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en el HECAM?

10. ¿Qué se hace para prevenir los accidentes laborales?

11. ¿Existe un plan de higiene y seguridad?

12. ¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?

13. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

Si _____ No _____

14. Si existe comprende los siguientes aspectos?

Alimentación _____

Seguro social _____

Subsidios _____

Medicamentos _____

Exámenes médicos _____

15. Existe un plan de compensaciones financieras?

Si _____ No _____

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

Si _____ No _____

17. ¿Cómo inicia el proceso de planeación de los RH?

18. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación?

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

Modelo	Si	No	N/A
Basado en la demanda estimada del producto o servicio			
Basado en segmento de cargos			
Basado en la sustitución de puestos claves			
Basado en el flujo de personal			
Basado en la planeación integrada			

20. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de RH?

A partir de la segmentación de cargos_____

A partir de la disponibilidad de RH_____

21. ¿Cuenta con políticas de planeación de RH?

Si_____ No_____

22. ¿Las políticas se ajustan a los objetivos institucionales?

Si_____ No_____

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

Factores	Si	No	N/A
Población y fuerza laboral			
Cambio de valores			
Descripción y análisis de puesto			
Aplicación de la técnica de incidente crítico			
Requisitos de personal			

24. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

Si_____ No_____

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

Si_____ No_____

26. ¿Existe un organigrama?

Si_____ No_____

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

Tipo de información	Si	No	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			

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

métodos	Si	No	N/A
entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o bitácora del participante			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas.			
Conferencias con analistas de puestos o expertos			

29. El contenido de las fichas de cargos establece los siguientes elementos?

Contenido de la ficha	Si	No	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			

30. ¿Qué entiende por reclutamiento de RH?

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

32. ¿Tiene definida las políticas de reclutamiento de personal?

Si _____ No _____

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

Fuentes	Si	No	N/A
Empleados actuales			
Referencia de empleados			
Antiguos empleados			
Anuncios en empresas, radio e internet			
Agencias de contratación			
Empleados temporales			
La competencia			
Universidades			
Institutos técnicos			
Candidatos espontáneos			

34. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

Interno _____

Externo _____

Mixto _____

35. ¿El proceso de reclutamiento se inicia de parte del jefe de la vacante?

Si _____ No _____

36. ¿La solicitud antes mencionada es autorizada por la máxima autoridad?
Si_____ No_____

37. ¿Se cuenta con un banco de datos de RH?
Si_____ No_____

38. ¿el proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?
Si_____ No_____

39. La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puestos?
Si_____ No_____

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

Documentos	Si	No	N/A
Curriculum			
Títulos			
Cartas de trabajos anteriores			
Constancias de referencias			
Record de policía			
Certificado de salud			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos			
Fotocopia carnet del INSS			
Numero RUC			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas			
Constancia de estudios			
Otros requisitos			

41. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos?
Director general_____
Responsable de RH_____
Jefe del área_____
Recepcionista o secretaria_____
Personal de seguridad_____

42. ¿Qué es para usted la selección de personal?

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

44. Cuando en su empresa seleccionan a una persona para cubrir un puesto, las características de este son comparadas con los requisitos del cargo?
 Si_____ No_____

45. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato?
 Director general_____ Responsable de RH_____
 Jefe de área_____

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

Modelos	Si	No	N/A
Colocación			
Selección			
Clasificación			
Valor agregado			

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

Pasos	Si	No	N/A
Recepción preliminar de solicitudes			
Administración de exámenes			
Entrevistas de selección			
Verificación de referencias			
Evaluación médica			
Entrevista con el supervisor			
Descripción realista del puesto			
Decisión de contratar			
Realimentación del personal de selección			

48. ¿Qué tipo de pruebas le realizan en el proceso de selección?

De conocimiento_____ De desempeño_____
 Psicológicas_____ De respuestas graficas_____
 De habilidades_____ Médicas_____

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

Si_____ No_____

50. ¿Quién le realizo la entrevista?

Director general_____ Responsable de RH_____
 Jefe de área_____

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

Si _____ No _____

52. ¿Existen expedientes de los candidatos que participaron en el concurso a la plaza vacante?

Si _____ No _____

53. ¿Qué es para usted un contrato laboral?

54. ¿Quién hace la gestión de contratación?

Director general _____ Responsable de RH _____
Jefe de área _____ Agencias de empleo _____

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

1 mes _____ 2 meses _____ 3 meses _____ Más de 3
meses _____

56. ¿han ocurrido casos que después del proceso de selección no se contrate al candidato?

Si _____ No _____

57. ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?

Si _____ No _____

58. ¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?

Tiempo indefinido _____ Tiempo determinado _____

59. ¿Qué elementos contiene el contrato laboral?

Duración _____ Fecha de inicio _____
Tipo de contrato _____ Jornada a tiempo completo o tiempo
parcial _____
Periodo de prueba _____ Retribución _____
Numero de pagas _____ En caso de obras, el alcance del
trabajo _____
Categoría del trabajador _____ Datos del trabajador _____
Duración de las vacaciones _____ Modo de cálculo final _____

60. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

Si _____ No _____

61. ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?

Si _____ No _____

62. ¿Qué es para usted el proceso de inducción?

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

Si _____ No _____

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

Fines	Si	No	N/A
Reducción de los costos			
Reducción del estrés			
Reducción de la rotación			
Ahorra tiempo a supervisores y compañeros			

65. ¿Qué espera del desempeño laboral de un trabajador?

66. ¿Qué valor agregado aportan su capital humano a la organización?

67. ¿Cada cuánto se realiza la evaluación del desempeño laboral del trabajador?

68. ¿Cuál de las siguientes competencias afectan el desempeño laboral del trabajador?

Competencias laborales	Si	No	N/A
Conocimientos			
Habilidades			
Experiencias			
Actitud			
Establecimientos de metas			
Motivaciones			
Características personales			

69. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral afectan el desempeño del trabajador?

Clima laboral	Si	No	N/A
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo			
Relaciones interpersonales			

Relaciones con los clientes			
Relación con los proveedores			
Liderazgo			
Tecnología adecuada			

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

Aspectos	Si	No	N/A
Sentido de pertenencia			
Disposición para el trabajo			
Confianza en la institución			
Apropiación institucional			

71. ¿Cuáles consideras son las causas de ausentismo del trabajador?

CAUSAS	Si	No	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 convenio			

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

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



Anexo N°4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPADATOS GENERALES:

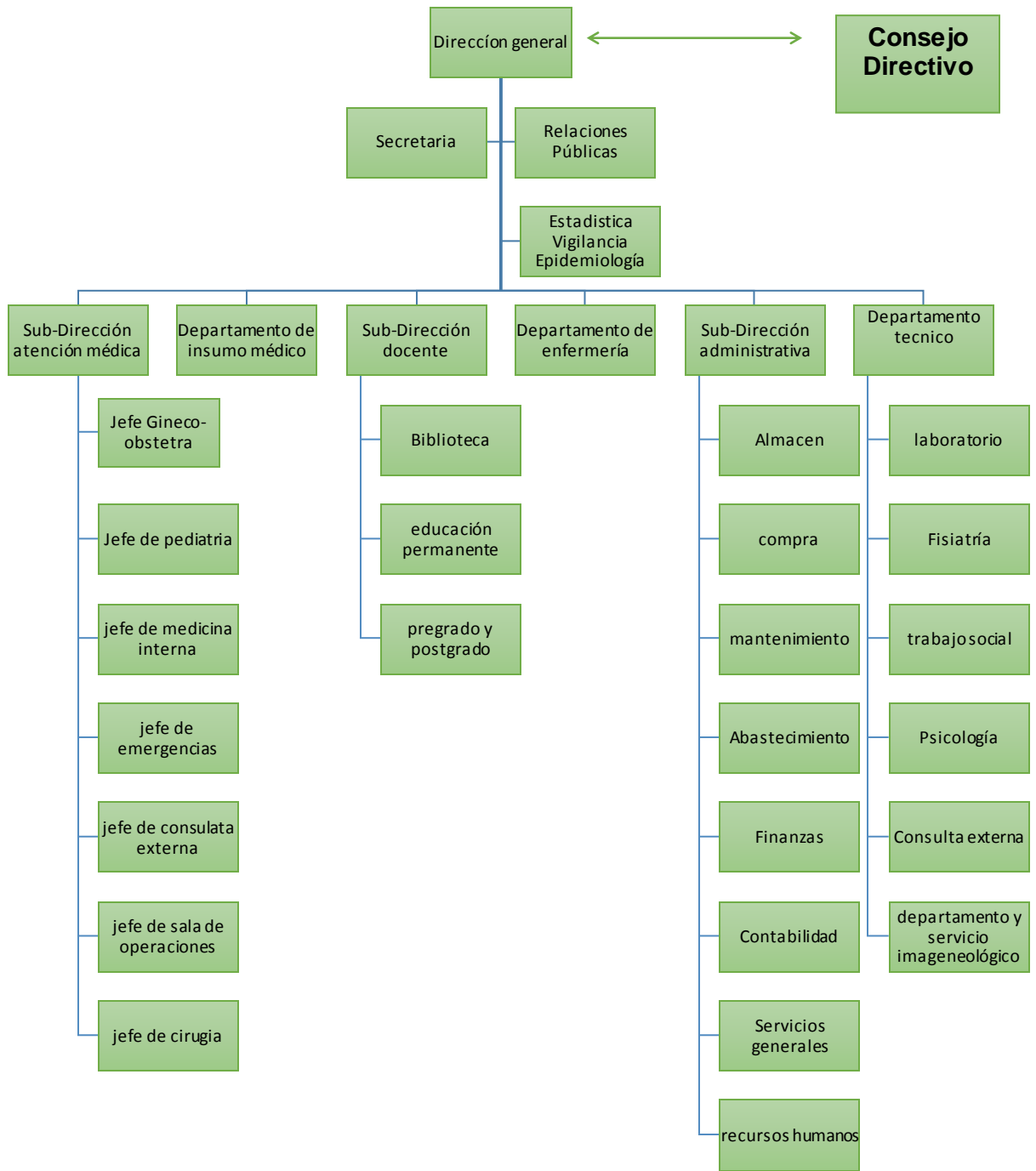
GUÍA DE OBSERVACIÓN

N o.	Ítem para observaciones	S I	N O	N A
01	¿Tiene la empresa elaborada la misión y visión?			
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	¿Cuentan 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 siguiente elementos?			
	Nombre del cargo			
	Fecha de elaboración.			
	Fecha de revisión.			
	Código.			
	Departamento.			
	Unidad de dependencia			
	Objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales.			
	Requisitos físicos.			
	Responsabilidades			
	Condiciones de trabajo.			
	Funciones del puesto.			
13	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?			
14	¿Cual de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			

	Curriculum.			
	Títulos.			
	Cartas de trabajo anteriores.			
	Constancias de referencias.			
	Record de policía.			
	Certificado de salud.			
	Cedula de identidad.			
	Partida de nacimiento.			
	Partida de nacimiento de los hijos.			
	Fotocopia carnet del inss			
	Numero ruc			
	Licencia de conducir			
	Licencia de portación de armas.			
	Constancias de estudios.			
	Otros requisitos.			
15	¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo despues fue contratado el trabajador?			
	Inmediatamente			
	15 dias despues			
	1 mes			
	2 meses			
	3 meses			
	Más de 3 meses			
17	¿Los contratos de trabajo estan elaborados en base a la ley 185 del codigo del trabajo?			
18	¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?			
	Tiempo indefinido.			
	Tiempo determinado.			
	Prestacionado.			
19	¿Qué elementos contiene el contrato laboral?:			
	Duracion			
	Fecha de inicio.			
	Tipo de contrato.			
	Jornada a tiempo completo o tiempo parcial.			
	Periodo de prueba.			
	Retribucion			
	Numero de pagas			
	En caso de obras, el alcance del trabajo			
	Categoria del trabajador.			
	Datos del centro de trabajo			
	Duracion de las vacaciones			
	Modo de calculo final.			
20	¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?			
21	¿Existe un programa de inducción par a el personal nuevo?			

Anexo N°5

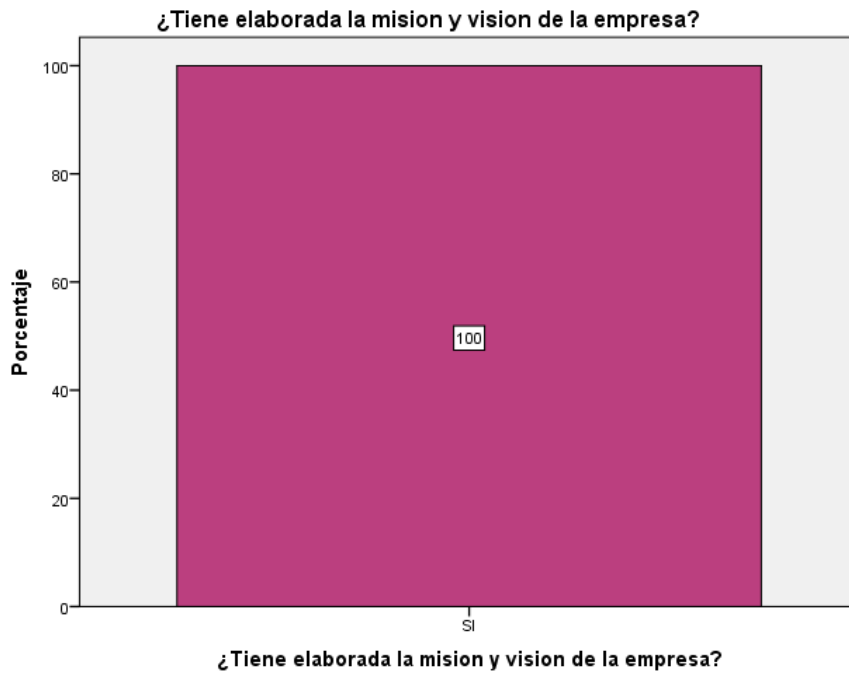
Organigrama



Anexo N°6

¿Tiene elaborada la misión y visión de la empresa?

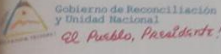
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0




Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Anexo N°7

**Hospital Regional
César Amador Molina - Matagalpa**

 Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional
El Pueblo, Paralelamente!


 PODER
CIUDADANO
*Nicaragua
Gana con Vos*


Misión

El Hospital César Amador Molina, de Matagalpa, le brinda atención médica hospitalaria gratuita, de alta calidad y calor humano, haciendo uso de los recursos necesarios para recuperar su salud y promover en la población prácticas y estilos de vida saludables, que contribuyan a mejorar la calidad y esperanza de vida. Priorizamos el área Materno Infantil, Médico Quirúrgico, mediante el mejoramiento continuo que se refleje en la satisfacción de los usuarios.

Visión

El Hospital César Amador Molina, de Matagalpa, deberá estar habilitado y acreditado para constituirse como Hospital de característica Regional, ser el hospital líder del norte de Nicaragua, en servicios de salud, docencia y desarrollo científicos, fortaleciendo los principios y valores del MINSA, a sus trabajadores, mejorando la calidad y calidez de atención a sus usuarios con la participación activa de la población.

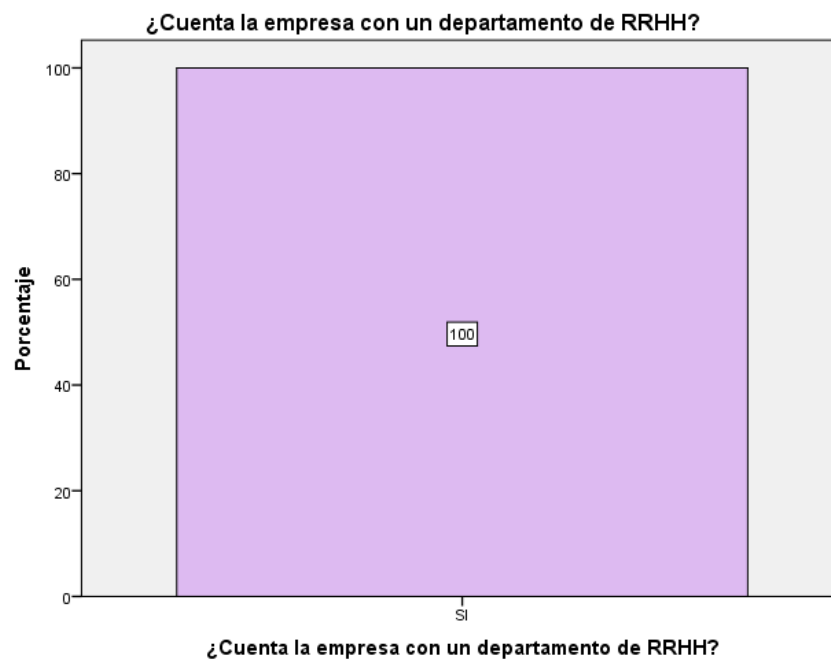
 Joyería
LP
La Providencia
"Elvio Cardoza"

 Publitec

Anexo N°8

¿Cuenta la empresa con un departamento de RRHH?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Cometidos Básicos (5)

- (1) Nombre del cargo del que depende jerárquica y directamente.
- (2) Nombre de su cargo.
- (3) Nombre de los otros cargos que también dependen directamente de su Jefe.
- (4) Nombre de los cargos directamente dependientes del suyo.
- (5) Cometidos principales de los cargos subordinados.

IV.2. Naturaleza de la Función

- ***Funciones y Actividades Principales***

Función 1: Realizar el despacho de medicamentos de acuerdo a recetas prescritas por los médicos del hospital.

Resultado 1: Con el objeto de suministrar oportunamente el tratamiento indicado al paciente para su recuperación.

Actividades:

- 1.1. *Verificar contenido de las recetas y comprobar si cumplen con las normas establecidas en cuanto a: Nombre del paciente, fecha, número de cama, número de expediente, peso y sexo, diagnóstico y nombre genérico del medicamento prescrito, firma y código del médico.*
- 1.2. *Anotar en hoja de perfil de ingreso: los nombres de fármacos prescritos, vía de administración, dosis de intervalo y fecha de despacho.*
- 1.3. *Codificar y firmar las recetas despachadas.*
- 1.4. *Despachar medicamentos a pacientes dados de alta por los servicios de hospitalización.*
- 1.5. *Colocar recetas para su control en caja de depósito por servicio (Medicina, Cirugía, Ortopedia, Pediatría, Ginecología y otros.).*
- 1.6. *Preparar medicamentos conforme recetas y perfil farmacoterapéutico.*
- 1.7. *Recibir y despachar recetas de asegurados previa verificación del nombre del paciente, número de seguro, fecha, nombre genérico del medicamento, cantidad, firma y código del médico.*
- 1.8. *Explicar al paciente que entrega medicamentos la dosificación y vía de administración de los mismos.*
- 1.9. *Entregar medicamentos a cada estación de enfermería.*

Función 2: *Elaborar informe mensual de producción de servicios.*

Resultado 2: *A fin de determinar los medicamentos fuera de lista básica, prescritos con nombres genéricos, y comerciales y los no existentes en farmacia.*

Actividades:

- 2.1. *Contar las recetas atendidas durante el mes por sala o servicio de hospitalización, para conocer el total de medicamentos prescritos: TMP. Separar las recetas de acuerdo a: Nombre Genérico : NG, Nombre Comercial: NC, Medicamentos fuera de lista básica: FLB, Medicamentos que no hay en Farmacia: NHF.*
- 2.2. *Calcular porcentaje de acuerdo a los indicadores de control de farmacia que se maneja.*

Función 3: *Realizar actividades administrativas que se realizan en farmacia.*

Resultado 3: *A fin de apoyar en el orden y control de los medicamentos.*

Actividades:

- 3.1. *Participar en la realización de inventarios selectivos generales, mensuales y semestrales.*
- 3.2. *Preempacar tabletas y cápsulas según indicaciones.*
- 3.3. *Prenumerar talonarios de recetas de emergencia.*
- 3.4. *Rotular hojas de consumo de cada medicamento para los registros en Kardex.*

IV.3 Relaciones Principales con otros cargos de la Institución.
(Indique cargos, motivos y frecuencias)

- ☛ *Con todos los servicios de hospitalización, para atender las recetas de medicamentos de pacientes. Constantemente.*

IV.4. Relaciones Principales con otras Organizaciones
(Indique organizaciones, cargos, motivos y frecuencias)

- ☛ *Usuarios o Familiares que acuden al Centro Hospitalario, para entregar medicamento indicado en recetas. Constantemente.*

Naturaleza de los problemas

Decisiones y/o propuestas más significativas propias del cargo

VI. Naturaleza de la Responsabilidad

Decisiones y/o propuestas más significativas propias del cargo

- *Realizar el despacho de medicamentos de acuerdo a recetas prescritas por los médicos del hospital.*
- *Codificar y firmar las recetas despachadas.*
- *Entregar medicamentos a cada estación de enfermería.*
- *Elaborar informe mensual de producción de servicios.*
- *Realizar actividades administrativas que se realizan en farmacia.*

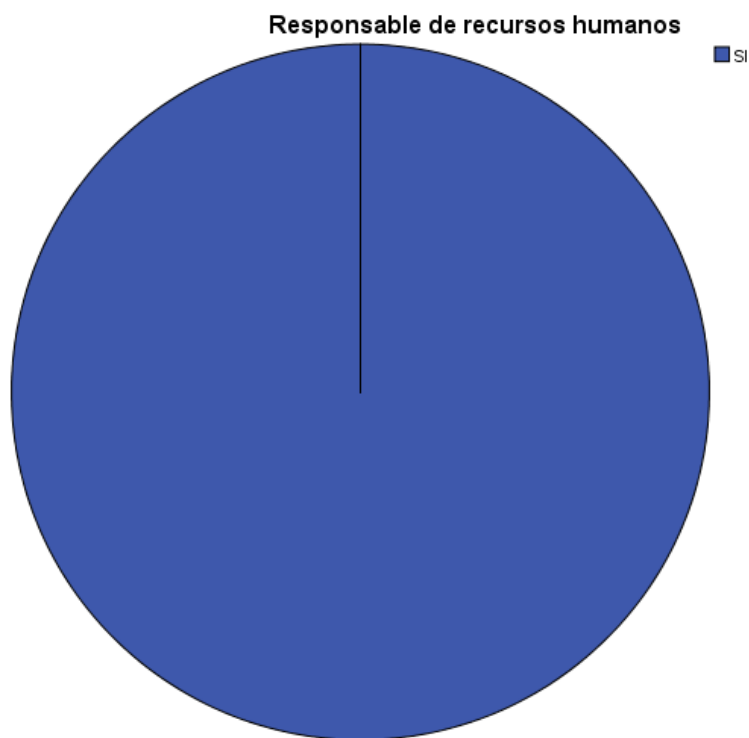
VII. Otros aspectos

Indicar si es necesario otros aspectos significativos para la comprensión del contenido del cargo (sistema de información utilizado) que no hayan sido explicadas en los puntos anteriores.

Anexo N°10

¿Quién fue el encargado de recepcionar sus documentos?(responsable de RRHH)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Anexo N° 11

¿Los trabajadores están organizados en Sindicatos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0

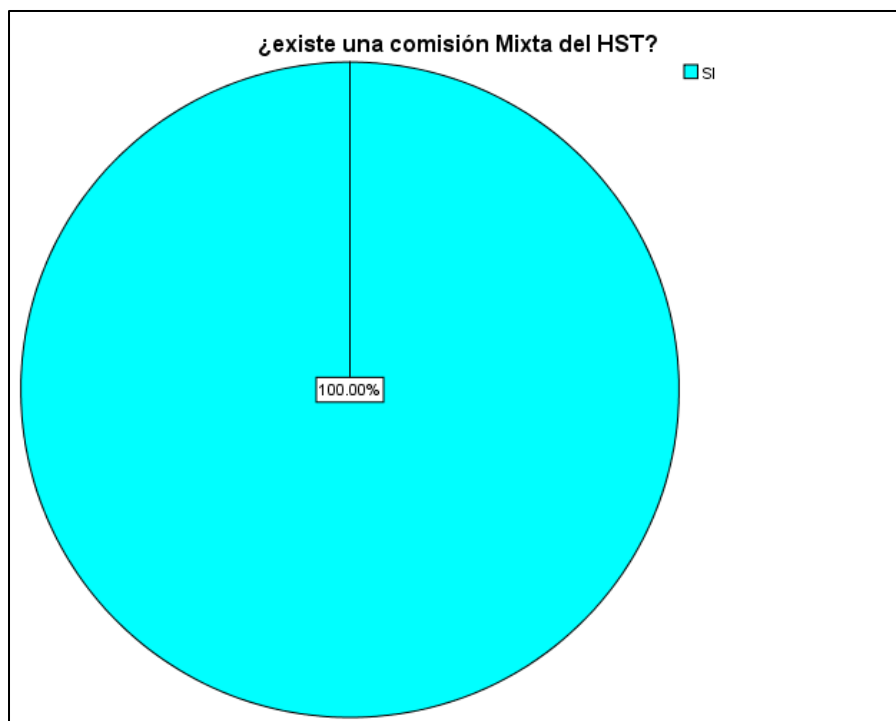


Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Anexo N° 12

¿existe una comisión Mixta del HST?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0

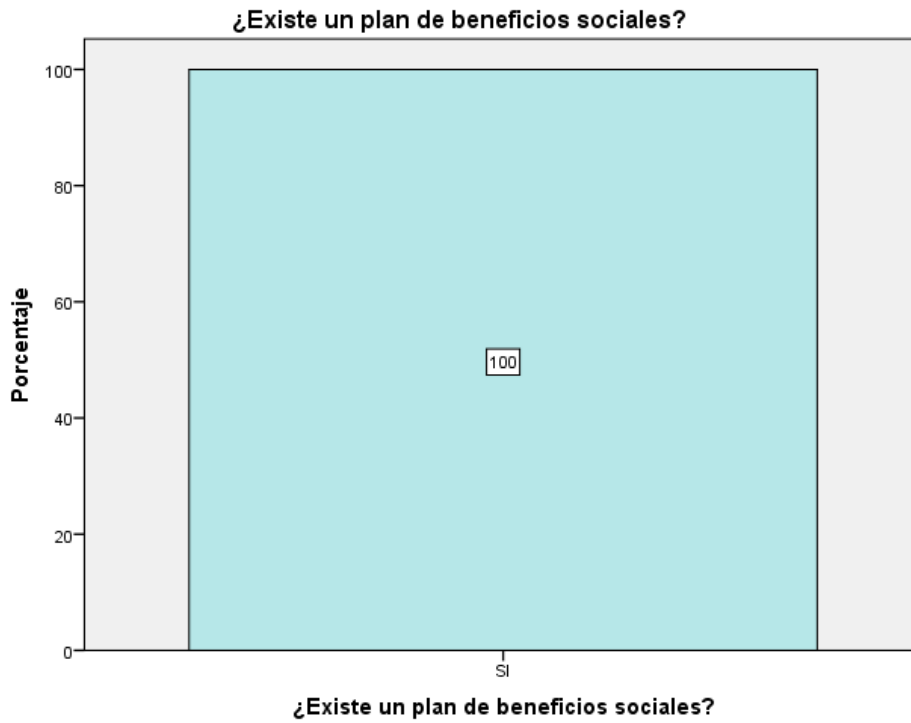


Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Anexo N°13

¿Existe un plan de beneficios sociales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0

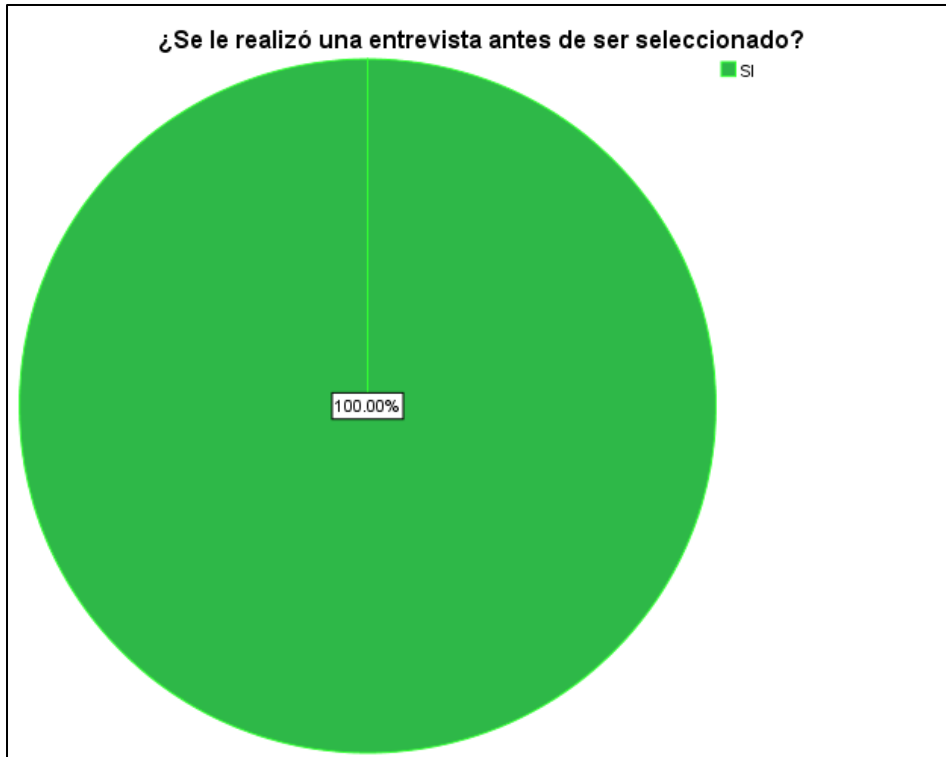


Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Anexo N° 14

¿Se le realizó una entrevista antes de ser seleccionado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0

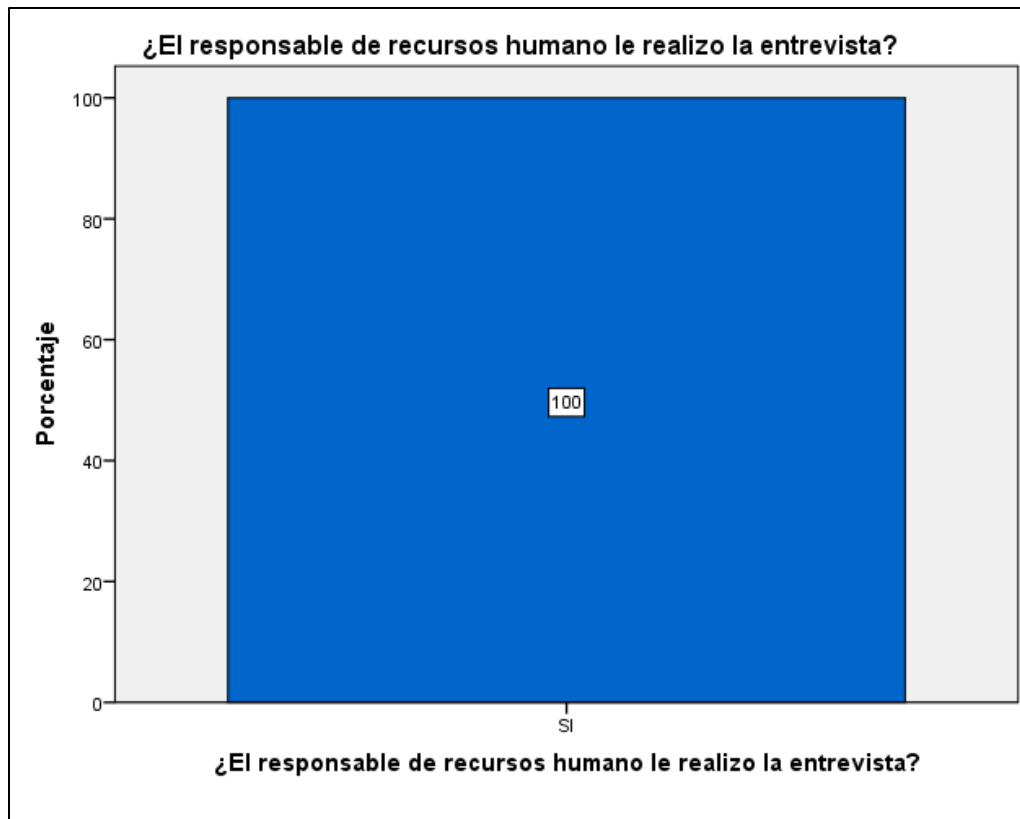


Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Anexo N° 15

¿El responsable de recursos humano le realizo la entrevista?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0

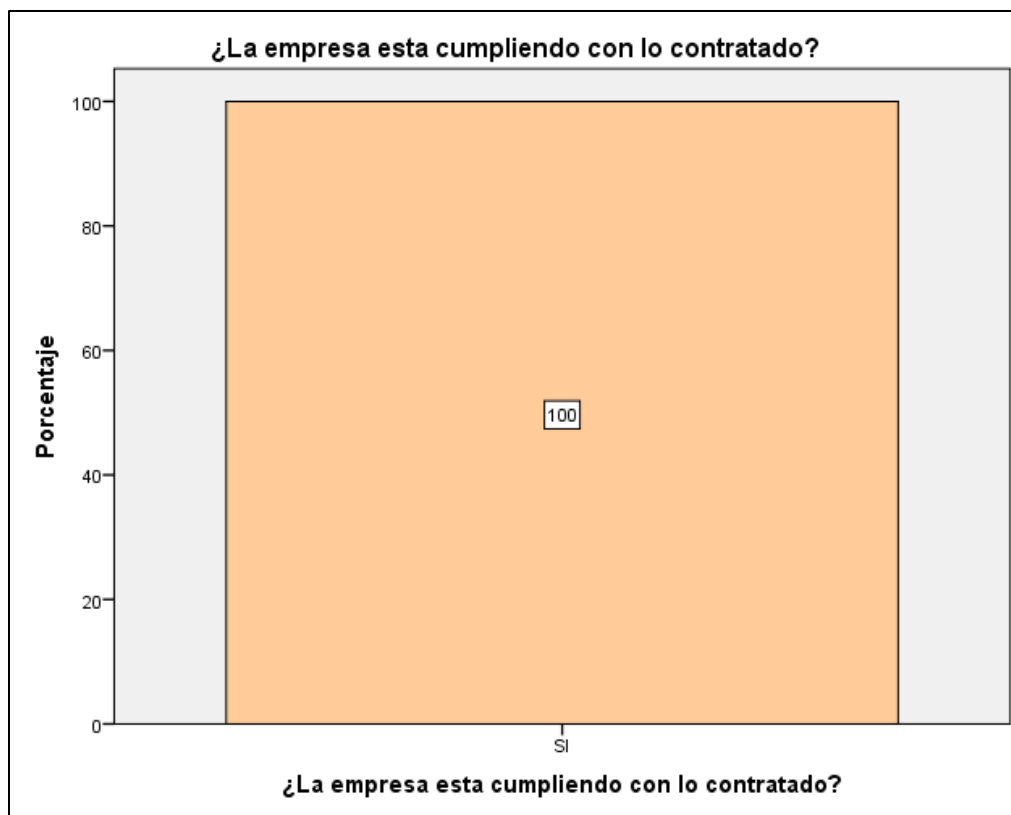


Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

Anexo N° 16

¿La empresa esta cumpliendo con lo contratado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Anexo N° 17

¿Cada cuánto le realizan una evaluación del desempeño?(cada año)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	63	100.0	100.0	100.0



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

Anexo N° 18

Tablas de contingencia

Tabla 2: Relación entre el tiempo de contratación y causas de rotación de personal.

			¿Cuales considera que son las causas de la rotacion del personal?(atraidos por otras empresas)			Total
			SI	NO	NA	
¿Una vez que se decidieron a contratarlo, cuanto tiempo despues fue contratado?(1 mes)	SI	Recuento	0	1	0	1
		Frecuencia esperada	.7	.2	.1	1.0
	NO	Recuento	16	3	2	21
		Frecuencia esperada	15.3	3.8	1.9	21.0
Total		Recuento	16	4	2	22
		Frecuencia esperada	16.0	4.0	2.0	22.0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.714 ^a	2	.095
Razón de verosimilitudes	3.637	2	.162
Asociación lineal por lineal	.980	1	.322
N de casos válidos	63		

a. 5 casillas (83.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .09.

Anexo N°19

Tabla N°3: Relación pruebas de habilidades y relaciones de trabajo.

			¿Cual de los siguientes aspectos del clima laboral influyen en su desempeño?(relaciones de trabajo)			Total
			SI	NO	NA	
¿Que tipos de pruebas le realizaron en el proceso de seleccion?(de habilidades)	SI	Recuento	10	0	1	11
		Frecuencia esperada	10.0	.5	.5	11.0
	NO	Recuento	9	1	0	10
		Frecuencia esperada	9.1	.5	.5	10.0
	NA	Recuento	1	0	0	1
		Frecuencia esperada	.9	.0	.0	1.0
	Total	Recuento	20	1	1	22
Frecuencia esperada		20.0	1.0	1.0	22.0	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.210 ^a	4	.697
Razón de verosimilitudes	2.973	4	.562
Asociación lineal por lineal	.248	1	.618
N de casos válidos	63		

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .05.

Anexo N° 20

Tabla N° 4: Relación entre ficha de cargo y compromiso organizacional.

			¿Con cuales de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifica?(disposicion para el trabajo)			Total
			SI	NO	NA	
¿Cuando fue seleccionado para contratarlo le presentaron la ficha del cargo a ocupar?	SI	Recuento	11	1	3	15
		Frecuencia esperada	11.6	1.4	2.0	15.0
	NO	Recuento	6	1	0	7
		Frecuencia esperada	5.4	.6	1.0	7.0
Total		Recuento	17	2	3	22
		Frecuencia esperada	17.0	2.0	3.0	22.0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.799 ^a	2	.407
Razón de verosimilitudes	2.675	2	.263
Asociación lineal por lineal	.948	1	.330
N de casos válidos	63		

a. 4 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .64.