

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



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Seminario de Graduación para optar al título de licenciado en Administración de
Empresa

Tema General:

El sistema de administración de Recursos Humanos y el subsistema de
aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa.

Subtema

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el
desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía municipal de Matiguás del
municipio de Matagalpa del año 2015

Autores:

BR. Yeylin Yicel Castillo Tórres.
BR. Aura del Socorro Martínez García

Tutor

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa, 09 de febrero del 2016

TEMA

El sistema de administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa.

SUBTEMA

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía municipal de Matiguás del municipio de Matagalpa del año 2015

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA..... | i |
| DEDICATORIA..... | ii |
| AGRADECIMIENTO..... | iii |
| VALORACIÓN DEL DOCENTE..... | iv |
| RESUMEN..... | v |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. JUSTIFICACIÓN..... | 6 |
| III. OBJETIVOS..... | 8 |
| IV. DESARROLLO..... | 9 |
| 4.1 Generalidades de la empresa..... | 9 |
| 4.2 Sistemas de administración de recursos humanos..... | 11 |
| 4.2.1 Concepto de administración de recursos humanos..... | 11 |
| 4.2.2 Funciones de la administración de recursos humanos..... | 12 |
| 4.2.3 Funciones de higiene y seguridad del trabajo..... | 12 |
| 4.1 Subsistema de administración de recursos Humanos..... | 18 |
| 4.2 Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos..... | 20 |
| 4.2.1 Planeación de recursos humanos..... | 20 |
| 4.3.1.1 Conceptos..... | 20 |
| 4.3.1.2 Importancia..... | 22 |
| 4.3.1.3 Modelos de planeación de recursos humanos..... | 23 |
| 4.3.1.3.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto de servicio..... | 23 |
| 4.3.1.3.2 Modelo basado en segmento de cargos..... | 23 |
| 4.3.1.3.2 Modelo de sustitución de puestos claves..... | 24 |
| 4.3.1.3.4 Modelo basado en el flujo de personal..... | 24 |
| 4.3.1.3.5 Modelo de planeación integrada..... | 24 |
| 4.3.1.4 Establecimientos de objetivos y políticas de recursos humanos..... | 25 |
| 4.3.1.5 factores que influyen en la planificación de los recursos humanos..... | 26 |
| 4.3.1.5.1 Población y fuerza laboral..... | 26 |
| 4.3.1.5.2 Cambio de los valores..... | 26 |
| 4.3.1.5.3 Descripción y análisis de puesto..... | 27 |

| | |
|---|----|
| 4.3.1.5.4 Aplicación de la técnica de incidente crítico..... | 28 |
| 4.3.1.5.5 Requisitos del personal..... | 28 |
| 4.3.1.7 Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo..... | 31 |
| 4.2.2 Reclutamiento..... | 32 |
| 4.2.2.1 Concepto..... | 32 |
| 4.2.2.2 Importancia del reclutamiento..... | 33 |
| 4.2.2.3 Políticas de reclutamiento..... | 34 |
| 4.2.2.4 Tipos de reclutamiento..... | 36 |
| 4.3.2.6 Procesos de reclutamiento..... | 37 |
| 4.2.3 Selección..... | 41 |
| 4.3.3.1 Concepto..... | 41 |
| 4.3.3.2 Importancia..... | 42 |
| 4.3.3.3 La selección como proceso de comparación..... | 43 |
| 4.3.3.4 La selección como proceso de decisión y de elección..... | 43 |
| 4.3.3.5 Modelos de Comportamiento..... | 45 |
| a) Modelo de colocación..... | 45 |
| b) Modelo de selección..... | 45 |
| c) Modelo de clasificación..... | 46 |
| d) Modelo de valor agregado..... | 46 |
| 4.3.3.6 Proceso de la selección de personal..... | 46 |
| a) Recepción preliminar de solicitudes..... | 47 |
| a) Administración de exámenes..... | 48 |
| b) Tipos de pruebas..... | 49 |
| 4.3.3.7. Entrevista de selección..... | 52 |
| Proceso de la entrevista..... | 53 |
| 4.3.3.8 Verificación de referencias y antecedentes..... | 58 |
| Evaluación médica..... | 59 |
| 4.3.3.9 Entrevista con el supervisor..... | 61 |
| 4.3.3.10 Descripción realista del puesto..... | 61 |
| Decisión de contratar..... | 64 |
| Realimentación del proceso de selección..... | 66 |
| 4.3.4 Contratación..... | 66 |
| 4.3.4.1 Concepto..... | 66 |

| | |
|--|----|
| 4.3.4.2 Elementos del contrato | 67 |
| 3.3.4 Inducción | 69 |
| 4.3.5.1 Programa de inducción | 69 |
| 4.3.5.2 Fines de la inducción | 71 |
| 4.4 Desempeño laboral | 75 |
| 4.4.1 Definición | 75 |
| 4.4.2 Importancia | 75 |
| 4.4.3 Factores que influyen en el desempeño laboral..... | 77 |
| 4.4.3.1 Competencias labores..... | 79 |
| 4.4.3.2 Conocimientos. | 80 |
| 4.4.3.3 Experiencias..... | 80 |
| 4.4.3.4 Actitudes. | 81 |
| 4.4.3.5 Establecimientos de metas. | 81 |
| 4.4.3.6 Motivaciones. | 82 |
| 4.4.3.7 Características personales. | 82 |
| 4.4.4Comportamiento organizacional..... | 83 |
| Ambiente de trabajo | 83 |
| 4.4.4.1 Clima laboral | 85 |
| 4.4.4.2 Liderazgo | 87 |
| 4.4.5 Compromiso organizacional | 88 |
| 4.4.6 Ausentismo | 90 |
| 4.4.7 Rotación del personal | 92 |
| V .Conclusiones..... | 95 |
| VI. Bibliografía..... | 96 |
| VII ANEXOS..... | 99 |

DEDICATORIA

A Dios primeramente por darme la vida, sabiduría, entendimiento, y fortaleza para poder terminar mis estudios universitarios y por haberme ayudado en mis dificultades, por su gran e infinito amor, gracias Dios mío.

Ami familia por su cariño, apoyo, por darme fuerzas y esperanzas cuando más he necesitado, en especial a mi madre Aracelis de los Ángeles Torres que ha sido mi inspiración de superación porque me ha ayudado en los momentos más difíciles por ser mi psicóloga y consejera, “A ti madre dedico todos mis esfuerzos y logros obtenidos” .

A mi amiga Ruthbelia del Socorro García por haberme brindado sus conocimientos y brindarme su apoyo incondicional en los momentos que más la necesite.

A mis maestros en especial a; MSC Pedro Gutiérrez que nos tutorió en la elaboración de este trabajo, por estar siempre disponibles para aclarar nuestras dudas y a todas las personas que me ayudaron a alcanzar mi meta.

Br. Yeylin Yicel Castillo Torres

DEDICATORIA

A Dios:

Por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres:

Por haberme brindado su apoyo incondicional y económico, darme fuerzas para continuar con mis estudios, por brindarme sus consejos, valores, educación, amor, cariño, confianza, por darme una carrera que me servirá para mi futuro, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre me han estado apoyando.

Br. Aura del Socorro Martínez García

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos vida, salud, sabiduría y derramar muchas bendiciones, por ser quien nos da la fuerza para seguir adelante.

A nuestras familias por brindarnos apoyo incondicionalmente y ser deseo de superación.

A nuestro tutor Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía por transmitirnos sus conocimientos por su paciencia para brindarnos el pan de la enseñanza día a día sin rendirse por muy difíciles que sean los obstáculos.

A la administración y trabajadores de la Alcaldía de Matiguás, por la oportunidad de realizar nuestra investigación en dicha institución y por su colaboración y aportes.

Al personal administrativo de la universidad por brindarnos condiciones cómodas y seguras para recibir nuestras clases y realizar nuestros trabajos.

Y a cada una de las personas que nos ayudaron de una o de otra manera a realizar nuestro trabajo.

Br. Yeylin Yicel Castillo Torres

Br. Aura del Socorro Martínez García

VALORACIÓN DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
UNAN-FAREM



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: CASTILLO TORRES YEYLIN YICEL (CARNET No.10063822) YMARTÍNEZ GARCÍA AURA DEL SOCORRO (CARNET No. 11066308) con el Tema General: **EL SISTEMA DE ADMINISTRACION 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 DE LA ALCALDÍA MUNNICIPAL DE MATIGUÁS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA DEL AÑO 2015**, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente. El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO LABORAL**, en los trabajadores de la alcaldía municipal de Matiguás 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 doce días del mes de enero 2016“**Año de la madre tierra**”.

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Maestro Tutor

RESUMEN

En el presente trabajo investigativo se decidió realizar un estudio sobre la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía municipal de Matiguás, departamento de Matagalpa, año 2015.

La presente investigación tuvo como propósito realizar un estudio sobre el sistema de administración de Recursos Humanos y la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía del municipio de Matiguás, departamento de Matagalpa, para identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento, y su influencia en el desempeño de los trabajadores.

Este trabajo es importante porque posibilita el desarrollo de nuevos conocimientos sobre el sistema de administración de Recursos Humanos y los diferentes procesos del subsistema de aprovisionamiento y el desempeño laboral de los trabajadores. De manera que contribuye al logro de objetivos, dotando del personal idóneo en la empresa.

Los principales hallazgos encontrados en la alcaldía municipal de Matiguás es que en efecto existe un subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos contando con todas las etapas del proceso de planificación teniendo en cuenta criterios básicos del proceso administrativo. También se logró detectar los diferentes factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores y de esta manera se puedan brindar los servicios que ofrece esta institución.

I. INTRODUCCIÓN.

La presente investigación se refiere al tema de “el sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa “

La administración de los Recursos humanos juega un rol fundamental para el aprovisionamiento de personal idóneo, a fin de promover el desarrollo de la empresa, así pues, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al ascenso y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general

La administración de personal, llamada también de recursos humanos, representa hoy un desafío más grande que en cualquier época, cada generación de empleados está mejor preparada que la anterior. Existen desafíos como la protección que tienen los empleados por los sindicatos y la legislación laboral, los empleados pueden combatir hoy un trato arbitrario o injusto. (Sanchez pág. 3)

En el proceso de aprovisionamiento en la organización, se destacan los principales problemas como: conflictos, fricciones Y condiciones apropiadas para los empleados, tanto de índole interno como externo, así como, los factores positivos que inciden en el mismo. A partir de los resultados obtenidos en esta etapa, la organización estará en condiciones de tomar las medidas correctas para solucionar los problemas. (Ortiz T, 2012 pág. 11)

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de

recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad. Chiavenato I 2007

Esta investigación tiene como propósito analizar la influencia de aprovisionamiento de recurso humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía municipal de Matiguás.

Alcaldía municipal de Matiguás no cuenta con ningún estudio relacionado con El sistema de administración de Recursos Humanos y/o el subsistema de aprovisionamiento, pero se utilizaron tres trabajos monográficos, los cuales tienen relación con el tema de investigación y aportaron datos que sirvieron como referencias para la realización de esta investigación.

El primer trabajo monográfico elaborado por Adrián Bogí , de la universidad tecnológica nacional facultad regional Buenos Aires con el tema Metodología para la mejor administración de recursos humanos en la gestión de empresas de servicios en etapa de maduración durante el año 2010 , tutor Máximo Giordano esta investigación utiliza una metodología que permita mejorar la administración de los Recursos Humanos, identificando todos los subsistemas que posee el área de RRHH, la cual sirvió de ayuda para definir indicadores cuantificables y reportes complementarios que tengan un enfoque cualitativo.

El segundo trabajo monográfico elaborado por Héctor José Gutiérrez Ibarra y Skarleth Ruiz Leiva, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa con el tema análisis de aplicación de subsistema de recursos humanos en las empresas públicas y privada durante el año 2007, En las empresas públicas y privadas de Matagalpa, tutor Lic. Francisco Hernández, esta investigación fue de gran importancia para resaltar las capacidades humanas requeridas por la organización tanto pública y privada y desarrollar habilidades y aptitudes que ayuden a lograr la eficacia de la organización, teniendo relación con nuestra temática.

El tercer trabajo elaborado por Anielka Verónica Zeledón Montenegro y Rudy Antonio Picado Centeno de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM

Matagalpa con el tema aplicación de los componentes de la administración de recursos humanos en primer trimestre del año 2005, tutor Lic. Francisco Hernández.

Todos estos antecedentes brindaron significativos aportes en cuanto a la obtención de información, indispensables para la elaboración del presente trabajo. Ya que por medio de ellos se identificaron variables, fuentes bibliográficas, indicadores y formatos.

La presente investigación tiene un enfoque filosófico cuantitativo con elementos cualitativos, debido a que se aplicaran técnica inferenciales, para describir los subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores; Según Blasco & Páez (2007) señalan que la investigación es cualitativa, si estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas; así mismo se aplica el enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de las encuestas. La metodología cuantitativa de acuerdo con Tamayo (2007) consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto el estudio tiene un enfoque mixto.

Esta investigación es de tipo aplicada, ya que se emplea los conocimientos adquiridos, en el análisis del desempeño actual de los trabajadores de la alcaldía municipal de Matiguás, Tal como señala Corvalán (2012) La investigación aplicada, pretende la resolución de un problema práctico, inmediato. Se lleva a cabo en relación con los problemas reales y en las condiciones en que aparecen (trabajo de campo) sitúa el énfasis en la resolución de un problema concreto.

Según su profundidad es correlacional, en este tipo de estudio se pretende establecer el grado de asociación existente entre variables. Permite indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de otras. La magnitud de la relación se calcula estadísticamente mediante un coeficiente de correlación. (piura, 2008, pág. 94)

En cuanto a la amplitud en el tiempo, es de corte transversal, porque este estudio se aplicó a la Alcaldía municipal de Matiguás durante el año 2015. Según Heinemann K (2003) los análisis de corte transversal se recopilan los datos una sola vez en un momento determinado (llamado por esto también análisis puntual o sincrónico).

Los métodos empleados: Método empírico es sinónimo de conocimiento común, se origina y desarrolla a base de la relación o experiencia acumulada por el ser humano de la relación que establece en su medio con las demás personas en la satisfacción de sus necesidades .(Valinda, 2009, pág. 4)

Según (Cesar Bernal , 2010, pág. 59)el método de análisis utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación se ha de carácter general, porque se interpretaron los datos obtenidos, mediante la aplicación de instrumentos de investigación; síntesis, debido a que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio; inducción, ya que se identificaron las particularidades del personal de la alcaldía y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos relacionados al tema de estudio y el método deductivo, para realizar inferencias acerca de los recursos humanos que posee la alcaldía este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares.

Los instrumentos que se aplicaron son: encuestas a los trabajadores (ver anexo# 2) y entrevista al administrador de recursos humanos (ver anexo#3), Lic. Mariela Ocóny guía de observación (ver anexo#4) para constatar el aprovisionamiento de recursos humanos.

Las variables objeto de investigación son: subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y Desempeño laboral. Una variable es una propiedad que puede

fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. sanpiere y otros (2010)

El universo lo constituye el personal que labora en la Alcaldía de Matiguás, la población está compuesta por un total de 90 trabajadores que laboran en diferentes áreas de esta Institución. Por lo tanto utilizando la formula estadística de (Ortez, pág. 97) se obtuvo un resultado de 73 encuestados que representa el 82 %de la población en interés.

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

Donde

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5 \text{ (si es desconocido)}$$

$$LE = 0.05 \text{ (se sugiere)}$$

$$n = \frac{(90) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(89)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

$$n = 73$$

Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación se procederá a codificarlos, tabularlos y utilizar la informática a los efectos de su interpretación.

El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando a partir del adecuado tratamiento de los datos obtenidos. (Hurtado, 2000, pág. 181)

Respecto a lo anterior después de haber obtenido los datos a través de encuesta, entrevista, Guía observación utilizamos para la tabulación de la información se hará uso del programa IBM SSPS.

II. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las empresas han visto la gran necesidad de aprovisionar y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores para obtener mejores resultados en el crecimiento de estas ya que qué las personas son el recurso más importante de la Organización y de las capacidades de ellas depende el éxito de la empresa.

El presente trabajo está enfocado en la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Matiguás departamento de Matagalpa año 2015.

Este estudio se llevara a cabo con el propósito de conocer como la alcaldía municipal de Matiguás lleva a la práctica el sistema de administración de recursos humanos, el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores.

La importancia de esta investigación es de brindarle alternativas de solución que ayuden a mejorar a las diferentes problemática que se están dando dentro de la alcaldía sobre el aprovisionamiento del personal y el desempeño laboral. Es de gran importancia para nosotros los investigadores porque atreves de este estudio consolidamos todos nuestros conocimientos adquiridos durante nuestra carrera y nos permite llevar a la práctica nuestros conocimiento adquirido.

El impacto de nuestra investigación es que las empresas se den cuenta que realizando un buen uso de los recursos humanos y mejorando el aprovisionamiento de personal se puede generar un mejor rendimiento para la empresa como, mayor logro de objetivos, metas y mejores oportunidades para el personal y la alcaldía. También será de gran impacto para los trabajadores ya que a través de esta investigación se les dará a conocer las diferentes técnicas o formas de mejorar su desempeño laboral.

Es de utilidad a los docentes para orientar trabajos de investigación en asignaturas como: Metodología de investigación, investigación aplicada, protocolo entre otras;

Como también será de contribución a los estudiantes o cualquier otro interesado en el abordaje de temáticas similares o relacionada con la expuesta. Así mismo los resultados de esta investigación serán de mucha utilidad para poder reforzar conocimientos, a través de experiencias de trabajo de campo.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Matiguás del municipio de Matagalpa, año 2015.

Objetivos Específico

1. Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.
2. Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por la alcaldía municipal de Matiguás.
3. Descubrir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la alcaldía municipal de Matiguás.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la alcaldía municipal de Matiguás.

IV. DESARROLLO

4.1 Generalidades de la empresa

Filosofía de la empresa

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en que creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc. (Maldonado, 2014, pág. 34)

Misión

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. (Chiavenato I, 2008, pág. 20)

La misión de la alcaldía es ser una institución Política-Administrativa autónoma de carácter pública, promueve, facilita y orienta la buena administración de los asuntos públicos y recursos del territorio, actuando con eficiencia, calidad, transparencia y vocación de servicio a demanda de su población urbana y rural en un ambiente democrático, participativo y gobernable con equidad de géneros, contribuyendo a la reducción de la pobreza mediante proyectos sociales productivos y además trabaja por la construcción del ejercicio de la ciudadanía con responsabilidad de todos los actores, alianzas nacionales e internacionales para el desarrollo estratégico y activa disposición al cambio.

Visión

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las

personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. (Chiavenato I, 2008, pág. 21)

La visión de la alcaldía es ser una institución Municipal pionera del cambio con equidad de género, con una organización interna consolidada, reconocida por su modelo de trabajo en la promoción de una cultura participativa, con responsabilidad de ciudadanía en la inversión, ofreciendo servicios de calidad y respondiendo a la demanda de la población y así ir contribuyendo a la reducción de la pobreza.

En la entrevista realizada al responsable del área de recursos humanos Ocón (2015) expresa que la visión está establecida. Y en la aplicación de encuestas a trabajadores un 100% respondieron que si conocen la visión y misión de la alcaldía Ver anexo No.5

Respecto a las observaciones realizadas conforme a la visión y misión no están visibles dentro de las instalaciones de la alcaldía, pero si se encuentran elaboradas.

La visión y misión de la alcaldía de Matiguás con lleva al desarrollo social, cultural y económico de los habitantes sin preferencia alguna.

Valores

Tal como lo define Tang,(2000) los valores son los que dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena y para darle sentido al trabajo que se realiza en la organización.

Los valores de una organización deben ser identificados como partes de un todo integrado (núcleo). Cada valor debe ser percibido de acuerdo a su relación con los otros valores, permitiendo observar cómo influyen sobre los otros dentro de esa maraña intrincada que refleja la realidad organizacional.

Los valores de la alcaldía son: Transparencia, Honestidad, Integridad, Respeto mutuo, Equidad.

4.2 Sistemas de administración de recursos humanos.

4.2.1 Concepto de administración de recursos humanos.

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. , 2009, pág. 7)

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

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

Con respecto a lo anteriormente expuesto se puede definir que el sistema de administración de recursos humanos está planeado para reunir, procesar y difundir la información relacionado con los recursos humanos de modo que permita que el ejecutivo tome decisiones eficaces.

En la entrevista realizada a la Lic. Ocón dijo que si existe un departamento de recursos humanos, de igual manera los trabajadores de esta institución indicaron en un 100% que si existe, ver anexo No.6 también haciendo uso de la guía de observación se verifico que si existe este departamento.

4.2.2 Funciones de la administración de recursos humanos

Las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo personas que reúnen nuevas características. Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas de paso una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de las políticas de RRHH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.(Chiavenato, I, 2007, pág. 125)

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

Cabe agregar que las funciones de la administración de recursos humanos tiene como objeto el de conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa ayudando a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar el personal idóneo.

4.2.3 Funciones de higiene y seguridad del trabajo

Seguridad del trabajo. Es un conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención frente a los accidentes.

Higiene del trabajo. Conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención frente a las enfermedades del trabajo.

La ley general de la seguridad social establece que la higiene y seguridad del trabajo comprenderá las normas, técnicas y medidas sanitarias de tutela o de cualquier otra índole que tenga por objeto.

- a) Eliminar o reducir los riesgos de los distintos centros de trabajo.

- b) Estimular y desarrollar en las personas comprendidas en el campo de aplicación de la ley una actitud positiva y constructiva respecto a la prevención de los accidentes y enfermedades profesionales que puedan derivarse de su actividad profesional.
- c) Lograr individual y colectivamente, un óptimo estado sanitario. (Córtez Díaz, 2007, pág. 43)

Estas normas están destinadas a proteger la salud de todos a prevenir accidentes y promover el cuidado de sus empleados. Son un conjunto de prácticas de sentido común: el elemento clave es la actitud responsable y la concientización de todos.

En toda institución es de gran importancia que se lleve a la práctica las funciones de higiene para presentar una buena imagen dentro del área de trabajo y en gran parte la seguridad se toma mucho en cuenta a sus colaboradores .

Ley 618 de higiene y seguridad del trabajo.

Artículo 9.- Por mandato de esta Ley crease el Consejo Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo, así como los Consejos Departamentales y Regionales de Higiene y Seguridad del Trabajo, los que se regirán de acuerdo con el reglamento que apruebe el Consejo Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo.

Artículo 10.- El Consejo Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo es el órgano colegiado de participación interinstitucional, serán parte de este Consejo: las asociaciones profesionales de los empleadores, las organizaciones sindicales de los trabajadores y las instituciones del estado. Tendrá como misión proponer y aprobar políticas en materia de prevención y promoción de la higiene y seguridad de los trabajadores.

Artículo 11.- Quórum del Consejo Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo: Este Sesionará y tomará acuerdos con los miembros que asistan del gobierno, de las asociaciones profesionales de los empleadores y con el ochenta por ciento (80%) de la representación de las organizaciones sindicales de los trabajadores, con personalidad jurídica y representación nacional.

Artículo 12.- El Consejo Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo, funcionará conforme la normativa que se establece en el Reglamento Interno del Consejo, el cual elabora, aprueba y modifica el mismo.

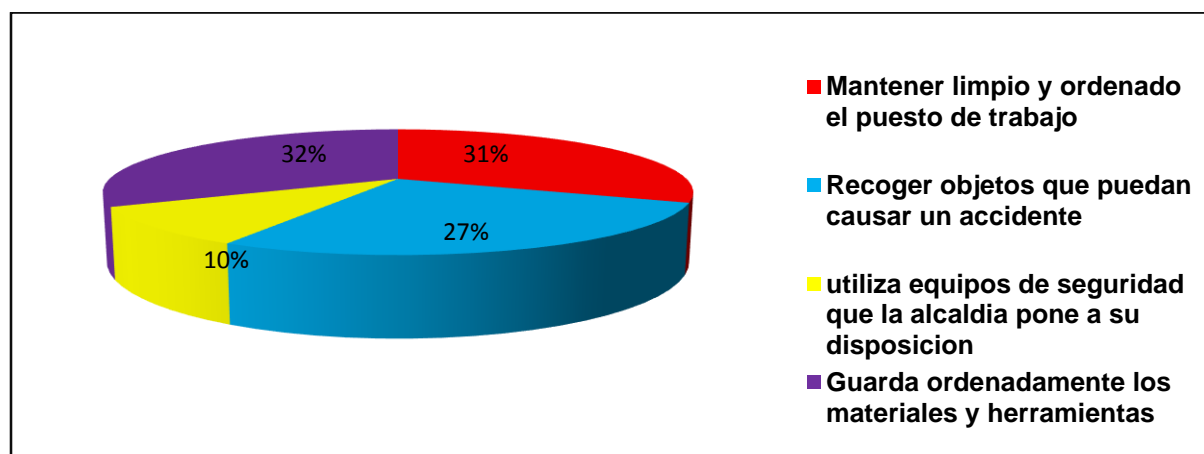
Artículo 13.- El Consejo Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo, tiene su domicilio en la ciudad de Managua y está adscrito al Ministerio del Trabajo, y en cumplimiento de su responsabilidad desarrollará las siguientes actividades:

Artículo 14.- El Consejo Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo para su funcionamiento y la ejecución de sus actividades.

Artículo 15.- El Consejo Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo, estará integrado por miembros propietarios y sus respectivos suplentes.

Artículo 16.- El Consejo Departamental o Regional estará presidido por el Inspector de Higiene y Seguridad del Trabajo del Departamento o región respectiva. El Consejo Departamental o Regional sesionará y tomará acuerdos con los miembros que asistan de los empleadores y con el cincuenta por ciento (50%) de la representación de las organizaciones sindicales con personalidad jurídica y representación local. (Nicaragua A. n., 2007)

Gráfico No. 1 Medidas de higiene y seguridad



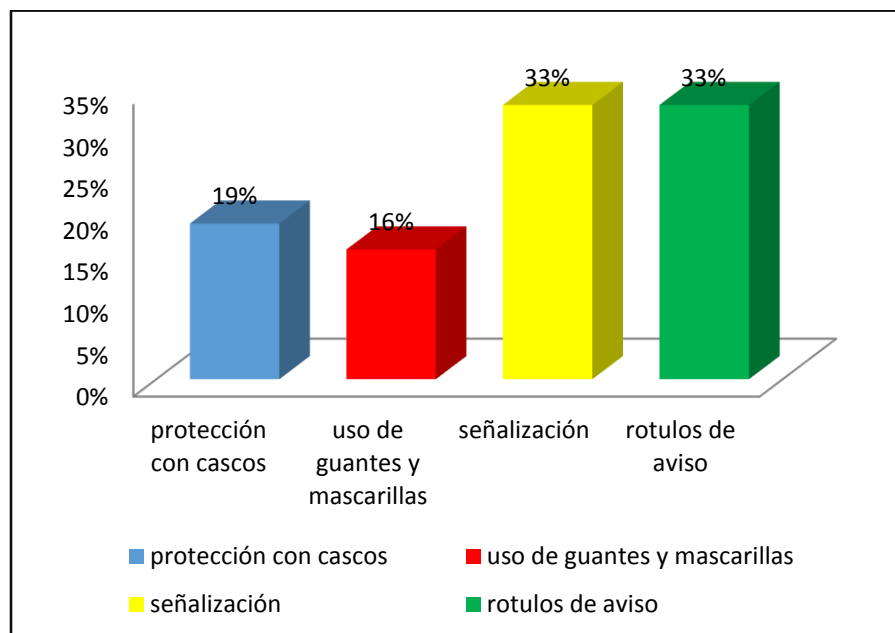
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

Respecto a los resultados obtenidos a los trabajadores de la alcaldía respondieron un 32% guarda ordenadamente los materiales y herramientas, un 31% mantiene ordenado y limpio el puesto de trabajo, el 27% recoge objetos que puedan causar accidentes y el 10% utiliza equipos de seguridad que la alcaldía pone a su disposición.

Se pudo constatar mediante la guía de observación que la alcaldía pone en prácticas estas medidas de higiene, puesto que en el ambiente que laboran se encontraba limpio y ordenado, además se observó que los motorizados, recolectores de basuras utilizan sus equipos de seguridad que la alcaldía pone a su disposición. La alcaldía cumple con lo que dice la ley 618 lo que le da a esta institución una fortaleza y una buena imagen al cuidar la salud ocupacional de sus empleados.

De igual manera si existe una comisión mixta, ya que el 100% de los trabajadores respondieron que si (ver anexo No 7) con respecto a lo anterior se deduce que es de gran importancia que exista una comisión mixta dentro de toda institución para crear una buena imagen y sobre todo la prevención de accidente que se den dentro de esta.

Gráfico N°2 Medidas para prevenir los accidentes laborales.



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

Según las encuestas realizadas a los trabajadores un 33% dijeron señalización y rótulos de aviso, protección con cascos un 19% y uso de guantes y mascarillas con un 16%. La entrevista realizada a la responsable de recursos humanos Lic. Ocón (2015) menciona que las medidas que se toman para prevenir accidentes laborales son: comunicación verbal, señalización, rótulos de aviso entre otras.

Se observó que los empleados de esta institución ponen en práctica todas estas medidas antes mencionadas dependiendo de cada área en que laboran.

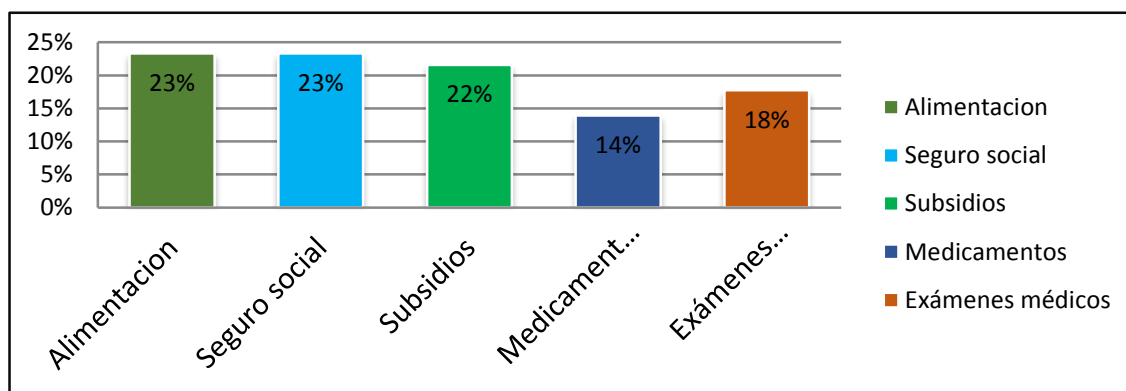
Es de vital importancia que toda institución cuente con medidas preventivas ya que esto ayuda a un desarrollo más eficaz de las personas que laboran dentro de esta y fortaleciendo las políticas que se tienen ya establecidas

Función Servicios Sociales

Pérez (2012) menciona que “esta función se ocupa de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.”

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

Gráfico No. 3: plan de beneficios sociales.



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados.

Los empleados de la Alcaldía de Matiguás afirman un 100% que si poseen beneficios sociales (ver anexo N°8); Tal como se muestra en el grafico N°2 los empleados poseen los siguientes beneficios: un 23% dijeron alimentación y seguro social, un 22% subsidios, 18% exámenes médicos y seguido de un 14% medicamentos. La Lic. Ocón señalo que los beneficios sociales que brinda esta institución son: alimentación, seguro social, subsidios, medicamentos y exámenes médicos.

Se pudo observar que si se cumplen estos beneficios que son de gran importancia en las instituciones para que el personal se sienta motivado y con mas deseo de trabajar.

Todos estos beneficios mantienen contentos a sus empleados y no les compromete al momento de un aumento del salario, ya que la alcaldía esta perfilada entre una de las instituciones que cumplen con lo que la ley establece. Los beneficios sociales son bien vistos por los empleados, de hecho muchos de ellos se fijan en este aspecto a la hora de elegir la empresa en la que quieren trabajar todo esto constituye a una buena imagen de la institución.

Función de retribución

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

Según la entrevista realizada a la responsable de recursos humanos dijo que si existe un plan de compensación financiero, siendo superior o igual al salario mínimo que está estipulado en la escala del ministerio de trabajo (MITRAB) ya que la cantidad es de C\$ 3,974.87 (ver anexo No 12); en la encuesta realizada los trabajadores un 100 % indicaron que si existe el plan de compensación financiera, también se pudo observar que si existe lo anterior expuesto (ver anexo No 9)

De todo esto se puede decir que esta institución cumple con lo establecido que presenta la tabla del salario mínimo debido a que todos los empleados gozan de una misma equidad de salario y a la vez creando una buena imagen de la institución.

4.1 Subsistema de administración de recursos Humanos.

4.2.1. Subsistema de integración de recursos humanos.

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. (Chiavenato, I, 2007 pág.129)

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender como funciona el ambiente en el que se inserta la organización y como estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema. (Davis W. B., 2008, pág. 195)

En efecto para entender cómo funciona los procesos de integración debemos tomar en cuenta aspectos como: el ambiente y mercado; ya que toda organización opera dentro de un ambiente constituido por las ofertas de trabajo o empleo.

Se deduce que el subsistema de integración de recursos humanos genera un gran impacto socio económico en cuanto a la demanda de empleo y la relación que se da con las actividades de mercado.

4.2.2. Subsistema de organización de recursos humanos.

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

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

En definitiva los Subsistema de organización de recursos humanos debe estar correctamente organizado para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa.

4.2.3. Subsistema de retención de recursos humanos.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. (Chiavenato, I, 2007, pág. 379)

Con referente a lo anterior se deduce que el Subsistema de retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales tal como: los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo, ya que el recurso más importante que posee una empresa es el recurso humano.

4.2.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.

El subsistema de desarrollo en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo(yoel & yanet, 2008)

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

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

En definitiva uno de los aspectos más importantes para que las personas estén satisfechas con sus trabajos es que utilicen al máximo sus conocimientos y habilidades para hacer contribuciones realistas a sus organizaciones. El objetivo principal de la capacitación es lograr que los empleados contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de esta, pretendiendo lograr de parte de ellos un nivel de desempeño y calidad que cubra sus necesidades y las de la organización.

4.2.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos.

Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro su comportamiento no es errático, si no racional y deliberado para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. (Chiavenato, I, 2007, p. 441)

Esto quiere decir que las organizaciones no funcionan al azar sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que le permiten alcanzar las metas ya definidas.

4.2 Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.

4.2.1 Planeación de recursos humanos.

4.3.1.1 Conceptos

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de todas las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar

seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. (Chiavenato, I, 2007, pág. 150)

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

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

Se entiende por planeación de recursos humanos que las empresas es una de las que más rentabilizan el trabajo más eficiente y su impacto puede mejorar siendo esta técnica una de las principales herramientas para el desarrollo de una organización.

En la entrevista con la Lic. Ocón el proceso de planeación de recursos humanos inicia con el establecimiento de metas dentro de la Alcaldía, define estrategias y políticas para lograr estas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

En otras palabras el proceso de planeación es una estrategia de gran utilidad para la organización de toda institución siendo este un de los procesos más comunes dentro de toda empresa.

4.3.1.2 Importancia.

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

Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria. (Werther, William. , 2000, pág. 121)

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)

La importancia de la planeación de los recursos humanos es vital para la empresa como tal, debido a que los trabajadores deben sentirse seguros del lugar en el cual están ejerciendo sus labores, de la manera que el empleador realice su planeación y la ponga en práctica de esa manera lograra ver resultados positivos en sus trabajadores, la planeación ejerce el control de todo el personal que labora en una organización es la pieza que ayuda a mejorar los sistemas en base a los recursos humanos.

Según la Lic. Ocón (2015) la importancia de la planeación de recursos humanos permite fijar el curso concreto de las acciones a seguir con factibilidad y con un FODA bien establecido durante un año, un mes o semanal.

Es decir que si se tiene una buena planeación dentro de la institución se hará con mucha eficacia y eficiencia el trabajo que desempeñan los empleados que laboran dentro de la misma.

4.3.1.3 Modelos de planeación de recursos humanos

4.3.1.3.1 Modelo basado en la demanda estimada del producto de servicio

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto /servicio) son influidas por las variaciones en la productividad y la tecnología seguramente, tendrá con consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de productos /servicio (Chiavenato, I, 2007, pág. 151)

Es necesario saber que este modelo hace Relación entre Número de personas necesarias y la demanda externa, emplea previsiones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización.

4.3.1.3.2 Modelo basado en segmento de cargos

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes.

Las planeaciones de personal de estándar oil por ejemplo, consisten:

- a). elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afectan las necesidades de personal.
- b). establecer niveles históricos (pasados y futuros) de cada factor estratégico.
- c). determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
- d). proyectar los niveles futuros de manos de obras de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 151)

Este nivel proyecta niveles futuros de fuerza laboral en áreas, basándose en datos históricos ya que genera un gran volumen de producción, un nivel de venta más alto para que se dé un buen segmento de cargo.

4.3.1.3.2 Modelo de sustitución de puestos claves

Muchas organizaciones utilizan graficas de reemplazo u organigramas de carreras. son una representación gráfica de quien sustituye a quien, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo.(Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 152)

En definitiva este modelo se representa con gráficas por medio de cuadros de sustitución ú organigramas de carrera, con el fin de prever vacantes futuras.

4.3.1.3.4 Modelo basado en el flujo de personal

En un modelo que describe el flujo de persona hacia el interior, dentro y hacia a fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas y salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades del personal de la organización. Se trate de un modelo vegetativo y conservador adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.(Chiavenato, I, 2007, pág. 153)

Es decir que este modelo basado en el flujo de personal permite la predicción a corto plazo de las necesidades del personal y predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias como la rotación del personal.

4.3.1.3.5 Modelo de planeación integrada

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

- a).volumen planeado de producción.
- b). cambios tecnológicos que modifique la productividad el personal.
- c). condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.

d). planeación de carreras dentro de la organización.(Chiavenato, I, 2007, pág. 153)

De lo anterior expuesto el modelo de planeación integrada ayuda a las empresas a tomar en cuenta factores como volumen de producción, planeación de carrera, tecnología, oferta y demanda. Cabe destacar que es un proceso dinámico y continuo que cualquier modificación en uno de sus componentes básicos, requiere el cambio en todos sus componentes.

Es necesaria la aplicación de diferentes modelos, en la planeación de recursos humanos, para que la misma de resultados óptimos y así conseguir el logro de sus objetivos, en vista de que en la actualidad nos enfrentamos a un ambiente variado, amplio y cambiante.

Los modelos más comunes en la alcaldía según Lic: Ocón son los siguientes: basados en segmentos de cargos y Basados en la situación de puestos claves; puestos, que este último es utilizado por empresas de gran tamaño, ya que la alcaldía cuenta con un personal bastante amplio.

4.3.1.4 Establecimientos de objetivos y políticas de recursos humanos.

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

Después de lo anterior expuesto la segunda fase del proceso de planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas, ya que Es muy difícil negar la influencia de estos dentro de la organización, la cual nos permite generar información para programas de estudios en beneficio de esta.

Según la Lic: Ocón La Alcaldía de Matiguás si cuenta con políticas de planeación de recursos humanos, se pudo observar que si cuentan con lo anterior expuesto.

Estas políticas se implementan con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han planteado con anticipación. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentar.

4.3.1.5 Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos

4.3.1.5.1 Población y fuerza laboral

La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macro ambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta.”(Amarós, 2008)

Tal como se observa la Población y fuerza laboral es aquella parte de la población total de un país potencialmente apta para participar en el proceso productivo. Está constituida por todas las personas en edad de trabajar que no estudien y que no estén jubiladas o imposibilitadas para trabajar.

Se entiende por población y fuerza laboral que todo individuo que este acto para la realización de un trabajo forma parte del mismo ambiente laboral.

4.3.1.5.2 Cambio de los valores

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

El escuchar activo es una manera importante de hacer cambiar a las personas. Contrariamente a la noción popular de que escuchar es un enfoque pasivo, la evidencia investigativa y clínica muestra claramente que el escuchar con sensibilidad es un agente muy efectivo en el cambio de la personalidad individual y en el desarrollo de

grupos. Escuchar provoca cambios en las actitudes de los individuos hacia sí mismas y hacia los demás, y ocasiona también cambios en sus valores básicos y su filosofía personal. Las personas que suelen escuchar de esta forma nueva y especial se hacen más maduros emocionalmente, más abiertos a sus experiencias, menos defensivos, más democráticos y menos autoritarios. (ANDRADE)

4.3.1.5.3 Descripción y análisis de puesto.

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.(Werther & Davis, 2008.)

Según Mondy (2010) Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos: Código, Fecha e identificación de la persona que describió el puesto.

Una descripción de puesto es una relación por escrito de que hace el trabajador, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo esta información se utiliza a su vez para redactar una especificación del puesto. En esta se listan conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.(Dessler Gary , 2000, pág. 93)

Tal como se ha visto el análisis y descripción de puestos de trabajo es permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

4.3.1.5.4 Aplicación de la técnica de incidente crítico.

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

Aplicación: La técnica de incidentes críticos tiene dos formas de utilización: Cuestionario: se recaba información acerca de la eficiencia laboral, para recabar los incidentes de ineficiencia se redacta el cuestionario en negativo y entrevista de Incidentes Críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview): Consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidencias en el periodo de comportamientos que este ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y solidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y general.). (Martinez, 2015)

Significa entonces que la aplicación de la técnica de incidente crítico el jefe inmediato realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización, identificando el rendimiento que tiene la persona que ocupe el puesto considerado.

4.3.1.5.5 Requisitos del personal

Según (Werther & Kaith, 2008) La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la 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, la capacitación y la habilidad de enfrentar

determinadas demandas de carácter físico o 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.

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

Se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses).(Dessler Gary, 2009, pág. 129)

Considerando que el personal es el activo más importante de la empresa, la incorporación de personal debe ser un proceso claramente definido, que contenga los requisitos mínimos necesarios que garanticen la integración de los mejores elementos disponibles en el mercado laboral.

Los factores que influyen en la planificación de los recursos humanos Según Lic: Ocón son: Descripción y análisis de puesto y Requisitos de personal, estos factores que se llevan a cabo en la alcaldía de Matiguás, se encargan de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo con respecto a las actividades que deben ser desarrolladas mediante la utilización de los recursos humanos que se planifica contratar para su reclutamiento adecuado.

4.3.1.6 Cuestiones claves que deben considerarse.

4.3.1.6.1 Diseño y análisis del puesto de trabajo.

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.(Chiavenato, Idalberto, 2008)

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, Idalberto, 2007, pág. 204)

La categoría final que se relaciona con la eficiencia son las variables del proceso. Estas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficiencia de este, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social.(A, Judge , 2009, pág. 335)

En efecto el análisis del puesto de trabajo consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios.

Para el diseño y análisis de puesto la Lic. Ocón (2015) dijo que en la Alcaldía de Matiguás cuentan con: fichas ocupacionales, manuales de procedimientos y organigrama, en las observaciones realizadas se notó que si existen estos documentos.

Por lo tanto esta institución cuenta con muchas herramientas necesarias que son de gran utilidad para describir y registrar el fin de un puesto de trabajo.

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

Se necesita una cantidad considerable de información para realizar adecuadamente un análisis de puestos. El analista de puestos identifica los deberes y las responsabilidades reales del puesto. Se determinan las funciones esenciales del puesto, las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado, y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales usados en el puesto son importantes. Esta información servirá más tarde para ayudar a determinar las habilidades necesarias para el puesto.(Wayner, 2010)

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.(Dessler, Gary, 2009, pág. 125)

Significa entonces que para una recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo se requiere de mucha información para lograr el análisis de puesto con éxito. El analista identifica los deberes y las responsabilidades actuales del puesto.

Según la Lic. Ocón la información recopilada para el análisis de puesto en la Alcaldía de Matiguás son las antes expuestas; Toda esta información es indispensables en la hora de contratar personal para un determinado puesto dentro de esta institución , las cuales sirven de guías para realizar las actividades necesarias.

La entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que desea analizar , por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato .se puede hacer solo con uno de ellos o con ambos ,juntos o separados.(Simon L.Dolan, 2007, p. 232)

El cuestionario se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los opantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.(Simon L.Dolan, 2007, p. 232)

Afirma Ocón (2015) que los métodos utilizados para la recopilación de información son entrevista y cuestionarios, siendo estos los procedimientos más comunes para la elección de los candidatos.

Haciendo uso de la guía de observación se pudo constatar que la ficha de cargo contiene todo los elementos que se necesitan para la realización de esta.

Es de gran importancia la realización de los cuestionarios estándar ya que por medio de estos se analiza el individuo si esta apto para la realización de este puesto si presenta todas las características necesarias.

4.2.2 Reclutamiento

4.2.2.1 Concepto

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

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.(Chiavenato, I 2008 pág. 148)

Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación de talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando reciben la solicitud de empleos, y permite obtener solicitante de trabajo, de los cuales se seleccionara a los nuevos empleados (werther & keith, 2008.)

Según los autores antes mencionados el reclutamiento es un conjuntos de técnicas que se utilizan para atraer a posibles candidatos para ser ubicados en un puesto donde

este tiene un sinnúmero de pasos que ben ajustarse a políticas; Es decir que el reclutamiento se puede interpretar como una serie de pasos que se utilizan para reunir a personas que sean capaces de poder realizar un trabajo dentro de la empresa.

4.2.2.2 Importancia del reclutamiento

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

Según(Duran, 2008) es:

- Determinar la importancia y necesidades actuales y futuras de reclutamiento
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Augmenter la eficiencia individual

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

Con referente a lo anterior se puede decir que mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo. Por lo tanto permite encontrar más y mejores candidatos; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

Expresa Lic. Ocón que la importancia del reclutamiento es un proceso de búsqueda y captación amplia de personas que se realizan por diversos medios, con el propósito de disponer del mayor número de candidatos que reúnan los requisitos para optar a las

plazas vacantes. Se pudo observar que la administradora de RH sabe de la importancia de reclutamiento para dicha institución.

4.2.2.3 Políticas de reclutamiento

Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos. Los factores que pueden tener efecto directo sobre el proceso de reclutamiento.

Esto significa que dentro la institución generan un buen manejo de lo que son las políticas de reclutamiento siendo estas de gran utilidad para el desarrollo de ejercer nuevos conocimientos adquiridos para el personal.

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

Según Duran(2008) 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.

Un problema que se presenta a las organizaciones es el de diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos que son necesarios, con objetivo de encontrar en ellos los esfuerzos del reclutamiento. Por tanto, una de las etapas más

importantes es la de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidato. (Dolan L, 2007, pág.180)

Candidatos espontáneos; según este método de solicitud, el sujeto se convierte al candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización .el procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales formación, experiencia, etc. (Dolan,Valle & Jacson , 2007, p. 113).

Referencia de empleados ; el reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas ,además puede ser especialmente útiles cuando se buscan perfiles no fáciles de encontrar en el mercado de trabajo y que sin embargo pueden ser conocidos por nuestros empleados de la organización .(Dolan L & Valle , 2007, p. 113)

Anuncio de radio y televisión; son muy escasas las organizaciones que acuden a medios como la radio y la televisión para buscar candidatos a puestos de trabajo.

Por internet: la búsqueda de empleo y candidatos en internet a conquistado el mundo y el proceso de selección tradicional nunca volverá a ser lo mismo. (Dolan ,Valle & Jacson, 2007, p. 115)

Institutos técnicos: Los centros educativos son, en muchos, casos unas excelentes fuentes de reclutamiento. Hay países que gozan de una gran experiencia en el desarrollo de esta actividad, dados los fuertes vínculos que hay entre las empresas y los centros educativos. (Dolan ,Valle & Jacson, 2007, p. 115)

Afirma la Lic.: Ocón que en la alcaldía la mayoría de los empleados son reclutados a través de Empleados actuales, Referencias de empleados, Anuncios en prensa, radio e internet, Agencia de contratación, Empleados temporales, La competencia, Institutos técnicos y Candidatos espontáneos.

En cuanto a los medios ya antes mencionados son de gran utilidad para reclutar el capital humano más idóneo a las instituciones con el fin de promover las diferentes fuentes y así conseguir los mejores candidatos al puesto.

4.2.2.4 Tipos de reclutamiento

Fuentes internas

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

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos(Werther, William B. Jr , 2000).

Según (Luis R Gomez, 2008), el reclutamiento interno o la contratación interna, normalmente a través de promociones y transferencias, también tiene sus ventajas e inconvenientes. En el positivo, normalmente es más barato que el reclutamiento externo.

En definitiva El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados o a los traslados de éstos.

Fuentes Externas

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

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

Según Gomez L (2008) La contratación externa otorga a la empresa la ventaja de contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes. Algunas veces resulta

rentable buscar a especialistas externos en lugar de soportar los gastos de formar a los actuales trabajadores para realizar nuevos procesos o manejar nuevas tecnologías.

Según los autores el reclutamiento externo es aquel donde ya en la empresa pudiesen haber hecho ascensos y haya quedado una vacante y se deba traer una persona fuera de la organización para que ocupe el puesto o bien la compañía prefiere hacer un reclutamiento externo para traer nuevas ideas con las personas que entraran a la organización.

Las fuentes externas son aquellas que se encargan de reclutar personal nuevo para cubrir un puesto vacante ya que se busca fuera de la organización esto quiere decir que no labore dentro de la misma.

Fuentes Mixta

Pretende obtener las ventajas del reclutamiento interno (motivación de los empleados, conocimiento de la empresa) con las del reclutamiento externo (innovación, deseos de trabajar del nuevo empleado). El procedimiento consistiría en divulgar internamente las necesidades de empleo entre los trabajadores para que ellos difundan y capten personal de fuera.(Díaz Bretones, Francisco J. , 2003)

Es el abarcamiento tanto de fuentes internas como externas de los recursos humanos.

Señala la Lic. Ocón que las fuentes mixtas son las más utilizadas dentro de la alcaldía ya que utilizan fuentes externas e internas que ofrecen a la institución la ventaja de tener personal nuevo que no labora dentro de esta .

Para toda institución o empresa es de vital importancia los diferentes tipos de fuentes debido a que estas ayudan en gran parte al proceso de reclutamiento de una forma más fácil y rápida.

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)

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

Tal como señala Werther (2000) Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto. Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando. El siguiente cuadro muestra el proceso de reclutamiento:

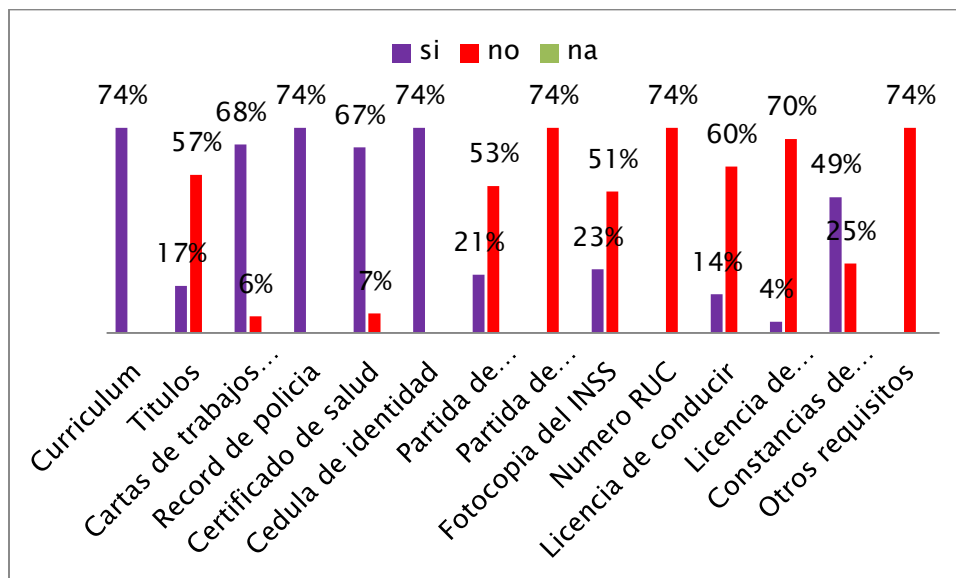
A lo largo de los planteamientos anteriores El proceso de reclutamiento es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de

postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

Señala la Lic. Ocón que el procesos de reclutamiento inicia a través de los anuncios de plazas vacantes para recepcionar los curriculum vitae y crear el banco de datos; ya que el proceso de reclutamiento si se ajusta a las políticas de la institución.

También la Lic. Ocón indicó que los candidatos si responden a la descripción y análisis del puesto. Se observó que para la solicitud de empleo se encuentran archivados estos documentos, cabe recalcar que cada uno de estos varía dependiendo del cargo a ocupar.

Gráfico N° 4: Documentos adjuntos en la solicitud de empleo



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados.

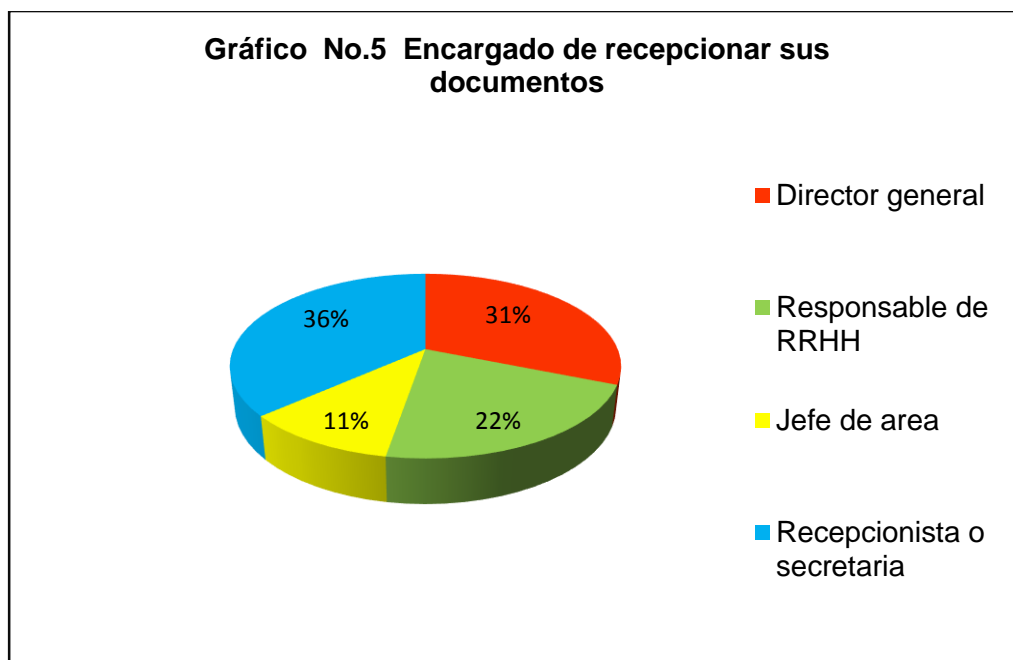
Según los empleados los documentos adjuntos para la solicitud de empleo son los siguientes: 15% curriculum vitae, record de policia y cedula de identidad, el 14% certificado de salud y cartas de trabajos anteriores, el 10% constancia de estudios de estudio, el 5% número ruc, 4% títulos y partida de nacimiento, 3% licencia de conducir y el 1% licencia de portación de armas.

Afirma la Lic. Ocón que la mayoría de los empleados adjunto estos documentos que son necesarios para la realización de la solicitud de empleo; se pudo observar que a la

hora de la recepción de los documentos los posibles candidatos adjuntaron los anteriores expuestos.

Se puede decir que todos estos requisitos son necesarios en toda institución o empresa para la realización de una solicitud de empleo siendo de gran importancia para tener un poco de conocimientos a quien van a elegir para un determinado puesto.

Podemos definir la recepción y despacho de documentos a un proceso continuo que se desarrolla constantemente en una empresa y que es de vital importancia para el manejo de archivos a nivel interno y externo en cualquier institución, por pequeña que sea ésta, se debe tener un conocimiento básico de correspondencia para poder diligenciar y administrar la cantidad de información que circula por allá. (Jonh Herrera, 2008, pág. 1)



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados.

En la encuesta realizada a los trabajadores de la alcaldía se obtuvieron los siguientes resultados un 36 % coincide que fue el recepcionista o secretaria en recibir sus documentos, seguidos de un 31% el director general, el 22% responsables de recursos humanos y un 11% el jefe de área.

Señalo la Lic. Ocón que quienes se encargan en esta institución de recepcionar los documentos de los candidatos es el responsable de recursos humanos y la recepcionista cuando no se encuentra la responsable de recursos humanos.

En otras palabras se puede decir que en toda institución es de gran importancia que quienes recepción en los documentos sepan un mínimo sobre el manejo y selección de archivos de los posibles candidatos al puesto.

Se puede decir que es importante cuando se hace la realización de recepcionar los documentos lo haga la responsable de recursos humanos y en caso que no se encuentre ella dentro la institución lo ase la recepcionista.

4.2.3 Selección

4.3.3.1 Concepto

Tal como afirma william & Daris,(2000, pág. 185)El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones puede ser muy simple, sobre todo cuando se selecciona empleado de la organización para llenar vacantes internas.

La selección es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades.(Gomez Mejia Luis, 1998, pág. 148)

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio este se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener r la información sobre el puesto. (Chiavenato I 2000, pág. 160)

Significa entonces que este proceso determina cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

4.3.3.2 Importancia

Para una organización es vital la selección de personas, que a las ves incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo. Por tal razón es que a la hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión, en cómo los resultados de esta persona puede aportar valor a la empresa, que de no haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabajo.(Amorós E, 2008, pág. 3)

Según (López M, 1999, pág. 17)A través de los años se ha puesto la necesidad de realizar de una forma sistemática la ocupación de un puesto de trabajo. Actualmente cada vez se le da más importancia a este proceso ya que a quedado patente su utilidad y sus éxitos y como estos se han producido en mejoras para la producción.

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

Cabe agregar que la importancia de la selección de personal radica en que para que una empresa funcione de manera óptima es necesario contar con recursos de todos tipos como materiales, técnicos, financieros, tecnológicos, edilicios y humanos. También sabemos que estos últimos son los que manejan a los anteriores. Por tal razón los recursos humanos son uno de los pilares más importantes de una compañía, Es necesario contar con gente capacitada, que posea conocimientos, habilidades, aptitudes, valores, voluntad y ganas de alcanzar los objetivos de la organización a la cual pertenece.

Según la Lic. Ocón establece que la importancia de la selección radica en la elección del personal idóneo, para desempeñar el cargo con mayor eficacia y eficiencia.

4.3.3.3 La selección como proceso de comparación

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

La selección es un proceso de comparación y de predicción de un lado este proceso coteja los requisitos del puesto de trabajo que hay que cubrir y el perfil de los candidatos que participan en proceso de otro lado, pronostica a prevé acerca del modo en que esa persona se desarrollara en el puesto.(Victor, Vilá, & Diaz, 2011, pág. 107)

La selección es un proceso de comparación entre dos variables por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y por otro lado el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puesto, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. (Chiavenato I, 2000, pág. 170)

Esto significa que la selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados entre si entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal y la empresa contratará al que juzgue más idóneo.

Afirma la Lic. Ocón que si se selecciona a la persona para cubrir un puesto, las características de este son comparadas con los requisitos del cargo a ocupar.

Es decir que si una persona desea cubrir un puesto primero comparan su perfil con los requisitos que se necesitan para la ocupación del puesto y estos puedan desempeñarse en el cargo sin ninguna complicación.

4.3.3.4 La selección como proceso de decisión y de elección

puede definirse como aquella actividad organizada que , una vez especificada los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales , la característica de la

personalidad, los intereses, y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso para elegir al que se aproxima más al profesiograma. Se realiza una actividad básicamente de eliminación de los mismos, salvo el mejor de todos ellos que tenga el perfil requerido. (Porret, 2014, pág. 112)

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. (Siliézar, 2005, pág. 6)

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por el candidato puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicita para la ocupación, del puesto vacante. (Chiavenato I, 2000, pág. 171)

En efecto la selección como proceso de decisión y de elección es en sí la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos requeridos en un puesto de trabajo, cabe recalcar que la decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante.

La Lic. Ocón señala que la decisión final para seleccionar un candidato la toma el director general de la alcaldía.

Sin embargo en todas las organizaciones siempre es el director general el que se encarga de decidir o elegir al personal que se necesita para un puesto vacante.

4.3.3.5 Modelos de Comportamiento

a) Modelo de colocación

Cuando no se incluyen categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin recibir rechazo alguno. (Chiavenato, Idalberto, 2007)

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

Según Gomez, (2008) Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

Se observa claramente que en el modelo de colocación no se contempla el aspecto de rechazo, ya que solo hay un candidato para una vacante que debe ser cubierta. En efecto, la persona que esté en esta clase de modelo, no debe temer a que no lo llamen, pues es completamente seguro que obtenga la vacante laboral sin objeción alguna.

b) Modelo de selección

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

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.

c) Modelo de clasificación

Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. (Chiavenato I. , 2007, pág. 172)

El modelo de clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dada sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.

d) Modelo de valor agregado

Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. (Chiavenato I. , 2009, pág. 178)

El modelo del valor agregado ofrece la mejor manera de aumentar el capital humano de la organización.

Señala la Lic. Ocón que los modelos que se aplican en la institución son los de selección y de clasificación.

Siendo estos dos modelos los más utilizados por las instituciones ya que son uno de los más amplios y eficaces para una buena selección de candidatos.

4.3.3.6 Proceso de la selección de personal

El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. Este proceso de

selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados. (Dessler & Varella , 2004, pág. 190)

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen las diversas organizaciones varia, casi todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección.(Davis W. B., 2008, pág. 197)

El proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, etcétera) debería considerarse como una oportunidad de aprender sobre el nivel de desarrollo moral, valores personales, fue la del ego y locus de control de un individuo. (Coulter, 2010, pág. 104)

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto .Lo que quiere decir que, el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados, este proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

a) Recepción preliminar de solicitudes

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

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa.(Davis W. B., 2008, págs. 201-202)

Este paso implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa recepción a las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo (la empresa, puede también recibir de parte de candidatos interesados solicitudes que de ser interesantes, se archivan para casos de requerimientos posteriores).

Por lo tanto, de todas las solicitudes disponibles la empresa hace una preselección basada en los requerimientos del cargo (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar).

a) Administración de exámenes

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

Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques: el de demostración práctica, y el racional.

El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general, suele preferirse el enfoque de demostración práctica, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar, en casos en que el número insuficiente de sujetos examinados impide la validación estadística.(Davis W. B., 2008, pág. 202)

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como

chofer camión, telefonista, operativo de maquina etc.) Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma (Chiavenato I , 2007, pág. 182)

La Lic. Ocón señalo que los pasos a seguir en el proceso de selección de personal son: recepción preliminar de solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de sección, verificación de referencias, entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto, decisión de contratar y la realimentación del proceso de selección.

Se entiende por pruebas de conocimiento que es el grado de capacidad que presenta un individuo al momento de la realización de las tareas dependiendo del área en que labora o la forma en la cual se desempeña.

b) Tipos de pruebas

Es conveniente clasificar una prueba de acuerdo con las capacidades cognoscitivas (mentales), habilidades físicas y motoras, personalidad e interés o rendimiento que mida. (Dessler G. , Administración del personal, 1996, págs. 163-167).

1) Pruebas de acuerdo al método.

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

2) 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.

3) 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)

Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea sólo en determinada área, porque la utilidad de cada una es limitada.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las instrucciones para suministrarla y sus aplicaciones se especifican en el manual que acompaña a cada una, el cual debe consultarse antes de aplicarla. (Werther W. K., 2008, pág. 203)

4) Pruebas de habilidades cognoscitivas

Las pruebas en este grupo incluyen los exámenes de capacidad general de razonamiento (inteligencia) y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo.

5) Pruebas de inteligencia

Son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden una sola característica, sino diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica.

6) Pruebas de habilidades físicas y motoras

Las pruebas de capacidad motora son pruebas de coordinación y destreza mientras que las habilidades físicas son de fuerza y vigor. Hay muchas habilidades motoras que se podría desear medir. Se trata de destreza con los dedos, destreza manual, velocidad de movimiento del brazo y tiempo de reacción.

En ocasiones también se utilizan las pruebas de habilidades físicas que es la fuerza estática (levantar peso), la fuerza dinámica (como "lagartijas") la coordinación corporal (como saltar la cuerda) y el vigor.

La medición de la personalidad se utiliza para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación.

7) Pruebas de rendimiento

Es básicamente una medición de lo que ha aprendido la persona. La mayoría de las pruebas que se aplican en la escuela son, por lo tanto, pruebas de rendimiento; estas miden el “conocimiento”.

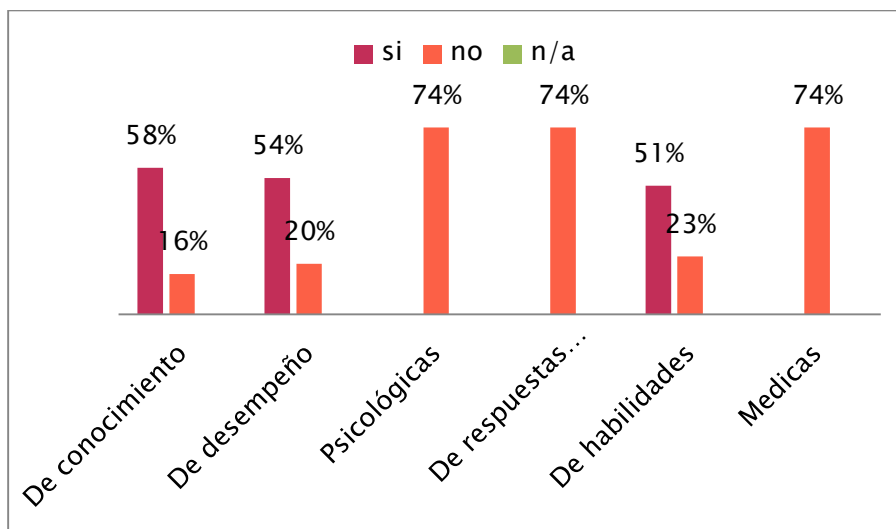
8) Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

c) Técnica de muestreo de trabajo

Método de prueba que mide la forma en que el candidato realmente desempeña algunas de las tareas básicas del trabajo.

Gráfica No.5 tipos de pruebas en el proceso de selección



Fuente: Autoría propia, en base a encuesta realizada a trabajadores.

La gráfica No. 5, refleja que el 36% de los trabajadores les realizaron pruebas de conocimiento, el 33% de desempeño y un 31% de habilidades. Cabe señalar que la Lic. Ocón indicó que los tipos que se realizan son: pruebas de conocimiento, desempeño y

habilidades. Pruebas que son indispensables dentro de toda organización para, alcanzar fines y objetivos propuestos por la empresa y así mismo darle sentido al trabajo que se realiza en la institución.

4.3.3.7. Entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.(Davis W. B., 2008, pág. 205)

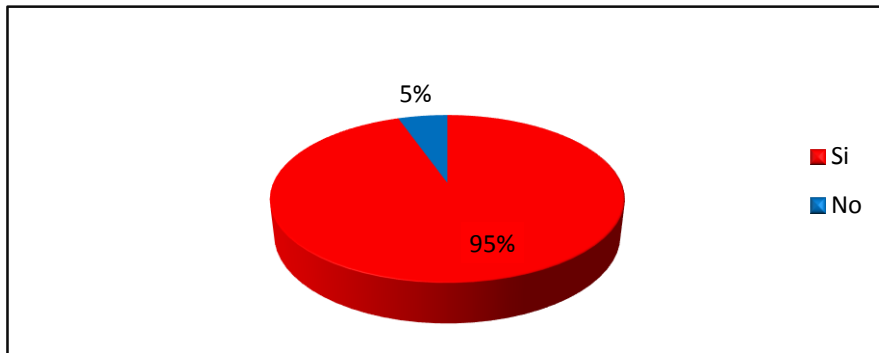
En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. (Chiavenato I. , 2007, pág. 177)

Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerles pregunta de una manera que no permiten las pruebas, formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y también para evaluar aspectos subjetivos de la persona expresiones faciales, apariencia, nerviosismo, etc.(Dessler G. , Administración del personal, 1996, pág. 201)

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

Hechas las consideraciones anteriores, la entrevista es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento.

Gráfica No. 6 Entrevista de selección



Fuente: Autoría propia, en base a encuesta realizada a trabajadores.

Como se puede observar en la gráfica No. 6 a un 95% de los trabajadores se le realiza entrevista y a un 5% no. La Lic. Ocón dijo que si se realiza una entrevista al momento de seleccionar a los posibles candidatos al puesto a ocupar. Se puede observar que no a todo el personal se le hace la entrevista de selección y sería bueno que a todos les realicen este proceso por igual sin distinción alguna.

Es de gran importancia la realización de la entrevista ya que de esa manera se puede identificar las diferentes características que tienen los individuos que aspiran a un determinado puesto de trabajo.

Proceso de la entrevista

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

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. (Luis R Gomez, 2008, pág. 179)

Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

- ❖ Entrevista totalmente estandarizada: Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas.
- ❖ Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas: Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres.
- ❖ Entrevista dirigida: No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
- ❖ Entrevista no dirigida: No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador.

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

- ❖ Contenido de la entrevista: Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.

La Lic. Ocón indicó que si existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo, ya que no todos los puestos son iguales en las instituciones.

Se dice que cuando hay un cuestionario ya definido esto evita que haya malos manejos en la documentación que se está manejando dentro de la institución.

- ❖ Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, motivaciones y ambiciones.

Según (Davis W. B., 2008, págs. 209-211) Este proceso consta de cinco pasos:

- ❖ Preparación del entrevistador: El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista.
- ❖ Creación de un ambiente de confianza: La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas.
- ❖ Intercambio de información: Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.
- ❖ Terminación: Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión.
- ❖ Evaluación: Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

De los anteriores planteamientos se deduce que la entrevista es un instrumento que da libertad al entrevistador de preguntar lo que desea, y que posibilitan la comunicación más fluidamente.

Ventajas y desventajas de la entrevista

Ventajas:

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

Desventajas

1. Errores debido a la falta de experiencia de los entrevistadores
2. El procedimiento es lento
3. En ocasiones puede tener un costo excesivo
4. Muestras más pequeñas(Vasquez Maria,Ferreira Maria, 2006, pág. 59).

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

Ventajas:

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

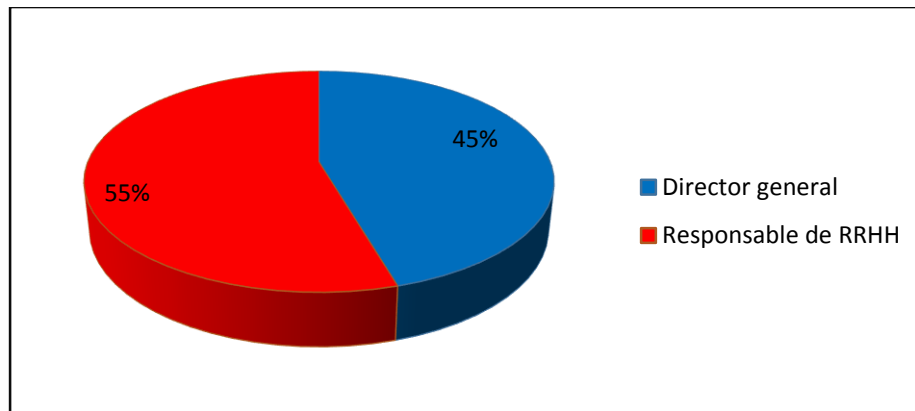
Desventajas:

1. Las entrevistas son susceptibles de producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el lenguaje verbal entre cualquier tipo de personas

2. Las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones
3. puesto que los entrevistadores no observan directamente a las personas en su vida cotidiana, no conocen el contexto necesario para comprender muchas de las perspectivas en las que están interesados
4. Las barreras y distorsiones lingüísticas entre el entrevistador y los sujetos (Urbano C, 2006, pág. 97).

Estos tres autores coinciden en algo y es que las entrevistas tienen que haber buena relación entre el entrevistador y el entrevistado. Y de que la entrevista a veces no es confiable porque las personas no tienen muy buena relación en todo el contexto.

Gráfica No.7 Quien le realizo la entrevista



Fuente: Autoría propia, en base a encuesta realizada a trabajadores.

La gráfica No. 7 refleja que el 55% el responsable de recursos humanos realiza la entrevista y el 45% el director general.

Según Ocón (2015) quien realiza la entrevista es el director general en este caso el alcalde.

Se pudo observar que en la mayoría de los casos es la responsable de recursos humanos quien realiza la entrevista ya que el director general o alcalde no siempre está dentro de la institución.

El hecho que lo haga la Lic. Ocón es que evita la pérdida de recursos, va ser más ágil, más rápido y para la pérdida de tiempo de la institución todo esto ayuda a la economía de la empresa .

Es de vital importancia que siempre este el director general realizando el proceso de entrevista siendo este explicara mejor al candidato la forma de que como lo va a ser.

4.3.3.8 Verificación de referencias y antecedentes

Los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana.(Werther W. K., 2008, pág. 215)

Las investigaciones de antecedentes implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocios. Estas referencias profesionales, son una fuente valiosa de información junta con buros de créditos, instituciones gubernamentales e instituciones académicas. La principal razón de realizar investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores.(Wayne, 2005, pág. 189).

Casi todos los empleadores verifican y comprueban las referencias y la información de los antecedentes de las personas que solicita empleo. Se estima que alrededor del 95% de las empresas de estados unidos comprueban los antecedentes y que es

probable que la mayor parte de ellas recurrirá a preguntar las cosas por teléfono. El resto usa fuentes de antecedentes, como despachos que se encargan de verificar el crédito comercial y las cartas de recomendación(Dessler G, 2001, pág. 190).

Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer qué tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc.

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

Todo lo anterior significa que todo empleador revisa las referencias y los antecedentes de los que solicitan empleo ya que es necesario que ellos sepan qué clase de personas formaran parte de sus empresas.

Evaluación médica

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.(Dessler, 2009, pág. 217)

Los reconocimientos médicos o físicos constituyen a menudo uno de los últimos pasos del proceso de selección. Si bien muchas empresas realizan reconocimientos médicos comunes a todos los candidatos, hay un subgrupo de ellos que pueden pasar por

reconocimientos especiales. Los reconocimientos físicos, no obstante, deberían utilizarse solamente para cribar a los candidatos cuando sus resultados indiquen que el rendimiento en el puesto de trabajo se verá afectado negativamente. (Dolan S, Valle R, Jacson S, Schuler, R, 2007, pág. 155)

La evaluación médica se utiliza para saber si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. Es muy importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud. (Grados J, 2013, pág. 255)

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- ❖ Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- ❖ Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- ❖ Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- ❖ Protegerá la aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Significa entonces que la evaluación médica es de suma importancia porque los empleadores necesitan conocer la situación médica de los candidatos a los puestos para que no haya problemas a futuro.

4.3.3.9 Entrevista con el supervisor

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.”(Dessler G. , 2009, pág. 217)

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomaran un curso de capacitación dentro de la empresa (Werther w. B., 2000, p. 202)

Según se ha citado, como quiera que estas sean las personas que tienen la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo.

4.3.3.10 Descripción realista del puesto

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

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. (Dessler G. , 1996, pág. 77)

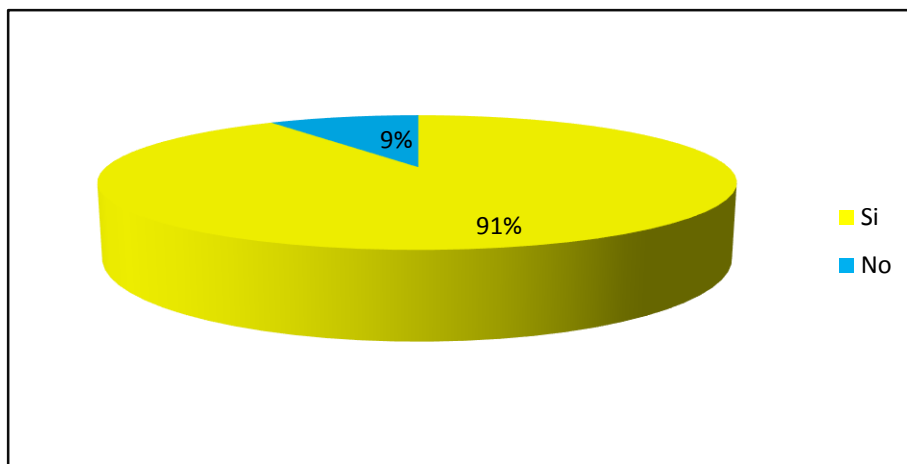
Es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo.(Coulter, 2010, pág. 210)

Es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del puesto de trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. (Luis Gómez & Mejía, 2005, pág. 85)

De todo esto se deduce es la información recopilada que se necesita para la realización de un puesto de trabajo ya que por medio de esto se describe al individuo las labores a realizar dentro una organización.

Es de gran importancia analizar la descripción del puesto ya que por medio de esta la persona que será contratada ya va sabida de las labores que esta realizara dentro de la institución una hora de firmar un contrato.

Gráfica N°8 ficha de cargo a ocupar



Fuente: Autoría propia, en base a encuestas realizadas a trabajadores.

Con referencia a lo anterior se realizó encuesta al personal que labora en dicha institución, y como se puede observar en la gráfica No. 8 al 91% le presentaron la ficha del cargo y al 9% no. Cabe señalar que es indispensable e importante presentar la ficha de cargo a cada trabajador que les permite generar confianza en la institución, en la entrevista realizada a la Lic. Ocón señalo que si se presenta la ficha de cargo pero se pudo observar que no a todos se le presenta esta ficha generando una debilidad a la institución ya que se puede adquirir gente que no se ocupan en el cargo.

Poner en contacto el candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.

Es un conocimiento que se le trasmite al empleador al momento de describirle el tipo de puesto que ocupara dentro la institución o en una empresa explicando lo esencial para un determinado puesto.

Por lo general se extraen los siguientes tipos de información:

❖ Actividades del puesto:

Lista de actividades donde se indica, cómo, por qué, y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

❖ Comportamiento humano:

Información sobre el comportamiento de las personas como la sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura.

❖ Maquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo:

Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

❖ Criterios de desempeño

Se reúne información con respecto a los criterios de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo) por medio de los cuales se evaluará al empleado de ese puesto.

❖ Contexto de puesto

Comprende la información referente a las condiciones físicas, horario de trabajo, el contexto social y organizacional, por ejemplo la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente.

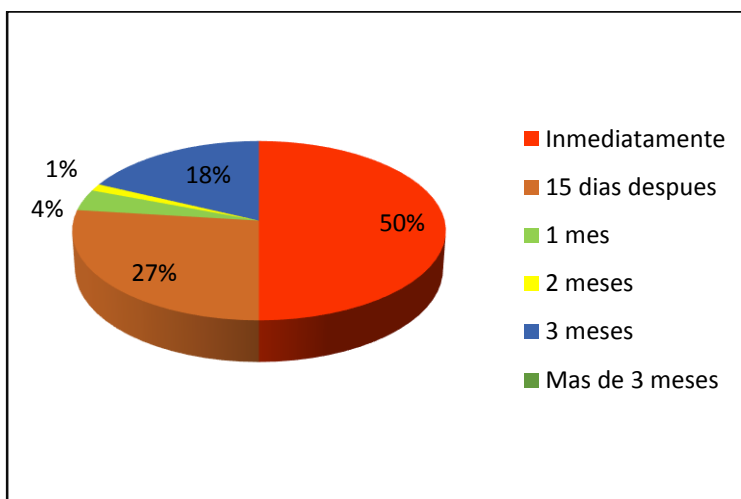
Decisión de contratar

“La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro.(Davis W. B., 2008, págs. 217-218)

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, 2013, pág. 256).

Gráfica No. 9 Cuanto tiempo después fue contratado



Fuente: Autoría propia, en base a encuestas realizada a trabajadores

Hecha las consideraciones anteriores, se realizó encuestas a los trabajadores, para conocer cuánto tiempo después fue contratado, dando que el 50% fue contratado inmediatamente, el 27% quince días después, un 18% a los tres meses, el 4% al mes y el 1% a los dos meses. No obstante la Lic. Ocón dijo que se contrata inmediatamente al personal. Pero se pudo constatar que no a todos en esta institución se les contrata inmediatamente porque depende del cargo a ocupar.

Primeramente para contratar al nuevo personal se le debe a ser un periodo de prueba a ver si esta acto y llena los requisitos necesarios para ocupar dicho puesto.

En muchas empresas, las decisiones referidas a la contratación de personal se toman rutinariamente por el departamento de RH, especialmente cuando se trata de los puestos de nivel inicial. (Gomez L, Balkin D, Cardy R, 2000, pág. 134).

De los anteriores planteamientos se deduce que la decisión de contratar es el último proceso en lo que se refiere a selección de personal, ya que es cuando el candidato pasa a ser parte de la empresa adquiriendo compromisos.

Para poder pasar a la decisión de contratar un individuo primero se pasa por un sinnúmero de pruebas a ver si este tiene las habilidades necesarias para la elaboración de este puesto que se le brindara.

Realimentación del proceso de selección

Es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea o cómo marcha en su actividad. (Werther, William. , 2000, pág. 212)

Cuando en un puesto no se proporciona ninguna realimentación a los trabajadores sobre el grado relativo de éxito que están obteniendo mediante su labor, éstos tendrán escasas razones para mejorar su desempeño. Si los informes que se proporcionan sobre los avances obtenidos son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en la moral del equipo de trabajo. Es necesario tener en cuenta que no siempre las noticias serán alentadoras o positivas; cuando sea éste el caso, la información se debe transmitir de manera clara y confiable, pero evitando que tome un sesgo que pudiera llevar a algún integrante del departamento a concluir que la intención es culparlo por el revés que se ha sufrido.(Davis W. B., 2008, pág. 115)

La realimentación positiva se obtiene en la forma de juicios favorables al nuevo empleado; promociones, buen desempeño, ausencia de conflictos, etcétera. La realimentación negativa se refleja en la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, en niveles bajos de evaluación de su desempeño, y factores semejantes. Los capítulos siguientes consideran esos aspectos en profundidad.(Davis W. B., 2008, pág. 218)

4.3.4 Contratación

4.3.4.1 Concepto

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

Contrato es un acuerdo voluntario entre dos partes, llamadas deudor y acreedor. Cada parte puede estar constituida por más de una persona, o sea que puede haber más de un deudor y/o más de un acreedor vinculados por el contrato. (conceptos.com)

Por lo tanto un contrato es, como tal, un acuerdo. Este acuerdo puede ser entre dos o más partes, puede ser oral o escrito.

4.3.4.2 Elementos del contrato

- 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 extenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva. (Mejía H. V., Código del trabajo de la republica de Nicaragua, 2005)

Se observó que en los contratos de la alcaldía de Matiguás contienen todos los requisitos de un contrato para que tengan validez.

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

Lugar del trabajo.

Grupo profesional del trabajo.

Denominación del puesto.

Descripción de las funciones a desarrollar.

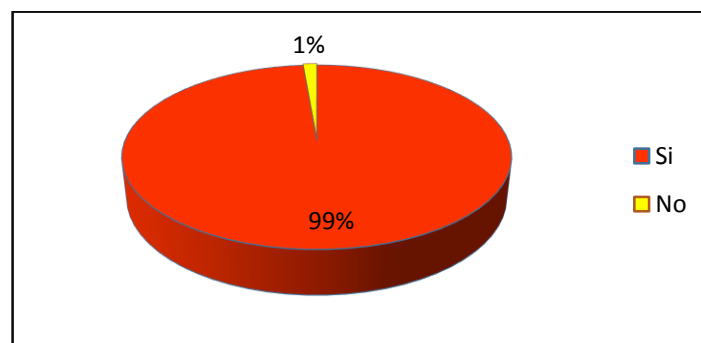
Duración del contrato.

Periodo de prueba.

Duración de la jornada y horario. Duración de las vacaciones.

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

Gráfico No.10 La empresa está cumpliendo con lo contratado.



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

En la gráfica No. 10 realizada a trabajadores, respecto a que si la empresa está cumpliendo con lo contratado, el 99% señalo que si y el 1% que no.

Debido a esto es importante dar a los trabajadores la importancia que se merecen el cual refleje el desempeño y actitudes de las personas que laboran en esta institución.

Haciendo uso de la guía de observación se pudo constatar que si existen en los expedientes de los trabajadores el contrato de trabajo.

Es decir que la institución cumple con lo contratado ya que sus empleadores firman el contrato para colaborar dentro de esta.

3.3.4 Inducción

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba"). (Madiedo, www.slideshare.net/proceso-de-inducción)

Es decir la inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

Recordemos que este proceso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo, y el colaborador siente alegría de trabajar en la organización y ganas de continuar trabajando en la misma.

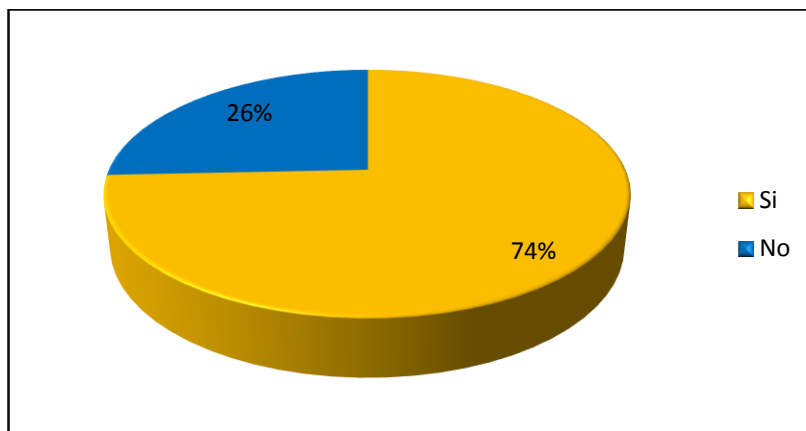
4.3.5.1 Programa de inducción

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

Los programas de inducción constituyen un efectivo instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los recién llegados experimenta un intenso deseo de ser aceptado, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. (Davis W. B., 2008, pág. 230)

Es importante saber que una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tengan éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto. (David Ulrich, 2012, pág. 28)

Gráfica No. 11 Existe un programa de inducción



Fuente: Autoría propia, en base a encuesta realizada a trabajadores.

La gráfica No. 11 demuestra que un 74% dijo que si existe un plan de inducción y un 26% que no existe, cabe recalcar que la Lic. Ocón dijo que si existe este programa, y se pudo observar que si existe este programa en la institución pero que no a todo el personal nuevo se le aplica se le da una breve charla superficial; por lo que se considera que sería importante proporcionar toda la información y conocimientos necesarios al nuevo empleado aunque este ya tenga experiencia en el puesto.

Es de gran importancia que se realicen las capacitaciones para brindarle más información al candidato seleccionado para ocupar un dicho puesto dentro de la institución.

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

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

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

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

1 Instalaciones.

2 Sucursales

3 Ubicación.

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

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

Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización.

También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su Objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y Relevantes para el buen desempeño de sus cuadros.

4.3.5.2 Fines de la inducción

El programa de integración busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. En algunas organizaciones los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otras los coordina éste y los ejecutan los gerentes de línea. Son programas que duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretende imprimir, pero después

cuentan con un seguimiento del nuevo participante, a mediano plazo, a cargo del gerente o supervisor que funcionan Como tutores de los nuevos participantes y que tiene la Responsabilidad de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda. Fines de inducción La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldea una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional. (Chiavenato I. , 2008)

El 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.(werther, 2008, pág. 228-230-233)

Es decir el fin de la inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y su rol dentro de la organización para fortalecer un sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

a) Reducción de costo.

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

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

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

b) Reducción de estrés y ansiedad.

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

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

c) Reducción de la rotación de personal.

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

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

En perspectiva a lo que estos autores coinciden en que para mejorar el índice de rotación de personal hay que mejorar el entorno y el clima de trabajo para tener una tasa de rotación mínima.

d) Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.

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

Afirma la Lic. Ocón que el proceso de inducción solo abarca reducción de los costos y reducción de rotación.

En efecto el proceso de inducción consigue el fin de reducción de costo y de rotación ya que son procesos que economizan los recursos de la institución. Por lo que debe ser implementado en todo los empleados.

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 necesaria, pero no suficientes por sí misma, para un desempeño efectivo.(Sanches, 2006, pág. 26)

Podríamos definir el desempeño como el proceso de mejora continua de los empleados que facilitan la ejecución de la estrategia del negocio.(Jimenez, 2011, pág. 219)

Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las rendiciones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la legibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.(Hose, 2015, pág. 1)

Se observa claramente, que el desempeño laboral es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña en su puesto de trabajo.

Se entiende por desempeño laboral es la manera en que como se desempeñan los trabajadores en su puesto y si demuestran entusiasmo por lo que hacen ya que esto ase a la institución tener una buena imagen.

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.

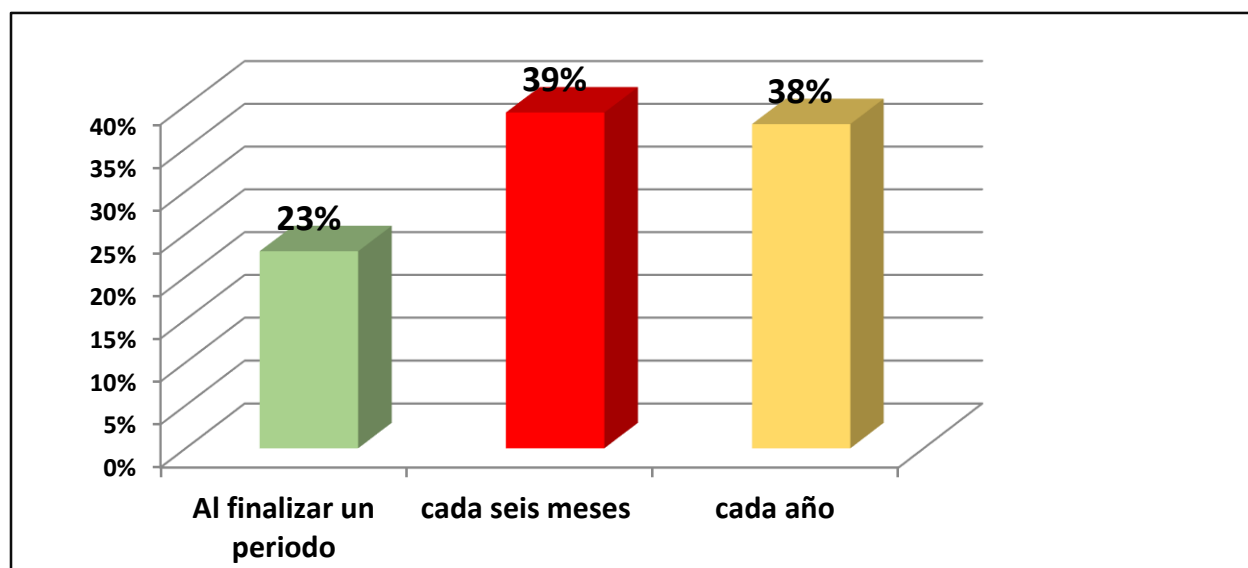
Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (Werther W. K., 2008, pág. 306)

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.(Jimenez, 2011, pág. 219)

En efecto es importante porque es una herramienta para la dirección y permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La Lic. Ocón señalo que los valores agregados que aporta a la institución son: tiempo, disposición, voluntad, responsabilidad, experiencia, apropiación.

Gráfico No. 12 Cada cuanto le realizan una evaluación del desempeño.



Fuente: Autoría propia, en base a encuestas realizadas a trabajadores.

La grafica No. 12 demuestra que el 39% del personal de la alcaldía le realizan cada seis meses una evaluación del desempeño, al 38% cada año y a un 23% al finalizar un periodo. Según la Lic. Ocón se realiza una evaluación de desempeño cada 6 meses para decidir las acciones que deben tomar a mediano y largo plazo.

Es importante realizar evaluaciones de desempeño al menos 2 veces en el año que permita una estimulación, revisar los avances y logros de cada empleado y así mejorar el desempeño de cada trabajador.

4.4.3 Factores que influyen en el desempeño laboral

- a) La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la economía. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores y hay que tenerlos muy bien en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- b) Adecuación / ambiente de trabajo

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajar al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, las habilidades y experiencia suficiente para desarrollar con garantía el puesto de trabajo y que además, este motivada e interesada por las características del mismo.

c) Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos.

d) Reconocimiento del trabajo

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no solo cuesta nada si no que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

e) La participación del empleado.

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

f) La formación y desarrollo profesional.

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. La ventaja son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto y promoción.(WorkMeter, 2015)

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

Y explica que:

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.(gestiopolis.com)

4.4.3.1 Competencias labores

Al abordar el concepto de competencias laborales, aparece como una tarea verdaderamente compleja el desentrañar significados o por lo menos identificar términos- que sean aceptados por la mayoría de los profesionales dedicados a este campo.(Sanches, 2006, pág. 21)

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

En otras palabras la competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

4.4.3.2 Conocimientos.

El conocimiento suele entenderse como:

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

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

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

Se entiende por conocimiento a todo aquello que ya se sabe y se hace más fácil desempeñar o familiarizarse con hechos en una situación que se presente.

4.4.3.3 Experiencias.

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

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

La experiencia es todo aquello que el individuo va obteniendo mediante la jornada de trabajo ya que es de gran importancia porque se abren nuevas oportunidades laborales entre más experiencia tenga la persona es mejor para una institución.

4.4.3.4 Actitudes.

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

Por otra parte son deseables las actitudes favorables de los empleados porque tienden a relacionarse con muchos de los resultados positivos que tratan de alcanzar los administradores. La satisfacción de los empleados junto con una alta productividad caracteriza a las organizaciones bien administradas. Una conducta de la administración que trabaja continuamente para construir un entorno de apoyo humano en una organización, puede ayudar a producir actitudes favorables.(Newstron, 2007, pág. 203).

En cuanto a la actitud es la reacción que presenta el individuo ante una situación dependiendo el lugar donde realiza las labores propuestas por su superior.

4.4.3.5 Establecimientos de metas.

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

Metas que motivan:

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

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

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

Estos conceptos se complementa; Snell nos dice que las metas aceptadas por los empleados llenan de energía, Chiavenato dice que sirven para identificar el grado de avance y mejora dirigiendo los esfuerzos.

4.4.3.6 Motivaciones.

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

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

Se entiende por motivación a todo aquello que los superiores brindan al empleador para que estos se sientan satisfechos de laborar dentro la institución o sea la empresa.

4.4.3.7 Características personales.

Personalidad.

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

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

Se entiende que es la manera en que forma se comporta un individuo en diferentes áreas de trabajo ya que se puede conocer las habilidades y estresas que presenta este.

La Lic. Ocón señalo que las competencias que influyen en el desempeño laboral son: conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, establecimientos de metas, motivaciones y características personales.

Todo lo anterior expuesto es de gran importancia en el ámbito laboral ya que se pueden alcanzar resultados positivos tanto para el empleador como para la institución.

4.4.4 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio de las acciones de las personas en el trabajo. (Coulter, 2010, pág. 282)

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. (es.wikipedia.org/wiki/estudios-organizacionales)

Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Esto quiere decir que estudia al individuo de cómo se está comportando dentro la institución y mira como este se desarrolla en el trabajo que realiza continuamente.

Ambiente de trabajo

El medio ambiente laboral involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos diferenciar los aspectos estrictos del medio ambiente laboral y aquellos que dependen de la organización del trabajo. De esta forma el estudio del medio ambiente laboral comprende fundamentalmente problemas relacionados con lesiones corporales o factores nocivos físicos o químicos. Por ejemplo, la temperatura de muchos lugares de trabajo no es confortable o adecuada, a veces no lo es la humedad o la iluminación, en otros lugares se considera que hay demasiado ruido, o polvo en el ambiente, o los trabajadores se exponen a sustancias tóxicas (Camacaro , 1997, p. 113).

Con respecto a lo anterior expuesto el ambiente de trabajo tiene que presentar una buena imagen para que así los empleados se sientan satisfechos y con deseo de trabajar.

Relación de trabajo

La relación del trabajo se establece entre el empleador y quien les presta servicio bajo ciertas condiciones y debe ser apreciada en los hechos la recomendación debe centrarse en las relaciones encubiertas y ambiguas y en la necesidad de contar con mecanismo que garantice a los trabajadores asalariados el acceso a la protección que les corresponde al plano nacional (Smith , 2006, p. 220).

Con respecto a lo anterior expuesto la relacion de trabajo es un nexo entre empleadores y trabajadores. La relación de trabajo ha sido y continúa siendo el principal medio de acceso de los trabajadores a los derechos y beneficios asociados con el empleo, en las áreas del trabajo y la seguridad social.

Relaciones interpersonales

La importancia de las relaciones interpersonales como fuentes de recursos esenciales para la cobertura de la necesidad de lo individuos y la promoción de su bienestar a través de la movilización, intercambio de diversas movilidades de apoyo social (Mendez , 2009, p. 205).

Esto quiere decir que una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas, Se trata dela relación sociales o el intercambio de información o sentimiento que existe entre individuos o grupos.

Relación con los clientes

La relación con el cliente esta parte analiza los procesos que utiliza la organización para entablar relaciones con sus clientes y determinar su satisfacción con los servicios. el objetivo es adquirir nuevos clientes, retener a los actuales y desarrollar nuevas oportunidades de negocio (Summers , 2006, p. 83).

Se puede decir que es la relacion que mantiene la empresa con los clientes satisfaciendo las necesidades y brindando un buen servicio adecuado al ambiente que estos se meresen para atraer nuevos prospectos y retener a los actuales .

La relación con los proveedores

Crear y sostener relaciones con los proveedores son dinámicas, evolucionan continuamente, son relaciones verdaderamente estratégica se van formando con los proveedores uno por uno, pues cada proveedor ofrece una propuesta de valor distinto, adecuar una relación con un solo proveedor clave ofrece la oportunidad de demostrar el valor de la relación a largo plazo en una forma tangible en lugar de solo predicar su necesidad (Laseter , 2000).

Esto quiere decir que en el ambito laboral es en gran parte muy buena la relacion que se da entre proveedores y los superiores que cuidan de la empresa siendo esto una gran oportunidad para la demostracion del valor que tiene la misma.

Tecnología adecuada

La tecnología no es buena ni mala en sí mismo pero su utilización en el servicio define si es la adecuada o no. el empleo de los ordenadores para supervisar el rendimiento de las operaciones. Los directores de las principales empresas proveedoras de servicio, calidad, aplica la tecnología de forma positiva para mejorar el servicio de calidad (Denton .d, 1991, p. 187).

Se puede decir que en muchos aspectos la tecnologia hoy en dia abenido cambiando mucho la forma de trabajar ya que es mas abansado el trabajo de una manera mas practica y asi brindar un servicio de mallor calidad.

4.4.4.1 Clima laboral

Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.(Chiavenato I. , 2000, pág. 120)

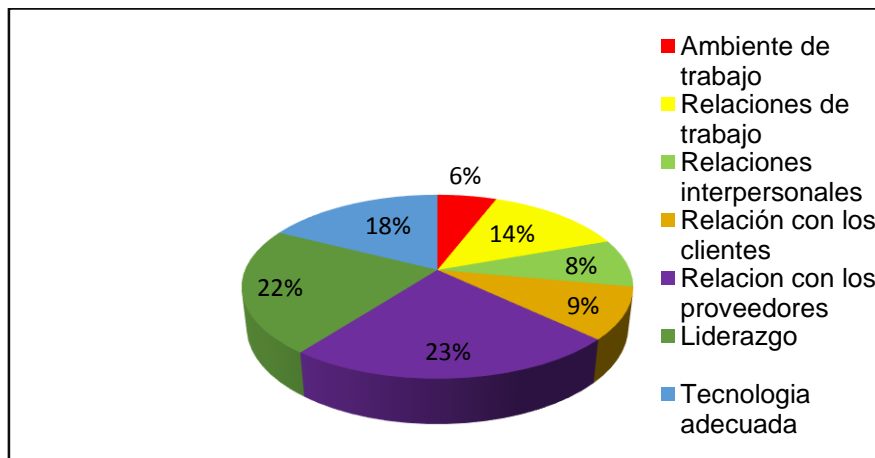
Denominamos clima laboral al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. El clima laboral está relacionado con el saber de la dirección de la empresa, con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y

relacionarse, con la utilización de la tecnología adecuada y con la propia actividad de cada uno. (Jesus Francisco, 2006, pág. 31)

El Clima laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Clima organizacional también se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

Gráfica No. 13 Aspectos que influye en el desempeño laboral



Fuente: Autoría propia, en base a encuesta realizada a trabajadores.

Con referencia a lo anterior un 23% dijo que la relación con los proveedores influyen más con su desempeño laboral, el 22% liderazgo, el 18% tecnología adecuada, un 14% relaciones de trabajo, el 9% relación con los clientes, un 8% relaciones interpersonales y el 6% con ambiente de trabajo.

La responsable de recursos humanos Lic. Ocón señaló que todo lo anterior expuesto influye en el desempeño laboral de los trabajadores de manera que todos estos factores se involucran de alguna forma en el ámbito que laboran.

Es evidente entonces que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura de la organización, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa.

Todos estos aspectos en gran parte son de vital importancia dentro la institución ya que generan un mejor desempeño y se ve la relación que existe entre los superiores con los empleadores.

4.4.4.2 Liderazgo

Un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.(Coulter, 2010, pág. 370)

Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjuntos de metas.(A.Judge, 2009, pág. 385)

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

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

El proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

En otras palabras el líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la

responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar. Así mismo la responsable de recursos humanos la Lic. Ocón asegura que las competencias que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores son los conocimientos, habilidades, experiencias, establecimiento de metas, motivación y las características personales de cada trabajador.

4.4.5 Compromiso organizacional

Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. Mientras que la participación en el trabajo significa identificarse con su empleo, el compromiso organizacional significa identificarse con su organización empleadora.(Coulter, 2010, pág. 287)

El compromiso organizacional se define frecuentemente como:

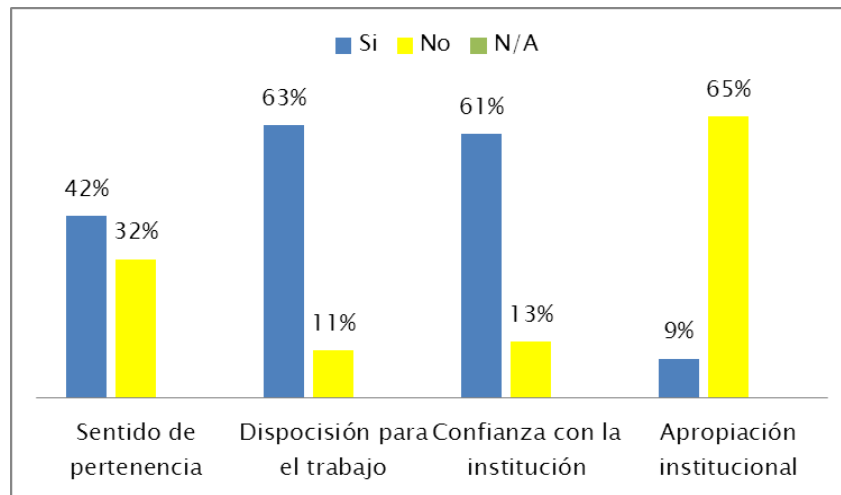
- 1) Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular.
- 2) Una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización.
- 3) Una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos.

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

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

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

Gráfica No. 14 Compromiso organizacional.



Fuente: Autoría propia, en base a encuesta realizada a trabajadores

Como nos muestra la gráfica 14. Un 36% se identifican con la disposición para el trabajo, el 35% confianza en la institución, el 24% sentido de pertenencia y 5% apropiación institucional. La Lic. Ocón indico que todo lo anterior expuesto son aspectos del compromiso organizacional con los cuales se identifican los trabajadores.

De lo anterior expuesto se dice que los trabajadores se identifican con gran parte de los aspectos del compromiso organizacional y esto es importante para la institución que hace que se hable bien de ella por parte de todos los empleados.

Esto tiene que ver con la relación que se da entre los trabajadores ya que se sienten identificados y motivados por medio de la institución, se sientan comprometidos con la misma.

4.4.6 Ausentismo

El ausentismo (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 por falta, retardo o algún otro motivo. (Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 127)

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

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

La incapacidad temporal es la principal causa del ausentismo laboral.

Las causas de la incapacidad temporal pueden ser las siguientes:

Enfermedad común o profesional

Accidente sea o no de trabajo.

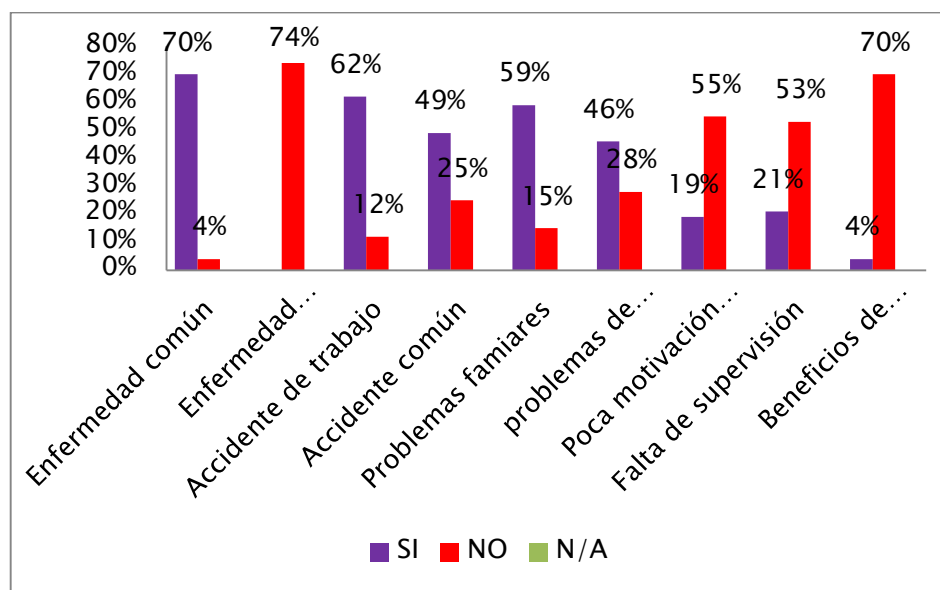
Periodo de observación de enfermedad profesional cuando sea necesario la baja médica. (Jesus Francisco, 2006, pág. 31)

El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo.

En la práctica, las causas principales de absentismo son:

1. Enfermedad efectivamente comprobada.
2. Enfermedad no comprobada.
3. Razones diversas de carácter familiar.
4. Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor.
5. Faltas voluntarias por motivos personales.
6. Dificultades y problemas financieros.
7. Problemas de transporte.
8. Poca motivación para el trabajo.
9. Supervisión precaria de los jefes.
10. Políticas inadecuadas de la organización.

Gráfica No.15 Causas del ausentismo



Fuente: Autoría propia, en base a encuesta realizada a trabajadores.

Como se puede apreciar en la gráfica No. 15 el 21% se ausenta del trabajo por una enfermedad común, el 19% por accidentes de trabajo, un 18% por problemas familiares, un 15% por accidente común, el 14% por problema de transporte, y la poca motivación en el trabajo con la falta de supervisión coinciden con un 6% cada una, por último el 1% le corresponde a beneficios de convenio; de la misma manera la Lic. Ocón

indico que de todo lo anterior dicho solo beneficios de convenio no es una causa de ausentismo.

En este orden de ideas se puede citar que el ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo. Algunas de los factores que ocasionan el ausentismo son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta; otro de los factores de ausentismo es el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar.

Esto se suele dar en la institución cuando su empleador tal vez no se siente motivado con deseos de trabajar, también se da por enfermedades que presenta el individuo por esas o más razones se da el ausentismo al puesto de trabajo.

4.4.7 Rotación del personal

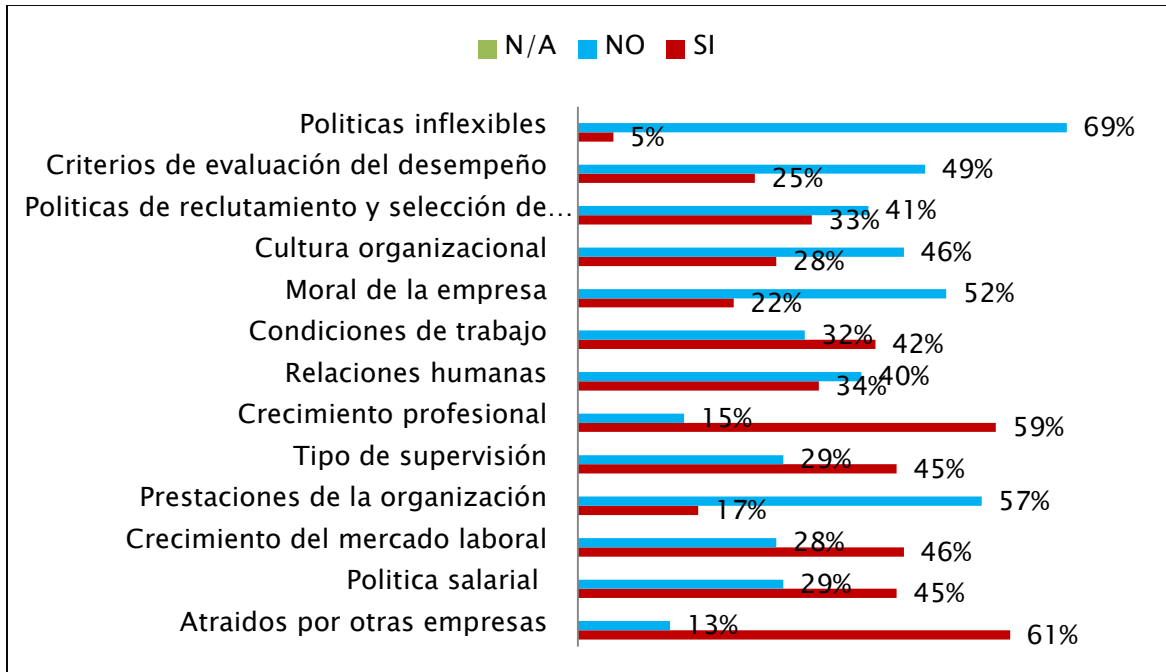
La rotación de personal (o turno ver) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

(Chiavenato I. , 2000, pág. 135)

La rotación es el retiro permanente voluntario o involuntario de una organización.(Coulter, 2010, pág. 284)

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

Gráfica No. 16 causas de la rotación del personal



Fuente: Autoría propia, en base a encuesta realizada a trabajadores.

En la gráfica No. 16, refleja que los crecimientos profesionales y atraídos por otras empresas coinciden en un 13% de que son causas de rotación de personal, la política salarial, crecimiento del mercado laboral, y el tipo de supervisión cuentan con un 10% cada una, un 9% condiciones de trabajo, relaciones de trabajo y políticas de reclutamiento con un 7% cada una, el 6% cultura organizacional, la moral de la empresa y criterios de evaluación coinciden con un 5%, un 4% le corresponde prestaciones de la organización por ultimo tenemos un 1% que corresponde a políticas inflexibles.

Según la Lic. Ocón afirma que las causas de rotación de personal son todas las anteriores expuestas menos la de atraídos por otras empresas.

La rotación del personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Según se ha citado la rotación no es meramente el despido, sino de la sustitución de un empleado de la institución que ya se jubiló o por razones ajenas se ha separado de

la empresa, lo que por siguiente se debe contratar a otra persona para que ocupe el lugar

También se puede decir que la rotación de personal es la sustitución de una persona y esta es remplazada por un nuevo individuo ya que este se ajunta a las políticas de la empresa.

V .Conclusiones

1. De acuerdo con el primer objetivo planteado se concluye que la alcaldía municipal de Matiguás cuenta con todas las etapas del proceso de planificación de recursos humanos en el proceso de planificación del personal, la institución está estructurada ya que tienen criterios básicos del proceso administrativo y de la misma manera que integra todos sus recursos para que se cumplan con los objetivos y metas.
2. Se deduce que los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos empleados por la institución se destacan: la planeación que está basada en los modelos de segmentos de cargos y el modelo basado en la situación de puestos claves, reclutamiento utilizando técnicas de reclutamiento mixto y selección a través de entrevistas y pruebas de selección para elegir al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante; en la contratación se utilizan los contratos indefinidos y temporales en cuanto a la inducción solo se abarca reducción de costos y reducción de la rotación.
3. Con el tercer objetivo se concluyó que los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Matiguás son: conocimiento, habilidades, experiencias, actitudes, establecimientos de metas, motivaciones, y características personales, lo que hace que la institución trabaje con eficiencia y eficacia logrando así con sus objetivos y metas.
4. Con respecto al cuarto objetivo influencia que tiene el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Matiguás a través de la aplicación de la función chip cuadrado de Pearson en las distintas combinaciones se infiere que existe una relación directa entre las variables: administración de recursos humanos, Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y Desempeño laboral.

VI. Bibliografía

- Amarós Eduardo. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico.
- ANDRADE, J. A. *LOS ASPECTOS PSICOSOCIALES DE LA ADMINISTRACION*.
- Bernal Cesar. (2010). *Diseño de la metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Prentice Hall.
- Blasco Mira, J., & Páez Turpín, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad*. Club universitario..
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, i. (2007). *Administracion de recursos humanos* (octava ed.). mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *gestión de talento humano*. México.
- Córtex Díaz, J. M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales, seguridad higiene en el trabajo* (novena ed.). España: Tebar S.L.
- Corvalán, M. (20 de junio de 2012). *www.Eumed.net*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de *www.Eumed.net*: *www.Eumed.net*
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Dessler Gary, Varella Ricardo. (2004). *administracion de recursos humanos*. mexico: prentice hall.
- Dolan Simon L; Valle Ramon . (2007). *Gestion de recursos humanos*. Madrd: Mc Graw Hill.
- Grados Jaime. (2013). *reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual moderno.
- Hose, Carlos. (07 de Septiembre de 2015). *http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/*. Obtenido de *http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/*.
- Molinales Mateo Jesus Francisco (2006). *Absentismo laboral*. pc editorial.
- Jimenez Daniel Patricio. (2011). *Manual de recursos Humanos*. España: Esic editorial.
- Judge A; Robbins Stephen. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). mexico: pearson prentice hall.

- Julio Piura, L. (2008). *Metodología de la Investigación Científica* (Sexta ed.). 601.42P693 2008 C.1.
- Lacalle, Guillermo (2012). Operaciones Administrativas de recursos Humanos.
- Luis, G. M., David, B., & Robert, C. (2008). *Gestión de recursos humanos* (quinta ed.). Madrid: pearson educación s.a.
- Madiedo, K. (s.f.). Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de es.slideshare.net/karenmargaita9/proceso-de-inducción-del-personal
- Mejia, H. V. (2005). *Código del trabajo de la república de Nicaragua*. Managua.
- Mondy r. Wayne. (2010). descripción y análisis de puesto. En M. r. Wayne, *Administración de recursos humanos* (pág. 512). Mexico: pearson educación.
- Noe Robert M. (2005). importancia de selección . En N. R. M., *Administración de recursos humanos* (pág. 527). México: pearson educación .
- Núñez Tellez, C. (2007). *Ley de Higiene y seguridad en el trabajo*. Nicaragua: ley de seguridad en el trabajo.
- Ortez, Z. En Z. Ortez, *Así se estudia*.
- Ortiz T. (2012). www.eumed.net. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de www.eumed.net: www.eumed.net
- Peña, R. M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid : Especial directivo .
- Piura López Julio. (2008). Correlacional. En J. P. López, *Metodología de la investigación científica* (pág. 693). Managua: Xerox.
- Preciado Sanchez Alma Cecilia. (2006). Modelo de evaluación por competencia labores. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Robbins Stephen, p. y. (2004). Administración. Mexico: pearson education.
- Salvador Mercado. (2004). Administración aplicada. Mexico: Limusa S.A de C.V.
- Sanchez Cortés, J. A. (s.f.). www.eumed.net. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de www.eumed.net: www.eumed.net
- Sanpiere, Roberto; Collardo Carlos, Carlos; Baptista, María. (2010). Metodología de la investigación. . Mexico: McGraw will.
- Siliézar Mario. (2005). La selección como proceso de decisión y elección. En S. Mario, *Técnicas de reclutamiento y selección de personal* (pág. 156). Mexico: Lulu.com.
- Simon L.Dolan, R. V. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.

Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*. Mexico: Prentice S.A.

Tamayo Mario. (2007). metodología cuantitativo. En M. Tamayo, *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Limusa, Noriega Editores.

Ulrich David (2012). *Recursos Humanos de afuera hacia adentro*.

valinda, S. (2009). Investigar es facil. En S. Valinda, *Investigar es facil* (pág. 4). Managua, Nicaragua: Editorial universitaria.

Vasquez Maria, Ferreira Maria. (2006). *introduccion a las tecnicas de investigacion aplicadas en salud*. barcelona: Materials.

Wayne R, Noe R. (2005). *administracion de recursos humanos*. Mexico: Prentice Hall.

Werther W , Davis K. (2000). *administracion de personal y recursos humanos*. Mexico: MacgrawHill.

Werther William, Davis Kaith. (2008). *el capital humano de las empresas*. Mexico: Mcgrawhill.

Zacarias Cortéz, E. (2000). Pasos para hacer una investigación. Clasiccs Roxsil.

VII ANEXOS

Anexo N° 1

| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |
|------------------------------------|---------------------|--|---|---|-------------------------------|
| administración de recursos humanos | | definición | 1. ¿Tiene elaborada la misión y visión de la empresa? 2. ¿Cuenta la empresa con un departamento de RH? | entrevista encuesta guía de observación | gerente o administrador de RH |
| | funciones de la ARH | función de higiene y seguridad del trabajo | 3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa? 4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales? 5. ¿Existe una comisión mixta de HIT? | entrevista encuesta guía de observación | gerente o administrador de RH |
| | | función de servicios sociales | 6. ¿Existe un plan de beneficios sociales? ___si, ___no. 7. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos? ___alimentación ___seguro social ___subsídios. | entrevista encuesta guía de observación | gerente o administrador de RH |

| | | | __medicamentos. __exámenes médicos. | | |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------|---|---|--------------------------------|
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |
| administración de recursos humanos | funciones de la ARH | 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 |
| subsistema de aprovisionamiento de RH | planeación | definición | 10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos? 11. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos? | entrevista | Gerente o administrador de RH. |

| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|--|----------|------------|--------|---------|--|--|--|--|--------------------------------|--|--|--|---|--|--|--|---------------------------------|--|--|--|------------------------------------|--|--|--|------------|--------------------------------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | planeación | proceso | <p>12. ¿cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N/ A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>13. ¿cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos?</p> <p>__ A partir de la oferta. __ A partir de la demanda</p> | Modelo | S I | N O | N/ A | Basado en la demanda estimada del producto o servicio. | | | | Basado en segmentos de cargos. | | | | Basado en la sustitución de puestos claves. | | | | Basado en el flujo de personal. | | | | Basado en la planeación integrada. | | | | entrevista | Gerente o administrador de RH. |
| Modelo | S I | N O | N/ A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en la demanda estimada del producto o servicio. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en segmentos de cargos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en la sustitución de puestos claves. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en el flujo de personal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en la planeación integrada. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |
|---------------------------------------|-------------|-----------------------|---|---------------------------|--------------------------------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | planeación | objetivos y políticas | <p>14. ¿cuentas con políticas de planeación de RH?</p> <p>___ si ___ no</p> | entrevista observación | Gerente o administrador de RH. |
| | | factores | <p>15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los RH?</p> | entrevista | Gerente o administrador de RH. |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|--|--|---------------------------|--------------------------------|---|---|--|---|---|---|-----------------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | <table border="1"> <tr> <td>Factores</td> <td>S</td> <td>N</td> <td>N</td> </tr> <tr> <td></td> <td>I</td> <td>O</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | Factores | S | N | N | | I | O | A | Población y fuerza laboral. | | | | Cambio de valores. | | | | Descripción y análisis de puestos. | | | | Aplicación de la técnica de incidente crítico. | | | | Requisitos de personal. | | | | | |
| Factores | S | N | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Población y fuerza laboral. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cambio de valores. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Descripción y análisis de puestos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación de la técnica de incidente crítico. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Requisitos de personal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis de puestos. | <p>16. ¿existen las fichas ocupacionales de los cargos?</p> <p>___si</p> <p>___no</p> <p>17. ¿cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?</p> <p>___si</p> <p>___no.</p> | entrevista observación | Gerente o administrador de RH. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| subsistema de aprovisionamiento de RH | planeación | tipo de información para el análisis del puesto | <p>18. ¿qué tipo de información se recopila para el análisis del puesto?</p> <table border="1" data-bbox="905 342 1463 865"> <thead> <tr> <th data-bbox="905 342 1249 407">Tipo de información</th> <th data-bbox="1249 342 1310 407">SI</th> <th data-bbox="1310 342 1388 407">NO</th> <th data-bbox="1388 342 1463 407">NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="905 407 1249 443">Actividades laborales.</td> <td data-bbox="1249 407 1310 443"></td> <td data-bbox="1310 407 1388 443"></td> <td data-bbox="1388 407 1463 443"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="905 443 1249 537">Actividades orientadas hacia el trabajador.</td> <td data-bbox="1249 443 1310 537"></td> <td data-bbox="1310 443 1388 537"></td> <td data-bbox="1388 443 1463 537"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="905 537 1249 654">Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.</td> <td data-bbox="1249 537 1310 654"></td> <td data-bbox="1310 537 1388 654"></td> <td data-bbox="1388 537 1463 654"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="905 654 1249 760">Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.</td> <td data-bbox="1249 654 1310 760"></td> <td data-bbox="1310 654 1388 760"></td> <td data-bbox="1388 654 1463 760"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="905 760 1249 795">Desempeño del puesto.</td> <td data-bbox="1249 760 1310 795"></td> <td data-bbox="1310 760 1388 795"></td> <td data-bbox="1388 760 1463 795"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="905 795 1249 865">Requisitos personales para el puesto.</td> <td data-bbox="1249 795 1310 865"></td> <td data-bbox="1310 795 1388 865"></td> <td data-bbox="1388 795 1463 865"></td> </tr> </tbody> </table> | Tipo de información | SI | NO | NA | Actividades laborales. | | | | Actividades orientadas hacia el trabajador. | | | | Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados. | | | | Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto. | | | | Desempeño del puesto. | | | | Requisitos personales para el puesto. | | | | entrevista | Gerente o administrador de RH. |
|---|-------------|---|--|---------------------|------------|----|----|------------------------|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|-----------------------|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|------------|--------------------------------|
| Tipo de información | SI | NO | NA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades laborales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades orientadas hacia el trabajador. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desempeño del puesto. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Requisitos personales para el puesto. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| subsistema de aprovisionamiento de RH | planeación | 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" data-bbox="905 394 1415 1024"> <thead> <tr> <th>Métodos</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>entrevista</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>cuestionarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>observación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o bitácora del participante.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Métodos | SI | NO | NA | entrevista | | | | cuestionarios | | | | observación | | | | Diario o bitácora del participante. | | | | Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas. | | | | Conferencia con analistas de puestos o expertos. | | | | entrevista | Gerente o administrador de RH. |
|---|-------------|---|--|----------|------------|----|----|------------|--|--|--|---------------|--|--|--|-------------|--|--|--|-------------------------------------|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|------------|--------------------------------|
| Métodos | SI | NO | NA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| entrevista | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| cuestionarios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| observación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diario o bitácora del participante. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conferencia con analistas de puestos o expertos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| subsistema de aprovisionamiento de RH | planeación | Descripción y especificaciones del puesto. | <p>20. ¿el contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Contenido de la ficha</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>nombre del cargo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de elaboración.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de revisión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Código.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Departamento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>unidad de dependencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>objetivo del cargo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos intelectuales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos físicos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>responsabilidades</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Condiciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Funciones del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Contenido de la ficha | S I | N O | N A | nombre del cargo | | | | Fecha de elaboración. | | | | Fecha de revisión. | | | | Código. | | | | Departamento. | | | | unidad de dependencia | | | | objetivo del cargo | | | | Requisitos intelectuales. | | | | Requisitos físicos. | | | | responsabilidades | | | | Condiciones de trabajo. | | | | Funciones del puesto. | | | | Observación. | Empresa. |
|---------------------------------------|-----------------------|--|--|-----------------------|--------------------------------|--------|--------|------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|---------|--|--|--|---------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|---------------------|--|--|--|-------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--------------|----------|
| | Contenido de la ficha | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| nombre del cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha de elaboración. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha de revisión. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Código. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Departamento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| unidad de dependencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| objetivo del cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Requisitos intelectuales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Requisitos físicos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| responsabilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Condiciones de trabajo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Funciones del puesto. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | reclutamiento | importancia | 21. ¿qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento? | entrevista | Gerente o administrador de RH. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| subsistema de aprovisionamiento de RH | reclutamiento | políticas de reclutamiento | 22. ¿tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? __si __no | entrevista observación | Gerente o administrador de RH. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|----------------------------|---|------------------------|--------------------------------|--------|--------|---------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|---------------------|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|----------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|
| | | Fuentes de reclutamiento. | 23. ¿cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal? 24. <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. | | | |
| 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. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------------------|--|------------|--------------------------------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | reclutamiento | tipos de reclutamiento | <p>25. ¿qué técnicas de reclutamiento utilizan?</p> <p><input type="checkbox"/> Interno.</p> <p><input type="checkbox"/> Externo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mixto.</p> | entrevista | Gerente o administrador de RH. |
| | | procesos de reclutamiento | <p>26. ¿cómo inicia el proceso de reclutamiento</p> <p>27. ¿se cuenta con un banco de datos de recursos humanos?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no.</p> <p>28. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no.</p> <p>29. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?</p> | entrevista | Gerente o administrador de RH. |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |

| subsistema de aprovisionamiento de RH | reclutamiento | procesos de reclutamiento | <p>30. ¿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> | 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. | | | | entrevista encuesta observación | Gerente o administrador. trabajador empresa |
|---------------------------------------|---------------|---------------------------|---|------------|------------|--------|--------|------------|--|--|--|---------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|---------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-------------------------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|---------------------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|-------------------|--|--|--|---------------------------------------|--|
| 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. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|--|---|------------------------|--------------------------------------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | Reclutamiento | procesos de reclutamiento | <p>31. ¿Quién es el encargado de decepcionar los documentos del candidato?</p> <p>___ Director general. ___ responsable de RH ___ Jefe del área. ___ Recepcionista o secretaria. ___ Personal de seguridad.</p> | entrevista encuesta | gerente o administrador o trabajador |
| | selección | importancia | <p>32. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RH?</p> | entrevista | gerente o administrador de RH |
| | | la selección como proceso de comparación | <p>33. ¿se selecciona a la persona según las características del cargo?</p> <p>___ si ___ no</p> | entrevista | Gerente o administrador. |
| | | la selección como un proceso de decisión | <p>34. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato?</p> <p>___ Director general. ___ Responsable de RH. ___ Jefe del área.</p> | entrevista | Gerente o administrador. |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |

| subsistema de aprovisionamiento de RH | selección | modelos de comportamiento | <p>34. ¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</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 | SI | NO | NA | Colocación. | | | | Selección. | | | | Clasificación. | | | | Valor agregado. | | | | entrevista | Gerente o administrador. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-----------------------------------|--|----------|------------|----|-----|--------------------------------------|--|--|--|------------------------|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|------------------------------|--------------------------|--|--|--------------------|--|--|--|-------------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|------------|--------------------------|
| | | Modelos | SI | NO | NA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Colocación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Clasificación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valor agregado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | pasos de la selección de personal | <p>35. ¿cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>SI</th> <th>NO</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 | SI | NO | 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 | SI | NO | 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. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-----------------------------------|---|------------------------|---|
| subsistema de provisión de RH | selección | pasos de la selección de personal | 36. ¿qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección? <input type="checkbox"/> De conocimiento. <input type="checkbox"/> De desempeño. <input type="checkbox"/> Psicológicas. <input type="checkbox"/> De respuestas gráficas. <input type="checkbox"/> De habilidades. <input type="checkbox"/> Médicas. | entrevista encuesta | Gerente o administrador. Trabajador. |
| | | | 37. ¿se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no | Entrevista encuesta | Gerente o administrador. |
| | | | 38. ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no | entrevista | Gerente o administrador. |
| | | | 39. ¿Quién le realizó la entrevista? <input type="checkbox"/> Director general. <input type="checkbox"/> Responsable de RH. <input type="checkbox"/> Jefe del área. | Entrevista encuesta | Gerente o administrador. |
| | | | 40. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar? | entrevista observación | Gerente o administrador. |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|-----------------------|---|---------------------------|--|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | contratación | Gestión | <p>41. ¿quién hace la gestión de contratación?</p> <p><input type="checkbox"/> Director general.</p> <p><input type="checkbox"/> Responsable de RH</p> <p><input type="checkbox"/> Jefe del área.</p> <p><input type="checkbox"/> Agencia de empleo.</p> | entrevista | Gerente o administrador. |
| | | | <p>42. ¿una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 mes</p> <p><input type="checkbox"/> 2 meses</p> <p><input type="checkbox"/> 3 meses</p> <p><input type="checkbox"/> más de 3 meses</p> | entrevista observación | Gerente o administrador. trabajador |
| | | | <p>43. ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?</p> | entrevista observación | Gerente o administrador. trabajador |
| | | tipos de contratación | <p>44. ¿qué tipos de contratos existen en su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Tiempo indefinido.</p> <p><input type="checkbox"/> Tiempo determinado.</p> <p><input type="checkbox"/> Prestacionado.</p> | entrevista observación | Gerente o administrador. trabajador |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|------------------------|---|-------------|------------|
| subsistema de aprovisionamiento de RH | contratación | 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"/> Retribución. <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 |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |

| subsistema de aprovisionamiento de RH | inducción | programas de inducción | 48. ¿existe un programa de inducción para el personal nuevo? __ si __ no. | entrevista observación encuesta | Gerente o administrador. Trabajador | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|------------------------|--|--|--|--------|--------|--------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|---|--|--|--|
| | | finés de la inducción | 49. ¿considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes? <table border="1"> <thead> <tr> <th>finés</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> | finés | S I | N O | N A | Reducción de los costos. | | | | Reducción del estrés. | | | | Reducción de la rotación. | | | | Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros. | | | |
| finés | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reducción de los costos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reducción del estrés. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reducción de la rotación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| desempeño o laboral | | importancia | 50. ¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización? 51. ¿cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador? __ al final del periodo. __ Semestral. __ Anual. | entrevista entrevista encuesta | Gerente o administrador. Gerente o administrador. Trabajador | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------|-------------|----------------------------------|---|------------------------|---|
| Desempeño o laboral | Factores | competencias laborales | 52. ¿cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador? | entrevista | Gerente o administrador. |
| | | comportamiento organizacional | 53. ¿cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen el desempeño de los trabajadores? | entrevista encuesta | Gerente o administrador. Trabajador |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |

| competencias laborales | S I | N O | N A |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| Conocimientos. | | | |
| Habilidades. | | | |
| Experiencias. | | | |
| Actitudes. | | | |
| Establecimiento de metas. | | | |
| Motivaciones. | | | |
| Características personales. | | | |

| clima laboral | S I | N O | NA |
|----------------------------------|--------|--------|----|
| ambiente de trabajo | | | |
| Relaciones de trabajo. | | | |
| Relaciones interpersonales. | | | |
| Relación con los clientes. | | | |
| Relación con los proveedores. | | | |
| Liderazgo. | | | |
| Tecnología adecuada. | | | |

| Desempeño o laboral | factores | comportamiento organizacional | <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>SI</th> <th>NO</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 | SI | NO | N A | Sentido de pertenencia. | | | | Disposición para el trabajo. | | | | Confianza en la institución. | | | | Apropiación institucional. | | | | entrevista encuesta | Gerente o administrador. Trabajador | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------|----------------------------------|---|----------|------------|--------|--------|-------------------------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|----------------------------|--|--|--|------------------------|---|--|--|-------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|------------------------|---|
| | | | aspectos | SI | NO | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|------------------------|----------|----------------------------------|--|--------|--------|------------------------|---|--------|
| Desempeño o laboral | factores | comportamiento organizacional | 56. ¿cuáles considera son las causas de la rotación de personal? | | | entrevista encuesta | Gerente o administrador. Trabajador | |
| | | | Causas | S I | N O | | | N A |
| | | | Atraídos por otras empresas. | | | | | |
| | | | Política salarial. | | | | | |
| | | | Crecimiento del mercado laboral. | | | | | |
| | | | Prestaciones de la organización. | | | | | |
| | | | Tipo de supervisión. | | | | | |
| | | | Crecimiento profesional. | | | | | |
| | | | Relaciones humanas. | | | | | |
| | | | Condiciones de trabajo. | | | | | |
| | | | Moral de la empresa. | | | | | |
| | | | Cultura organizacional. | | | | | |
| | | | Políticas de reclutamiento y selección de personal. | | | | | |
| | | | Criterios de evaluación del desempeño. | | | | | |
| Políticas inflexibles. | | | | | | | | |

Anexo 3.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

UNAN-FAREM

ENTREVISTA

Dirigida al Administrador de RRHH de la Alcaldía Municipal de Matiguás

Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.)

Esta entrevista se hace con el objetivo de indagar sobre la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Matiguás.

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 GAENERALES

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste según lo conveniente

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

__si

__no.

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

__si

__no.

3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?
 __si
 __no.
4. ¿qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
5. ¿existe una comisión mixta de HST?
 __si
 __no.
6. ¿existe un plan de beneficios sociales?
 __si
 __no.
7. ¿si existe, comprende los siguientes aspectos?
 __alimentación
 __seguro social
 __subsídios.
 __medicamentos.
 __exámenes médicos.
8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?
 __si
 __no
9. ¿si existe es igual o superior al salario mínimo?
 __si
 __no
10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?
 __si
 __no
11. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?
12. ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de Rh?

| MODELO | 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.

14. ¿Cuentas con políticas de planeación de Rh?

___ Si

___ No

15. ¿Qué factores influyen en la planeación de Rh?

| FACTORES | S I | N O | NA |
|--|--------|--------|----|
| Población y fuerza laboral. | | | |
| Cambio de valores. | | | |
| Descripción y análisis de puestos. | | | |
| Aplicación de la técnica de incidente crítico. | | | |
| Requisitos de personal. | | | |

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

___si

___no

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

____ si

____ no.

18. ¿Qué tipo de información 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. | | | |

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

| MÉTODOS | SI | NO | N/A |
|---|----|----|-----|
| Entrevista | | | |
| Cuestionarios | | | |
| Observación | | | |
| diario o bitácora del participante | | | |
| conferencia con analista de puesto o expertos | | | |

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

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

si

no

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

| FUENTES | 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. | | | |

23. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

Interno.

Externo.

Mixto.

24. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

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

si

no.

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

__si

__no.

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

__si

__no.

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

| DOCUMENTOS | S I | N O | N/A |
|-------------------------------------|--------|--------|-----|
| Currículo | | | |
| Títulos | | | |
| cartas de trabajo anteriores | | | |
| Constancias de referencias. | | | |
| Record de policía. | | | |
| Certificado de salud. | | | |
| cedula de identidad | | | |
| partida de nacimiento | | | |
| Partida de nacimiento de los hijos. | | | |
| fotocopia carnet del inss | | | |
| numero ruc | | | |
| licencia de conducir | | | |
| Licencia de portación de armas. | | | |
| Constancias de estudios. | | | |
| Otros requisitos. | | | |

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

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

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

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

- si
- No.

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

- Director general.
- Responsable de Rh
- Jefe del área.

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

| MODELOS | S I | N O | NA |
|-----------------|--------|--------|----|
| colocación | | | |
| Selección. | | | |
| Clasificación. | | | |
| Valor agregado. | | | |

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

| PASOS | SI | 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. | | | |

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

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

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

- sí
- no

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

- sí
- no

38. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

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

no

no

40. ¿Quién hace la gestión de contratación?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

agencia de empleo.

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

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

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

Si.

No.

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

| FINES | SI | N O | N/A |
|---|----|--------|-----|
| Reducción de los costos. | | | |
| Reducción del estrés. | | | |
| Reducción de la rotación. | | | |
| Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros. | | | |

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

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

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

| COMPETENCIAS LABORALES | S I | N O | N/A |
|-----------------------------|--------|--------|-----|
| Conocimientos. | | | |
| Habilidades. | | | |
| Experiencias. | | | |
| Actitudes. | | | |
| Establecimiento de metas. | | | |
| Motivaciones. | | | |
| Características personales. | | | |

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

| CLIMA LABORAL | S I | N O | N/ A |
|-------------------------------|--------|--------|---------|
| ambiente de trabajo | | | |
| Relaciones de trabajo. | | | |
| Relaciones interpersonales. | | | |
| Relación con los clientes. | | | |
| Relación con los proveedores. | | | |
| Liderazgo. | | | |
| Tecnología adecuada. | | | |

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

| ASPECTOS | S I | N O | N/A |
|------------------------------|--------|--------|-----|
| Sentido de pertenencia. | | | |
| Disposición para el trabajo. | | | |
| Confianza en la institución. | | | |
| Apropiación institucional. | | | |

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

| CAUSAS | SI | NO | 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 | | | |

50. ¿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 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

UNAN-FAREM

ENCUESTA

Dirigida a trabajadores de la Alcaldía Municipal de Matiguás.

Estimados Trabajadores: Esta encuesta se hace con el objetivo de indagar sobre la Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Matiguás. 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

Nombre del encuestado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

II. Desarrollo

Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X lo que se le pide.

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

__si

__no

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

__si

__no

3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?
__si
__no

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

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

6. ¿Existe una comisión mixta de HST?
__si
__no

7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?
__si,
__no.

8. ¿si existe, comprende los siguientes aspectos?
__alimentación
__seguro social
__subsídios.
__medicamentos.
__exámenes médicos.

9. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?
__si
__no

10. Si existe es igual o superior al salario mínimo?
__si
__no

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

| DOCUMENTOS | S I | N O | N/A |
|-------------------------------------|--------|--------|-----|
| Currículo. | | | |
| Títulos. | | | |
| Cartas de trabajo anteriores. | | | |
| Constancias de referencias. | | | |
| Record de policía. | | | |
| Certificado de salud. | | | |
| cedula de identidad | | | |
| partida de nacimiento | | | |
| Partida de nacimiento de los hijos. | | | |
| fotocopia carnet del INSS | | | |
| numero ruc | | | |
| licencia de conducir | | | |
| Licencia de portación de armas. | | | |
| Constancias de estudios. | | | |
| Otros requisitos. | | | |

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

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

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

De conocimiento.

De desempeño.

Psicológicas.

De respuestas gráficas.

De habilidades.

Médicas.

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

si

no

15. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

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

si

no

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

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

18. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

sí

no

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

Si

No.

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

Al finalizar un periodo.

Cada 6 meses.

Cada año.

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

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

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

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

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

| CAUSAS | SI | NO | NA |
|----------------------------------|----|----|----|
| enfermedad común | | | |
| enfermedad profesional | | | |
| Accidentes de trabajo. | | | |
| accidente común | | | |
| Problemas familiares. | | | |
| problemas de transporte | | | |
| Poca motivación para el trabajo. | | | |
| Falta de supervisión. | | | |
| beneficios de convenios | | | |

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

| CAUSAS | SI | NO | NA |
|---|----|----|----|
| Atraídos por otras empresas. | | | |
| Política salarial. | | | |
| Crecimiento del mercado laboral. | | | |
| Prestaciones de la organización. | | | |
| Tipo de supervisión. | | | |
| Crecimiento profesional. | | | |
| Relaciones humanas. | | | |
| Condiciones de trabajo. | | | |
| Moral de la empresa. | | | |
| Cultura organizacional. | | | |
| Políticas de reclutamiento y selección de personal. | | | |
| Criterios de evaluación del desempeño. | | | |
| Políticas inflexibles. | | | |



Anexo N° 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM-MATAGALPA

GUIA DE OBSERVACIÓN

I.DATOS GENERALES

Lugar de observación: _____

Hora de la observación: _____ Fecha: _____

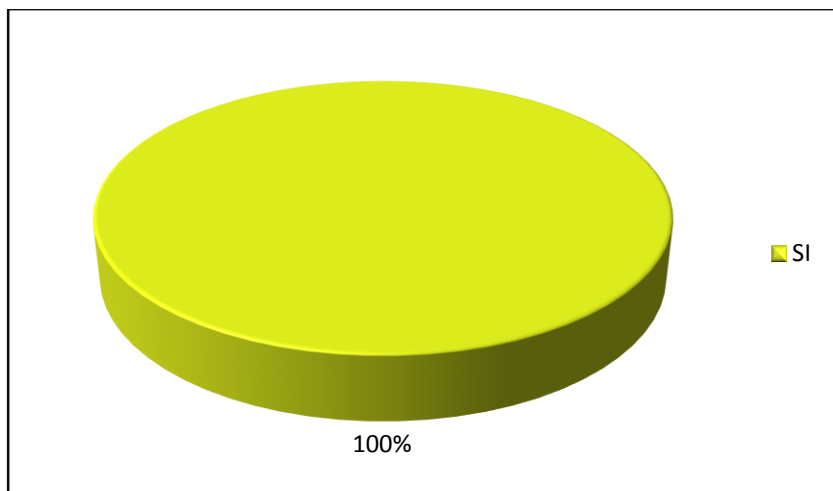
INSTRUCCIONES: Observar la ejecución de las actividades marcando con una x el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (si, no)

| N O. | ITEN PARA OBSERVACIONES | SI | NO | NA |
|------|---|----|----|----|
| 01 | ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa? | | | |
| 02 | ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa? | | | |
| 03 | ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales? | | | |
| 04 | ¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo? | | | |
| 05 | ¿Existe un plan de beneficios sociales? | | | |
| 06 | ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos? | | | |
| | Alimentación | | | |
| | seguro social | | | |
| | Subsidios. | | | |
| | Medicamentos. | | | |
| | Exámenes médicos. | | | |
| 07 | ¿Existe un plan de compensaciones financieras? | | | |
| 08 | ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo? | | | |
| 09 | ¿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 siguientes elementos? | | | |
| | nombre del cargo | | | |
| | Fecha de elaboración. | | | |
| | Fecha de revisión. | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| | Código. | | | |
| | Departamento. | | | |
| | unidad de dependencia | | | |
| | objetivo del cargo | | | |
| | Requisitos intelectuales. | | | |
| | Requisitos físicos. | | | |
| | responsabilidades | | | |
| | Condiciones de trabajo. | | | |
| | Funciones del puesto. | | | |
| 13 | ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? | | | |
| 14 | ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo? | | | |
| | Currículo. | | | |
| | 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 después fue contratado el trabajador? | | | |
| | inmediatamente | | | |
| | 15 días después | | | |
| | 1 mes | | | |
| | 2 meses | | | |
| | 3 meses | | | |
| | más de 3 meses | | | |
| 17 | ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo? | | | |
| 18 | ¿Qué tipos de contratos existen en su empresa? | | | |
| | Tiempo indefinido. | | | |
| | Tiempo determinado. | | | |
| | Prestacionado. | | | |
| 19 | ¿Qué elementos contiene el contrato laboral?: | | | |
| | duración | | | |
| | Fecha de inicio. | | | |
| | Tipo de contrato. | | | |
| | Jornada a tiempo completa o tiempo parcial. | | | |
| | Periodo de prueba. | | | |
| | retribución | | | |
| | numero de pagas | | | |

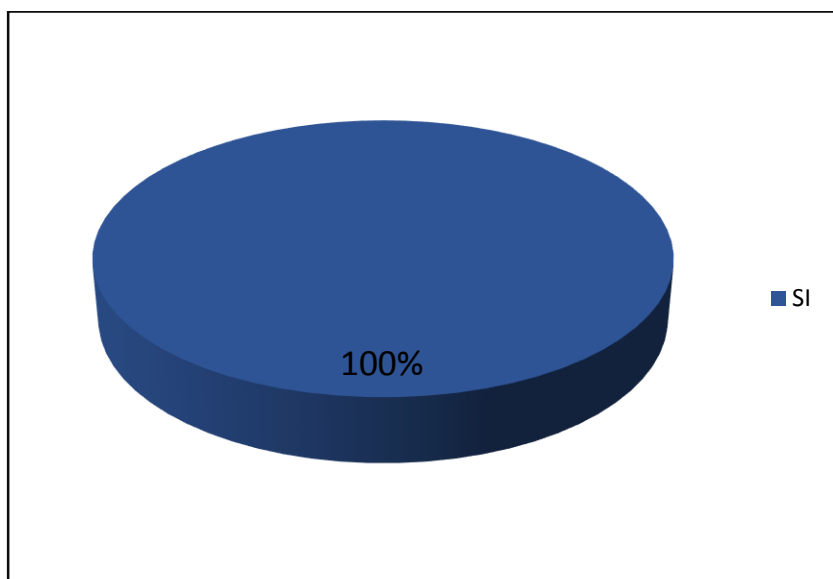
| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| | en caso de obras, el alcance del trabajo | | | |
| | Categoría del trabajador. | | | |
| | datos del centro de trabajo | | | |
| | duración de las vacaciones | | | |
| | Modo de cálculo final. | | | |
| 20 | ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo? | | | |
| 21 | ¿Existe un programa de inducción par al personal nuevo? | | | |

Anexo No. 5 Tienen elaborada la misión y visión



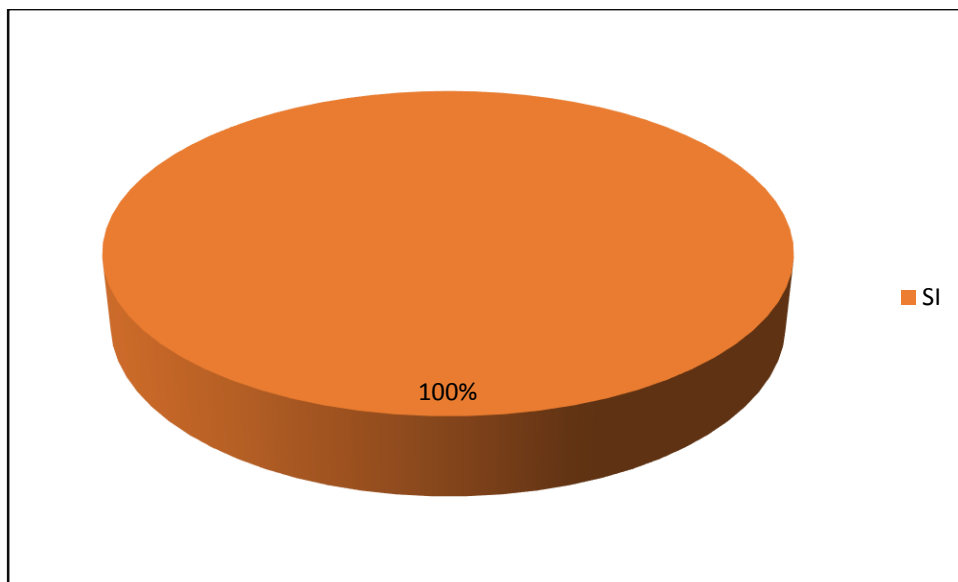
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

AnexoNo.6 Cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos



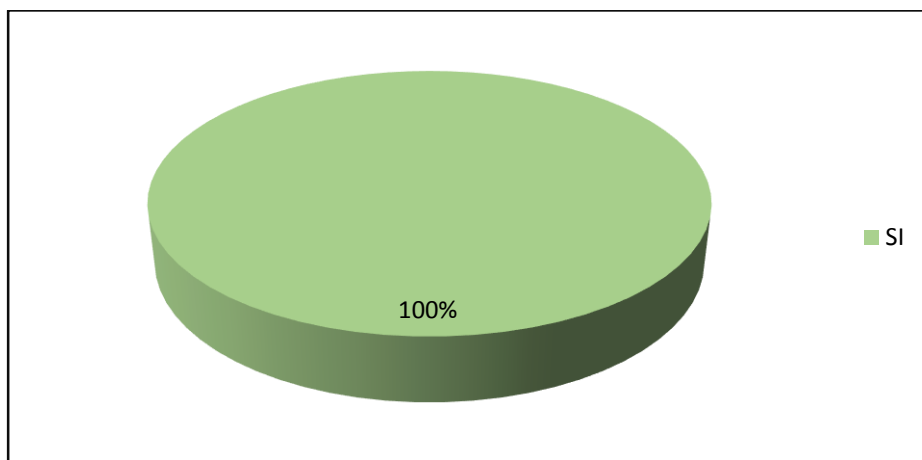
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

Anexo No. 7 Existe una comisión mixta de higiene y seguridad en el trabajo.



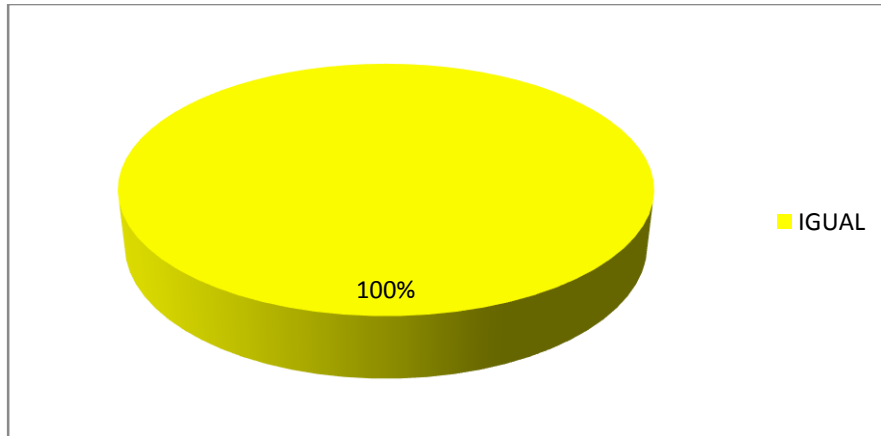
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

Anexo No. 8 Existe un plan de beneficios sociales



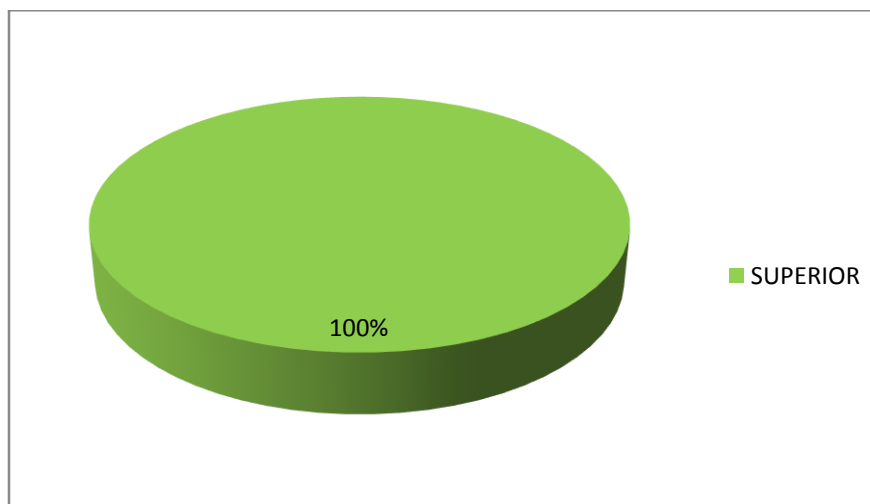
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Anexo No 9 Existe un plan de compensaciones financieras



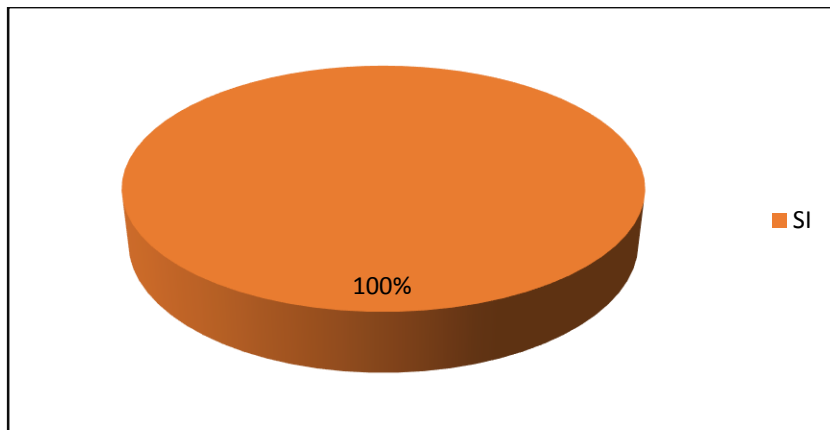
Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

Anexo No. 10 Igual o superior al salario mínimo



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

Anexo No. 11 Están organizados en sindicatos.



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

Segundo ajuste

■ Este es el aumento que se debe aplicar a partir del próximo 1 de septiembre, el que vencerá el 28 de febrero de 2016.

| Sector | A partir del 01/09/2015 | Nuevo salario |
|--|----------------------------|------------------|
| Agropecuario* | 5.74% | C\$ 3,187.43 |
| Pesca | 5.49% | C\$ 4,846.57 |
| Minas y canteras | 5.49% | C\$ 5,724.46 |
| Industria manufacturera | 5.49% | C\$ 4,285.84 |
| Micro y pequeña industria artesanal y turística nacional | 4.90% | C\$ 3,457.73 |
| Electric. y agua, comercio, restaurantes y hoteles, transp., almacen., y comunicación | 5.49% | C\$ 5,846.37 |
| Construcción, establecimientos financieros y seguros | 5.49% | C\$ 7,133.14 |
| Servicios comunitarios, sociales y personales | 5.49% | C\$ 4,468.43 |
| Gob. central y municipal | 5.49% | C\$ 3,974.87 |

*Más alimentación FUENTE: MITRAB

Anexo No. 13

Tablas de contingencia.

Tabla No. 1 Relación administración de recursos humanos y Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.

Recuento

| | ¿Existe un plan de beneficios sociales? | | Total |
|--|---|----|-------|
| | SI | NO | |
| ¿Le realizaron una entrevista al momento de seleccionarlo? | 67 | 3 | 70 |
| | 3 | 1 | 4 |
| Total | 70 | 4 | 74 |

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) | Significación exacta (2 caras) | Significación exacta (1 cara) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 3.175 ^a | 1 | .075 | | |
| Corrección de continuidad | .416 | 1 | .519 | | |
| Razón de verosimilitud | 1.854 | 1 | .173 | | |
| Prueba exacta de Fisher | | | | .203 | .203 |
| Asociación lineal por lineal | 3.132 | 1 | .077 | | |
| N de casos válidos | 74 | | | | |

a. 3 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .22.

Medidas simétricas

| | Valor | Aprox. Sig. |
|--|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | .203 | .075 |
| N de casos válidos | 74 | |

Tabla No.2 Relación subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y Desempeño laboral.

Recuento

| FINAL DE PERIODO SEMESTRAL | ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado? | | Total |
|--|--|----|-------|
| | SI | NO | |
| ¿Cada cuánto le realizan una evaluación del desempeño? | 16 | 1 | 17 |
| | 57 | 0 | 57 |
| Total | 73 | 1 | 74 |

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) | Significación exacta (2 caras) | Significación exacta (1 cara) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 3.399 ^a | 1 | .065 | | |
| Corrección de continuidad | .418 | 1 | .518 | | |
| Razón de verosimilitud | 2.988 | 1 | .084 | | |
| Prueba exacta de Fisher | | | | .230 | .230 |
| Asociación lineal por lineal | 3.353 | 1 | .067 | | |
| N de casos válidos | 74 | | | | |

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .23.

Medidas simétricas

| | Valor | Aprox. Sig. |
|--|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | .210 | .065 |
| N de casos válidos | 74 | |

Tabla No. 3. Relación Desempeño labora y Subsistema de aprovisionamiento.

Recuento

| | | ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen en su desempeño? | | Total |
|--|----|--|-----------------------|-------|
| | | Ambiente de trabajo | relaciones de trabajo | |
| ¿Le realizaron un programa de inducción? | SI | 51 | 4 | 55 |
| | NO | 14 | 5 | 19 |
| Total | | 65 | 9 | 74 |

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) | Significación exacta (2 caras) | Significación exacta (1 cara) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 4.794 ^a | 1 | .029 | | |
| Corrección de continuidad | 3.177 | 1 | .075 | | |
| Razón de verosimilitud | 4.210 | 1 | .040 | | |
| Prueba exacta de Fisher | | | | .043 | .043 |
| Asociación lineal por lineal | 4.729 | 1 | .030 | | |
| N de casos válidos | 74 | | | | |

a. 1 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.31.

Medidas simétricas

| | Valor | Aprox. Sig. |
|--|-------|-------------|
| Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia | .247 | .029 |
| N de casos válidos | 74 | |

