

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA



Departamento de Ciencias Económicas

Seminario de Graduación

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema General:

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

Sub tema:

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia del municipio de Matagalpa, año 2015.

Autores:

- Br. Alexander José López Martínez
- Br. Yaruselis del Carmen Chaverry Sánchez

Tutor:

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa 09 de Febrero del 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA



Departamento de Ciencias Económicas

Seminario de Graduación

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema General:

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aproveccionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

Sub tema:

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia del municipio de Matagalpa, año 2015.

Autores:

- Br. Alexander José López Martínez
- Br. Yaruselis del Carmen Chaverry Sánchez

Tutor:

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa 09 de Febrero del 2016

INDICE

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA..... | i |
| AGRADECIMIENTO..... | iii |
| VALORACION DEL DOCENTE..... | iv |
| RESUMEN..... | v |
| I.INTRODUCCION..... | 1 |
| II.JUSTIFICACION..... | 9 |
| III.OBJETIVOS..... | 10 |
| IV.DESARROLLO..... | 11 |
| Antecedentes..... | 11 |
| 4.1.1. Filosofía Empresarial..... | 11 |
| 4.2. Sistema de Administración de Recursos Humanos..... | 14 |
| 4.2.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos..... | 14 |
| 4.2.2. Subsistema de Administración de Recursos Humanos..... | 15 |
| 4.2.2.1. Subsistema de integración de Recursos Humanos..... | 15 |
| 4.2.2.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos..... | 16 |
| 4.2.2.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos..... | 16 |
| 4.2.2.4. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos..... | 17 |
| 4.2.2.5. Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos..... | 17 |
| 4.2.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos..... | 18 |
| 4.2.3.1. Función de seguridad e Higiene en el trabajo..... | 19 |
| 4.2.3.2. Función de Servicios Sociales..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 4.2.3.3. Función de Retribución..... | 27 |
| 4.3. Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos..... | 31 |
| 4.3.1. Planeación de Recursos Humanos..... | 31 |
| 4.3.1.1. Concepto..... | 31 |
| 4.3.1.2. Importancia..... | 32 |
| 4.3.1.3. Modelos de planeación de Recursos Humanos..... | 33 |
| 4.3.1.3.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio..... | 33 |
| 4.3.1.3.2. Modelo basado en segmentos de cargo..... | 34 |
| 4.3.1.3.3. Modelo de sustitución de puestos claves..... | 35 |
| 4.3.1.3.4. Modelo basado en el flujo de personal..... | 35 |
| 4.3.1.3.5. Modelo de planeación integral..... | 36 |
| 4.3.1.4. Etapas del proceso de planeación de Recursos Humanos..... | 36 |
| 4.3.1.4.1. Recopilación y análisis de la información..... | 36 |
| 4.3.1.4.2. Establecimiento de objetivos y políticas de Recursos Humanos..... | 37 |
| 4.3.1.4.3. Programación de Recursos Humanos..... | 39 |
| 4.3.1.4.4. Control y evaluación de la planificación..... | 42 |
| 4.3.1.5. Factores que influyen en la planificación de los recursos..... | 44 |
| 4.3.1.5.1. Población y fuerza laboral..... | 44 |
| 4.3.1.5.2. Cambio de valores..... | 46 |
| 4.3.1.5.3. Descripción y análisis de puesto..... | 46 |
| 4.3.1.5.4. Aplicación de la técnica de incidentes crítico..... | 48 |

| | |
|--|----|
| 4.3.1.5.5. Requisito de personal..... | 49 |
| 4.3.1.6. Cuestiones claves que deben considerarse..... | 50 |
| 4.3.1.6.1. Diseño y análisis del puesto de trabajo..... | 50 |
| 4.3.1.6.2. Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo..... | 53 |
| 4.3.1.6.3. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos..... | 55 |
| 4.3.1.6.4. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo..... | 56 |
| 4.3.2. Reclutamiento..... | 58 |
| 4.3.2.1. Concepto..... | 58 |
| 4.3.2.2. Importancia del Reclutamiento..... | 59 |
| 4.3.2.3. Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo..... | 61 |
| 4.3.2.4. Tipos de Reclutamiento..... | 64 |
| 4.3.2.4.1. Fuentes Internas..... | 67 |
| 4.3.2.4.2. Fuentes Externas..... | 68 |
| 4.3.2.5. Proceso de Reclutamiento..... | 69 |
| 4.3.3. Selección..... | 73 |
| 4.3.3.1. Concepto..... | 73 |
| 4.3.3.2. Importancia..... | 73 |
| 4.3.3.3. La selección como proceso de comparación..... | 75 |
| 4.3.3.4. La selección como proceso de decisión y elección..... | 76 |
| 4.3.3.4.1. Modelos del comportamiento..... | 77 |
| 4.3.3.4.1.1. Modelos de colocación..... | 77 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.3.4.1.2. Modelos de selección..... | 77 |
| 4.3.3.4.1.3. Modelo de clasificación..... | 78 |
| 4.3.3.4.1.4. Modelo de valor agregado..... | 79 |
| 4.3.3.4.1.5. Individuales requeridas..... | 79 |
| 4.3.3.5. Proceso de la selección de personal..... | 80 |
| 4.3.3.5.1. Recepción preliminar de solicitudes..... | 81 |
| 4.3.3.5.2. Administración de exámenes..... | 82 |
| 4.3.3.5.2.1. Tipos de pruebas..... | 84 |
| 4.3.3.5.3. Entrevista de selección..... | 86 |
| 4.3.3.5.3.1. Proceso de la entrevista..... | 88 |
| 4.3.3.5.3.2. Ventajas y desventajas de la entrevista..... | 89 |
| 4.3.3.5.4. Verificación de referencia y antecedentes..... | 91 |
| 4.3.3.5.5. Evaluación Médica..... | 92 |
| 4.3.3.5.6. Entrevista con el supervisor..... | 93 |
| 4.3.3.5.7. Descripción realista del puesto..... | 94 |
| 4.3.3.5.8. Decisión de contratar..... | 95 |
| 4.3.3.5.9. Realimentación del proceso de selección..... | 95 |
| 4.3.4. Contratación..... | 97 |
| 4.3.4.1. Concepto..... | 97 |
| 4.3.4.2. Elementos del contrato..... | 98 |
| 4.3.5. Inducción..... | 102 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.5.1. Programas de Inducción..... | 102 |
| 4.3.5.2. Fines de la Inducción..... | 105 |
| 4.3.5.2.1. Reducción de Costos..... | 106 |
| 4.3.5.2.2. Reducción de estrés y ansiedad..... | 107 |
| 4.3.5.2.3. Reducir la rotación de personal..... | 108 |
| 4.3.5.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros..... | 109 |
| 4.4. Desempeño laboral..... | 109 |
| 4.4.1. Definición..... | 109 |
| 4.4.2. Importancia..... | 110 |
| 4.4.3. Factores que influyen en el desempeño laboral..... | 113 |
| 4.4.3.1. Competencia Laboral..... | 113 |
| 4.4.3.2. Conocimiento..... | 113 |
| 4.4.3.2.1. Capacitaciones..... | 114 |
| 4.4.3.3. Habilidades..... | 116 |
| 4.4.3.4. Experiencia..... | 116 |
| 4.4.3.5. Actitudes..... | 116 |
| 4.4.3.6. Establecimiento de metas..... | 117 |
| 4.4.3.7. Motivaciones..... | 118 |
| 4.4.3.8. Características Personales..... | 119 |
| 4.4.3.8.1. Personalidad..... | 119 |
| 4.4.3.8.2. Inteligencia..... | 120 |
| 4.4.4. Comportamiento Organizacional..... | 121 |

| | |
|---|-----|
| 4.4.4.1. Clima Laboral..... | 121 |
| 4.4.4.2.1. Liderazgo..... | 123 |
| 4.4.4.2.2. Compromiso Organizacional..... | 124 |
| 4.4.4.2.3. Ausentismo..... | 126 |
| 4.4.4.2. Rotación de Personal..... | 128 |
| V. CONCLUSIONES..... | 132 |
| VI. BIBLIOGRAFIA..... | 134 |
| VII. ANEXOS..... | &&& |

DEDICATORIA

A DIOS:

Por regalarme la vida y darme su Bendición día a día, por estar siempre presente en este largo trayecto de mi carrera.

A mis padres:

José María López Dávila.

Norma del Carmen Martínez Urbina.

Por su apoyo constante, por sus palabras de aliento que instan a seguir adelante y ayudarme a luchar para lograr mis metas y de esta manera hacer mis sueños realidad.

A mis Hermanos:

Wilmer, Gladys, Ivania y Josman, por creer en mí.

Amigos:

En especial a Jesner Jarquin y Yaruselis Chaverry, Darys Balmaceda, Donny Zelaya, Skarleth Rivera, Joseling Centeno, Gelyn Pérez, Socorro Espinoza, por su apoyo incondicional y estar conmigo en las buenas y en las malas, por las muestras de cariño, respeto y lealtad.

Maestros:

Por darme el pan de la enseñanza, quienes se vuelven nuestros segundos padres en esta etapa de nuestras vidas, Gracias.

Alexander José López Martínez.

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme la oportunidad de vivir en este mundo guiándome en cada uno de mis pasos, fortaleciendo mi corazón, mi mente, salud y el ánimo suficiente para soportar todas las cosas malas que se nos presenta dándome a cambio cosas buenas, por darme sabiduría y adquirir conocimiento para el logro de este gran paso que sé que con la ayuda de él pude llegar a cumplir este sueño de mi vida.

A mis padres:

Por su apoyo moral, económico y confianza depositada en mí, a través de sus consejos y ejemplo de vida recta, dedicada a la superación personal así brindándome la guía necesaria para alcanzar tan anhelada meta.

A mi Abuelita:

Por estar siempre conmigo dándome ánimo para seguir adelante, y consejos de rectitud, brindándome siempre su amor, Te amo mi abuelita

A mis maestros:

Porque cada uno de ellos han servido como guía para ser una profesional en todo lo que emprenda, por los valores éticos mostrado en cada una de las clases impartidas que me han llevado a un nivel superior de cultura profesional.

YARUSELIS DEL CARMEN CHAVERRY SANCHEZ

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro padre celestial porque nos ha dado la fuerza y la sabiduría necesaria para llevar a cabo esta meta de ser profesionales y poder llegar a ser personas de prestigio ante la sociedad

A nuestros maestros, por cada día que nos brindaron el conocimiento necesario para el desempeño de nuestro futuro en especial a nuestro tutor MSc. Pedro José Gutiérrez por la dedicación de apoyar en el desarrollo y estructura de nuestro seminario.

A nuestra Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM – Matagalpa por habernos abierto las puertas durante estos cinco años de aprendizaje lo cual nos ayudó a tener conocimiento científico y empírico para poder llegar a culminar esta carrera, así también a todo el personal administrativo que han colaborado con nuestra instancia en la universidad.

A igual a la Licenciada Clara Luz Coronado responsable del departamento de Recursos Humanos del Hospital Primario La Dalia por brindarnos la información necesaria para el proceso de nuestro seminario, igualmente al personal que colaboraron brindándonos información, de acuerdo a la temática.

También a nuestros amigos que con su tiempo disponible nos han ayudado al desarrollo de este trabajo, Yaruselki Rivera, Itsell, Maykhel, Anabell.

Alexander López – Yaruselis Chaverry

VALORACIÓN DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: López Martínez Alexander José (CARNET No. 11062469) y Chaverry Sánchez Yaruselis del Carmen (CARNET No. 11061270) con el Tema General: **El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aproveccionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, año 2015**. Y correspondiente al Subtema: **Influencia del subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia del Municipio de Matagalpa, año 2015**, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce las variables: Administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos, en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia, durante el 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 nueve días del mes de Febrero del año dos mil dieciséis.

“Año de la Madre Tierra”.

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Maestro Tutor

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral del Hospital Primario La Dalia, del municipio de Matagalpa, año 2015.

El propósito del estudio es proporcionar elementos para realizar de una forma eficaz la selección del mejor personal para el éxito de la institución, de manera que contribuya al logro de los objetivos.

En este sentido la importancia que adquiere la forma en que se selecciona al personal, es evidente. Personas poca capacitadas provocaran grandes pérdidas para determinada institución tanto por errores en los diferentes procedimientos, como en tiempo perdido. De igual manera personas con carácter no adecuado producirán conflictos, estas alterando la armonía que debe existir entre los individuos que laboran en determinada institución, lo cual inevitablemente afectara el desempeño laboral.

Por tal motivo es de gran importancia que exista una forma eficaz para la selección del mejor personal posible, e de aquí el éxito de una institución. El proceso de aprovisionamiento y desempeño laboral del personal tratado en este trabajo constituye la mejor forma de lograr los objetivos.

La cual se realiza evaluación del desempeño cada seis meses en los diferentes departamentos con la que esta cuenta, para así valorar y corregir si hay debilidades, desviaciones entre otras y así lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Dentro del hospital primario La Dalia el aprovisionamiento de personal no es el más adecuado debido que existe un alto índice de ausentismo y de rotación de personal que afecta el desempeño laboral, afectando este el logro de los objetivos.

I. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de dar a conocer la importancia de cada uno de los procesos que se realizan o toman en cuenta en el sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del departamento de Matagalpa, año 2015.

Una institución está compuesta por dos o más personas, las cuales funcionan relativamente con el propósito de lograr metas propuestas, la forma en que estas trabajan e interactúan entre sí, determinara en gran parte el éxito de la institución. (Andrade, 2002)

Al seleccionar personas no idóneas para el puesto vacante, esto no ayudara al logro de los objetivos de la institución, y por ende afectaría el desempeño laboral de la institución.

La investigación se realizara con el interés de conocer el sistema de administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015, la importancia que tiene el elegir el personal calificado y capacitado para laborar en determinada institución, con el fin de que dicha institución logre sus metas y objetivos propuestos. Logrando mediante esta investigación un profundo conocimiento, utilizando diferentes medios de investigación para su realización.

Se encontraron estudios que se relacionan con el tema entre ellos tenemos:

- ✓ Una tesis para obtener el grado de maestro en ciencias con especialidad en administración, elaborado por Juan Jaime López Hernández, con el tema, La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. México del año 2004.

El principal objetivo de este trabajo, es determinar las causas que motivan la rotación del personal dentro de las pequeñas y medianas empresas y presentar diferentes propuestas para su control.

La investigación de esta temática fue de gran importancia ya que ayuda a comprender mejor las causas de rotación de personal en relación al trabajo de investigación.

- ✓ La tesis realizada por Marisol Soto Gaune y Ernis Rebuffo Castro, con el tema; “Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción del personal en el Ministerio de la vivienda y urbanismo.” Universidad Académica de humanismo cristiana. Santiago Chile 2007.

El objetivo práctico de este trabajo, es proponer medidas que tiendan a mejorar el actual proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, el cual permitirá desarrollar en forma planificada y racional los mencionados procesos, como también, reducir los costos y tiempos empleados en la actualidad, dando satisfacción a los clientes internos de la Organización y proporcionando una herramienta que forme parte integral de la alimentación de los Recursos Humanos.

De igual manera esta temática ha sido de utilidad en relación a la investigación, ya que ha permitido tener conocimiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

- ✓ Otro trabajo de grado presentado por Neudis Gómez y Tailandia Terán de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, con el tema; “Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección del personal de la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil Oriente Internacional”. Maturín Estado Monagas Venezuela 2005.

En tal sentido a través de la presentación de este trabajo de grado se realizó un análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo que formará parte de la empresa Edil Oriente Internacional para de esa manera poder

contar con el personal más idóneo y prestar un mejor servicio a los clientes que soliciten de sus servicios.

Esta investigación nos permite de igual forma conocer el proceso de reclutamiento para reclutar y seleccionar al personal más idóneo al puesto vacante.

- ✓ Una monografía de Meharifie Violeta y David Wug de la Universidad de San Carlos de Guatemala facultad de ciencias económicas con la temática. “Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez”, en el año 2006.

Esta tesis trata de abordar la importancia que tienen los recursos humanos y como las empresas de Guatemala están tomando en cuenta un departamento especial que se encargue de ellos. El Colegio Capouilliez, donde fue realizada la investigación es una organización en la que se da un alto valor al recurso humano, considerándolo como uno de los pilares que le dan vida. El estudio pretende comprobar si los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal permiten una óptima dotación de docentes de acuerdo al perfil del puesto requerido.

Nos ayuda a comprender que los recursos humanos, es uno de los pilares más importantes para el buen funcionamiento de una institución.

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 privadas de Matagalpa durante el año 2007, Tutor MSc. 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.

Trabajo monográfico elaborado por Carolina Aracely Rayo Treminio y Karla Vanessa Treminio Martínez, para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa con el tema Aplicación de los componentes de la Administración de Recursos Humanos en las empresas de Matagalpa, primer semestre del año 2005.

El trabajo nos permite conocer cuál es la importancia de los componentes de la administración para el funcionamiento de la organización tanto pública como privada.

La investigación tiene un enfoque Mixto, cuali – cuantitativo, así interpretar y medir indicadores acerca de los datos obtenidos relacionados con el sistema de Administración de Recursos Humanos y subsistema de Aprovisionamiento en el Hospital Primario La Dalia.

Según Gómez (2006, pág. 121) Señala que bajo el enfoque cuantitativo, es decir la recolección de datos es equivalente a medir, Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales a poblaciones o situaciones amplias.

Blasco y Pérez (2007, pág. 125) Señala que el enfoque cualitativo estudia la realidad en su contexto natural y como sucede sacando e interpretando fenómenos implicados, por lo que el estudio tiene un enfoque mixto.

Respecto a estos autores la investigación estará basada en un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos debido a que pretendemos analizar y medir los datos obtenidos acerca del sistema de administración de recursos humanos y subsistema de aprovisionamiento en el Hospital Primario La Dalia.

La investigación por su profundidad es correlacional, debido a que pretende conocer el proceso y relación entre las variables, administración de recursos humanos y el desempeño laboral.

Según Julio Piura López (2008, pág. 93) En este tipo de estudio se pretende establecer el grado de asociación existente entre variables permiten indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de otra.

La investigación será aplicada.

La investigación aplicada sirve para tomar acciones y establecer políticas, estrategias, su característica básica es resolver problemas. (Alexander Luis, 2009, pág. 28) Se conocerá el sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en el Hospital Primario La Dalia, durante el periodo 2015 con todo el estudio que se lleve a cabo se pretende analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral en los trabajadores de dicha institución y poder dar solución a las diferentes problemáticas que se presenten.

Por su amplitud en el tiempo es transversal.

Según Bernal (2010) son investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio, una única vez en un momento dado, es por tal razón que el tiempo dado para dicha investigación es durante el periodo 2015.

Se utilizara el método teórico como el inductivo.

Según Bernal (2010, pág. 59) utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general, además del método empírico, así como el deductivo para realización de instrumentos (Encuesta (ver anexo N°2), entrevista (ver anexo N°3), guía de observación (ver anexo N°4) y así conocer más a profundidad lo concerniente a la temática abordada.

Según Bernal (2010, pág. 59) El método deductivo, este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios,

etc. De aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Métodos empíricos son aquellos que permiten efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas. De lo expresado se evidencia la estrecha vinculación que existe entre los métodos empíricos y los teóricos. Entre los métodos empíricos tenemos: Observación, medición, experimento. Existen diversas técnicas que posibilitan la recolección de información: Entrevista, encuesta, Matriz, FODA. **(Alexander Luis, 2009, pág. 58)**

Según este autor el método empírico es el medio que nos permite experimentar en la realidad la lógica de la información.

La investigación es de carácter no experimental.

Según Sampieri (2003), La investigación de carácter no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

La entrevista es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales, a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Sampieri, 1998)

Dado lo que plantea este autor, la entrevista es una forma de obtener información de diversas temáticas.

La encuesta es el método que consiste en obtener información de los sujetos de estudio proporcionado por ellos mismos, sobre opiniones. (Sampieri, 1998)

Respecto a lo que plantea Sampieri la encuesta es un medio para recopilar información, sobre las diferentes opiniones que pueden tener los trabajadores de determinada institución u empresa.

Según Ortiz (2004, pág. 75) la guía de observación es un instrumento de la técnica de observación, su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto. Este instrumento permite registrar los datos con un orden cronológico práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado.

Dado a lo que plantea el autor la guía de observación es una técnica para la recopilación de información llevada a la realidad a través de la observación.

Por lo tanto para la recopilación de información, para la presente investigación se utilizaron los instrumentos de encuestas (ver anexo N°2) la cual fue dirigida a los trabajadores del hospital primario la Dalia, así como la entrevista (ver anexo N°3), dirigida a la responsable de recursos humanos, y guía de observación (ver anexo N°4)

Según Arias (2006) la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de lo investigado.

Dado lo que plantea este autor la población considerada para la investigación serán todos los trabajadores del Hospital Primario La Dalia que consta de 112 trabajadores.

Según Julián Rodríguez, (1999, pág. 38) una formula muy utilizada, en la determinación de n, es que se refiere a la proporción de éxito p.

Respecto a lo anterior la muestra que se implementara para esta investigación será de acuerdo a la formula.

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

$$n = \frac{(112)(1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}{(112 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{(112)(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(111)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0,5)}$$

$$n = \frac{107.5648}{1.2379}$$

$$n = 86.89296389$$

n= 87 redondeado

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 de observación se utilizara para la tabulación de la información se hará uso del SSPS y el programa Microsoft Excel, así como para conocer la correlación entre ellos.

II. JUSTIFICACION

El presente trabajo tiene como tema El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015, con el propósito de evaluar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia del departamento de Matagalpa, año 2015 para determinar qué factores influyen en el proceso de aprovisionamiento de personal, para laborar en dicha institución.

Una institución es eficiente, no sólo si capta y emplea recursos humanos de manera adecuada, sino que también es capaz de mantenerlos en la institución. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados entre los cuales sobresalen el aprovisionamiento y desempeño laboral de los trabajadores.

La realización de un estudio continuo en el área de recursos humanos es esencial para controlar el funcionamiento o planeación para el reclutamiento de personal en determinada institución. Se considera que el aprovisionamiento de personal es de gran importancia en los hospitales como para otro tipo de institución o empresa para el funcionamiento de las tareas requeridas e identificar las dificultades que pueden tener el cual se le pueda brindar alternativas de solución basada en principios científicos las cuales sean suficiente y eficiente para resolver los problemas que se puedan presentar, como similares tanto en ofrecer la información necesaria a trabajadores, estudiante donde sirva de base y herramienta para futuros investigadores relacionados a la temática.

El trabajo realizado es de suma importancia tanto para la institución, estudiantes y la universidad, para así conocer el proceso de aprovisionamiento y desempeño laboral utilizado en las diferentes instituciones públicas del departamento de Matagalpa.

Otorgando múltiples beneficios a futuros investigadores que deseen informarse sobre esta temática.

III. Objetivos

Objetivo General:

Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Primario “La Dalia”, del municipio El Tuma La Dalia, departamento de Matagalpa, año 2015.

Objetivos Específicos:

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

IV. Desarrollo

4.1. Antecedentes

El Hospital Primario La Dalia Heroes y Martires, San José de las Mulas inicio a través de una iniciativa del ministerio de salud, debido a la demanda de la población crecimiento territorial del municipio, el proyecto de construcción inicio en el año 2008 finalizando a finales del 2009 donde apertura el servicio de salud el 10 de enero del 2010, donde se contaba con una plantilla de 35 recursos para el desempeño.

En marzo del año 2011 se da una ampliación a los servicios de salud, por la estructura del hospital, donde se abren los departamentos de Dirección, Administración, Contabilidad, Medicina General, Educación en Salud, epidemiología, Compras.

Actualmente cuenta con 112 recursos ubicados en los diferentes departamentos.

El cual cuenta con un departamento de Recursos Humanos que realiza el proceso de aprovisionamiento de personal (Planeación, Reclutamiento y Selección). Del personal apropiado para realizar las actividades requeridas de una manera eficaz.

4.1.1. Filosofía Empresarial

Misión.

Ministerio de salud del Hospital primario La Dalia tiene la misión de proteger la dignidad personal, promoviendo la salud, previniendo las enfermedades y garantizando la atención integral de salud de todos los habitantes del Municipio, proponiendo y conduciendo los lineamientos de políticas sanitarias en concertación con todos los sectores públicos y los actores sociales. La persona es el centro de nuestra misión, a la cual nos dedicamos con respeto a la vida y a los derechos fundamentales de todas las personas, desde antes de su nacimiento y respetando el curso natural de su vida, contribuyendo a la gran tarea de lograr el desarrollo de todos nuestros ciudadanos. Y prácticas y estilos de vida saludables

que contribuyen a mejorar la calidad y esperanza de vida y los esfuerzos del desarrollo humano.

Visión.

El ministerio de salud tiene como visión garantizar la salud como derecho constitucional y factor esencial para el desarrollo económico social de todas las familias nicaragüenses a través de un sistema de salud solidaria, complementaria y con la participación activa de la población que es la base del bienestar de todos, así mismo, las instituciones del sector salud se articularan para lograr un sistema de salud fortalecido, integrado, eficiente, que brinde servicios de calidad y accesibilidad, que garantiza un plan universal de prestaciones de salud a través del aseguramiento municipal y un sistema de protección.

Valores.

- **Respeto:**

Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento sus derechos.

- **Inclusión:**

Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.

- **Vocación de servicios:**

Nuestra labor diaria la hacemos con pasión.

- **Compromiso:**

Nos comprometemos que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.

- **Integridad:**

Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento.

- **Justicia:**

Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.

- **Lealtad:**

Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

Objetivos

Objetivo general:

Reducir las tasas de mortalidad materna y perinatal.

Objetivos específicos:

- Facilitar el acceso a servicios de calidad en la atención obstétrica y neonatal.
- Ayudar a las personas a lograr sus ideales reproductivos.
- Mejorar la atención integral del aborto incompleto y reducir la tasa de aborto inducido.
- Mejorar la salud reproductiva en adolescentes.
- Incrementar la eficiencia y efectividad del sistema de salud. Así como también el acceso de la población a servicios de salud.
- Incrementar la vigilancia, la regulación, la promoción y prevención de la salud como también la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios de salud.

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, 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 Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 9).**

Chiavenato y Werther, se complementan a plantear, el primero que la administración es adaptable a las contingencias y situaciones del ambiente, la tecnología, y el segundo agrega que existe un conjunto de actividades dirigidas a dotar de conocimientos, habilidades y actitudes a los trabajadores, para lograr un mejor desempeño. Dessler la describe en cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan.

A partir de las encuestas realizadas el 100% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia **(VER ANEXO N°5)**, contestaron que si tienen elaborada la misión y visión del Hospital Primario La Dalia, se encuentra visible en lugares focales, es decir, donde se encuentra concurrencia del público ya sea trabajadores y pacientes, para verificar esta información se requirió de una guía de observación

para complementar la opinión de la responsable de RRHH a través de la entrevista, estableciendo la existencia de misión y visión de la institución.

A partir de las encuestas realizadas el 100% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia (**VER ANEXO N°6**), contestaron que si cuenta con un departamento de Recursos Humanos, y a través de la guía de observación se constató que si existe, de igual forma es confirmado por la responsable de RRHH a través de la entrevista realizada, el cual este departamento ejecuta las funciones del proceso de aprovisionamiento de personal requerido.

El departamento de recursos humanos es un área indispensable en cualquier institución, para que esta funcione de manera productiva dentro de este ámbito, es necesario que los recursos humanos de la misma se identifiquen con los objetivos institucionales, dentro del cual este departamento conlleva una serie de funciones la cual incluye el aprovisionamiento de personal que es de gran importancia para el cumplimiento de sus metas propuestas.

4.2.2. Subsistema de Administración de Recursos Humanos.

4.2.2.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos. Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional.

Se trata de abastecer a la organización de talento humano necesario para su funcionamiento.

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. **(Chiavenato I. , 2007, pág. 129)**

El subsistema de integración de RRHH se basa en abastecer a la organización de personas adecuadas, para ocupar un puesto en dicha organización, con la intención de lograr sus metas individuales, y de sus trabajadores, satisfacer las necesidades de la sociedad y de ella misma.

4.2.2.2. 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)**

La organización de RRHH incluye la integración de nuevos miembros a la organización, el diseño de determinado puesto y la evaluación de estos en el desempeño de dicho puesto, así como los diferentes beneficios que se pueden tener en el trabajo, como las prestaciones sociales, higiene y seguridad que puede brindar la organización.

4.2.2.3 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).**

Este subsistema se basa en la retención de los RRHH dentro de la organización, ya sea mediante las diferentes actividades que puedan crear para ellos, como por ejemplo las remuneraciones, la seguridad e higiene que estos le brindan como empresa, para el empleado. De manera que estos se sientan satisfechos y motivados a seguir adelante.

4.2.2.4. 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, pág. 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 **(Gamaliel Diaz, 2011).**

Este subsistema trata del desarrollo del personal dentro de la organización, la manera en que esta contribuya en el avance estratégico, ético y social de sus empleados, obtener una mayor utilidad y productividad, y lograr el alcance de sus objetivos. Estos tres autores tienen similitud al plantear este concepto, ya que como principal función tienen la forma en que la organización capacita a sus trabajadores, esto con el propósito de obtener nuevos conocimientos y habilidades, para el buen desempeño de los cargos actuales o futuros.

4.2.2.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.

Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitan alcanzar objetivos definidos. 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.

En las partes anteriores hablamos de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de recursos humanos de una organización. También debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. **(Chiavenato I. , 2007, pág. 441).**

Una organización no funciona sola, sino con determinadas estrategias y planes que estas se proponen cumplir, para que esta fluya de manera eficiente debe de existir el control, la misión que esta tiene y por consiguiente definir su visión que a donde quieren llegar, que es lo que en realidad quieren cumplir.

4.2.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

En un mundo de negocio caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbre), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costo. Por lo tanto las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo personas que reúnen estas 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 RH 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 Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 18).**

4.2.3.1. Función de Seguridad e Higiene en el Trabajo

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

Art. 3. Ley 618 (2007) Seguridad del Trabajo: Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo.

Medidas de higiene laboral.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral. **(Chiavenato I. , 2008, pág. 332).**

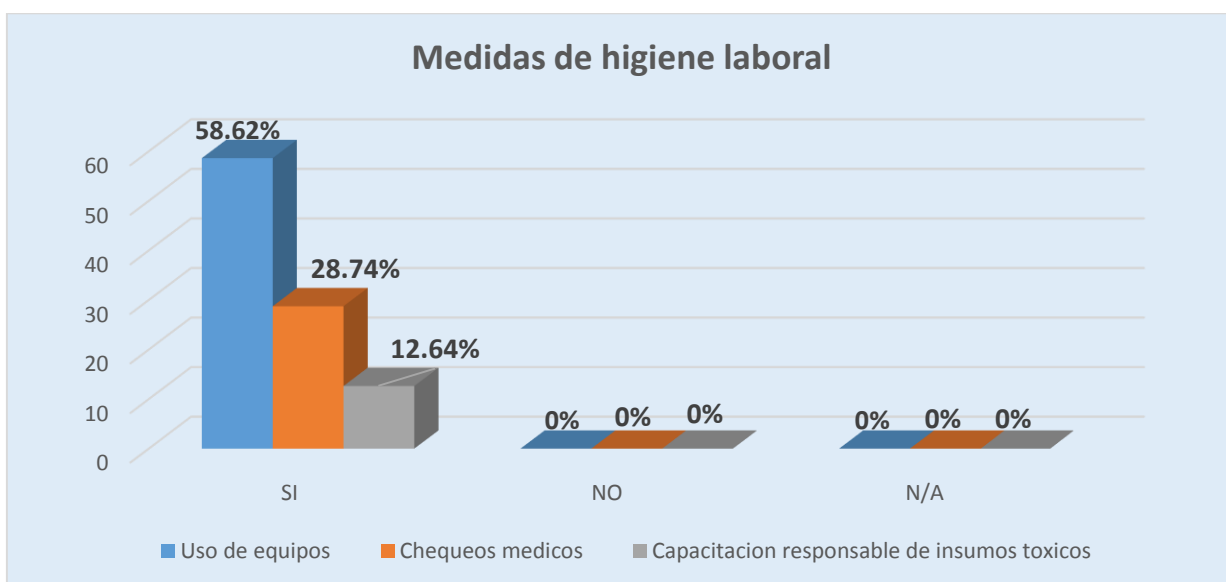
En efecto todas aquellas medidas de higiene que se toman en cuenta para mantener un ambiente agradable y que el trabajador se sienta cómodos, también es parte de motivación para este, puesto que siente que respira aire sin contaminación que afecten su salud y su desempeño en el trabajo, dando como resultado mayor rendimiento en el ejercicio de sus actividades.

Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general el siguiente contenido

a) Servicios médicos adecuados.

- b) Exámenes médicos de admisión.
- c) Primeros auxilios.
- d) Eliminación y control de áreas insalubres.
- e) Registros médicos adecuados.
- f) Supervisión en cuanto e higiene y salud.
- g) Relaciones éticas y de cooperación con la familia del enfermo. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 381)**

Gráfica N°1



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

A partir de las encuestas realizadas el 58.62% de los trabajadores respondieron que el uso de equipos es una de las medidas de higiene que más toman en cuenta, el 28.74% que es el chequeo Médico y el 12.64% las realizan mediante capacitaciones responsables de Insumos Tóxicos, mediante la guía de observación se contactó que utilizan diferentes equipos de protección entre ellas botas de hule, gabachas, mascarilla, guantes, entre otros, al igual manera se realizan chequeos médicos y capacitaciones responsables de insumos tóxicos en las diferentes áreas, a través de la entrevista se pudo consolidar el uso de estos medios de higiene laboral.

Las medidas de higiene laboral son el conjunto de normas cuyo objetivo principal es proteger la integridad física y mental de los trabajadores en el cual los resultados arrojados por las encuestas hacen referencia al uso de diferentes medios de protección, que garantizan la salud ocupacional del empleado.

Es necesario tomar en cuenta la higiene y seguridad en el trabajo, ya que así se pueden evitar las enfermedades y los accidentes a los que pueden estar expuestos los trabajadores, en el hospital primario La Dalia el uso de equipos de protección es una medida muy utilizada y cabe recalcar que es de suma importancia para que los trabajadores no estén expuestos a cualquier infección o enfermedad, los chequeos médicos debería de ser una de las principales medidas que se deberían de tomar en cuenta dentro de dicha institución, mas sin embargo no lo están realizando como se debería, esto es un problema grave ya que siendo una institución que se dedica brindar el servicio de salud, no es posible que no lo hagan con sus trabajadores, otro problema encontrado son las pocas capacitaciones que se les brindan a los trabajadores para evitar cualquier enfermedad, cuando esto debería de darse a menudo, para que todos prevengan cualquier tipo de infección.

Medidas para prevenir accidentes laborales

Podemos definir accidente laboral como aquel que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente una lesión corporal, una alteración funcional mal que lleva a la muerte así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. La palabra accidente significa acto imprevisto o en la mayoría de los casos, perfectamente evitable. **(Chiavenato I. , 2008, pág. 338)**

En relación con lo anterior, toda persona que labora en una empresa está expuesta a sufrir accidentes de cualquier magnitud, lo que provoca una interrupción en las actividades que realiza, esto afecta de manera negativa a la empresa ya que esta puede perder temporal o permanentemente a este elemento e incurrir en gasto para priorizar su salud.

Los accidentes laborales se clasifican en:

a) Accidentes sin ausencia: Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de la frecuencia y la gravedad, sin embargo se debe investigar y anotar en un informe.

b) Accidentes con ausencia: Es el que da por resultado

- Incapacidad temporal y pérdida total de la capacidad para trabajar el día en que sufre el accidente.
- Incapacidad parcial o permanente, se da durante el día que sufre el accidente o se prolonga durante un periodo inferior a un año
- Incapacidad total y permanente, es la pérdida total de la capacidad para trabajar permanentemente. **(Chiavenato I. , 2008, pág. 339)**

Esto se refiere, a aquellos accidentes que se dan fuera de la empresa pero cumpliendo funciones para esta, caso parecido sería un accidente automovilístico que se dé durante la trayectoria a la empresa, en el siguiente caso se da dentro de la empresa, que sería por descuido o uso incorrecto de una herramienta de trabajo, dejando consecuencias graves para el individuo y por ende para la empresa.

Medidas para prevenir accidentes:

a) control de entrada y salida del personal.

b) Control de entrada y salida de vehículos.

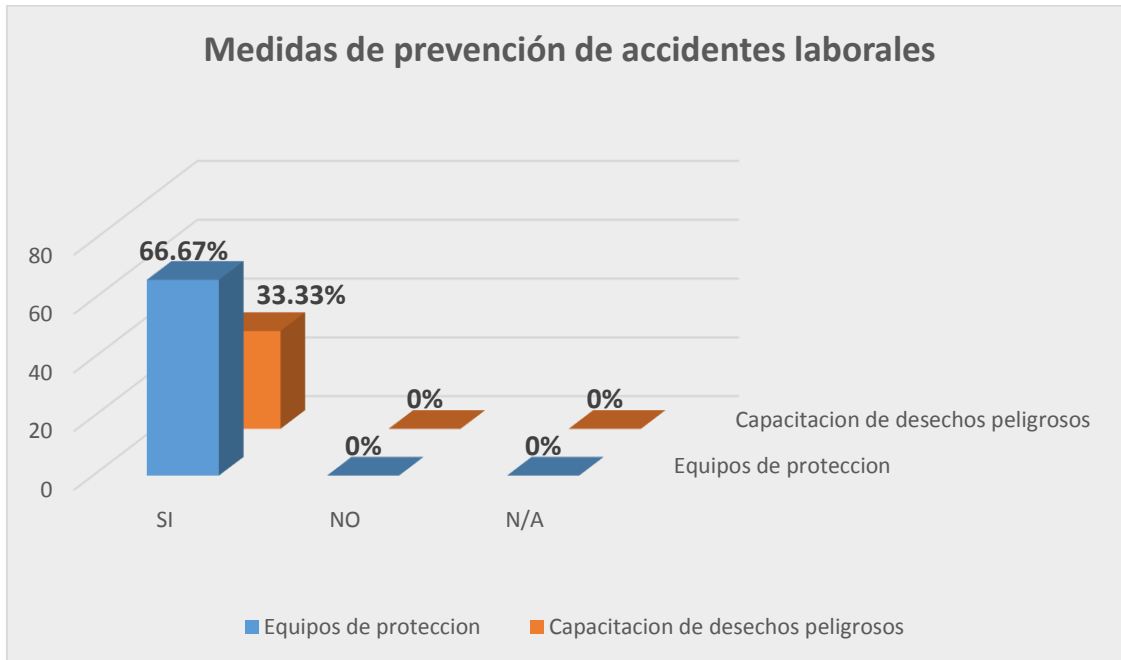
c) Estacionamiento fuera de la fábrica.

d) Rondines por el interior y por los terrenos de la fábrica.

e) Registros de máquinas, equipos y herramientas.

f) Controles contables. **(Chiavenato I. , 2008, pág. 344)**

Gráfica N°2



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

A partir de las encuestas realizadas el 66.67% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que el uso de equipos de protección es una de las medidas que toma en cuenta para prevenir los accidentes laborales, el 33.33% que otra de las medidas son las capacitaciones de desechos peligrosos que se les brindan, esto contactado a través de la guía de observación y reforzado con la entrevista realizada.

Los accidentes laborales son aquellos proporcionados directa o indirectamente dentro del lugar de trabajo, según los resultados obtenidos por medio de las encuestas, en el Hospital Primario La Dalia se reflejan diferentes medios para evitar los accidentes laborales y de acuerdo a la entrevista realizada a la encargada de RRHH, estas medidas son utilizadas dentro de la institución, para garantizar la seguridad del empleado ya que los accidentes pueden ser fatales afectando al empleado y a la empresa.

Es importante enseñar a los trabajadores a hacer conciencia sobre los peligros a los que se pueden enfrentar y cómo actuar ante ellos cuando se presente. En esta institución como ya se mencionó el uso de equipos de protección es una de las medidas utilizadas para prevenir los diferentes accidentes laborales a los que pueden estar expuestos los trabajadores, es de gran importancia el uso de estos medios para mantener protegidos a los trabajadores, las capacitaciones se encuentran en un porcentaje muy bajo, no es posible que esta institución dedicada a brindar el servicio de salud, no esté cumpliendo con dar capacitaciones a los trabajadores para que eviten las diferentes enfermedades, cuando estas se deberían de dar a menudo.

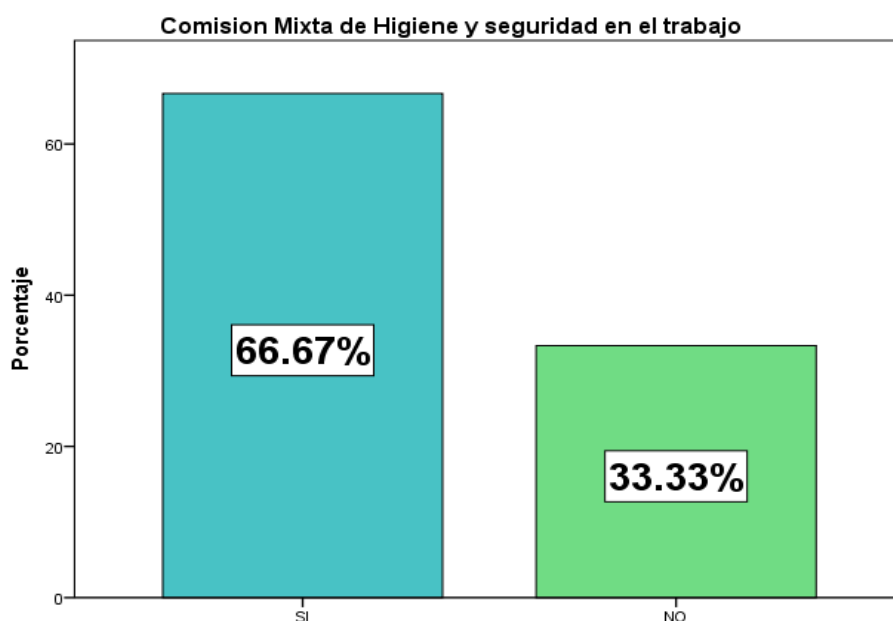
Comisión mixta de higiene y seguridad en el trabajo

La comisión mixta es la encargada de llevar a cabo inspecciones de seguridad junto con el encargado de seguridad y el supervisor del departamento o área de trabajo. Las inspecciones de trabajo tienen como finalidad de encontrar o detectar las causas potenciales de accidentes en el trabajo, deben llevarse a efecto periódicamente para mejores resultados. **(Hernandez, 2005, pág. 16)**

En este caso la comisión mixta funciona como un órgano de supervisión que se encarga de localizar las causas que provocan los accidentes laborales en la empresa, y esto se realiza con frecuencia, ya que las actividades se realizan diario y en uno de esos días puede ocurrir un accidente de imprevisto debido a un descuido.

Art. 40. Ley 618 (2007) Se considera Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo (C.M.H.S.T.), al órgano paritario, constituido por los representantes nombrados por el centro de trabajo y los nombrados por el o los sindicatos con presencia en el centro de trabajo.

Gráfica N°3



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

A partir de las encuestas realizadas el 66.67% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que si existe una comisión mixta de higiene y seguridad en el trabajo, el 33.33% respondieron que no, y a través de la guía de observación se constató que si existe, de igual forma es confirmado por la responsable de RRHH a través de la entrevista realizada.

La comisión mixta tiene entre sus funciones las inspecciones que se realizan para evitar los accidentes laborales, según los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevista realizada, el Hospital Primario La Dalia cuentan con una Comisión Mixta de higiene y seguridad en el trabajo, el cual se vela por los intereses de los trabajadores y así prevenir los diferentes accidentes laborales, de igual manera velar el cumplimiento de la ley 618 (Ley HST).

En esta institución existe la comisión mixta de higiene y seguridad, pero según los resultados obtenidos mediante las encuestas, no están actuando de la mejor

manera para el bienestar de los trabajadores, ya que estos son los encargados de investigar las causas del porqué de los accidentes laborales y proponer formas de evitarlos, así como de vigilar que dichas propuestas se realicen, pero hay medidas que no se están tomando al 100% como debería de ser, según los resultados obtenidos mediante las encuestas hay un porcentaje que respondieron que no existe dicha comisión, pero mediante la entrevista se constató que existe, hay una variación entre la encuesta y la entrevista realizada, es decir no todos los trabajadores saben de la existencia de la comisión, algo que no es lógico, porque como trabajadores deberían de estar informados sobre los beneficios que tienen dentro de la institución.

4.2.3.2. Función de 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 planes de beneficios sociales 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.

Beneficios sociales

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 459)**

Tipos de beneficios sociales

- a) En el ejercicio del cargo: bonificaciones, seguros de vida, premios por producción, etcétera
- b) Fuera del cargo pero dentro de la empresa: Descanso, refrigerios, restaurantes, transporte, etcétera.
- c) Fuera de la empresa, en la comunidad: Recreación, actividades comunitarias, etcétera. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 461)**

Según el autor plantea que los beneficios sociales son aquellos beneficios que el empleado recibe de la institución de una u otra manera vienen a pacificar la vida del individuo y esto hace que él se sienta comprometido moralmente con la institución, y por ello realiza su trabajo con dedicación cada una de las actividades.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital Primario La Dalia **(ver anexo N°8)** el 100% respondieron que entre los aspectos del plan de beneficios sociales que presta esta institución está la alimentación, seguro social, subsidio, medicamentos y exámenes médicos, y a través de la guía de observación se constató que si existen estos planes de beneficios sociales, los cuales son brindados a los trabajadores de igual forma es confirmado por la responsable de RRHH a través de la entrevista realizada.

Los planes de beneficios sociales son aquellos prestados por la institución a sus trabajadores, mediante la realización de encuesta se constató que la institución está cumpliendo con estos aspectos de beneficios sociales, para que los trabajadores se sientan satisfecho y puedan ejercer sus funciones de una manera correcta.

4.2.3.3. 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).**

La función principal de la ARH es crear RRHH competitivos, con conocimientos y habilidades únicas, con las características necesarias para que estos sean productivos y logren llevar al éxito una organización. Chiavenato y Werther plantean que es necesario que una organización posea RRHH lo suficientemente entregados, con la mejor eficiencia posible, que sean competentes en el mercado, esto es lo que buscan.

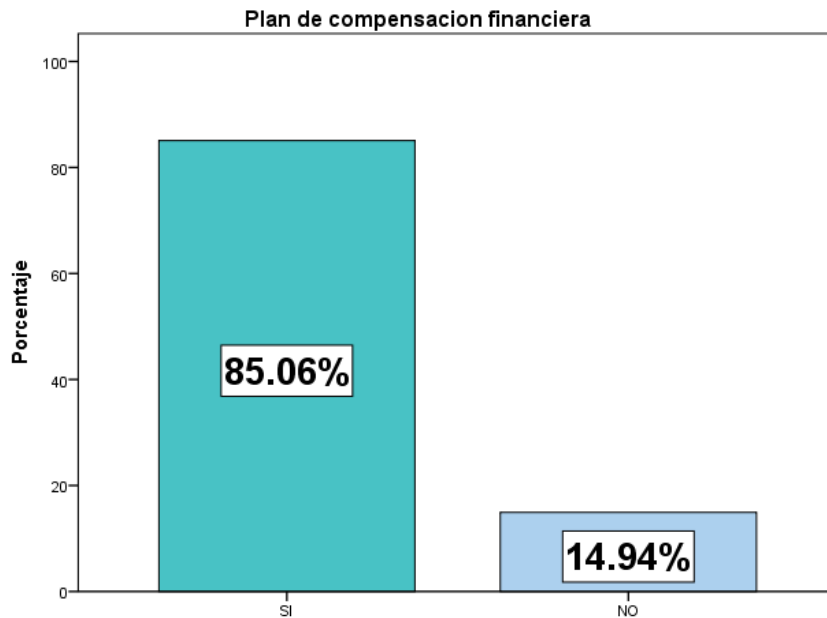
Plan de compensaciones financieras

La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga a su empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 481)**

Plan de beneficios financieros: Concedidos en dinero a través de la nómina; generan obligaciones sociales que se derivan de ellas.

- Prima anual
- Vacaciones
- Pensión
- Complementación de la pensión
- Bonificación
- Planes de prestamos
- Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad
- Reembolso o subsidios de medicamentos. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 462)**

Gráfica N°4



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

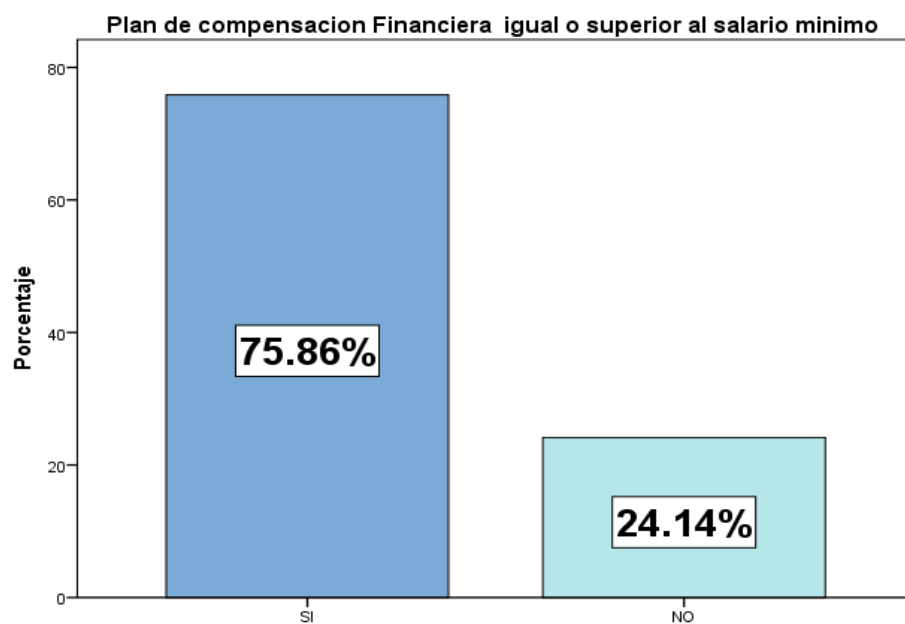
A partir de las encuestas realizadas el 85.06% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que si existe un plan de compensación financiera, el 14.94% respondieron que no, y a través de la guía de observación se constató que si existe, de igual forma es confirmado por la responsable de RRHH a través de la entrevista realizada.

Según los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas la mayoría de los trabajadores contestaron que existe el plan de compensación financiera, pero algo curioso es que existe un porcentaje que dicen que no existe dicho plan, esto significa que ellos solo están recibiendo su salario normal, sin incluir bonos, premios o comisiones, algo que no debería de ser así, porque todos los trabajadores tienen los mismos derechos, al menos que sea trabajador bajo contrato determinado donde la institución no brinda estas compensaciones, cuando estos son bajo contratos.

Las compensaciones financieras se convierten en una ventaja ya sea para la institución como para el trabajador puesto ya que esto disminuye el ausentismo laboral, también se introduce un incremento de autonomía del empleado y de responsabilidad laboral en la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, en la calidad de los resultados y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

Salario mínimo es la menor retribución que debe percibir el trabajador por los servicios prestados en una jornada ordinaria de trabajo, de modo que le asegure la satisfacción de las necesidades básicas y vitales de un jefe de familia.

Gráfica N°5



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

A partir de las encuestas realizadas el 75.86% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que el plan de compensación financiera es superior al salario mínimo, el 24.14% respondieron que no, y a través de la guía de observación se constató que es superior, de igual forma es confirmado por la responsable de RRHH a través de la entrevista realizada.

A través de la entrevista que se le realizó a la Licenciada Coronado señala que el salario percibido por los trabajadores del Hospital Primario La Dalia es superior al salario mínimo, en retribución a cambio de sus servicios, el cual esto permite la motivación y permanencia de los trabajadores en sus labores y así evitar la rotación de personal.

Según los resultados obtenidos mediante las encuestas, la mayoría de los trabajadores reciben su salario por encima del salario mínimo, esto se debe al nivel de profesión que tiene cada uno de los trabajadores, los que perciben el salario mínimo son aquellos que dan sus servicios profesionales, donde la institución no está obligada a pagar más de lo establecido, de igual manera los que están bajo contrato.

4.3. Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.

4.3.1. Planeación de Recursos Humanos.

4.3.1.1. Concepto.

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. **(William B Wether, 2008, pág. 124)**

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

La planeación de recursos humanos, se trata de seleccionar y emplear a las personas con las características y conocimientos requeridos para ocupar un determinado puesto. En términos generales la planeación de recursos humanos es identificada por estos tres autores como la función encargada de abastecer la organización con un tipo de personas que ocuparan determinados cargos, ya que de esto depende que se cumplan los objetivos que la organización desea alcanzar.

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. **(Simon, Ramón, & Susan, 2007, pág. 85).**

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

Planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La planeación de personal abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento hasta el de director general. Sin embargo, la mayor parte de las compañías denominan planeación de la sucesión al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos. La planeación del empleo debe surgir de los planes estratégicos de la empresa, tales como entrar en negocios nuevos, construir plantas o reducir costos, que afectan los tipos de puestos que la firma necesita cubrir (o eliminar). **(Dessler, 2009, pág. 166).**

La importancia radica en la calidad de recursos humanos que retiene una empresa, para su buen funcionamiento, y las contribuciones que estos les brinden para el logro de sus metas, y evitar la rotación de personal, mejorar las capacidades y habilidades de los empleados actuales. Estos autores coinciden al plantear la importancia de la planeación ya que abarca los puestos futuros.

En el hospital primario la Dalia existe la planeación de recursos humanos, es un factor importante para dicha institución ya que así se pueden elegir el o los candidatos idóneos para ocupar una vacante, de la misma manera medir el desempeño de los trabajadores en sus diferentes cargos.

4.3.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.

4.3.1.3.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre dos variables número de personas y demanda del producto o servicio está influida por variación en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades del personal por unidad adicional del producto o servicio. Tal aumento de

productividad podrá provocar también una reducción de precio o producto del servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y, consecuencia un aumento de las necesidades del personal. Este modelo, que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como la estrategia de competidores, situación de mercados de clientes, huelgas, falta de materia prima etc. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 211)**

Según el autor el personal necesario depende de la demanda del producto o servicio, donde cualquier aumento de la productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades del personal por una unidad adicional del producto o servicio.

4.3.1.3.2. Modelo basado en Segmentos de Cargos.

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

- a) Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, capacidad de producir, planes de expansión, etc.) En cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuya variación afecten las necesidades de personal.
- b) Determinar los niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Establecer los niveles históricos de la fuerza laboral por área funcional.

Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente **(Chiavenato I. , 2000, págs. 211,212).**

En este caso el autor define que este modelo se centra en el nivel operacional de las grandes empresas seleccionando un nivel estratégico para el buen

funcionamiento de cada área de la empresa, esto ayuda a que la productividad de cada uno de los departamentos sea cada vez más satisfactorio.

4.3.1.3.3. Modelo de Sustitución de puestos claves.

Muchas organizaciones utilizan un modelo denominados mapas de sustitución u organigramas de carrera, que son una representación visual de quien sustituye a quien en la organización, ante la eventualidad de que exista una vacante en el futuro. La información que facilite el montaje del sistema debe prevenir del sistema de información gerencial, que se estudiara más adelante. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 213)**

En este caso el autor define que muchas organizaciones utilizan modelos de mapas de sustitución u organigrama ya que esto les facilita informarse sobre quien está laborando dentro de la organización o si hay una vacante es accesible para darse cuenta,

4.3.1.3.4. Modelo Basado en el Flujo de Personal.

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en esta y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, acorto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo puede predecir consecuencias de contingencias, como política de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. A sí mismo, es útil el análisis de los sistemas de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en este aspecto **(Chiavenato I. , 2000, pág. 214).**

En este caso el autor define que mediante este modelo permite a la organización la verificación histórica de los trabajadores de la organización y de esta manera

pueden darse cuenta de las necesidades del personal, de esta manera ver en que se está fallando y como obtener resultados positivos hacia la organización.

4.3.1.3.5. Modelo de Planeación Integrada.

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

- a) Volumen de producción planeado
- b) Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y demanda y comportamiento de la clientela.

Planeación de carreras en la organización. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 215)**

En este caso el autor define que el modelo de planeación integrada es un modelo que ayuda a las empresas a tomar en cuenta factores como volumen de producción planeado, cambios tecnológicos, condiciones de la oferta y demanda, con el fin de proporcionar a los cuídanos bienes y servicios de calidad.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Licenciada Coronado **(ver anexo N°9 – tabla N°1)** establece que los modelos utilizados en el proceso de planeación de recursos humanos en el Hospital Primario La Dalia, se basan en el modelo de segmentos de cargo en el cual este se centra en el nivel operacional de instituciones ya que es una técnica de recursos humanos muy utilizada en el funcionamiento de cada área de la institución, otro modelo utilizado es el modelo de planeación integrada el cual toma en cuenta diferentes factores para proporcionar a los ciudadanos un servicio de calidad.

4.3.1.4. Etapas del proceso de Planeación de Recursos Humanos.

4.3.1.4.1. Recopilación y Análisis de la Información.

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de las estrategias, los objetivos, políticas y planes de

la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. **(Simón L., Dolan, 2007, pág. 88)**

El análisis de los recursos humanos debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización. Es preciso analizar ambos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras. El conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral con la que se cuenta constituye sólo la mitad de la información del inventario. La otra mitad proviene de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de las habilidades necesarias para desempeñarlos. La existencia de un programa actualizado de análisis del puesto de trabajo facilitará la elaboración de esta parte del inventario, así como el análisis de la adecuación entre los empleados y los puestos de trabajo. El tratamiento informático que se da en la actualidad a la información recogida en los inventarios de recursos humanos hace que se pueda disponer con facilidad de una perspectiva dinámica e integradora, al suministrar datos de evolución y relacionados. **(Simon, Ramón, & Susan, 2007, pág. 88).**

En el proceso de planeación trata de recopilar la información de la fuerza laboral y el análisis de puestos, la productividad actual y futura de los recursos humanos. De las estrategias y objetivos de la organización, así como la oferta y la demanda de los empleados.

4.3.1.4.2. 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. Es muy difícil negar la influencia de los objetivos, políticas y planes de la organización sobre la planificación de los recursos humanos, pero según un estudio, solamente

alrededor del 25% de las organizaciones consigue vincular de forma sustancial la planificación institucional con la planificación de los recursos humanos. Un 45% informa que sólo existe algún vínculo, mientras que en el 20% restante no existe relación ninguna. **(Simon, Ramón, & Susan, 2007).**

Esta fase consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocida la demanda y la oferta. Conocer y comparar la oferta disponible de recursos humanos con la demanda de las necesidades de recursos humanas, nos permite detectar desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales de la organización. Esta requiere la aprobación de la alta gerencia. **(Campos, 2015)**

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

El objetivo de la administración de recursos humanos, consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. La ARH trata conquistar y retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacienta o que legan y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. **(Chiavenato I. , 2007, págs. 120,122).**

Según lo que Dolan establece acerca del establecimiento de objetivos y políticas de RRHH, hace una comparación de la demanda y la oferta y esto permitirá

detectar posibles desajustes, y por lo tanto tomar acciones para resolver. Campos coincide con Dolan en hacer comparación de la oferta disponible de recursos humanos, con las demandas de las necesidades de recursos humanos siempre y cuando estos estén aprobados por la alta gerencia. Mientras que Chiavenato se refiere a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales. Trata de conquistar y retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

El hospital primario la Dalia cuenta con políticas de recursos humanos las cuales se basan en el cumplimiento de sus objetivos, principalmente el de brindar un servicio de calidad a la población del municipio.

4.3.1.4.3. Programación de Recursos Humanos.

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre la oferta y la demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, debe elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización (en caso de que las previsiones de la primera fase hayan demostrado que la demanda supera a la oferta.) o para disminuir el número de los que ya existen. (En caso de que las previsiones demuestren que la oferta supera la demanda).

Esto se refiere a la evaluación de las necesidades de la organización en cuanto a la demanda y oferta de los trabajadores, cuales son los recursos humanos que se necesitan, las cualidades que estos necesitan para cubrir una vacante y brindar un servicio de calidad.

Dos ejemplos de este tipo de programas se describen a continuación:

Necesidades de nuevos recursos

El proceso de planificación ha puesto de manifiesto que hay un desajuste entre las necesidades de recursos humanos en los próximos años y las disponibilidades existentes. La estrategia de crecimiento que quiere desarrollar la empresa, basada en una mayor presencia en los mercados internacionales, junto a la decisión de lanzar un nuevo producto y realizar fuertes inversiones en tecnología, hace que la composición de la plantilla deba cambiar no sólo en términos cuantitativos, sino también cualitativos. Estas necesidades, que han sido puestas de relieve durante el proceso de planificación de los recursos humanos, han conducido a que dicho departamento esté diseñando nuevas políticas de personal en materia de reclutamiento, selección, análisis de nuevos puestos y de movimientos internos, con objeto de ir teniendo la composición de efectivos, en cada momento, que la empresa necesita.

Reducción de efectivos

Las fuertes contracciones que ha experimentado la demanda de fabricación de barcos de gran tonelaje han hecho que muchas empresas, entre ellas las españolas, hayan tenido que ajustar sus capacidades productivas. Por otra parte, la fuerte competencia en costes de las empresas japonesas y coreanas las ha llevado a establecer un plan de inversiones en los próximos cinco años, con miras a incorporar nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo. A través de la planificación de los recursos humanos se ha podido determinar no sólo el excedente de mano de obra (cuantitativamente), sino también en qué secciones y áreas. Además, teniendo en cuenta la información recogida en el inventario de efectivos se conocen las capacidades, habilidades, experiencias y potenciales de los recursos humanos. Todo ello permitirá a la empresa trazar un plan orientado a diseñar las salidas y los posibles movimientos internos que requerirán la incorporación de las nuevas tecnologías. (Simon, Ramón, & Susan, 2007, pág. 94)

Esta fase está orientada hacia la consecución del ajuste de la oferta y la demanda a través de los diferentes procesos de la gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización deben elaborarse programas de

actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización o para disminuir el número de los que ya existen. Si la demanda es mayor a la oferta se presenta reducción de recursos humanos, y se busca en qué áreas, ¿en qué unidad orgánica? Tomando en cuenta: capacidades, habilidades, experiencias y potencialidades. Se diseña un plan de salida y un movimiento interno. **(Campos, 2015).**

Hay programas de recursos humanos que sobre el papel parecen buenos pero que al implementarse se convierten en un desastre porque entran en conflicto con la realidad en que se mueve la empresa. Para evitar este tipo de sorpresas desagradable, es importante hacerse las siguientes preguntas antes de implantar un nuevo programa de recursos humanos.

- 1) Son los programas de RR.HH. herramientas eficaces para implantar las estrategias de RR.HH.

Son los programas de RR.HH. propuestos los más adecuados para aplicar las estrategias de RR.HH. de la empresa

Pueden los programas de RR.HH. propuestos cambiarse o modificarse fácilmente para responder a nuevos planteamientos estratégicos sin violar un contrato psicológico o legal con los empleados.

- 2) Se adoptan los programas de RR.HH. a las restricciones a que están sometida los cursos.

Tiene la empresa la capacidad necesaria los programas de RR.HH. propuestos. En otras palabras son realistas los programas.

- 3) Como se aplicaran los programas de RR.HH.

Entienden bien los programas de RR.HH. a aquellas personas que se van a encargar de su implantación por ejemplo los supervisores de línea y los empleados.

4) Quien pondrá en marcha los programas de RR.HH.

Tendrá el departamento de RR.HH. el papel de consultor interno para asesorar a los empleados y directivos responsables de llevar los programas de RR.HH. propuestos.

Para poder implementar un nuevo programa de recursos humanos hay que tomar las funciones establecidas anteriormente, ya que hay que saber bien como es el funcionamiento de la organización, la manera en que emplea a sus trabajadores, así mismo el cumplimiento de los objetivos.

Esta la alta dirección comprometida visible y resueltamente con los programas propuestos. **(Luis, David, & Robert, 2008, pág. 47).**

Según estos autores Simón Dolan y Rosa campos coinciden que los programas de recursos humanos están orientado hacia el desajuste entre la oferta y la demanda, por lo que debe elaborarse debe elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades y así aumentar la oferta de los empleados de la organización. Mientras que Chiavenato establece que estos programas deben ser bien elaborados para evitar errores en las funciones laborales.

4.3.1.4.4. Control y Evaluación de la Planificación.

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o gestión de los recursos humanos facilita el control y evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. Esta recopilación de datos es importante, no sólo como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas establecidos para el ajuste. La recogida de datos y su evaluación deben realizarse a intervalos fijos a lo largo del período de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas. Estas revisiones influirán probablemente en las previsiones a corto, medio y largo plazo que se hayan efectuado. La

evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante, no sólo para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento. Algunos de los criterios o normas posibles para evaluar la planificación de los recursos humanos son los siguientes:

Nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación.

Niveles de productividad frente a objetivos formulados

Programas implantados frente a planes de actuación

Resultados de los programas frente a resultados esperados (por ejemplo, reducción de los índices de abandono, mejora de los índices de sustitución)

Costes de mano de obra y de los programas frente a los establecidos en los presupuestos

Relación entre los resultados (beneficios) y los costes de los programas. **(Simon, Ramón, & Susan, 2007, pág. 95).**

Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan. Cuantifica el valor de los RRHH. Reconocerlos como el activo más importante de la organización. Se evalúa la calidad y cantidad de las personas existentes frente a las necesidades establecidas de contratación. A si como también los niveles de productividad frente a objetivos formulados. Los resultados de los programas frente a resultados esperados. Los costó de RRHH frente a lo establecido en el presupuesto y además se avalúa la relación entre los beneficios y los costos del programa.

Esta fase es importante para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, y para demostrar a la organización la contribución del departamento. **(Campos, 2015).**

Es el análisis en el tiempo de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan. Cuantifica el valor de los empleados en la organización. Esta fase es importante para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos y para demostrar a la organización la contribución de estos hacia el alcance de sus objetivos. Simón plantea que el control y evaluación es esencial para su gestión eficaz.

4.3.1.5. Factores que influyen en la Planificación de los Recursos.

4.3.1.5.1. Población y Fuerza Laboral.

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

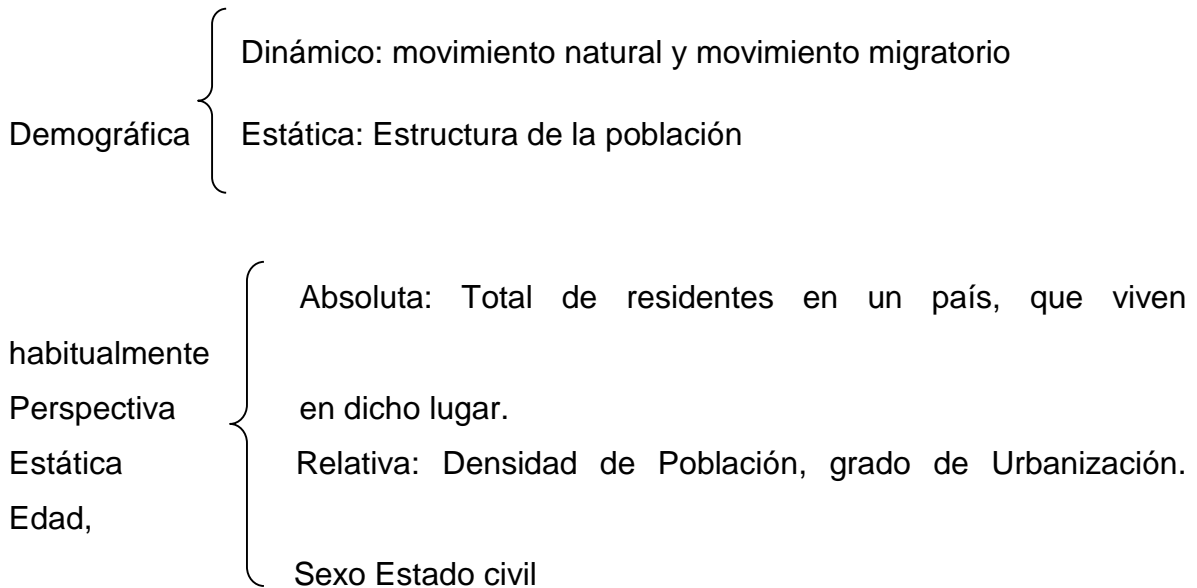
A título de ejemplo veamos algunos datos del caso español.

Población activa. La población activa en España ha pasado de 16.677.200 el último trimestre del año 1991 aproximadamente 48.012.900 a finales del 2001 y 20.855.800 en el 2005. Sin embargo lo más importante es el cambio experimentado por el papel de la mujer en dicha evolución. Los varones muestran un crecimiento neto de 2.143.500 personas (10.108.200 en 1991, 10.926.800 en 2001 y 12.151.799 en 2005), mientras que en las mujeres, es en el mismo periodo, 3294.100. (5.569.000 en 1991, 7086.100 en 2001 y 8634.100 en 2005). **(Simon, Ramón, & Susan, 2007, pág. 97).**

La fuerza laboral se establece mediante los conocimientos, habilidades y destrezas que tiene que presentar un candidato para poder ocupar dicha vacante, esto con el objetivo de lograr todas las metas propuestas por cualquier institución.

Estos tiene significado relativo, puesto que la población es el principal actor de una economía ya que es el protagonista de actividades de producción y consumo, por ende nivela la fuerza laboral.

La población y fuerza laboral puede ser:



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

La población y fuerza laboral consiste en el número de personas que existe, y por ende estas personas forman la fuerza laboral, en el momento en que las empresas hacen el reclutamiento y selección de personal, que reúne las características necesarias para ocupar un determinado puesto, las habilidades, conocimientos, y el desarrollo que tenga esta.

Respecto a la entrevista realizada a la licenciada coronado **(ver anexo N°10 – tabla N°2)** estipula que los factores que influyen en la planeación de Recursos Humanos esta la población y fuerza laboral, consiste en las habilidades, conocimientos y destrezas que posea el candidato a ocupar dicha vacante, otro

factor a tomar en cuenta son los requisitos de personal, esta se refiere a la información que debe brindar el candidato acerca de sus estudios, capacitaciones y experiencia laboral y sucesivamente los atributos personales necesarios.

4.3.1.5.2. Cambio de Valores.

Estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía, están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importante 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. **(Simon, Ramón, & Susan, 2007, pág. 97).**

El cambio de valores afecta la fuerza laboral y va más que todo a las actitudes de las nuevas formas de trabajo, sin perder de vista intereses y preferencias sociales, cabe recalcar que la fuerza laboral son las cualidades con la que los recursos humanos deben de contar para optar a una vacante.

4.3.1.5.3. Descripción y análisis de puesto.

Análisis de puesto:

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a 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.

Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución.

Descripción de puestos

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. **(Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 89).**

El análisis de puestos: es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos y el punto de partida para otras actividades de recursos humano. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental.

Descripción de puestos:

Se define como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como “Ése no es mi trabajo”. Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que deberán lograrse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan
- Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo. **(R. Wayne Mondy, 2010, pág. 512).**

Análisis de puestos

Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

Descripción de puesto

Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto. **(Dessler, 2009, pág. 125).**

Según los conceptos de los autores coinciden que la descripción y análisis de puesto es:

Análisis de puesto es la información sobre los puesto y requisitos para llenarlos en el cual los analista de puesto son los responsables de recabar información su labor es obtener datos sobre todo los puestos de trabajos que existen en la organización.

Descripción del puesto es una declaración por escrito que se le entrega al trabajador describiendo sus funciones a desempeñar dentro de la organización Wayne agrega Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como “Ése no es mi trabajo”

4.3.1.5.4. Aplicación de la Técnica de Incidente Crítico.

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

además es difícil lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable. **(Chiavenato I. , 2009, pág. 148).**

Esta técnica fue desarrollada por J.C. Flanagan en los años 40 dentro de un programa de las fuerzas áreas norteamericanas. Se trata de recabar ejemplos de incidentes producidos en las empresas en los que se detalle en que circunstancia se produjeron, como actuó el trabajador y cuáles fueron las consecuencias de su actuación, con el fin de determinar los comportamientos eficientes e ineficientes en el puesto. **(Jesus, Alonzo, & Pablo, 2006, pág. 65)**

Según Gómez R Luis (2008) La técnica de los incidentes críticos (TIC) se utiliza para desarrollar descripciones del comportamiento en un trabajo. Con la TIC los supervisores y trabajadores crean incidentes de comportamiento en el desarrollo de un trabajo.

Esta consiste en las habilidades y comportamiento que debe de tener dicho trabajador dentro de la organización, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo, es el conjunto de procedimientos utilizados para la recolección de observaciones directas de la conducta humana que tienen una importancia crítica y que cumplen con definir criterios metódicamente. Chiavenato y Luis Gómez, lo plantea como la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato.

4.3.1.5.5 Requisito de Personal.

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

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

El 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, pág. 175)**

Consiste en los datos que la empresa debe de brindar a los aspirantes para la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener, los requisitos mínimos necesarios que garanticen la vinculación de los mejores elementos disponibles en el mercado laboral. Los tres autores coinciden en su descripción, ya que plantean que el empleado seleccionado debe de contener o poseer las características para poder ocupar la vacante.

4.3.1.6. Cuestiones Claves que deben considerarse.

4.3.1.6.1. Diseño y Análisis del puesto de Trabajo.

Análisis de puesto. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto)

Como desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos de procedimientos y trabajos).

A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades), es decir relación con su jefatura.

A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, de los métodos de trabajo con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales así como los requisitos personales de sus ocupantes.

Una vez que sea hecha la descripción, sigue el analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. **(Chiavenato I. , 2007, págs. 204,227).**

El diseño del puesto de trabajo recibe tres influencias importantes. Una es el análisis del flujo del trabajo que, como sabemos, intenta asegurarse de que cada tarea de la organización recibe el trato como input, añade valor a ese trabajo y después lo pasa a otro trabajador. Las otras dos influencias son estrategia empresarial y estructura organizativa que mejor se ajuste a esa estrategia. Por ejemplo puesto que las organizaciones burocráticas giran en torno a la división del trabajo, es de esperar que la atención se centre en trabajos muy especializados.

Tras haber realizado un análisis del flujo del trabajo y haber diseñado el trabajo, el empresario tiene que definir y comunicar las expectativas laborales a los empleados. Esto se hace mejor atreves de un análisis del puesto de trabajo, que consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajadores. La técnica de incidentes críticos (TIC) es uno de los muchos procedimientos de análisis de trabajo. La TIC se ha utilizado a menudo porque genera definiciones de comportamiento que dejan explícitos al empleado que es lo que se exige y en que se va a basar su evaluación. **(Luis, David, & Robert, 2008, págs. 74,77)**

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

Se establece que diseñar un puesto significa establecer obligaciones como: tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar, a quién le debe reportar el ocupante del puesto, es la especificación del contenido del puesto. Luis Gómez establece que un análisis de puesto se basa en la recopilación de información sistemática y organizada de la información relativa a los trabajadores, la técnica de incidente crítico es la más utilizada donde se especifica al trabajador que es lo que se exige y que se va a vasar su logrando evaluación. Mientras que Werther permite la formulación de niveles de desempeño en el puesto, objetivos de desempeño a los cuales aspiran los trabajadores, constituye un parámetro que permite medir el grado que se están logrando las metas.

Esto se refiere a las obligaciones que un trabajador debe de tener de acuerdo al puesto y las funciones que tiene bajo su responsabilidad.

De acuerdo con la entrevista realizada a la licenciada Coronado en el hospital primario la Dalia se cuenta con fichas ocupacionales de cada uno de los cargos, así mismo con los manuales de procedimientos para cada cargo, siendo estas de vital importancia para el buen funcionamiento y manejo de cada área.

Las fichas ocupacionales son de gran importancia ya que estas conllevan al candidato a conocer sobre las funciones que realizara en un determinado puesto.

4.3.1.6.2. Recopilación de la 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. Además, el analista de puestos contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes fabricados o los servicios prestados.

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

1. Actividades laborales
2. Actividades orientadas hacia el trabajador
3. Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto
5. Desempeño del puesto
6. Contexto del puesto
7. Requisitos personales para el puesto. **(R. Wayne Mondy, 2010, pág. 512).**

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

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

1. Actividades laborales

2. Actividades orientadas hacia el trabajador
3. Maquinas, herramientas, equipos y materiales usados.
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
5. Desempeño del puesto

Requisitos personales para el puesto. **(Dessler, 2009, pág. 125).**

1. recabar metódicamente la información.

Se debe entrevistar a la persona que desempeña de forma eficiente el puesto, según los requerimientos de la organización. Hay que buscar toda la información sobre las actividades que se efectúan en el puesto, ya sea por medio de entrevista, observación directa, cuestionarios y videos o mediante combinaciones de estos.

2. separar los elementos y objetivos que constituyen el trabajo.

Separar las perspectivas del trabajo en la organización de los intereses y objetivos del trabajador.

3. ordenar los datos de forma lógica y por escrito.

Ordenar por escrito de forma clara y precisa los datos obtenidos en el análisis del puesto.

4. Realizar un informe final: Formular el reporte final con los datos obtenidos en el análisis del puesto.
5. Archivar los resultados de cada análisis de puesto de trabajo: clasificar los resultados de los análisis de puesto para su uso óptimo en base de datos. **(Ortiz, 2004, págs. 10,11).**

Los tres autores coinciden en lo que respecta a la recopilación de información, Wayne define que Se necesita una cantidad considerable de información para realizar adecuadamente un análisis de puestos y coincide con Dessler y Blanca Valenzuela en hacer un resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de puesto.

El tipo de información que se requiere para el análisis de puesto en el hospital primario la Dalia , son los requisitos personales para el puesto de trabajo, así como los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar el trabajo, la experiencia laboral, todo esto para que su realización sea de manera eficaz y eficiente, en el cumplimiento de sus funciones.

4.3.1.6.3. Métodos y procedimientos para la Recopilación de datos.

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo que se desee describir. Algunos de los más utilizados son:

- 1) La observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas
- 2) La entrevista con el titular
- 3) Conferencia con el analista del puesto de trabajo o con expertos
- 4) Análisis de los diarios que mantienen los titulares
- 5) Cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores como el supervisor o analista del puesto de trabajo.

Como ya sea señalado, hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el procedimiento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste son los métodos principales. **(Simon L, 2007, pág. 63).**

Existen diversas maneras de obtener información sobre los niveles del desempeño que se emplean para evaluar si el empleado está logrando satisfactoriamente sus objetivos. Cuando los objetivos o niveles de desempeño no se han determinado bien o de manera clara, el analista de puesto puede solicitar sus comentarios al supervisor o expertos como los ingenieros industriales, para fijar niveles de desempeños adecuados y razonables. **(William B Wether, 2008, pág. 98).**

Esto se refiere a los diferentes métodos y procedimientos que se utilizan para la recopilación de información, como los cuestionarios, las entrevistas, la

observación, estos son utilizados para la descripción y análisis de puesto. Simón nos brinda algunos procedimientos para la obtención de información, Werther nos dice que hay diferentes maneras para saber si el empleado está logrando de manera satisfactoria sus objetivos.

4.3.1.6.4. Descripción y Especificaciones del Puesto de Trabajo.

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a que se hace, como se hace y porque se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignada. Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo deberían ser suficientemente detallada como para quien las leyera pudiera entender:1) que es lo que hay que hacer(campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados);2) que producto deberán obtenerse(fines del puesto de trabajo);3)que criterios del trabajo se aplican(es decir, calidad y cantidad);4) bajo qué condiciones se realizara el trabajo y 5) las características del puesto de trabajo. **(Simon, Ramón, & Susan, 2007, pág. 65).**

Cabe distinguir dos tipos de descripciones:

- General o global
- Específica.

Las descripciones son generales o globales cuando definen el contenido de un puesto o grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Las descripciones específicas señalan los deberes y tareas precisas de un puesto indicando claramente los aspectos en que este se relaciona con otro puesto y muestran con claridad los métodos de trabajos utilizados, los deberes y límites de esa responsabilidad.

En la especificación o perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. **(Ricardo, 2006, pág. 78).**

La descripción y análisis de cargo son responsabilidades de líneas y función de staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representando en primera instancia por el analista de cargo, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utiliza en la descripción y análisis de cargo son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 337).**

Descripción del puesto:

El patrón casi siempre utiliza el análisis de puestos para (al menos) producir la descripción de éstos, la cual consiste en un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor. Dicha información se utiliza para redactar la especificación del puesto, donde se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. No hay un formulario estándar para redactar la descripción de un puesto. Sin embargo, la mayoría contiene secciones que cubren los siguientes aspectos:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto
3. Responsabilidades y obligaciones
4. Autoridad del titular
5. Estándares de desempeño

6. Condiciones laborales

7. Especificaciones del puesto

Especificación del puesto recurre a la descripción del mismo para responder la pregunta: “¿Cuáles rasgos humanos y experiencia se necesitan para desempeñar bien este trabajo?”. La especificación indica qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se deben evaluar. La especificación del puesto puede ser una sección de la descripción del puesto o un documento completamente separado. **(Dessler, 2009, pág. 125).**

De lo anterior se concreta que coinciden los tres autores en que las descripciones se hacen por escrito y que allí se señalan los deberes y todas las tareas, lo que se hace y lo que no se hace. Chiavenato define que la descripción y análisis de cargo son responsabilidad de línea y staff, representado en primera instancia por el analista de cargo, quien puede ser un trabajador especializado en staff.

Los métodos utilizados para la recopilación de información para el puesto de trabajo utilizados en el hospital primario la Dalia destacan la entrevista, y conferencia con analista de puestos o expertos.

Dentro del contenido de la ficha de cargos del hospital primario la Dalia establecen los siguientes elementos: nombre del cargo, fecha de elaboración, fecha de revisión, código, departamento, objetivo del cargo, requisitos intelectuales, responsabilidades, condiciones del trabajo y concluyendo con las funciones del puesto.

4.3.2. Reclutamiento.

4.3.2.1. Concepto

El reclutamiento un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencial es un sistema de información mediante el cual la

organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. **(Chiavenato I. , 2009, pág. 128).**

En proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos. **(Simon L., Dolan, 2007, pag. 109)**

El reclutamiento 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. **(Gómez R. Luis 2005, pag. 190)**

El reclutamiento es la forma en que una organización atrae candidatos para ocupar un determinado puesto, los diferentes métodos que utilizan para dar a conocer la vacante y los requisitos que se requieren para poder ocuparlo. Chiavenato y Luis coinciden en su planteamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para atraer nuevos prospectos a la organización, y Simón lo define como el análisis de las solicitudes presentadas por los aspirantes al puesto de trabajo.

4.3.2.2. Importancia del Reclutamiento.

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales puede elegir. **(Simon L., Dolan, 2007, pag. 109)**

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

Por lo tanto una de las principales funciones de la administración de recursos humanos es la gestión de seleccionar, desarrollar y retener a los empleados;

Siempre y cuando se cuente con un sistema de selección adecuado en la empresa, entonces será posible que se encuentre el mejor candidato y calificado para que trabaje bien en la vacante que se desea cubrir. **(Werther W, Davis K, 2001, págs. 150-180).**

El reclutamiento de personal es de gran importancia para cualquier organización ya que por medio de esta es que se abastece de recursos humanos para el funcionamiento de esta, con el propósito de reclutar y seleccionar el mejor personal posible para lograr las metas propuestas con eficiencia, habilidades y conocimientos que estos presenten. Mientras Chiavenato recalca la importancia como una señal de oportunidades de empleo, Werther describe la importancia en la manera en que evalúa y seleccionan los recursos humanos.

Políticas de reclutamiento.

Definir la política del reclutamiento significa enunciar los objetivos que se desean conseguir, y prefijar el esquema de actuación para alcanzarlo. Los objetivos que se persiguen generalmente vendrán determinados por la pretensión de rejuvenecer la plantilla, incrementar la cualificación del personal. Las políticas pueden aparecer bajo la aplicación de los planes estratégicos de la organización, pero que tendrá que respetar las normas legales que impone toda sociedad, evitando caer en una política excesivamente materialista que vulnere derechos fundamentales de los empleados de la propia organización o de los que incluso no pertenezcan a ella.

De acuerdo a la entrevista realizada a la licenciada Coronado el proceso de reclutamiento es de suma importancia dentro del contexto de la institución, ya que para laborar en esta, se necesita de vocación, así como de mucha responsabilidad, conocimiento, habilidades y destrezas, la cual esto conllevará a brindar un servicio de calidad hacia la población.

Así mismo la institución tiene definidas las políticas de reclutamiento de personal, las cuales son regidas por el MINSA.

4.3.2.3. Fuentes y Métodos para conseguir candidatos al Puesto de Trabajo.

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 candidatos.

La identificación, selección y mantenimientos de las fuentes de reclutamiento presentan las siguientes ventajas:

- La disminución de reclutamiento.
- La disminución de los costos operaciones del reclutamiento.

Incremento del rendimiento del proceso al aumentar las relaciones candidatos preseleccionado y candidatos –candidatos admitidos. **(Simon, Ramón, & Susan, 2007, pág. 111).**

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

Existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

❖ Empleados actuales

Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.

❖ Referencias de los empleados actuales.

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

❖ Antiguos empleados.

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

❖ Anuncios en prensa y radio.

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

❖ Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.

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

❖ Agencias de contratación.

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben

unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas.

❖ Empleados temporales

Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda. Contratar empleados temporales permite a los empresarios evitar el coste de tiempo de un proceso de contratación con entrevistas y pruebas de conocimiento. **(Luis, David, & Robert, 2008, págs. 193-196).**

Los métodos o fuentes de reclutamiento son las diferentes formas en que una organización se basa para atraer recursos humanos hacia ella, una de las fuentes es el medio televisivo, radial, pagina web entre otras, estas utilizadas con el único fin de atraer candidatos para ocupar un puesto vacante. Para Simón las fuentes son proveedoras de candidatos, para Chiavenato son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento, mientras Luis Gómez hace énfasis en las diferentes fuentes de reclutamiento, como son las referencias de los empleados antiguos, medios de comunicación como la prensa, las radio entre otras.

Referente a lo establecido por la Licenciada Coronado **(ver anexo N°11 – tabla N°3)** a través de la entrevista, establece que sus principales fuentes de reclutamiento para atraer candidatos a dicha vacante los realiza a través de las referencias de los empleados actuales, esto se refiere a la información que los empleados actuales pueden dar sobre dichos candidatos a ocupar la vacante, otra fuente es la utilizada a través de las universidades, esto se da cuando los universitarios realizan prácticas ya sean de familiarización, especialización y profesionalización.

A través de los resultados obtenidos cabe recalcar que en el hospital primario la Dalia utilizan la técnica de reclutamiento mixto, donde llenan vacantes con trabajadores actuales o ajenos a la institución.

Es importante que realicen esta técnica de reclutamiento mixto ya que no hay que dejar escapar a trabajadores que tienen un buen desempeño dentro de la institución, y que ayuden al cumplimiento de los objetivos, y así brindar un servicio de calidad a la población.

4.3.2.4. Tipos de Reclutamientos.

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

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

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

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

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

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

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento Mixto: En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. **(Chiavenato I. , 2007, págs. 163,164).**

Hemos visto que el personal requerido por la organización puede estar ya trabajando en otros puestos dentro de la misma empresa o estar fuera de ella. Cuando la empresa busca los candidatos para un cargo vacante dentro de sus fuerza laboral, se dice que se hace reclutamiento interno.

Ventajas del reclutamiento interno.

- a) Los candidatos son bien conocidos facilitándose tanto el proceso de reclutamiento como el de selección.
- b) Los candidatos poseen ya un buen conocimiento de la empresa, disminuyendo de esta manera el periodo de inducción y el frecuente rechazo que encuentra la persona recién nombrada en un cargo.
- c) Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, motivando de esta manera a sus colaboradores.
- d) Aprovecha las inversiones realizadas por la empresa en entrenamiento de su personal.

Cuando recurre a otras fuentes diferentes a su propio personal, entonces está haciendo reclutamiento externo. Con alguna frecuencia las organizaciones enfrentan la situación de escoger de entre dos tipos de reclutamiento.

Desventajas del reclutamiento de externo:

- a) Tiende a establecer la antigüedad como el principal factor de ascenso, subvalorando así la capacidad y otros méritos laborales.
- b) Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas y experiencias diferentes, con lo cual se aumenta el riesgo de anquilosamiento de la institución.
- c) Propicia un ambiente caracterizado por integras y excesiva competitividad entre los trabajadores.
- d) Produce el llamado efecto dominio al generar sucesivas vacantes, pues el trabajador promocionado para llenar la posición disponible necesita ser remplazado en su cargo actual. Si este remplazo se realiza con un trabajador de la compañía se produce un nuevo cargo disponible que debe llenarse de la misma manera, a menos que se decida apelar al reclutamiento externo o suprimir la última posición que aparezca vacante.
- e) Exige una intensa coordinación, especialmente cuando las personas promovidas pertenecen a diferentes áreas de la empresa.

- f) Tiende a incrementar los costos laborales por la posibilidad que se presenta de contratar personas con sueldos inferiores a los que tienen los trabajadores reemplazados y cuyas condiciones salariales han ido mejorando por razones de su antigüedad en la empresa.

Reclutamiento Mixto: En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. **(Jose , 2006, págs. 112,113).**

En este caso Chiavenato habla de los tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto y en sus dos ediciones añade los mismos conceptos. Al igual José castillo Ponce coincide con Chiavenato en que cuando se asciende a una persona ya sea de manera horizontal o vertical en la organización es reclutamiento interno y cuando se busca cubrir una vacante con personal que no trabaja en la organización es reclutamiento externo; al igual cuando se tiene que promover un trabajador y hay que buscar la vacante del puesto promovido fuera de la organización es reclutamiento mixto.

En el Hospital Primario La Dalia la técnica de reclutamiento que utilizan es el reclutamiento mixto, ya que se pueden llenar vacantes con los mismos trabajadores haciendo movimientos de un puesto a otro, o por lo general como se le llama ascender de puesto es esto un movimiento interno, así mismo es utilizado el reclutamiento externo, que son trabajadores ajenos a la institución.

4.3.2.4.1. Fuentes Internas.

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

(movimientos verticales) o a los traslados de estos (movimientos horizontales) **(Simon L, 2007, pág. 114).**

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).**

La fuente interna es el método que utiliza cualquier organización para reclutar personal dentro de la misma empresa para que estos llenen el puesto vacante. Estos dos autores coinciden al definir las fuentes internas planteándolo como una manera en que los empleadores buscan la forma de mover s sus empleados de un puesto a otro.

4.3.2.4.2. Fuentes Externas.

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

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. **(Chiavenato I. , 2009, p. 212).**

Según **Gómez R Luis, (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.

Las fuentes externas son aquellas que una organización utiliza para atraer nuevos prospectos a la organización, esto con el fin de llenar vacantes que necesitan ser ocupadas, seleccionando y evaluando a los candidatos y así elegir al mejor prospecto posible. Estos tres autores plantean las fuentes externas como la forma en que el reclutador recurre para atraer aspirantes ajenos a la empresa.

4.3.2.5. Proceso de Reclutamiento.

Cada vez cobra más importancia el reclutamiento eficaz. A menos que haya un cambio radical, pronto habrá poca oferta de trabajadores. La Oficina de Estadísticas Laborales estima que en Estados Unidos se crearán 22 millones de puestos entre 2003 y 2010, pero que sólo 17 millones de nuevos trabajadores se unirán a la fuerza laboral. Varias cosas cambiarían este escenario.

Si el país continúa exportando puestos administrativos, entonces el número de nuevos puestos disminuirá. Sin embargo, la tendencia de la oferta y la demanda hacia 2010 parece estar a favor del trabajador.¹⁰ Incluso un alto nivel de desempleo, como ocurrió en 2003-2004, no necesariamente significa que es fácil encontrar buenos candidatos. Por ejemplo, una encuesta que realizó el Departamento del Trabajo durante ese periodo descubrió que casi la mitad de los encuestados dijo tener "dificultades" para encontrar aspirantes calificados. Aproximadamente el 40% mencionó que era "difícil encontrar" buenos candidatos.¹¹ Por consiguiente, el reclutamiento eficaz no sólo es importante cuando la tasa de desempleo es baja. **(R. Wayne Mondy, 2010, pág. 132).**

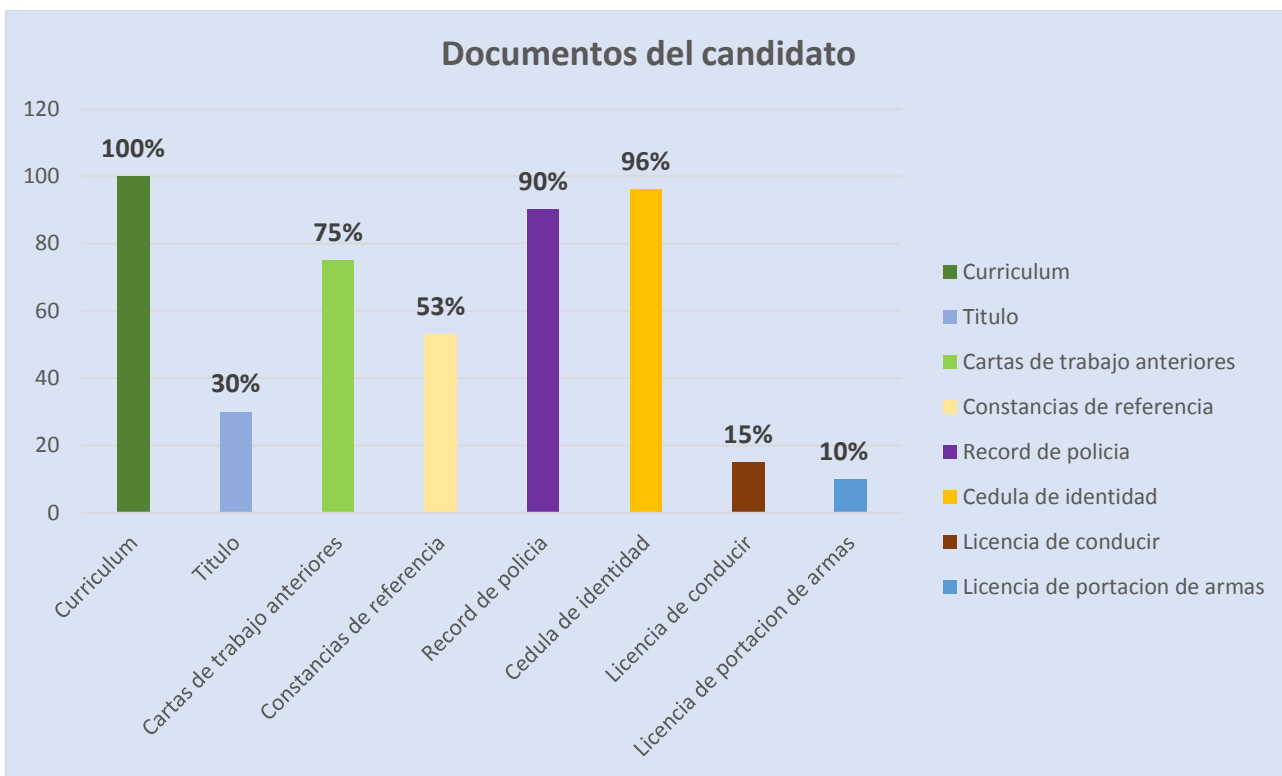
El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento

No tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. **(Chiavenato I. , 2007, pág. 155).**

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de recursos humanos a petición específica de los gerentes de línea debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la

persona, conocer los canales mediante los cuales se identifica el talento y la naturaleza de las solicitudes de empleo. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008)

.Gráfica N°6



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

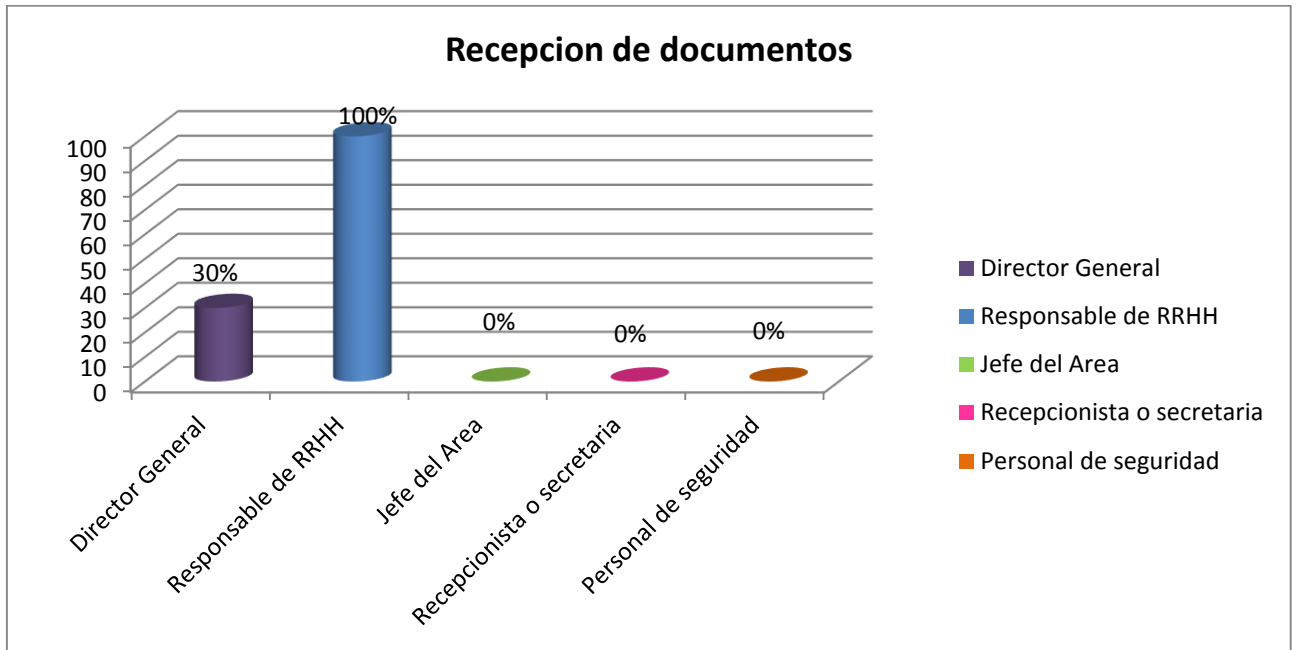
A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital Primario La Dalia, el 100% de los trabajadores responden que el curriculum es uno de los principales documentos que el candidato adjunta a su solicitud de empleo, el cual un 96% respondieron que incluye la cedula de identidad del postulante, seguidamente un 90% confirman que otro requisito que se adjunta a la solicitud de empleo es el record de policía, el 75% responden que se entrega cartas de trabajos anteriores, seguidamente el 53% de los trabajadores respondieron que otro requisito a adjuntar son las constancias de referencia, un 30% opinan que el titulo se debe de adjuntar a la solicitud de empleo, un 15% respondieron que la

licencia de conducir es otro requisito a adjuntar esto en el caso de los choferes y un 10% respondieron que la licencia de portación de armas se adjunta en la solicitud es en el caso de los guardas de seguridad, a través de la entrevista realizada a la Licenciada Coronado nos confirma que todos estos requisitos se deben de adjuntar a la solicitud de empleo, iniciando con el curriculum el cual nos ayuda para obtener información del candidato, en el caso del título establece que son pocas las personas que lo adjuntan debido a diferentes motivos, el cual se reclutan a personas que deciden realizar sus servicios sociales en dicha institución esto dependiendo del desempeño mostrado que muestre el candidato debido a este motivo cuando se reclutan practicantes y no tienen experiencias de trabajos anteriores no se les piden constancias de referencias de trabajo, en el caso de los guardas de seguridad y de los conductores es necesario que adjunten sus licencias actualizadas.

De acuerdo a los resultados obtenidos existe una variación en cuanto a los documentos que el candidato debe de presentar para optar a una vacante, debido al peso que tiene brindar el servicio de salud, deberían de pedir la información completa y con sus documentos completos, es decir todos los documentos establecidos en la gráfica anterior deberían de ser entregados por el candidato, en el caso de los conductores y guardas de seguridad son los que tienen excepciones ya que son puestos que no se requiere de un alto nivel profesional.

El proceso de reclutamiento se basa en la manera que la organización atrae el personal, la línea que sigue, las características con las que debe de contar, los conocimientos, las habilidades y destrezas de este. Para Chiavenato el reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea, mientras Werther inicia el proceso identificando las vacantes que pueden existir en dicha organización.

Gráfica N°7



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

A partir de las encuestas realizadas el 100% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que el encargado de recepcionar los documentos del candidato es el responsable de RRHH, el 30% respondieron que el encargado de recepcionar los documentos es el director general.

En si el encargado de recepcionar los documentos del candidato es la responsable de RRHH, en caso de que ella no este, estos serán entregados al director general.

En el caso de la recepción de los documentos de los candidatos debería de haber un solo responsable de esta tarea, ya que si es el responsable de recursos humanos o el director general que recepción los documentos esto atrasaría en sus funciones diarias que tienen que realizar, y esto bajaría el nivel de productividad, y el cumplimiento de las tareas establecidas.

4.3.3. Selección.

4.3.3.1. Concepto

Hay un dicho popular que dice que la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. **(Chiavenato I., 2009, pág. 144)**

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

El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones pueden ser globales ser muy simples, sobre todo cuando se selecciona empleado de la organización para llenar vacantes internas. Fuente especificada no válida.

Según Chiavenato, La selección consiste en elegir a la persona idónea, para cubrir la vacante que está ofertando dicha institución, y que pueda mantener o aumentar la eficiencia para Werther y Daris coinciden en la creación de sistemas de selección interna, para identificar el capital humano así mismo seleccionar empleados internos que estén en promoción, para cubrir dicha vacante.

4.3.3.2. Importancia.

Para una organización es vital la selección de personal, que a las veces incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo. Por tal razón es que a la hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión,

en como los resultados de esta persona puede aportar valor a la empresa, que de haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabaja. **(Eduardo Amarós, 2008, pág. 3).**

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

Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, Efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos. Fuente especificada no válida.

De acuerdo a lo que plantean estos actores la importancia de la selección radica en encontrar a la persona adecuada y así analizar bien al candidato que va ocupar dicha vacante, para que este pueda ser de beneficio a la institución y no se incurran en costos innecesarios, sino que el candidato seleccionado sea rentable a la institución.

De acuerdo a la entrevista realizada se estipula que el proceso de selección es de vital importancia para la institución ya que este conjunto de actividades que se realizan para la búsqueda, captación y selección del candidato a una plaza vacante, influirá directamente en el logro de los objetivos institucionales.

4.3.3.3. La selección como Proceso de Comparación.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la comparación) y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y análisis de puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina X, la segunda variable se denomina Y. Fuente especificada no válida.

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

Estos actores plantean, que la selección como proceso de comparación consiste en los criterios de la organización es decir lo que requiere el puesto a ocupar y por otra parte lo que presenta el candidato para realizar la similitud que existe entre ellos y así evaluarlos.

De acuerdo a los datos obtenidos en la realización de entrevista realizada, la persona seleccionada debe cumplir con las características que exige el puesto a desempeñar.

4.3.3.4. La selección como proceso de Decisión y Elección.

Una vez comparados los requisitos del puesto y de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicito la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. (Chiavenato I. , 2009, pág. 145)

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

La selección de personal es la toma de decisión para ocupar un puesto de trabajo. Esta toma decisiones puede ser un proceso propiamente racional de elegir en varias alternativas u opciones (candidatos) que llenen mejor las expectativas de éxitos 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 Mario, 2005, pág. 6).**

El autor plantea que luego de comparados los requisitos que se requiere para el puesto y los del candidato, puede ser que halla una relacion entre estos, lo cual va estar ajuicio por parte del departamento solicitante, de igual forma para Simon L Dolan es vital que para lograr el éxito de la institucion, el candidato postulante este relacionado con el puesto de trabajo asi mismo para siliezar Mario esta es una toma de decisión propiamente racional para elegir entre varios candidatos.

Respecto a lo planteado en la realización de entrevista, se constato que la persona encargada de tomar la decision de seleccionar al candidato la realiza el responsable de recursos humanos la cual debe ser aceptada por el departamento solicitante, ya despues de seleccionada el candidato elegido le corresponde al departamento solicitante, realizar la induccion de este nuevo candidato.

4.3.3.4.1 Modelos del Comportamiento.

4.3.3.4.1.1. Modelos de Colocación.

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay solo un candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras de admitirse al candidato sin más trámites.Fuente especificada no válida.

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. **(MerjinPérez, 2008, pág. 2).**

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

Según estos actores el modelo de colocación no incluye la categoría de rechazo, por lo cual hay una vacante y un candidato el cual debe ser admitido sin rechazo alguno para que este cubra dicha vacante.

4.3.3.4.1.2. Modelo de Selección.

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo si se rechaza, queda eliminado el proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.Fuente especificada no válida.

Como lo dice en su libro **Gómez R Luis, (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.

Estos actores plantean que el modelo de selección consiste en que hay varios candidatos para una sola vacante, la cual el candidato que se aproxime más a lo que demanda la vacante será aprobado de lo contrario el que no cumpla con los requisitos adecuados será rechazado.

4.3.3.4.1.3 Modelo de Clasificación.

Es un enfoque más amplio y más situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto aprobación o rechazo. Si es rechazo se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar, las vacantes y por ello se le denomina modelo de clasificación. Fuente especificada no válida.

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

Según Chiavenato el modelo de clasificación es un enfoque amplio y situacional, en el cual incluyen varios candidatos para varias vacantes, y se compara cada

candidato con los requisitos que requiere el puesto, por lo tanto el candidato tiene dos opciones la aprobación o el rechazo.

4.3.3.4.1.4 Modelo de Valor Agregado.

“Este modelo o va más allá de la simple comparación en el puesto que centra que se ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrecen interesan a la organización, el candidato aceptado. De lo contrario, se le rechaza .La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad .También ofrece la manera mejor de aumentar el capital humano de la organización.” Fuente especificada no válida.

Según lo que plantea Chiavenato este modelo se enfoca en el abastecimiento de competencias, el cual incluye competencias individuales para que el candidato sea aceptado y así incremente la competencia dentro de la institución.

Respecto a la entrevista realizada a la Licenciada Coronado (**Ver Anexo N°12 – Tabla N°4**), establece que el modelo de comportamiento utilizado en el Hospital Primario La Dalia es el de selección, el cual incluye dos categorías las cuales son aprobación y rechazo, para la cual se realizan pruebas de selección en el que hay una sola vacante para un solo candidato, observando así las habilidades y destrezas de este, para que pueda ocupar dicha vacante.

4.3.3.4.1.5. Individuales Requeridas.

Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.Fuente especificada no válida.

El Potencial Individual es el nivel de trabajo más alto que un individuo está en condiciones de realizar satisfactoriamente en el momento actual de su carrera, bajo las condiciones de contar con los conocimientos y habilidades necesarias y un alto compromiso personal con sus tareas.

El nivel del trabajo está determinado por la complejidad relativa de los problemas propios de los puestos de trabajo. El potencial individual es la variable de predicción más importante del éxito de un individuo en un puesto dado.

El sistema de evaluación del potencial individual tiene el fin de optimizar el uso del talento disponible en la organización y planificar la dotación futura. **(OECD, págs. 91-149).**

Tanto lo que plantean estos actores, el candidato debe ser hábil y competente para ocupar determinado puesto, y este candidato cuente con los niveles necesarios de conocimientos para cumplir satisfactoriamente sus labores.

4.3.3.5. Proceso de la Selección de personal.

Para ser eficiente, la administración de recursos humanos requiere una adecuada base de la información. Cuando carece de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador del capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a término a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que estos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores. **(William B Wether, 2008, pág. 23).**

Este proceso funciona como si compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final. Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las

opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están.

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

La selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización. Fuente especificada no válida.

Según Werther para que la administración de RRHH funcione correctamente se debe contar con la información necesaria para que no se den inconvenientes que afecten las labores de los trabajadores, y así los gerentes puedan tener mayor control sobre sus subordinados, para Chiavenato se emplean varias técnicas que vayan de acuerdo con el perfil del candidato sin embargo para Peña el proceso de selección consiste en emplear a la persona más calificada para cubrir el puesto vacante.

4.3.3.5.1. Recepción Preliminar de Solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige 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. **(William B Wether, 2008, pág. 201).**

Debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato. Al ser muy similares los formatos de solicitud de empleo que se consiguen en papelería, es importante familiarizarse con él para saber cómo está estructurado dicho formato y poder ubicar rápidamente la información que nos interesa; sin embargo lo más recomendable es que se cuente con un formato de solicitud propio de la empresa, cuyo diseño estará determinado, por las políticas, A partir de esto podrán separarse en los que si cumplen con el perfil (para ser los primeros en llamar) los que no cumplen (para descartarlos) y los Cuestionario necesidades y el perfil que se busca cubrir, dedicándole a las áreas de interés mayor espacio. Que podrían ser, pero se tiene alguna duda (para tomarlos como segunda opción. **(Grados, 2013, pág. 229).**

Para Werther la recepción preliminar de solicitudes inicia con una cita entre el candidato y el responsable de recibir dichas solicitudes en el cual el candidato inicia a formarse una idea de la institución, para Grados es importante que se cuente con un formato de solicitud propio de la empresa que este determinado por las políticas de la empresa y que así se pueda separar entre los candidatos que cumplen con los requisitos y los que no cumplen.

4.3.3.5.2. Administración de Exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumento para evaluar la competitividad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicas; otros son ejercicios que simulan las condiciones del trabajo. Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso. Como es evidente, la habilidad Matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos.

Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de

trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna —en forma individual— una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y sólo es aplicable en determinadas circunstancias. **(William B Wether, 2008, pág. 207).**

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. , 2009, pág. 149)**

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.

Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática y a un aspirante a conducir un vehículo pesado se le pone ante el volante de automotor de la compañía en un día de transito denso. Es evidente que la aptitud matemática de un conductor de vehículo los pesados o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrá genuina relevancia para el puesto. Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejo y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las repuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del

puesto y un comité de evaluación asigna-en forma individual-una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable solo en determinadas circunstanciasFuente especificada no válida.

Según Werther realiza la prueba de idoneidad para evaluar la competitividad entre el aspirante y los requisitos que se piden para el puesto, lo cual pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales del trabajo, Chiavenato emplean las pruebas de conocimiento o habilidades, para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica.

4.3.3.5.2.1. Tipos de prueba.

Según **William B. Werther y Keith Davis (2005)** existe una gran variedad de pruebas a disposición, cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

- Las pruebas de conocimiento: son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Según este actor, las pruebas de conocimiento, es un medio confiable para determinar el grado de conocimiento que posea dicho candidato y así, se proceda a elegir al candidato idóneo.

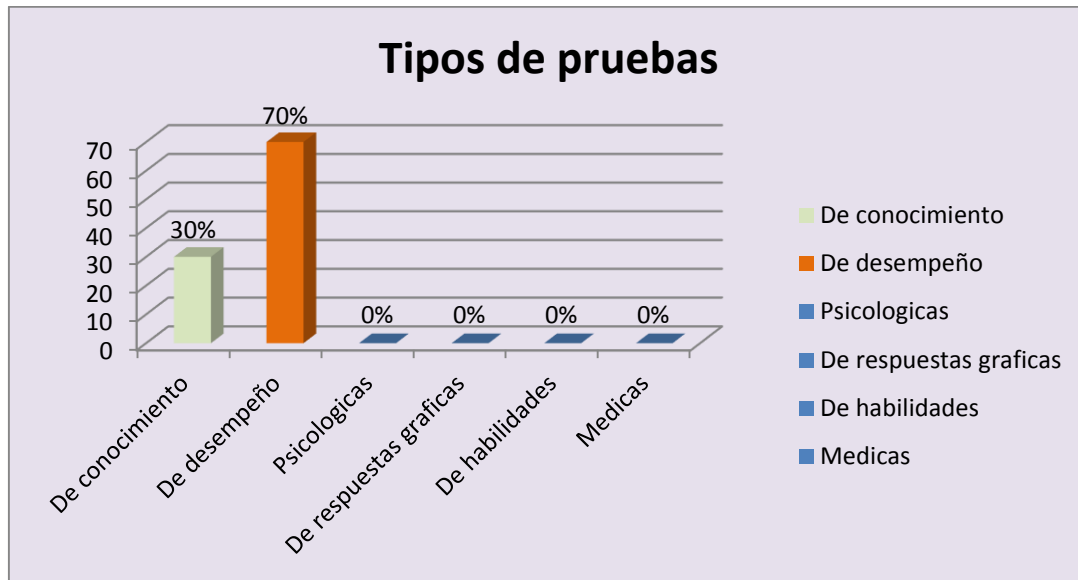
- Las pruebas de desempeño: miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Según este actor las pruebas de desempeño, son importantes porque permiten medir el desempeño del postulante, y así observar la forma que presenta el candidato para el desarrollo de las funciones.

- Las pruebas Psicológicas: miden la personalidad, se encuentra entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

- Las pruebas de respuestas graficas: miden las respuestas psicológicas a determinados estímulos.

Gráfico N ° 8



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

A partir de las encuestas realizadas el 70% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que se realizan pruebas de desempeño y el 30% respondieron que otro tipo de prueba que se realizan es la de conocimiento, lo cual es constatado por la Lic. Coronado que estos son los dos tipos de pruebas que se realizan en el proceso de selección ya que las pruebas de conocimiento permiten determinar el grado de conocimiento que posee el candidato, y las pruebas de desempeño permiten medir la eficiencia que posea el candidato en la ejecución de sus labores. Es necesario tomar en cuenta estos tipos de pruebas en el proceso de selección, en el hospital primario la Dalia se llevan a cabo la realización de pruebas de conocimientos y desempeño ya que ayudan a determinar los conocimientos, capacidad profesional y conocer la personalidad de los postulantes, esto con el objetivo de determinar el potencial con los que cuentan los candidatos, considerando que se deben tomar en cuenta las pruebas médicas

para que estas no influyan de manera negativa posteriormente ya en las funciones laborales que ejecute el candidato que será seleccionado, de igual manera tomar en cuenta las pruebas de habilidades para observar la agilidad con que se ejecutan las funciones.

4.3.3.5.3. Entrevista de Selección

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

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

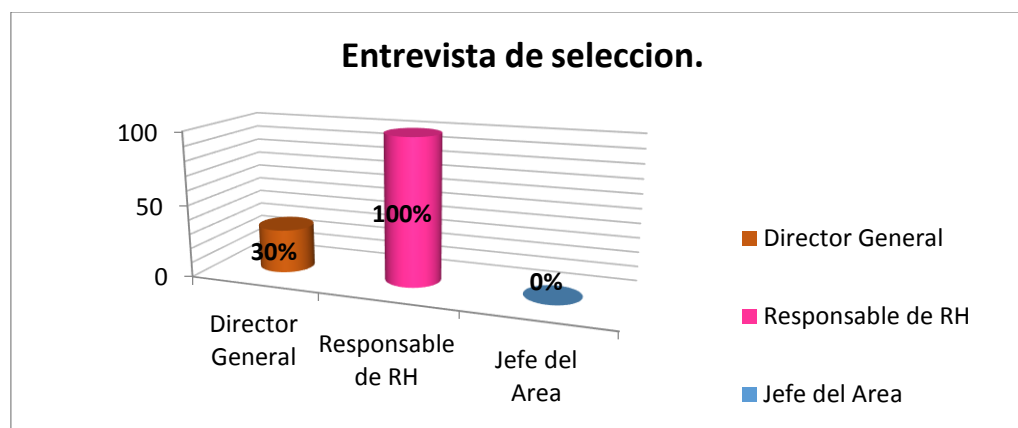
La entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información. En la mayoría, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información factual sobre los antecedentes, no es particularmente buena para hacer una evaluación, ya que es demasiada subjetiva. Sin embargo las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones. **(Simon L, 2007, pág. 147)**

Referente a lo que plantean los actores, Chiavenato describe la entrevista de selección, como la técnica más común utilizada por las diferentes empresas, Werther la emplea como una conversación formal para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, en el cual Simón concuerda con Chiavenato en que es el método más utilizado para obtener información.

Dada los resultados arrojados por la entrevista, señala la responsable de recursos humanos que si se realizan entrevista de selección para elegir al candidato a una

vacante, ya que es una técnica muy utilizada por las diferentes instituciones ya que estas permiten determinar la idoneidad que posea el candidato

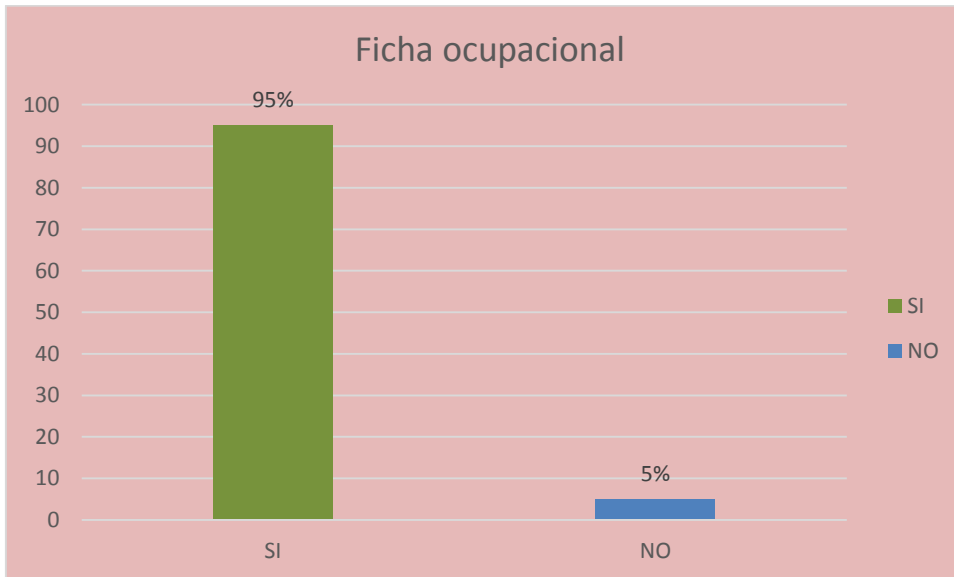
Gráfica N° 9



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

A partir de las encuestas realizadas el 100 % de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que el encargado de realizar la entrevista de selección es el responsable de recursos humanos, el 30% respondieron que el encargado de realizar la entrevista de selección es el director general, de acuerdo a la entrevista realizada la responsable de recursos humanos Lic. Coronada señala que ella es la encargada de realizar la entrevista de selección pero dado algunos inconvenientes por parte de ella, el encargado es el director general, ya que la entrevista es una de las técnicas más utilizada por diferentes instituciones para obtener información del candidato. En el hospital primario la Dalia se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante, esto con el objetivo de realizar un intercambio de información tanto del candidato para la institución contando con entrevistas que permitan conocer otros aspectos del candidato el cual la realiza el responsable de recursos sin incluir al jefe de área, siendo el jefe o supervisor el candidato idóneo para complementar este proceso al realizar preguntas sobre conocimiento y habilidades acerca del puesto.

Grafica N ° 10



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

A partir de las encuestas realizadas el 95% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que cuando fueron seleccionados para la contratación les presentaron la ficha del cargo a ocupar, el 5% respondieron que no se les presento la ficha del cargo a ocupar, de igual forma la información obtenida por la responsable de recursos humanos confirma que si se presentan las fichas del cargo a ocupar.

La ficha ocupacional es un formulario donde obtenemos información del candidato interesado a la vacante.

La ficha ocupacional es de gran importancia, para la institución ya que recopilan información del candidato y así percibir si cuenta con los requisitos que impone el puesto.

4.3.3.5.3.1. Proceso de la Entrevista.

El proceso de la entrevista puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista. En otras palabras, la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también puede ser enteramente libre, a

voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias. Fuente especificada no válida.

El proceso de entrevista puede aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en dos sentidos los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y este la obtiene de la organización. **(William B Wether, 2008, pág. 205).**

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. **(Luis, David, & Robert, 2000, pág. 153).**

Los tres autores tanto Chiavenato como Werther y Mejía coinciden en algo y es que ellos refieren de que la entrevista es un instrumento que da libertad al entrevistador de preguntar lo que desea, y que posibilitan la comunicación más fluidamente.

4.3.3.5.3.2. 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 valides. 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 , Davi K, 2008, 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 **(Yuni J, 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.

En el hospital primario La Dalia se cuenta con un cuestionario estándar, el cual es realizado al candidato que opta a la vacante, basado en las funciones del puesto.

4.3.3.5.4. Verificación de Referencias y Antecedentes.

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante. ¿Cómo se desarrolló? ¿Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Establecer si el solicitante se ha hecho acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información necesaria sobre el candidato. **(Werther W , Davi 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 buroes de créditos, instituciones gubernamentales e instituciones académicas. La principal razón de realizar investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores. **(Wayne R, Noe R, 2005, pag.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).**

Los tres autores coinciden en 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. Para Werther implica confirmar que si el solicitante es realmente acreedor de los títulos y diplomas que

afirma tener, aparte de las referencias laborales proporcionadas sobre el candidato, Wayne lo emplea como la principal razón de realizar investigaciones de antecedentes.

4.3.3.5.5. Evaluación Médica.

Por varias razones es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de los que se ausentaran con frecuencia a causa de sus constante quebrados de salud. **(William B Wether, 2008, 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. **(Dilan S, Valle R, Jacson S, Schuler, R. 2007, pag.155).**

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

Tanto Werther como Dolan y Jaime dicen 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.

4.3.3.5.6. 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. A sí mismo, pueden responder con mayor precisión a preguntas específicas. **(William B Wether, 2008, pág. 217)**

La evaluación del desempeño es una habilidad difícil y esencial de la supervisión. Por lo general el supervisor, no el departamento de RH, es quien realiza la evaluación; un supervisor que califica a todos sus empleados demasiado alto o demasiado bajo (o promedio) los perjudica a ellos y a la empresa. Por tanto los supervisores deben ser familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, Por tanto los supervisores deben ser familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de forma justa. **(Dessler, 2009, pág. 340)**

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, pag.202).**

Según estos actores concuerdan en que es el supervisor o el departamento interesado, quien tiene la responsabilidad de decidir sobre la contratación de nuevos empleados Por tanto los supervisores deben ser familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso.

4.3.3.5.7. Descripción Realista del Puesto.

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

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especiación 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).**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron “siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sección de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando

se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin descartar los aspectos positivos. **(Werther w. B., 2000, pag.203)**

Según estos actores describen la descripción relista del puesto como una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales.

4.3.3.5.8. Decisión de Contratar.

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

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y, de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa. **(Grados J, 2013, pag.256).**

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. **(Gmez L, Balkin D, Cardy R, 2000. Pag.134).**

Según Werther y Jaime 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. Y Gómez solo se limita a decir que es parte del departamento de recursos humanos.

4.3.3.5.9. Realimentación del Proceso de Selección.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de

que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en si se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura. **(Werther w. B, 2000, pag.204).**

La selección puede considerarse una de las áreas de gestión de recursos humanos con más solera y, sin duda una de las más profesionalizadas. Este alto grado de profesionalización tiene su razón de ser en la propia naturaleza del ser humano. El temor al riesgo. Seleccionar a una persona que pueda desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo no deja de entrañar un riesgo. Las empresas han querido minimizarlo, utilizando para ello las herramientas de selección más variada.

La selección es un proceso amplio y estructurado en el que deben estar involucrado el departamento de recursos humanos, los asesores externos (si fuere el caso) y, lo que es más importante, aquellos directivos antes lo que la persona vaya a responder y aquellos a los cuales vaya a prestar su servicio. **(Juan Carlos, 2004, pág. 83).**

Si bien muchas cosas parecen obvias, no por ello se debe dejar de mencionarlas. Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados sólo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no sería el esperado.

La selección en contextos con alto desempleo suele presentar una situación paradójica. Si bien frente a una convocatoria de empleo pueden recibirse muchas postulaciones, será necesario atraer a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil. La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la

selección por competencias para aquellos que adopten este sistema integral de gestión de recursos humanos. **(Martha Alicia, pág. 156).**

Según plantea Werther El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada, sin embargo para Juan Carlos. Seleccionar a una persona que pueda desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo no deja de entrañar un riesgo en el cual tiene que estar involucrado el departamento de Recursos Humanos, según Martha Alicia pueden recibirse muchas postulaciones, será necesario atraer a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil.

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, 2005)**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. **(William B Wether, 2008, pág. 217)**

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a) Obra determinada
- b) Tiempo determinado
- c) Por temporada
- d) Por capacitación inicial
- e) Por periodo de prueba.
- f) Por tiempo indeterminado. **(Jaime A Grados. 2013, pag.256).**

Según estos autores la contratación es el paso que se da al final de la selección en el cual la persona contratada inicia sus labores en la institución a través de una remuneración económica el cual es un acuerdo entre el empleador y el trabajador.

La gestión de contratación en el hospital primario La Dalia la ejecuta la responsable de recursos humanos, el tiempo estipulado para ser contratado es después de los tres meses lo cual es valorado según el desempeño mostrado durante el periodo de prueba.

Los contratos de trabajo que se realizan en el hospital primario La Dalia es de tiempo determinado e indeterminado, estos son regidos por las políticas del MINSA.

4.3.4.2. Elementos del contrato.

Artículo 20. Ley 185 El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) El lugar y la fecha de su celebración.
- b) La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el Nombre y Apellido del representante legal de la entidad empleadora.
- c) Descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse.
- d) La duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna.
- e) Indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida.
- f) La cuantía de la remuneración, su forma, períodos y lugar de pago, y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las

utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración.

g) Las firmas de los otorgantes o su representante legal, o impresión digital o firma a ruego de los que no sepan o no puedan firmar, en presencia de dos testigos.

La falta de alguno de los elementos indicados no exime a las partes de cumplir con esta disposición. En todo caso se entenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva. **(Mejía, 2005)**.

Hay una serie de documentos necesarios al contratar un nuevo trabajador, los cuales pueden variar dependiendo las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto. Entre los documentos que se pueden solicitar se encuentran

- Contrato firmado
- Solicitud de empleo
- Acta de nacimiento
- Acta de matrimonio
- Acta de nacimiento de hijos
- Registro federal de contribuyentes
- Copia del curp (clave única de registro de población)
- Numero de afiliación copia de identificación
- Cartilla militar
- Constancias de estudios
- Comprobante de domicilio
- Carta de recomendación de empleos anteriores
- Carta de recomendación personales
- Certificados de antecedentes no penales
- Licencia de manejo
- Fotografías
- Cuenta de banco donde autoriza se deposite su nomina

- Constancia de percepciones e impuestos retenidos a las personas físicas de su empleo anterior
- Si tiene crédito, deberá dar aviso para su descuento correspondiente. **(Grados, 2013, pag.256).**

Todo contrato de trabajo posee unos elementos esenciales sin los cuales podría llegar a no ser válidos y, por tanto, a determinarse su nulidad, estos elementos son: El consentimiento, el objeto y la causa.

El consentimiento: Ambas partes, trabajador y empresario, deben expresar su acuerdo de contratar. Este acuerdo debe ser adoptado libremente sin que exista violencia o intimidación por ninguna de las partes.

El Objeto: El objeto del contrato de trabajo es doble. Por una parte, está el factor productivo trabajo, entregado por el trabajador, y por otra parte, el salario, la remuneración que el trabajador recibe del empresario a cambio de su trabajo.

La causa: Es el elemento más difícil de determinar, pues representa la voluntad que tienen las partes de intercambiar trabajo por dinero. Es lo que determina toda contratación laboral.

Otros elementos del contrato.

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:

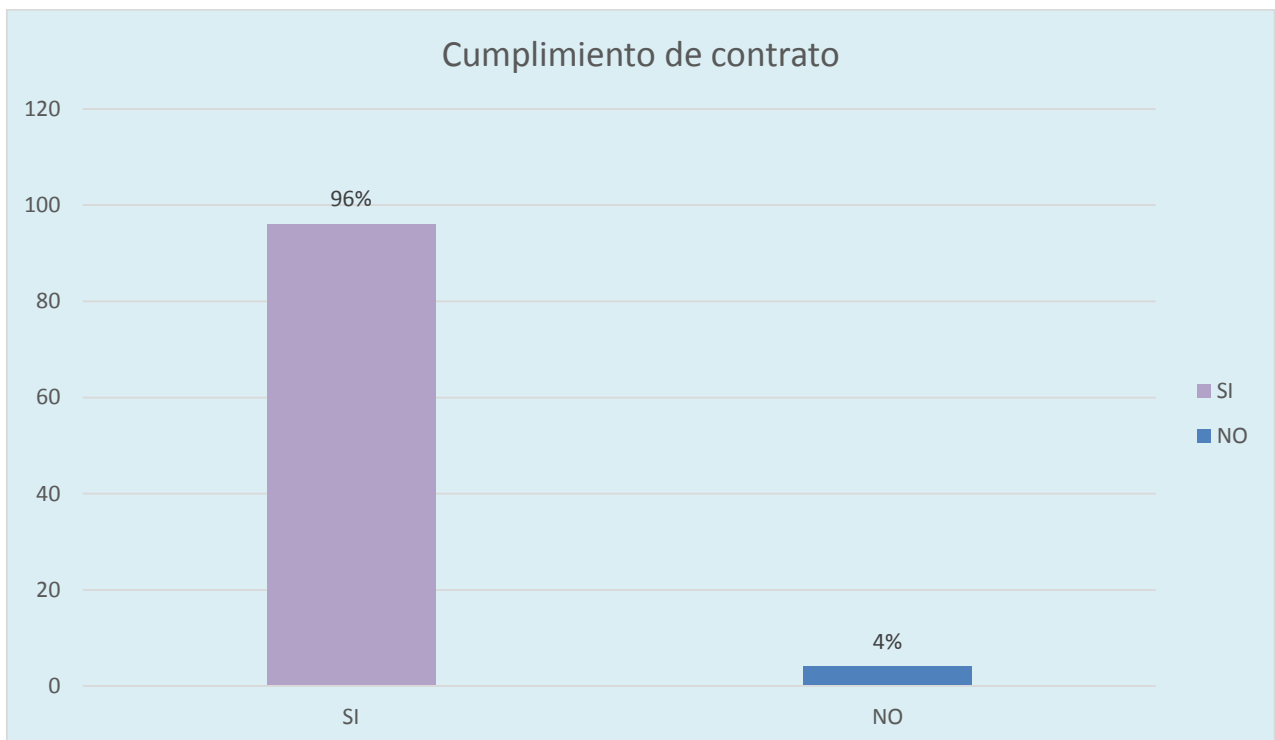
- Lugar del trabajo.
- Grupo profesional del trabajo.
- Denominación del puesto.
- Descripción de las funciones a desarrollar.
- Duración del contrato.

- Periodo de prueba.
- Duración de la jornada y horario.
- Duración de las vacaciones.
- Salario y su compensación. **(Guillermo Lacalle, 2012, pág. 107).**

Según estos autores, Todos estos elementos del contrato deben estar reflejados a la hora de realizar la contratación para que queden establecidos en su expediente dándole a conocer así sus funciones y obligaciones hacia la institución.

En el hospital primario la Dalia los contratos laborales basados en la ley 185 contienen los siguientes elementos: Duración, fecha de inicio, tipo de contrato, jornada laboral, periodo de prueba, retribución, datos del trabajador y del centro de trabajo, siendo estos elementos esenciales en el proceso de contratación.

Gráfica N°11



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

A partir de las encuestas realizadas el 96% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que si la institución está cumpliendo con lo contratado, el 4% respondieron que no se está cumpliendo con lo contratado, la información brindada por la responsable de recursos humanos confirma que si se está cumpliendo con lo contratado., brindando así a los trabajadores beneficios que los motiven a seguir adelante para que puedan ser eficiente en sus funciones. Ganándose la confianza de sus trabajadores para que no se de una finalización de contrato por parte de los trabajadores que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos.

A través de la encuesta realizada a los trabajadores del hospital primario La Dalia, existe un porcentaje negativo, donde los trabajadores respondieron que la institución no está cumpliendo con lo establecido en el contrato, cabe recalcar que estas personas son las que se encuentran bajo contrato determinado.

4.3.5. Inducción.

4.3.5.1. Programas 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. **(William B Wether, 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).**

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 externa.

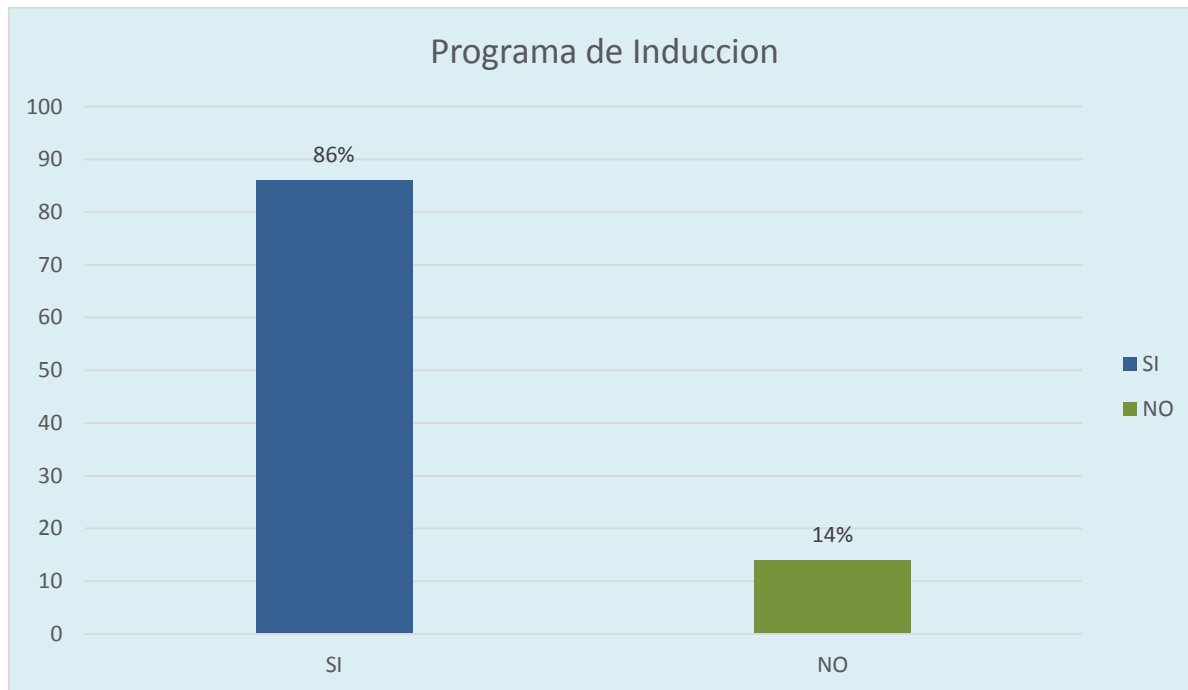
- 1) Instalaciones.
- 2) Sucursales
- 3) Ubicación.

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)**

Estos autores establecen que el nuevo personal debe ser capacitado y orientado para que aprendan las funciones que desempeñaran de manera más rápida, de esta forma estarán más concentrado en sus labores. Aunque el nuevo personal tenga experiencia o no, la institución debe brindar la información que ellos soliciten para evitar déficit en sus labores.

Gráfica N°12



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

A partir de las encuestas realizadas el 86% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que si existe un programa de inducción para el personal nuevo, el 14% respondieron que no existe un programa de inducción para el personal nuevo, la información brindada por la responsable de recursos humanos confirma que si existe un programa de inducción para el personal nuevo, para evitar inconvenientes en las diferentes funciones, el cual este programa de inducción ayuda a la orientación del personal nuevo, para que ellos puedan asimilar de una manera más rápida las funciones a desempeñar y así ahorrar tiempo a compañeros y supervisores y que el nuevo empleado pueda desempeñarse de manera eficiente. Es importante contar con un programa de inducción para los nuevos trabajadores con el propósito de facilitar su adaptación e integración en sus funciones evitando contratiempos y estrés a los demás compañeros de trabajo.

4.3.5.2. Fines de la inducción.

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

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar. **(Davis, 2008, pag. 228-230-233).**

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

esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional. **(Chiavenato I. , 2008).**

Según estos actores, el fin de la inducción. Es un proceso que es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la institución. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, deben ser inducidos en sus responsabilidades y así estos asimilen de forma más rápida sus funciones.

4.3.5.2.1. 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. **(William B Wether, 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).**

En muchos casos establecer el costo real de contratar un empleado de nivel bajo o intermedio, así como el costo de reclutar a una persona de nivel ejecutivo. En

todo los casos los resultados tendrán arrojar cifras sorprendentemente altas para el recién iniciado en esta vital área de la administración de los recursos humanos. **(Werther W. B., 2000, pág. 155)**

Respecto lo que plantean estos actores La institución debe realizar un presupuesto sobre los gastos que pueden incurrir en el proceso de reclutamiento y selección. Para evitar hacer mal uso de los recursos de la institución que ayudan a este proceso. Y que los costos invertidos en el reclutamiento y selección traigan consigo a la elección adecuada del candidato idóneo al puesto.

4.3.5.2.2. Reducción de Estrés y Ansiedad.

En un estudio reciente la sobrecarga de trabajo (el grado en el que el desempeño del trabajador se ve afectado por plazos, capacitación y recursos inadecuados). Se asociaba de manera significativa con comportamientos riesgosos. Otros investigadores sugieren que conforme se incrementa la sobrecarga de trabajo, es más probable que los individuos intenten buscar atajos y métodos de trabajo algo más peligrosos. Por lo tanto, los supervisores deben vigilar a los sub alternos en busca de señales de estrés y sobrecarga. **(Morales Cartaya, 2009, pág. 282).**

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 L, 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. **(William B Wether, 2008, pág. 428).**

Según estos autores el estrés y la ansiedad afecta en la productividad de los trabajadores y los pone en situaciones tensas, también corren riesgos de accidentes laborales por estar inmersos en la preocupación, el cansancio físico, mental. Los supervisores que vigilan los comportamientos de los trabajadores al detectar estas señales deben tomar medidas que permitan disminuir el estrés y la ansiedad, para que el personal esté en condiciones adecuadas para seguir realizando sus funciones.

4.3.5.2.3. 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. **(William B Wether, 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 L, 2007, pág. 119).**

En perspectiva a lo que estos 2 autores dicen 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.

4.3.5.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.

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

Es decir que si los demás compañeros y el supervisor ayudan al nuevo personal brindándoles información acerca de la institución para que conozcan acerca de ella y se adapten mejor y de manera más rápida, para evitar contratiempos.

Según lo planteado en la entrevista de selección, el proceso de inducción incluye la reducción de costos y ahorrar tiempo a supervisores y compañeros ya que estos incluyen un costo, pero el programa de inducción ayuda a la orientación de nuevos trabajadores

4.4. Desempeño laboral.

4.4.1. Definición

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destreza y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas, para un desempeño efectivo. **(Alma Cecilia, 2006, pág. 26)**

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

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo **(Morales Cartaya, 2009)**.

Según los autores Chiavenato y Morales Cartaya, la evaluación del desempeño es un medio que ayuda a realizar una evaluación para saber si realmente el trabajador está rindiendo en sus funciones y así corregir desviaciones que se presenten sin embargo para la autora Alma Cecilia, no basta solamente con los conocimientos, habilidades y destrezas, sino que va más allá para así lograr un excelente desempeño.

El desempeño es una herramienta que ayuda a valorar el trabajo realizado por el empleado, tanto positivamente como negativamente y a través de este, ver si los trabajadores están aportando para el logro de los objetivos de la institución.

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. **(William B Wether, 2008, pág. 306)**.

El valor que aportan nuestros recursos humanos es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de la institución, el cual incluye crecimiento tanto de la institución como profesionalmente, y así aumentar el desempeño laboral.

Ya que este valor agregado ayuda a aumentar la competencia tanto profesionalmente como institucionalmente, incrementa la responsabilidad y aplican nuevas habilidades, conocimiento y destrezas.

El procedimiento sigue cinco pasos:

- 1) Analizar el puesto y decidir cómo medir el desempeño laboral.
- 2) Seleccionar rasgos personales, como la destreza de los dedos que en su opinión pronosticaran el buen desempeño.
- 3) Aplicar pruebas a los candidatos relacionados con estos rasgos.
- 4) Medir el desempeño laboral subsiguiente de estos candidatos.
- 5) Analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza de los dedos) y el desempeño laboral. Después se puede utilizar un análisis estadístico para evaluar la importancia de estos rasgos de personalidad.

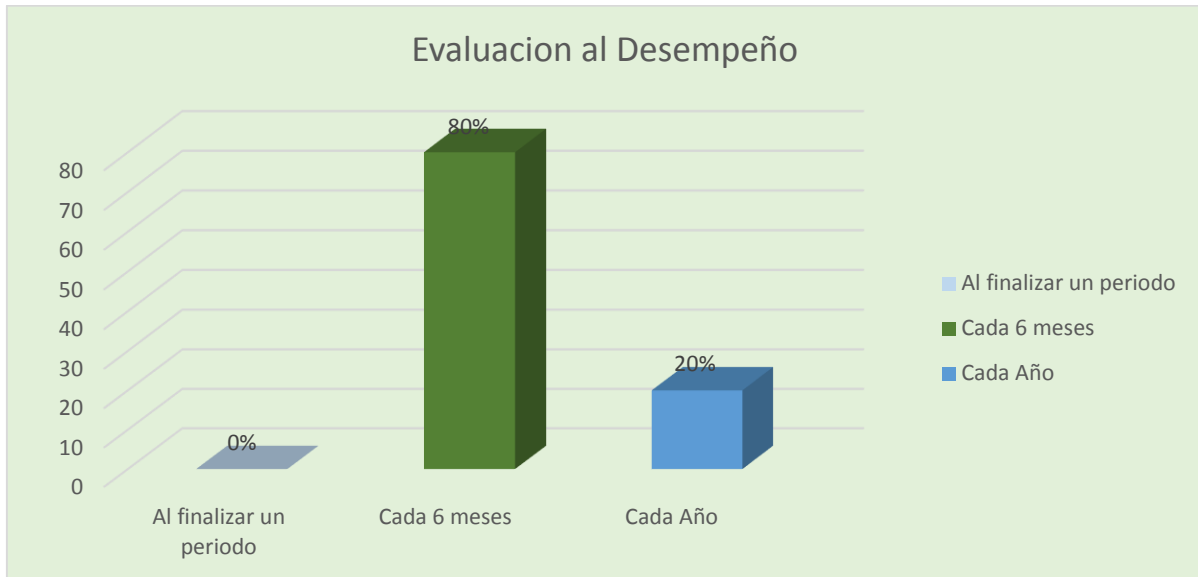
La forma es un cuestionario para evaluar la importancia de dimensiones básicas de la personalidad, como carácter agradable, cumplimiento y estabilidad emocional para el puesto. **(Dessler G, 2001, pág. 109).**

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. **(Daniel Patricio, 2011, pág. 219)**

Para estos autores es de vital importancia realizar la evaluación del desempeño para conocer más a fondo a sus recursos humanos y saber que si están aportando al logro de los objetivos de la institución y así motivar al personal de acuerdo al resultado de la evaluación de cada trabajador en sus funciones y aumentar la eficiencia y eficacia en la institución.

Dando lugar a las autocríticas constructivas, para mejorar el desarrollo del personal, y tener un buen desempeño laboral.

Gráfica N° 13



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

A partir de las encuestas realizadas el 80% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que cada 6 meses se realiza la evaluación del desempeño, y el 20% respondieron que la evaluación se hace cada año, los datos arrojados por la entrevista realizada a la responsable de recursos humanos confirma que cada 6 meses se realiza la evaluación al desempeño ya que esto es de vital importancia para la institución y así verificar el logro y dificultades de los objetivos de dicha institución y a si tomar medidas correctivas en las desviaciones que se presenten. Es de vital importancia realizar la evaluación al desempeño porque nos permite detectar e identificar las fortalezas y debilidades que presentan los trabajadores permitiendo tomar medidas para mejorar el rendimiento del personal dando lugar a la autocrítica para el desarrollo del personal en si es necesario que se realice la evaluación al desempeño para estimar el grado de eficiencia en las personas que llevan a cabo las actividades, para que estas valoraciones sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones de la institución.

4.4.3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.

4.4.3.1. Competencias Laborales.

Varios actores reconocidos en el campo de las competencias labores – Levy-Levoyer(1996), Fletcher (1992)y Alles (1999), se manifestaron preocupados dado que, a pesar de que durante las dos últimas décadas se ha escrito mucho sobre el tema, todavía prevalecen numerosas confusiones al respecto.

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. **(Alma Cecilia, 2006, pág. 21)**

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

Según los autores identifican términos profesionales que ayudan tanto a los trabajadores, como a la institución a tener la capacidad necesaria para llevar a cabo las funciones laborales, ayudando así a la institución a seguir adelante, adaptándose a los diferentes cambios que se presenten.

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).**

Hay muchos tipos de conocimiento perfectamente adaptados a sus propósitos:

- ✓ La mera acumulación de experiencia.
- ✓ El conocimiento de la lengua.
- ✓ Las leyendas, costumbres o ideas y creencias de una cultura particular, con especial relevancia de las creencias religiosas y morales.
- ✓ El conocimiento que los individuos tienen de su propia historia.
- ✓ El «saber hacer» en la artesanía y la técnica.
- ✓ El saber artístico.
- ✓ La ciencia.
- ✓ Gnosis Conocimiento intuitivo de todas las cosas.
- ✓ Conocimiento escolar.

(Beuchot, 2003, pág. 157).

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

Según estos actores concuerdan en que el conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o a través de la comprensión teórica o practica que ayudan al desempeño de los trabajadores de manera eficiente.

4.4.3.2.1. Capacitaciones.

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. **(Chiavenato I. , 2007, pág. 386).**

Capacitación: proceso para enseñar a los trabajadores nuevos las habilidades básicas que necesitan para realizar su actividad laboral. **(Ricardo D. G., 2004, pag. 302).**

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. **(Alfonso Siliceo, 2004, pág. 25).**

En este caso los autores plantean que las capacitaciones es un proceso muy importante que tienen que brindar la institución a sus empleados para que estos puedan obtener un mayor conocimiento y puedan ser competentes e incluso para el personal nuevo es básico que estos puedan ser capacitados para así poder desempeñar las funciones que ejecutan en su cargo.

Según la entrevista realizada a la licenciada Coronado, en el hospital primario La Dalia, se realizan capacitaciones al personal, esto con el objetivo de orientarse mas en sus funciones y aumentar las competencias profesionales.

4.4.3.3. Habilidades.

Habilidades: puede determinarse por medio de los siguientes elementos.

- 1- Entrenamiento
- 2- Destreza
- 3- Agilidad
- 4- Rapidez. **(Jaime A Grados,. 2013, págs. 171-172).**

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

Nivel adecuado de generalidad basado en la lógica del concepto de “competencia”. Un indicio de ello es que las definiciones de diccionario, define a la “competencia” como “la habilidad para hacer algo” o la capacidad para llevar a cabo una tarea. **(Rojas, 2005, pág. 292)**

Todo lo anterior conlleva a englobar la habilidad en un proceso que ayuda a la persona a realizar lo que se proponga a través de entrenamiento y práctica, lo cual es valorado en el ámbito profesional, haciendo referencia a la capacidad y a la

competencia, sabiendo que esta es una cualidad diferente de cada persona, lo cual ayuda en las funciones laborales.

4.4.3.4. Experiencia

La experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Un abogado mientras más años tenga en el mercado mayor será su experiencia a la hora de realizar una demanda. La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo. Las personas más exitosas tienden a ser aprendices de por vida que desarrollan nuevas habilidades mucho después de que se gradúan de la universidad o completan un programa de entrenamiento. Además, las habilidades más duraderas son a menudo las que se pueden transferir de un campo a otro, ya que la economía sube y baja (Anónimo, 2015).

Las experiencias son un sin número de capacidades desarrolladas sobre una tarea en específica, es algo que se adquiere a través del tiempo, en la ejecución de distintas actividades, lo cual es muy importante para optar a cualquier puesto de trabajo.

4.4.3.5. 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. **(A.Judge, 2009, pág. 73).**

Actitud: Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás. **(Chiavenato I. , 2009, pág. 487).**

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

Hechas las consideraciones anteriores, las actitudes responden de manera positiva lo cual se observa a través de la forma de actuar de cada individuo y como este se relaciona con los demás, su comportamiento frente a las diversas situaciones que se presenten.

Dado las actitudes que presenten los trabajadores influirán en la productividad y por ende afectara positiva o negativamente en el desempeño.

4.4.3.6. 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 mesurables” (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. , 2005, pág. 240).**

En el centro de la teoría de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivación. **(Varela, 2004, pag. 98).**

Según Snell, si las personas siguen las metas motivacionales, estas tendrán un fin común y estarán dirigidas a lograr el cumplimiento de los objetivos; de esta manera se trabajara en un ambiente donde todos cooperen por satisfacer las necesidades de la institución, para Chiavenato es un proceso muy efectivo para la administración del desempeño sin embargo Varela lo describe con las metas que se relacionan con la satisfacción de las necesidades.

4.4.3.7. Motivaciones.

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

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de motivación. Definir eximente el concepto de motivación es difícil, dado a que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, aun determinado comportamiento. **(Chiavenato I. , 2007, pág. 47).**

Motivación: puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. **(Gómez R Luis, 2000, pág. 215).**

En efecto ambas concepciones de los autores describen que la motivación es un proceso que impulsa a los individuos a llevar a cabo diversos fines, lo cual ayuda a aumentar el rendimiento laboral por lo que los trabajadores se encuentran animados, comprometidos con la institución y pueden de esta manera aumentar el desempeño de sus funciones.

4.4.3.8. Características Personales.

4.4.3.8.1. Personalidad.

La definición que se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Dijo que la personalidad era la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno. Para nuestros fines, se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúan con ellos. **(A.Judge, 2009, pág. 105).**

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

La personalidad es un constructo psicológico, que se refiere a un conjunto dinámico de características psíquicas de una persona, a la organización interior que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una determinada circunstancia. El concepto puede definirse también como el patrón de actitudes, pensamientos, sentimientos y repertorio conductual que caracteriza a una persona, y que tiene una cierta persistencia y estabilidad a lo largo de su vida de modo tal que las manifestaciones de ese patrón en las diferentes situaciones, posee algún grado de predictibilidad. **(Espinoza, 2015).**

Según los autores concuerdan en que la personalidad es un conjunto de rasgos, que diferencian a una persona de otra, en lo cual actúa y perciben de manera diferente las circunstancias que se presenten, el cual relaciona las actitudes y conductas del individuo.

4.4.3.8.2. Inteligencia.

Es la facultad que tienen las personas de conocer, analizar, comprender situaciones. **(Grados J.A., 2013, pág. 72)**

Es un conjunto de aptitudes, capacidades, habilidades y experiencias sobre ciertos dominios, para resolver problemas nuevos. **(Stephen, 2004, pág. 170).**

Según estos actores la inteligencia es la capacidad que tienen las personas para elegir entre las alternativas que mejor responda a las diferentes circunstancias que se presentan, y así poner en práctica nuestros conocimientos habilidades, experiencia.

Los conocimientos influyen en las competencias laborales ya que son los 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, de igual manera tomamos en cuenta las habilidades que posea la persona para el cumplimiento de diferentes tareas, tomando en cuenta la experiencia que posea dicha persona referentes a las actitudes positivas y negativas que se presenten ante diferentes estímulos.

Dentro de los factores tomados en cuenta en las competencias laborales en el hospital primario La Dalia se encuentran los conocimientos ya que estos son hechos que a adquirido el trabajador a través de la teoría y la práctica, habilidades que presente para la ejecución de sus funciones, experiencia el cual ayuda a elevar el grado de competitividad del individuo y establecimiento de metas que vayan acorde a los objetivos de la institución.

4.4.4. Comportamiento organizacional.

4.4.4.1. Clima Laboral

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

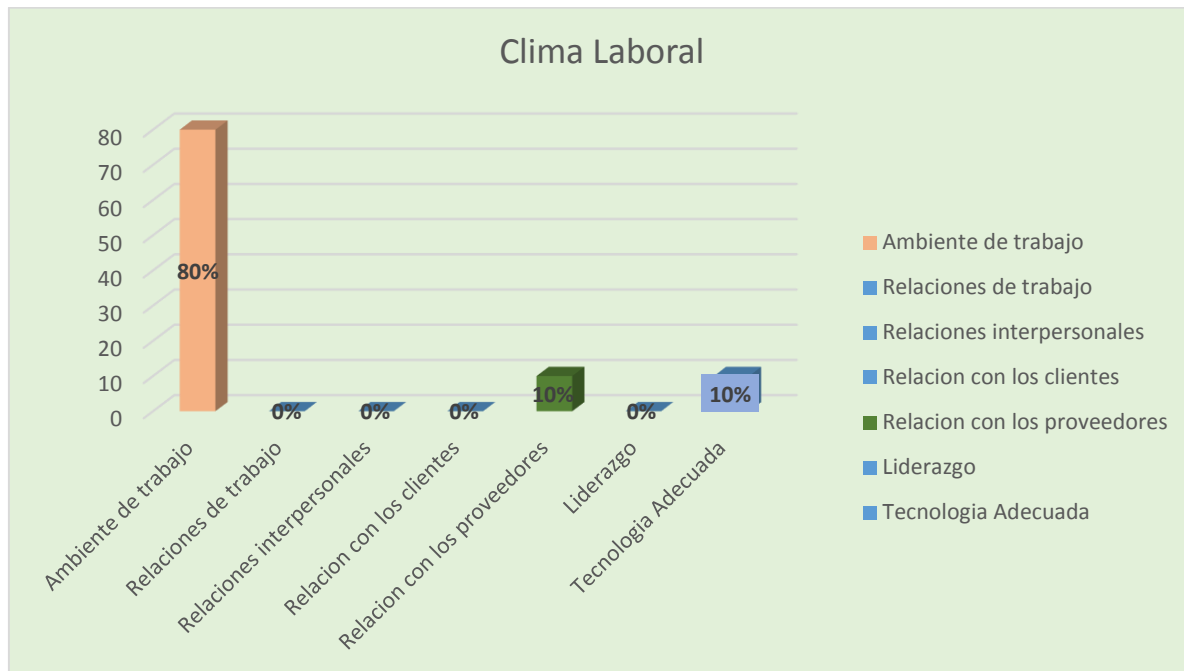
Denominamos clima laboral al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

El clima laboral está relacionado con el saber de la dirección de la empresa, con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y relacionarse, con la utilización de la tecnología adecuada y con la propia actividad de cada uno. **(Jesus Francisco, 2006, pág. 31).**

Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas. **(Chiavenato I. , 2009, pág. 491).**

Todo lo anterior establece que el clima laboral es el medio en el cual interactúan los trabajadores, es decir, como se sienten, que relación conllevan con los demás, que ambiente es el que se les brinda para que estos puedan ser productivos, lo cual es responsabilidad de la alta jerarquía, en si es el ambiente que les permite estar identificados en sus labores con la institución, personas, tecnología etc.

Gráfica N°14



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

A partir de las encuestas realizadas el 80% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que el ambiente de trabajo es un aspecto del clima laboral, 10% respondieron que las relaciones con los proveedores son un aspecto que influye en el clima laboral de igual forma el 10% respondieron que la tecnología adecuada también influye en el clima laboral, respecto a lo que plantea la responsable de recursos humanos estos son los aspectos que influyen en el clima laboral del Hospital Primario La Dalia. 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 de estos aspectos que influyen en el clima laboral. Es necesario brindar a los trabajadores un ambiente de trabajo adecuado que les permita su bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo que ayudara en la satisfacción del trabajador estos factores son percibidos por los trabajadores pudiendo influir tanto positivamente como negativamente y afectando

la productividad en el proceso de sus funciones ya que un clima laboral favorable aumentara el desempeño laboral de los trabajadores.

De tal manera se identifica que en el hospital primario La Dalia, el clima laboral no es el más adecuado.

4.4.4.1.1. Liderazgo

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. **(Chiavenato I. , 2009, pág. 500).**

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

El enfoque de competencias laborales garantiza que el personal se involucre totalmente en el grupo de los objetivos de la organización, porque las competencias laborales son el eje central de este sistema de calidad. La dirección podrá establecer su liderazgo por medio de la mejora en el desempeño laboral de su personal para que, a su vez, mejoren los procesos de los que son responsables. **(Guillermo Chávez S, 2003, pág. 11).**

Según estos autores el liderazgo es un elemento importante en la institución, ya que ayuda a influir en el grupo de manera positiva para el logro de metas en común y así tomar decisiones que favorezcan a la institución a través de un líder y que este reciba el apoyo de los demás participantes del grupo.

4.4.4.1.2. Compromiso organizacional.

El compromiso organizacional se define frecuentemente como:

- 1) Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular.
- 2) Una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización.
- 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. **(Mejía L.R., 2000, pág. 44).**

Con respecto a lo anterior estos actores concuerdan, habla de cómo se sienten los empleados con respecto a la institución, el compromiso que tienen ellos hacia la institución. La fidelidad que tienen y que hace que estos busquen el bienestar y el éxito de dicha institución es decir la relación existente entre el empleado y la institución.

Gráfica N ° 15



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

A partir de las encuestas realizadas el 80% de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia respondieron que se identifican con uno de los aspectos del compromiso organizacional que es la disposición para el trabajo, el 20% respondieron que el sentido de pertenencia, dado lo que plantea la responsable de recursos humanos, estos aspectos influyen en el compromiso organizacional, en el cual se identifican con la disposición para el trabajo, sienten el deseo de trabajar y cumplir con los objetivos de la institución y una creencia firme en los valores de la misma. El compromiso organizacional influye en el desempeño de sus trabajadores, los trabajadores del hospital primario la Dalia se identifican con la disposición para el trabajo lo cual ayuda en el logro de los objetivos, un trabajador comprometido se preocupa por los intereses no solo personales sino también los de la institución que ayuden al éxito de esta, poseen un grado de pertenencia que ayuda a que estos sientan que forman parte de la institución y ayudan al bien común de todos, esto es de beneficio para la institución, los trabajadores comprometidos tienen menos probabilidades de renunciar y ayuda a disminuir el ausentismo y rotación de personal aumentado de manera más eficiente el

desempeño laboral de la institución que estos compromisos con los cuales suelen identificarse los trabajadores puedan ponerlos en práctica.

4.4.4.1.3. Ausentismo.

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).**

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

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.

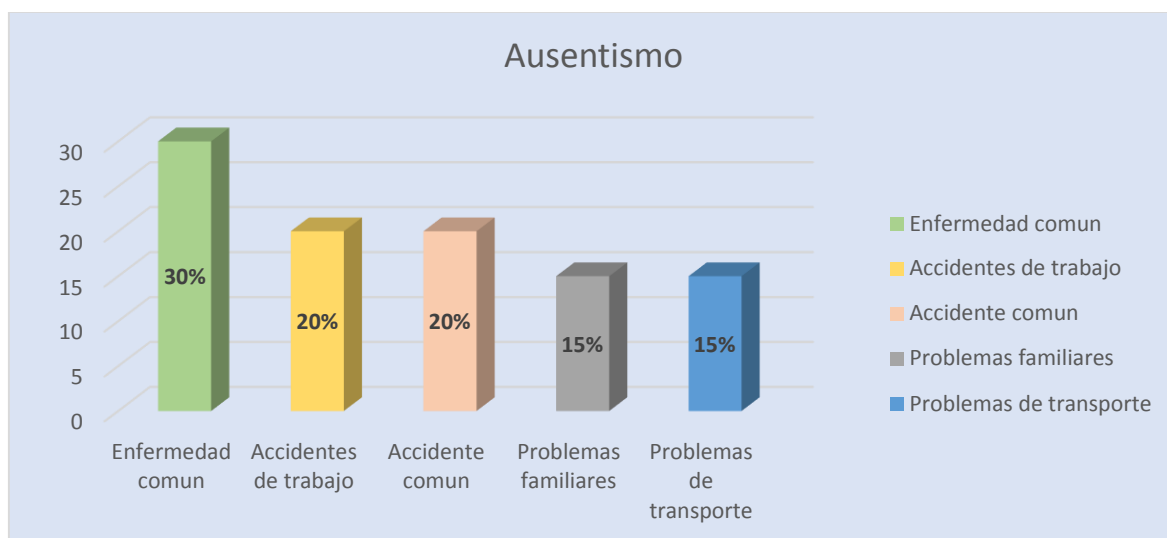
Las causas de la incapacidad temporal pueden ser las siguientes:

1. Enfermedad común o profesional
2. Accidente sea o no de trabajo.
3. Periodo de observación de enfermedad profesional cuando sea necesario la baja médica. **(Jesus Francisco, 2006, pág. 31).**

Según A. Judge y Chiavenato definen el ausentismo como la forma de representar la falta de asistencia del trabajo lo cual incurre en costos a la institución. Sin embargo este otro autor Jesús Francisco lo establece como la incapacidad para trabajar debido a enfermedad u accidentes. En lo que difiere la cita de Jesús Francisco con la de Chiavenato y A. Judge, es que el primero se refiere

específicamente a ausentismo por problemas de enfermedad y los otros dos autores se basan en ausentismo en general.

Gráfica N°16



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

Dado los resultados anteriores obtenidos a través de la realización de encuestas, el 30% de los trabajadores se identifican con enfermedades común, el 20% accidentes de trabajo, con el 20% accidente común, así como los problemas familiares con un 15%, el 15% de los trabajadores del Hospital primario La Dalia respondieron que otra causa del ausentismo son los problemas de transporte, sin embargo la responsable de recursos humanos plantea que las causas aceptadas de ausentismo se da por enfermedad común y accidentes de trabajo. Ya que estas son situaciones en la cual los trabajadores se encuentran imposibilitados para la realización de sus funciones temporalmente. El ausentismo laboral en el hospital primario la Dalia es preocupante puesto que el 30% de los trabajadores se identifican con enfermedades comunes se sobre entiende que en una institución dedicada a la salud sus trabajadores están propenso a contagiarse de diversos virus que afecten su salud , además de esto es decir que no todos los trabajadores del hospital primario la Dalia están acatando las medidas de higiene laboral para disminuir las diversas enfermedades, puesto que en el proceso de selección no se

realizan exámenes médicos y estas son las consecuencias dado que no se sabe de diversas enfermedades que pueda padecer el trabajador además de los accidentes de trabajo se necesita más capacitación para estos y que estas puedan ser tomadas en cuenta por los trabajadores ya que esto es fatal tanto para el trabajador como para la institución, además de otros factores que influyen en el ausentismo hay que tomar medidas que ayuden a disminuirlos ya que el desempeño laboral se ve afectado por estas causas de ausentismo provocando en el hospital una desorganización en las programaciones realizadas elevando costos ,pérdida de tiempo y retraso en las funciones aumentando más trabajo a los demás compañeros de trabajo y por ende la productividad.

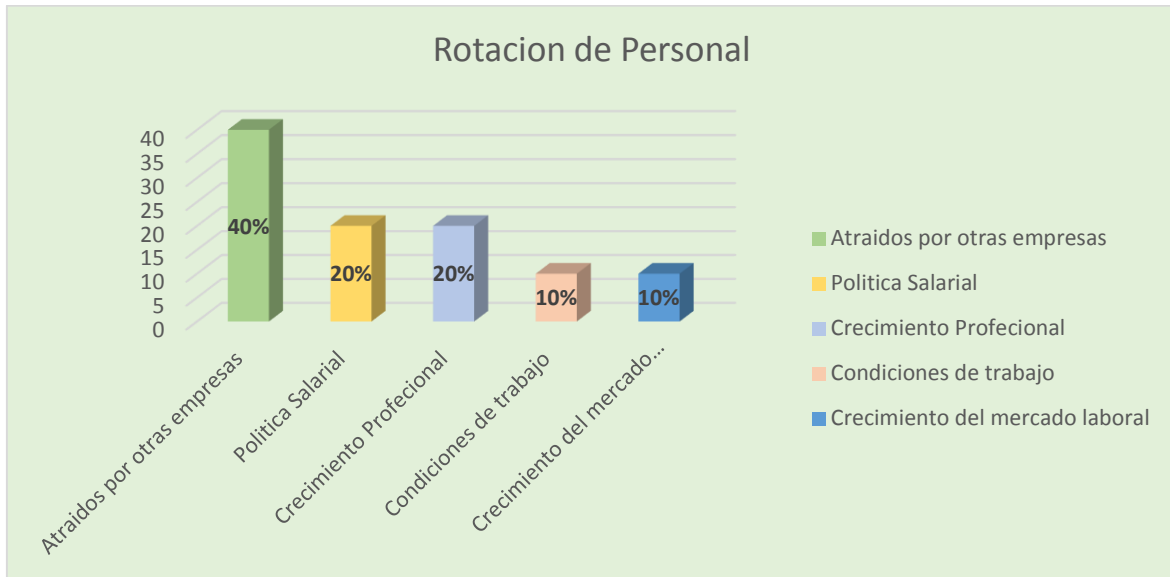
4.4.4..2. Rotación de personal

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

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. **(Jaime A Grados, 2013, pag. 208).**

Según estos autores la rotación de personal es la forma que representa la salida de trabajadores, ya sea por renuncias o despido. El puesto vacante que deja esta persona debe ser sustituido ya sea por un trabajador interno o externo (nuevo candidato al puesto) a la brevedad posible para cubrir la vacante el cual requiere de capacitación y conocimiento para llevar a cabo las funciones que ejecutan su cargo. En el cual la rotación de personal influye en diferentes factores que afectan a la eficiencia de la institución.

Gráfica N°17



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

Dado los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital Primario la Dalia el 40% responden que una de las causas de la rotación del personal es sentirse atraídos por otras empresas, el 20% identifican las políticas salariales como una causa de la rotación del personal, el 20% respondieron que el crecimiento profesional influye en la rotación del personal seguidamente el 10% se identifican con las condiciones del trabajo y el 10% se identifican con el crecimiento del mercado laboral, los datos arrojados por la responsable de recursos humanos Lic. Coronado estipula que una de las causas de la rotación del personal es sentirse atraído por otras instituciones, política salarial y seguidamente el crecimiento profesional, en el cual estas causas afectan el cumplimiento y funciones de los objetivos de la institución. Los factores que generan estas causas están muy ligados con los procesos relacionados al subsistema de aprovisionamiento un mal proceso de reclutamiento y selección trae consigo un alto índice de rotación de personal dado que la persona seleccionada no ha sido la adecuada, claro que toda selección no deja de desentrañar un riesgo pero realizando una mejor contratación aportara a disminuir la rotación de personal.

La institución necesita mantener una estabilidad en sus trabajadores para aumentar la eficiencia de esta.

(Ver Anexo N°13) Debido a la naturaleza de las variables estudiadas, el método apropiado para analizar la relación entre ellas es a partir de la función Chi Cuadrado de Pearson, mediante la herramienta para el procesamiento de datos, programa IBM SPSS.

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

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

La prueba de independencia chi-cuadrado, nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

La prueba de independencia del chi-cuadrado, las variables antes planteadas, son independientes; es decir, que no existe ninguna relación entre ellas y por lo tanto ninguna ejerce influencia sobre la otra. El objetivo de esta prueba es comprobar la hipótesis mediante el nivel de significación, por lo que sí el valor de la significación es mayor o igual que el alfa (0.05), se acepta la hipótesis, pero si es menor se rechaza. El valor de significación corresponde a la probabilidad de que una muestra aleatoria, extraída del Chi-cuadrado nos dé como resultado un valor superior a 39.672; es decir, es la probabilidad que los datos de una muestra aleatoria extraída de las dos variables sean independientes. En el caso de uno de los ejemplos arriba planteados, el valor es menor que el Alfa (0.05) en el primer cruce (0.031), por lo que se rechaza la hipótesis de independencia y por lo tanto,

podemos concluir que estas variables están relacionadas, el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos tiene relación con el desempeño laboral. No siendo así para las dos últimas, donde este valor es superior, por lo que se acepta la hipótesis y se establece que estas son variables independientes entre sí.

V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el primer objetivo planteado, se determina que el Hospital Primario La Dalia, cuenta con todas las etapas del proceso de planificación de recursos humanos en el proceso de planificación de personal, la institución está bien estructurada ya que poseen los criterios básicos de dicho paso del proceso administrativo. Así mismo integra de manera eficiente todos sus recursos para el cumplimiento de objetivos y posteriormente las metas a alcanzar.

2. De acuerdo a los procesos del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por la institución, destacan: la planeación la cual está basada en los modelos de segmentos de cargo y modelos basados en la planeación integrada, reclutamiento, utilizando técnicas de reclutamiento mixto y selección a través de entrevistas y pruebas de selección para elegir al candidato ideal para la vacante, los contratos que se realizan son el determinado e indeterminado, contando un programa de inducción para los nuevos trabajadores.

3. De acuerdo con el tercer objetivo de la investigación: entre los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia se encuentran: Los conocimientos de cada trabajador, sus habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, establecimiento de metas y características personales, recalcando los aspectos que influyen en el hospital primario La Dalia se encuentra el ambiente de trabajo, relación con los proveedores y tecnología adecuada, dentro de los aspectos con los que los trabajadores se identifican se encuentran sentido de pertenencia y disposición para el trabajo, dentro de las causas que afectan el desempeño laboral de los trabajadores se encuentran enfermedades comunes, accidentes de trabajo problemas de transporte, existe una variedad de factores que afectan el cumplimiento de los objetivos debido a la rotación de personal.

4. La influencia que tiene el subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia, a través de la prueba de independencia Chi - Cuadrado de Pearson, se

determina que entre las variables antes mencionadas existe un grado de relación. Referente a la dotación de personal empleada en el hospital primario La Dalia, no es la más adecuada debido a un alto índice de ausentismo y de rotación de personal, la cual se necesita una mayor estabilidad, para mejorar el desempeño laboral y brindar un servicio de calidad, en alcance a los objetivos institucionales.

VI. BIBLIOGRAFIA

- A.Judge, S. R. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). Mexico: pearson prentice hall.
- Alexander Luis, O. O. (2009). *Diccionario de pedagogía*. Colombia: Cepedit.
- Alfonso Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa, S.A de C.V.
- Alma Cecilia, P. S. (2006). *Modelo de evaluacion por competencia labores*. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Anónimo. (09 de Septiembre de 2015). *es.wikipedia.org*. Recuperado el viernes 25 de Septiembre de 2015, de *es.wikipedia.org*: <https://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>
- Beuchot, M. (2003). *Hermeneutica analogico*. San Esteban: Salamanca.
- Butteriss, M. (2001). *Reinventado de Recursos Humanos*. Mexico.
- Campos, R. (25 de 09 de 2015). Obtenido de <http://efigenia-campos.blogspot.com/2011/05/fases-de-la-planificacion-de-recursos.html>
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos* (octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *gestion de talento humano*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2009). Mexico: Mc Graw Hill.
- Daniel Patricio, J. (2011). *Manual de recursos Humanos*. España: Esic editorial.
- David Ulrich, J. Y. (2012). *Recursos Humanos de afuera hacia adentro*.
- Dawking, R. J. (2005). *El gen egoista. Las bases biologicas de nuestra conducta*. Barcelona: Salvat.
- Dessler G. (2001). *administracion de recursos humano*. Mexico: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos humanos* (Decimo primera ed.). Mexico: Prentice Hall Inc.
- EduardoAmarós. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico.
- Flores, C. (09 de 26 de 2015). Obtenido de www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html/

- Gamaliel Diaz, L. C. (2011). *Las competitividad en las pequenas y medianas empresas*. matagalpa.
- Guillermo Lacalle, G. (2012). Operaciones Administrativas de recursos Humanos.
- Hernandez. (2005). En F. Hernandez, *Seguridad e higiene laboral* (pág. 16). Mexico: Limusa.
- Jesus Francisco, M. M. (2006). Absentismo laboral. pc editorial.
- Jesus, M., Alonzo, M., & Pablo, R. (2006). Seleccin de personal, la busqueda del candidato adecuado. España: Ideas propias editorial,S.L.
- Jose , C. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad* (Segunda ed.). Bogota: ecoe ediciones Ltda.
- Juan Carlos, R. S. (2004). Modelo de gestion de recursos humanos. Barcelona: uoc.
- Luis, G. M., David, B., & Robert, C. (2008). *Gestión de recursos humanos* (quinta ed.). Madrid: pearson educación s.a.
- Luis, G., David, B., & Robert, C. (2000). *gestion de recursos humanos*. madrid: Prentice Hall.
- Luis, G., David, B., & Robert, C. (2000). *gestion de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Martha Alicia, A. (s.f.). Direccion estratégica de recursos humanos, gestion por competencias. Buenos Aires.
- Mejia, H. V. (2005). *Código del trabajo de la republica de icaragua*. Managua.
- Mercado, S. (2004). Administración aplicada. Mexico: Limusa S.A de C.V.
- MerjinPérez. (2008). web www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos SELECCIÓN DE PERSONAL. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de web www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos SELECCIÓN DE PERSONAL: web www.monografias.com
- Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestion*. Cuba: Editora política.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Noe robert, M. (2005). *administracion de recursos humanos*. Mexico.
- OECD. (s.f.). DISEÑO DEL VALOR AGREGADO.
- Ortiz, B. V. (2004). Analisis del puesto de trabajo. Mexico.
- Peña, R. M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid : Especial directivo .

- R. Wayne Mondy, S. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Radrián, M. (2005). *Metodología de la Investigación*.
- Ricardo, A. (2006). *Administración de compensaciones*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Rojas, M. L. (2005). Competencia laboral y educación basada en normas y competencias. Mexico: Editorial Limusa, S.A de C.V.
- 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, D. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Simon, L., Ramón, V. C., & Susan, E. K. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Snell, T. S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*. Mexico: Prentice S.A.
- Vasquez Maria, Ferreira Maria. (2006). *Introducción a las técnicas de investigación aplicadas en salud*. Barcelona: Materials.
- Werther Jr Ph, W., & Davis Ph, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther W, Davi K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: MacGrawHill.
- WikiHow.com. (09 de septiembre de 2015). Obtenido de WikiHow.com: <http://es.wikihow.com/reducir-la-rotaci%C3%B3n-de-personal>
- yoel, s., & yanet, c. (7 de noviembre de 2008). www.eumed.net/libros-gratis. Recuperado el 3 de septiembre de 2015, de www.eumed.net/libros-gratis
- Yuni J, Urbano C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación 2*. Córdoba: Brujas.

VII.

ANEXOS

OPERACIONALIZACION

| VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADORES | PREGUNTAS | TECNICAS | DIRIGIDO A |
|------------------------------------|---------------------|--|--|--|---------------------------------|
| ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS | | DEFINICION | 1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISION DE LA INSTITUCION? 2. CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH? | ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |
| | FUNCIONES DE LA ARH | FUNCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO | 3. QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA INSTITUCION?. 4. QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES? 5. EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST? | ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |
| | | FUNCION DE SERVICIOS SOCIALES | 6. EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES? __SI, __NO. 7. SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS? __ALIMENTACIÓN __SEGURO SOCIAL __SUBSIDIOS. __MEDICAMENTOS. __EXÁMENES MÉDICOS. | ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |
| | | FUNCION DE RETRIBUCION | 8. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS? __SI __NO 9. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO? __SI | ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |

| | | | __NO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|-----------------------|---|---------------------------|---------------------------------|--------|--------|--|--|--|--|--------------------------------|--|--|--|---|--|--|--|---------------------------------|--|--|--|------------------------------------|--|--|--|------------|---------------------------------|
| SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH | PLANEACION | DEFINICION | 10. EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS? | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | IMPORTANCIA | 11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS? | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PROCESO | <p>12. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>MODELO</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos? __ A partir de la oferta. __ A partir de la demanda</p> | MODELO | S I | N O | N A | Basado en la demanda estimada del producto o servicio. | | | | Basado en segmentos de cargos. | | | | Basado en la sustitución de puestos claves. | | | | Basado en el flujo de personal. | | | | Basado en la planeación integrada. | | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |
| MODELO | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en la demanda estimada del producto o servicio. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en segmentos de cargos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en la sustitución de puestos claves. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en el flujo de personal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Basado en la planeación integrada. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | OBJETIVOS Y POLITICAS | 14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH? | ENTREVISTA OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | __ SI __ NO | | RRHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--|---|---------------------------|---------------------------------|--------|--------|-----------------------------|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|---------------------------------|--|--|------------|---------------------------------|
| | | FACTORES | 15. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH. <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | FACTORES | S I | N O | N A | Población y fuerza laboral. | | | | Cambio de valores. | | | | Descripción y análisis de puestos. | | | | Aplicación de la técnica de incidente crítico. | | | | Requisitos de personal. | | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |
| FACTORES | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Población y fuerza laboral. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cambio de valores. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Descripción y análisis de puestos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación de la técnica de incidente crítico. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Requisitos de personal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS. | 16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS? __ SI __ NO 17. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO? __ SI __ NO. | ENTREVISTA OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO | 18. ¿Qué TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTO? <table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO DE INFORMACION</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ACTIVIDADES LABORALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ELEMENTOS TANGIBLES E</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | TIPO DE INFORMACION | S I | N O | N A | ACTIVIDADES LABORALES. | | | | ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR. | | | | MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS. | | | | ELEMENTOS TANGIBLES E | | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH | | | | |
| TIPO DE INFORMACION | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES LABORALES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ELEMENTOS TANGIBLES E | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|---|--|---|--|--|-----------------------|--------|--------|--------|------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-------------|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|------------|---------------------------------------|
| | | | DESEMPEÑO DEL PUESTO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO. | 19. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN? | <table border="1"> <thead> <tr> <th>METODOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o Bitácora del participante.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | METODOS | S I | N O | N A | Entrevista | | | | Cuestionarios | | | | Observación | | | | Diario o Bitácora del participante. | | | | Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas. | | | | Conferencia con analistas de puestos o expertos. | | | | | | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |
| METODOS | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevista | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuestionarios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Observación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diario o Bitácora del participante. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conferencia con analistas de puestos o expertos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO. | 20. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS? | <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> </tbody> </table> | | | CONTENIDO DE LA FICHA | S I | N O | N A | NOMBRE DEL CARGO | | | | FECHA DE ELABORACIÓN. | | | | OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 INTELLECTUALES. 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 RRHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | POLITICAS DE RECLUTAMIENTO | 22. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? __SI __NO | ENTREVISTA OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | FUENTES DE RECLUTAMIENTO. | 23. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? <table border="1"> <thead> <tr> <th>FUENTES</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | FUENTES | S | N | N | | I | O | A | EMPLEADOS ACTUALES. | | | | REFERENCIA DE EMPLEADOS. | | | | ANTIGUOS EMPLEADOS. | | | | ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET. | | | | AGENCIAS DE | | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |
| FUENTES | S | N | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EMPLEADOS ACTUALES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REFERENCIA DE EMPLEADOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ANTIGUOS EMPLEADOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AGENCIAS DE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|---------------------------|---|---|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|----------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | <table border="1"> <tr> <td>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> </table> | CONTRATACIÓN. | | | | EMPLEADOS TEMPORALES. | | | | LA COMPETENCIA. | | | | UNIVERSIDADES. | | | | INSTITUTOS TÉCNICOS. | | | | CANDIDATOS ESPONTÁNEOS. | | | | | |
| CONTRATACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EMPLEADOS TEMPORALES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LA COMPETENCIA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| UNIVERSIDADES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INSTITUTOS TÉCNICOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CANDIDATOS ESPONTÁNEOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | TIPOS DE RECLUTAMIENTO | <p>24. ¿QUÉ TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?</p> <p>___ INTERNO.</p> <p>___ EXTERNO.</p> <p>___ MIXTO.</p> | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PROCESOS DE RECLUTAMIENTO | <p>25. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</p> <p>26. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO.</p> <p>27. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS PLITICAS DE LA EMPRESA?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO.</p> <p>28. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO?</p> | <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> | <p>GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR DE GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | <p>29. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>CURRICULUM</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TÍTULOS</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>RECORD DE POLICÍA.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CERTIFICADO DE SALUD.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CEDULA DE IDENTIDAD</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FOTOCOPIA CARNET DEL INSS</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>NUMERO RUC</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE CONDUCIR</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>OTROS REQUISITOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>30. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO? <u> </u> DIRECTOR GENERAL.</p> | DOCUMENTOS | S I | N O | N A | CURRICULUM | | | | TÍTULOS | | | | CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES | | | | CONSTANCIAS DE REFERENCIAS. | | | | RECORD DE POLICÍA. | | | | CERTIFICADO DE SALUD. | | | | CEDULA DE IDENTIDAD | | | | PARTIDA DE NACIMIENTO | | | | PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS. | | | | FOTOCOPIA CARNET DEL INSS | | | | NUMERO RUC | | | | LICENCIA DE CONDUCIR | | | | LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS. | | | | CONSTANCIAS DE ESTUDIOS. | | | | OTROS REQUISITOS. | | | | <p>ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION</p> | <p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR EMPRESA</p> <p>GERENTE O</p> |
|-------------------------------------|--------|--------|---|------------|--------|--------|--------|------------|--|--|--|---------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|---------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|-------------------------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|---------------------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|-------------------|--|--|--|--|---|
| DOCUMENTOS | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CURRICULUM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TÍTULOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONSTANCIAS DE REFERENCIAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RECORD DE POLICÍA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CERTIFICADO DE SALUD. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CEDULA DE IDENTIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PARTIDA DE NACIMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOTOCOPIA CARNET DEL INSS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NUMERO RUC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LICENCIA DE CONDUCIR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONSTANCIAS DE ESTUDIOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OTROS REQUISITOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------|--|---|------------------------|-------------------------------|---|---|--|---|---|---|-------------|--------------------------|--|--|------------|--|--|--|----------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|------------|--------------------------|
| | | | ___ RESPONSABLE DE RH ___ JEFE DEL ÁREA. ___ RECEPCIONISTA O SECRETARIA.. ___ PERSONAL DE SEGURIDAD. | ENTREVISTA ENCUESTA | ADMINISTRADOR TRABAJADOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | SELECCIÓN | IMPORTANCIA | 31. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH? | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACION | 32. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO? ___ SI ___ NO | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION | 33. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO? ___ DIRECTOR GENERAL. ___ RESPONSABLE DE RH ___ JEFE DEL ÁREA. | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | MODELOS DE COMPORTAMIENTO | 34. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION? <table border="1" data-bbox="955 979 1465 1198"> <tr> <td>MODELOS</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>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> </table> | MODELOS | S | N | N | | I | O | A | COLOCACIÓN. | | | | SELECCIÓN. | | | | CLASIFICACIÓN. | | | | VALOR AGREGADO. | | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. |
| MODELOS | S | N | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COLOCACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SELECCIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CLASIFICACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VALOR AGREGADO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL | 35. ¿Cuál DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL? <table border="1" data-bbox="955 1312 1465 1377"> <tr> <td>PASOS</td> <td>S</td> <td>N</td> <td>N</td> </tr> <tr> <td></td> <td>I</td> <td>O</td> <td>A</td> </tr> </table> | PASOS | S | N | N | | I | O | A | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PASOS | S | N | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--------------------------------------|---|--|--|------------------------|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|-------------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | <table border="1"> <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> </table> | 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. | | | | | |
| RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENTREVISTA PRELIMINAR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENTREVISTA DE SELECCIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EVALUACIÓN MÉDICA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DECISIÓN DE CONTRATAR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>36. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?</p> <p>___ DE CONOCIMIENTO.</p> <p>___ DE DESEMPEÑO.</p> <p>___ PSICOLOGICAS.</p> <p>___ DE RESPUESTAS GRAFICAS.</p> <p>___ DE HABILIDADES.</p> <p>___ MÉDICAS.</p> | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>37. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?</p> <p>___SI</p> | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|--|--------------|---------|--|--|---|
| | | | <p><input type="checkbox"/> NO</p> <p>38. EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>39. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL. <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA.</p> <p>40. ¿Cuándo FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?</p> | <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION</p> | <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> |
| | CONTRATACION | GESTION | <p>41. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL. <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA. <input type="checkbox"/> AGENCIA DE EMPLEO.</p> <p>42. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 MES <input type="checkbox"/> 2 MESES <input type="checkbox"/> 3 MESES <input type="checkbox"/> MAS DE 3 MESES</p> | <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION</p> | <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR</p> |

| | | | | | |
|--|--|------------------------|---|-------------|-----------------------------------|
| | | | 43. ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO? | OBSERVACION | . GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |
| | | TIPOS DE CONTRATACION | 44. ¿Qué TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU INSTITUCION? <input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO. <input type="checkbox"/> TIEMPO DETERMINADO. <input type="checkbox"/> PRESTACIONADO. | OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |
| | | ELEMENTOS DEL CONTRATO | 45. ¿Qué ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL? <input type="checkbox"/> DURACION <input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO. <input type="checkbox"/> TIPO DE CONTRATO. <input type="checkbox"/> JORNADA A TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL. <input type="checkbox"/> PERIODO DE PRUEBA. <input type="checkbox"/> RETRIBUCION. <input type="checkbox"/> NUMERO DE PAGAS. <input type="checkbox"/> EN CASO DE OBRAS, EL ALCANCE DEL TRABAJO. <input type="checkbox"/> CATEGORIA DEL TRABAJADOR. <input type="checkbox"/> DATOS DEL TRABAJADOR. <input type="checkbox"/> DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO. <input type="checkbox"/> DURACION DE LAS VACACIONES. <input type="checkbox"/> MODO DE CALCULO FINAL. | OBSERVACION | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH |

| | | | <p>46. ¿LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>47. ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> | <p>ENCUESTAA</p> <p>OBSERVACION</p> | <p>GERENTE O ADMINISTRADOR DE RRHH</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|------------------------|--|--|--|--------|--------|--------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|---|--|--|--|-------------------|---------------------------------|
| | INDUCCION | PROGRAMAS DE INDUCCION | <p>48. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO.</p> | <p>ENTREVISTA</p> <p>OBSERVACION</p> <p>ENCUESTA</p> | <p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | FINES DE LA INDUCCION | <p>49. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FINES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | FINES | S I | N O | N A | REDUCCIÓN DE LOS COSTOS. | | | | REDUCCIÓN DEL ESTRÉS. | | | | REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN. | | | | AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS. | | | | <p>ENTREVISTA</p> | <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> |
| FINES | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REDUCCIÓN DE LOS COSTOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REDUCCIÓN DEL ESTRÉS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESEMPEÑO LABORAL | | IMPORTANCIA | <p>50. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA</p> | <p>ENTREVISTA</p> | <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | <p>ORGANIZACIÓN?</p> <p>51. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR? ___ AL FINAL DEL PERIODO. ___ SEMESTRAL. ___ ANUAL.</p> | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------|-------------------------------|--|------------------------|--|--------|--------|----------------|--|--|--|------------------------|--|--|--|---------------|--|--|--|------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|---------------|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|------------|--------------------------|
| | FACTORES | COMPETENCIAS LABORALES | <p>52. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS LABORALES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CONOCIMIENTOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>HABILIDADES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EXPERIENCIAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACTITUDES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ESTABLECIMIENTO DE METAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MOTIVACIONES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CARACTERÍSTICAS PERSONALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | COMPETENCIAS LABORALES | S I | N O | N A | CONOCIMIENTOS. | | | | HABILIDADES. | | | | EXPERIENCIAS. | | | | ACTITUDES. | | | | ESTABLECIMIENTO DE METAS. | | | | MOTIVACIONES. | | | | CARACTERÍSTICAS PERSONALES. | | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. |
| COMPETENCIAS LABORALES | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONOCIMIENTOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HABILIDADES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EXPERIENCIAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTITUDES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTABLECIMIENTO DE METAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MOTIVACIONES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARACTERÍSTICAS PERSONALES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | <p>53. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CLIMA LABORAL</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | CLIMA LABORAL | S I | N O | N A | | | | | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CLIMA LABORAL | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | <table border="1"> <tr> <td>AMBIENTE DE TRABAJO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES INTERPERSONALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS CLIENTES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIDERAZGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TECNOLOGÍA ADECUADA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | AMBIENTE DE TRABAJO | | | | RELACIONES DE TRABAJO. | | | | RELACIONES INTERPERSONALES. | | | | RELACIÓN CON LOS CLIENTES. | | | | RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES. | | | | LIDERAZGO. | | | | TECNOLOGÍA ADECUADA. | | | | | |
|-------------------------------|--------|--------|---|---------------------|--------|--------|--------|-------------------------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|-------------------------------|--|--|--|------------------------|--|--|--|----------------------|--|--|--|--|--|
| AMBIENTE DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RELACIONES DE TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RELACIONES INTERPERSONALES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RELACIÓN CON LOS CLIENTES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LIDERAZGO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TECNOLOGÍA ADECUADA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>54. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SENTIDO DE PERTENENCIA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | ASPECTOS | S I | N O | N A | SENTIDO DE PERTENENCIA. | | | | DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO. | | | | CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN. | | | | APROPIACIÓN INSTITUCIONAL. | | | | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRabajador | | | | | | | | |
| ASPECTOS | S I | N O | N A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SENTIDO DE PERTENENCIA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| APROPIACIÓN INSTITUCIONAL. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>55. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | CAUSAS | S | N | N | | | | | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRabajador | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAUSAS | S | N | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>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> | | I | O | 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 | | | | | |
|----------------------------------|--------|--------|---|--------|--------|--------|--------|------------------------------|--|--|--|------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|----------------------------------|---|--|--|-----------------------|--|--|--|-------------------------|--|--|--|--|--|
| | I | O | A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENFERMEDAD COMÚN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENFERMEDAD PROFESIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACCIDENTES DE TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACCIDENTE COMÚN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROBLEMAS FAMILIARES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROBLEMAS DE TRANSPORTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FALTA DE SUPERVISIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BENEFICIOS DE CONVENIOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>56. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>POLÍTICA SALARIAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TIPO DE SUPERVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CRECIMIENTO PROFESIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | CAUSAS | S I | N O | N A | ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS. | | | | POLÍTICA SALARIAL. | | | | CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL. | | | | PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN. | | | | TIPO DE SUPERVISIÓN. | | | | CRECIMIENTO PROFESIONAL. | | | | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE 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 N°2

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



Encuesta

Dirigida A: Trabajadores del Hospital Primario La Dalia

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatina de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA, FAREM - Matagalpa. Estamos realizando una investigación con el objetivo de conocer la “Influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia, del municipio El Tuma La Dalia. Departamento de Matagalpa, año 2015”.

Agradecemos de antemano su colaboración, ya que será de mucha importancia para nuestra investigación.

Puesto: _____

Nivel académico: _____

Marque con una “X” según su opinión y Responda Las preguntas.

1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA INSTITUCION?

__SI __NO

2. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?
__SI __NO
3. ¿LOS TRABAJADORES ESTAN ORGANIZADOS EN SINDICATOS?
__SI __No
4. ¿QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA INSTITUCION?
5. QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?
6. ¿EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO?
__SI
__NO
7. ¿EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES?
__SI,
__NO.
8. ¿SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?
__ALIMENTACIÓN
__SEGURO SOCIAL
__SUBSIDIOS.
__MEDICAMENTOS.
__EXÁMENES MÉDICOS.
9. ¿EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS?
__SI
__NO
10. ¿SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?
__SI
__NO

11.¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD D EMPLEO?

| DOCUMENTOS | SI | NO | NA |
|-------------------------------------|----|----|----|
| Curriculum. | | | |
| Títulos. | | | |
| Cartas de trabajo anteriores. | | | |
| Constancias de referencias. | | | |
| Record de policía. | | | |
| Certificado de salud. | | | |
| Cedula de identidad | | | |
| Partida de nacimiento | | | |
| Partida de nacimiento de los hijos. | | | |
| Fotocopia carnet del INSS | | | |
| Numero RUC | | | |
| Licencia de conducir | | | |
| Licencia de portación de armas. | | | |
| Constancias de estudios. | | | |
| Otros requisitos. | | | |

12. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?

- DIRECTOR GENERAL.
- RESPONSABLE DE RH
- JEFE DEL ÁREA.
- RECEPCIONISTA O SECRETARIA.
- PERSONAL DE SEGURIDAD.

13. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?

- DE CONOCIMIENTO.
- DE DESEMPEÑO.
- PSICOLOGICAS.
- DE RESPUESTAS GRAFICAS.

DE HABILIDADES.

MÉDICAS.

14. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?

SI

NO

15. ¿QUIÉN LE REALIZO 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 DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?

INMEDIATAMENTE.

15 DIAS DESPUES

1 MES

2 MESES

3 MESES

MÁS DE 3 MESES

18. ¿LA INSTITUCION ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?

SI

NO

19. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?

SI

NO

20. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

___ AL FINALIZAR UN PERIODO.

___ CADA 6 MESES.

___ CADA AÑO.

21. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?

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

22. ¿CON CUALES 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. ¿CUALES 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. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL?

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

Gracias.

ANEXO N°3

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



Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatina de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA, FAREM - MATAGALPA. Estamos realizando una investigación con el objetivo de conocer la “Influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Primario La Dalia, del municipio El Tuma La Dalia. Departamento de Matagalpa, año 2015.”

ENTREVISTA:

Dirigida a: Lic. Clara Luz Coronado

Cargo: Responsable de Recursos Humanos

1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA EMPRESA?
Sí _____ No _____

2. CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?
Sí _____ No _____

3. QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?.
4. QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?
5. EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST?
Sí____ No____
6. EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES?
Sí____ No____
7. SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?
__ALIMENTACIÓN
__SEGURO SOCIAL
__SUBSIDIOS.
__MEDICAMENTOS.
__EXÁMENES MÉDICOS.
8. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS?
__SI
__NO
9. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?
SI____ Igual____
NO____ Superior____
10. EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?
Si____ No____
11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?
12. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH?

| MODELO | SI | NO | NA |
|--|----|----|----|
| Basado en la demanda estimada del producto o servicio. | | | |
| Basado en segmentos de | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| cargos. | | | |
| Basado en la sustitución de puestos claves. | | | |
| Basado en el flujo de personal. | | | |
| Basado en la planeación integrada. | | | |

13. ¿CÓMO HACEN LA INVESTIGACIÓN SOBRE MERCADO DE RECURSOS HUMANOS?

___ A partir de la oferta.

___ A partir de la demanda.

14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?

Si ___ No ___

15. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH.

| FACTORES | SI | NO | NA |
|--|----|----|----|
| Población y fuerza laboral. | | | |
| Cambio de valores. | | | |
| Descripción y análisis de puestos. | | | |
| Aplicación de la técnica de incidente crítico. | | | |
| Requisitos de personal. | | | |

16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?.

___ SI

___ NO

17. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?

___ SI

___ NO.

18. ¿Qué TIPO DE INFORMACION RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA?

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

19. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?

| METODOS | SI | NO | NA |
|---|----|----|----|
| Entrevista | | | |
| Cuestionarios | | | |
| Observación | | | |
| Diario o Bitácora del participante. | | | |
| Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas. | | | |
| Conferencia con analistas de puestos o expertos. | | | |

20. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

21. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

__SI

__NO

22. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

| FUENTES | SI | NO | NA |
|---------------------------------------|----|----|----|
| Empleados actuales. | | | |
| Referencia de empleados. | | | |
| Antiguos empleados. | | | |
| Anuncios en prensa, radio e internet. | | | |
| Agencias de contratación. | | | |
| Empleados temporales. | | | |
| La competencia. | | | |
| Universidades. | | | |
| Institutos técnicos. | | | |
| Candidatos espontáneos. | | | |

23. ¿Qué TECNICAS 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 POLITICAS DE INSTITUCION?

__SI

__NO.

27. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO?

Sí____ No____

28. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?

| DOCUMENTOS | SI | NO | NA |
|-------------------------------------|----|----|----|
| Curriculum | | | |
| Títulos | | | |
| Cartas de trabajo anteriores | | | |
| Constancias de referencias. | | | |
| Record de policía. | | | |
| Certificado de salud. | | | |
| 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. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?

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

30. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?

31. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO?

- SI
- NO.

32. ¿Quién TOMA LA DECISION 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 SELECCION?

| MODELOS | SI | NO | NA |
|-----------------|----|----|----|
| Colocación. | | | |
| Selección. | | | |
| Clasificación. | | | |
| Valor agregado. | | | |

34. ¿Cuál DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?

| PASOS | SI | NO | NA |
|--|----|----|----|
| Recepción Preliminar de solicitudes. | | | |
| Entrevista preliminar. | | | |
| Administración de exámenes. | | | |
| Entrevista de selección. | | | |
| Verificación de referencias. | | | |
| Evaluación médica. | | | |
| Entrevista con el supervisor. | | | |
| Descripción realista del puesto. | | | |
| Decisión de contratar. | | | |
| Realimentación del proceso de selección. | | | |

35. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?

| De Conocimiento | Si | No | N/A |
|------------------------|----|----|-----|
| De Desempeño | | | |
| Psicológicos | | | |
| De Respuestas Graficas | | | |
| De Habilidades | | | |
| Medicas | | | |

36. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?

SI

NO

37. ¿EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?

SI

NO

38. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?

DIRECTOR GENERAL.

RESPONSABLE DE RH

JEFE DEL ÁREA.

39. ¿CUÁNDO FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?

SI

NO

40. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?

DIRECTOR GENERAL.

RESPONSABLE DE RH

JEFE DEL ÁREA.

AGENCIA DE EMPLEO.

41. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?

INMEDIATAMENTE.

15 DIAS DESPUES

1 MES

2 MESES

3 MESES

MÁS DE 3 MESES

42. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?

SI

NO.

43. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES?

| FINES | SI | NO | NA |
|---|----|----|----|
| Reducción de los costos. | | | |
| Reducción del estrés. | | | |
| Reducción de la rotación. | | | |
| Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros. | | | |

44. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?

45. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

46. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

| COMPETENCIAS LABORALES | SI | NO | NA |
|-----------------------------|----|----|----|
| Conocimientos. | | | |
| Habilidades. | | | |
| Experiencias. | | | |
| Actitudes. | | | |
| Establecimiento de metas. | | | |
| Motivaciones. | | | |
| Características personales. | | | |

47. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?

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

48. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?

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

| | | | |
|----------------------------|--|--|--|
| Apropiación institucional. | | | |
|----------------------------|--|--|--|

49. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?

| CAUSAS | SI | NO | NA |
|----------------------------------|----|----|----|
| Enfermedad común | | | |
| Enfermedad profesional | | | |
| Accidentes de trabajo. | | | |
| Accidente común | | | |
| Problemas familiares. | | | |
| Problemas de transporte | | | |
| Poca motivación para el trabajo. | | | |
| Falta de supervisión. | | | |
| Beneficios de convenios | | | |

50. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL?

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

Gracias

ANEXO N°4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA



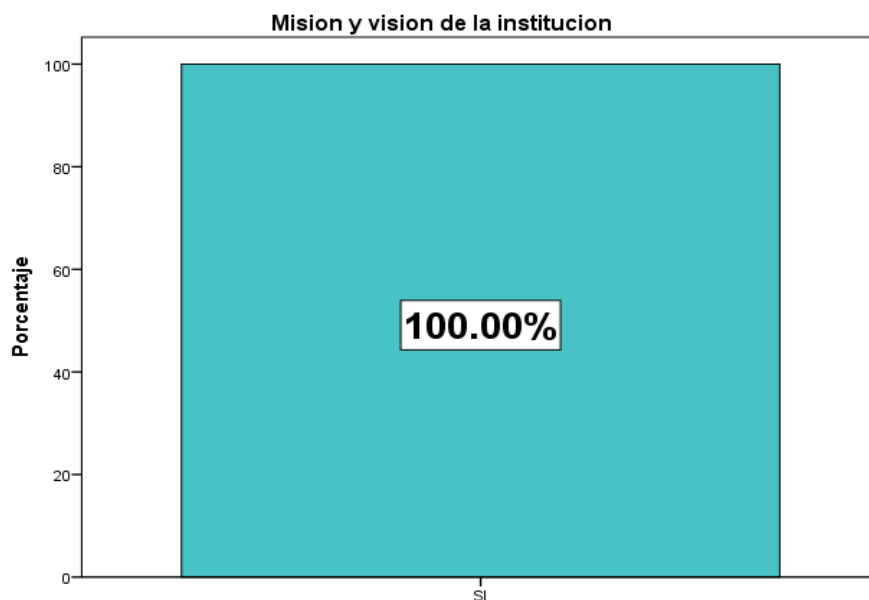
INDICACIONES DE LLENADO: MARCAR CON UNA X
OBSERVACION

| No | ITEN PARA OBSERVACIONES | SI | NO | NA |
|----|--|----|----|----|
| 01 | ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA EMPRESA? | | | |
| 02 | ¿QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA? | | | |
| 03 | QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES? | | | |
| 04 | ¿EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO? | | | |
| 05 | ¿EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES? | | | |
| 06 | SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS? | | | |
| a) | ALIMENTACIÓN | | | |
| b) | SEGURO SOCIAL | | | |
| c) | SUBSIDIOS. | | | |
| d) | MEDICAMENTOS. | | | |
| e) | EXÁMENES MÉDICOS. | | | |
| 07 | EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS? | | | |
| 08 | ¿SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO? | | | |
| 09 | ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH? | | | |
| 10 | ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS? | | | |
| 11 | ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO? | | | |
| 12 | ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS? | | | |
| | NOMBRE DEL CARGO | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| | FECHA DE ELABORACIÓN. | | | |
| | FECHA DE REVISIÓN. | | | |
| | CÓDIGO. | | | |
| | DEPARTAMENTO. | | | |
| | UNIDAD DE DEPENDENCIA | | | |
| | OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| | REQUISITOS INTELECTUALES. | | | |
| | REQUISITOS FÍSICOS. | | | |
| | RESPONSABILIDADES | | | |
| | CONDICIONES DE TRABAJO. | | | |
| | FUNCIONES DEL PUESTO. | | | |
| 13 | ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? | | | |
| 14 | ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO? | | | |
| | CURRICULUM. | | | |
| | TÍTULOS. | | | |
| | CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES. | | | |
| | CONSTANCIAS DE REFERENCIAS. | | | |
| | RECORD DE POLICÍA. | | | |
| | CERTIFICADO DE SALUD. | | | |
| | CEDULA DE IDENTIDAD. | | | |
| | PARTIDA DE NACIMIENTO. | | | |
| | PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS. | | | |
| | FOTOCOPIA CARNET DEL INSS | | | |
| | NUMERO RUC | | | |
| | LICENCIA DE CONDUCIR | | | |
| | LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS. | | | |
| | CONSTANCIAS DE ESTUDIOS. | | | |
| | OTROS REQUISITOS. | | | |
| 15 | ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR? | | | |
| | INMEDIATAMENTE | | | |
| | 15 DIAS DESPUES | | | |
| | 1 MES | | | |
| | 2 MESES | | | |
| | 3 MESES | | | |
| | MÁS DE 3 MESES | | | |
| 17 | ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO? | | | |
| 18 | ¿QUÉ TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU EMPRESA? | | | |
| | TIEMPO INDEFINIDO. | | | |
| | TIEMPO DETERMINADO. | | | |
| | PRESTACIONADO. | | | |
| 19 | ¿QUÉ ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL?: | | | |
| | DURACION | | | |
| | FECHA DE INICIO. | | | |

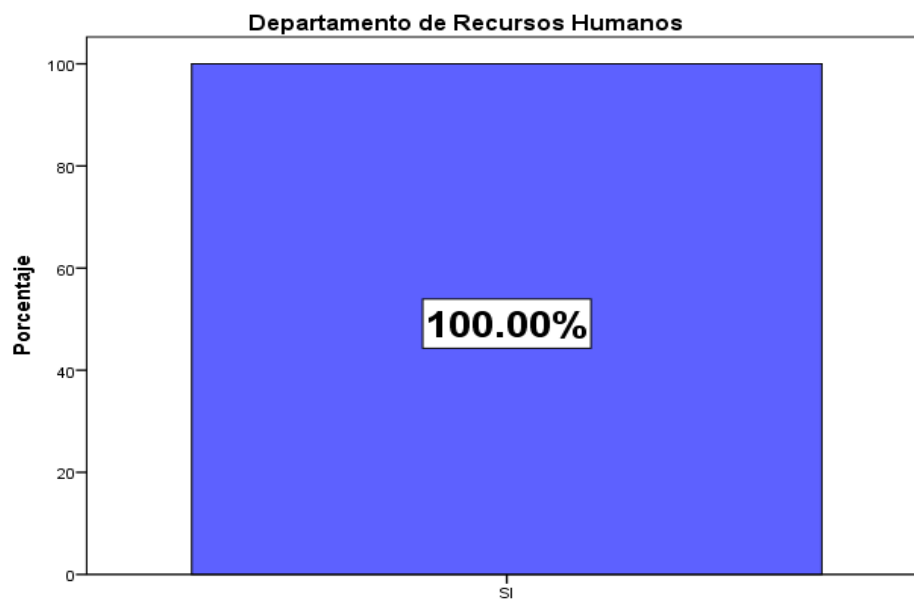
| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| | TIPO DE CONTRATO. | | | |
| | JORNADA A TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL. | | | |
| | PERIODO DE PRUEBA. | | | |
| | RETRIBUCION | | | |
| | NUMERO DE PAGAS | | | |
| | EN CASO DE OBRAS, EL ALCANCE DEL TRABAJO | | | |
| | CATEGORIA DEL TRABAJADOR. | | | |
| | DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO | | | |
| | DURACION DE LAS VACACIONES | | | |
| | MODO DE CALCULO FINAL. | | | |
| 20 | ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO? | | | |
| 21 | ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PAR A EL PERSONAL NUEVO? | | | |

ANEXO N°5



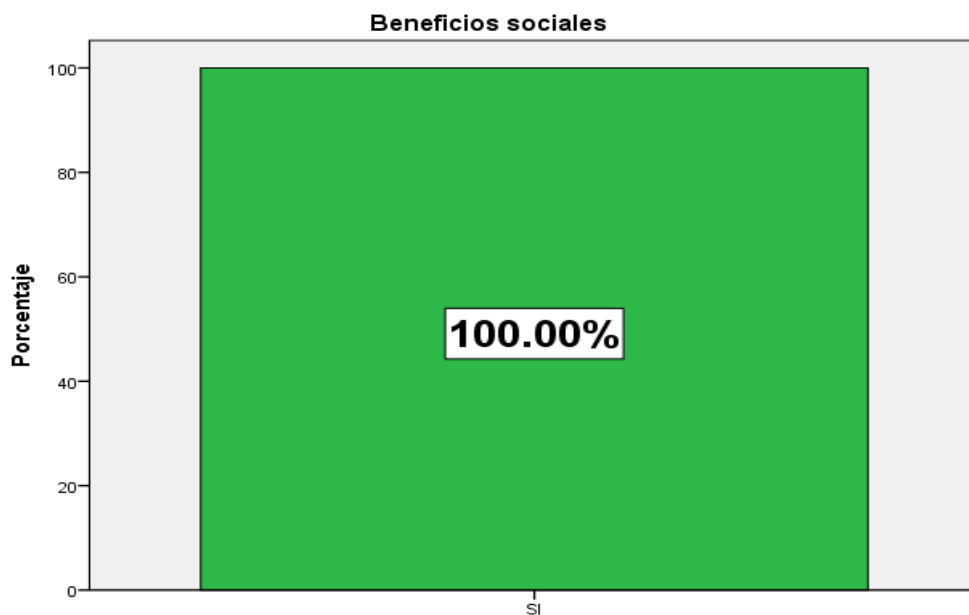
Fuente: Autoría propia a través de encuestas realizadas a trabajadores del Hospital primario La Dalia

ANEXO N°6



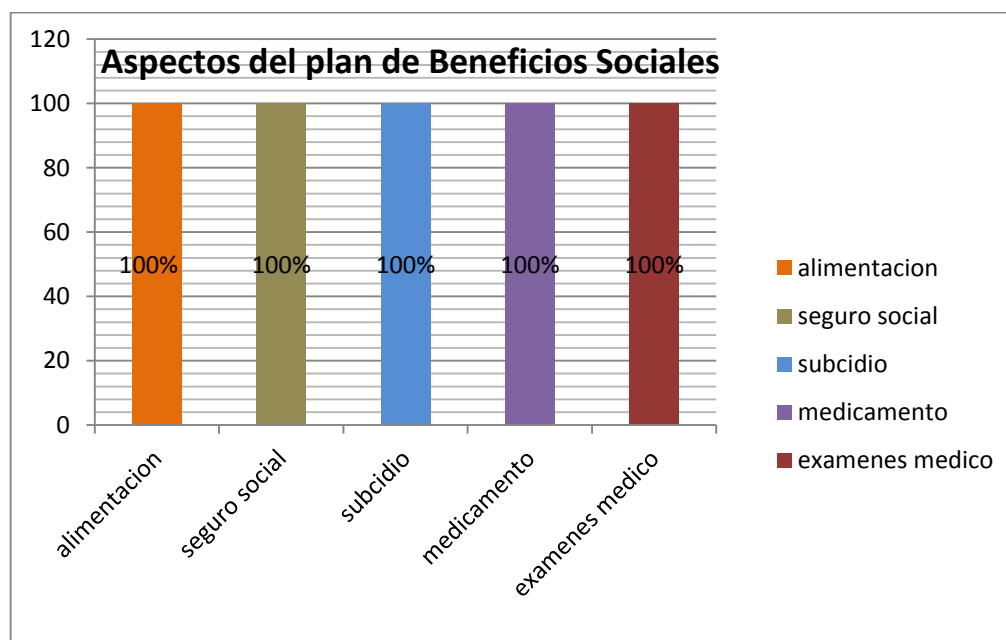
Fuente: Autoría propia a través de encuestas realizadas a trabajadores del Hospital primario La Dalia.

ANEXO N°7



Fuente: Autoría propia a través de encuestas realizadas a trabajadores del Hospital primario La Dalia.

ANEXO N°8



Fuente: Autoría propia a través de encuestas realizadas a trabajadores del Hospital primario La Dalia.

Anexo N°9 (Tabla N°1)

| MODELO | S I | N O | N A |
|--|--------|--------|--------|
| Basado en la demanda estimada del producto o servicio. | | | |
| Basado en segmentos de cargos. | X | | |
| Basado en la sustitución de puestos claves. | | | |
| Basado en el flujo de personal. | | | |
| Basado en la planeación integrada. | X | | |

Fuente: Autoría propia a través de entrevista realizada a la responsable de Recursos Humanos.

Anexo N°10 (Tabla N°2)

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

Fuente: Autoría propia a través de entrevista realizada a la responsable de Recursos Humanos.

Anexo N°11 (Tabla N°3)

| FUENTES | SI | NO | NA |
|---------------------------------------|----|----|----|
| EMPLEADOS ACTUALES. | | | |
| REFERENCIA DE EMPLEADOS. | X | | |
| ANTIGUOS EMPLEADOS. | | | |
| ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET. | | | |
| AGENCIAS DE CONTRATACIÓN. | | | |
| EMPLEADOS TEMPORALES. | | | |
| LA COMPETENCIA. | | | |
| UNIVERSIDADES. | X | | |
| INSTITUTOS TÉCNICOS. | | | |
| CANDIDATOS ESPONTÁNEOS. | | | |

Fuente: Autoría propia a través de entrevista realizada a la responsable de Recursos Humanos.

Anexo N°12 (Tabla N°4)

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

Fuente: Autoría propia a través de entrevista realizada a la responsable de Recursos Humanos.

Anexo N°13

| Combinaciones | Resultados (Criterio Chi cuadrado de Pearson) | ¿Existe Relación? | Referencias |
|---|---|----------------------|------------------------------------|
| Programa de Inducción- Tiempo de evaluación al desempeño. | 0.031 | SI | <i>Ver anexo- 13 Tabla N°5</i> |
| Entrevista de Selección – Aspectos del compromiso Organizacional (Disposición para el Trabajo) | 0.130 | NO | <i>Ver anexo-14 Tabla N°6</i> |
| Evaluación al desempeño – Tipos de prueba (De Desempeño) | 0.125 | NO | <i>Ver anexo-15 Tabla N°7</i> |

Anexo N°14 (Tabla N°5)

| | | | Cada cuanto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador | | | Total |
|--|----|-------------------------|---|--------------|-------------|--------------|
| | | | Al finalizar un periodo | Cada 6 Meses | Cada Año | |
| Existe un programa de inducción para el personal nuevo | SI | Recuento % del total | 14 16.1% | 43 49.4% | 18 20.7% | 75 86.2% |
| | NO | Recuento % del total | 0 0.0% | 5 5.7% | 7 8.0% | 12 13.8% |
| Total | | Recuento % del total | 14 16.1% | 48 55.2% | 25 28.7% | 87 100.0% |

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 6.944 ^a | 2 | .031 |
| Razón de verosimilitud | 8.082 | 2 | .018 |
| Asociación lineal por lineal | 6.645 | 1 | .010 |
| N de casos válidos | 87 | | |

a. 2 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.93.

Anexo N°15 (Tabla N°6)

| | | | Con cuales de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores - Disposición para el trabajo | | | Total |
|---|----|-------------|---|-------|------|--------|
| | | | SI | NO | N/A | |
| ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante? | SI | Recuento | 41 | 13 | 7 | 61 |
| | | % del total | 47.1% | 14.9% | 8.0% | 70.1% |
| | N0 | Recuento | 22 | 4 | 0 | 26 |
| | | % del total | 25.3% | 4.6% | 0.0% | 29.9% |
| Total | | Recuento | 63 | 17 | 7 | 87 |
| | | % del total | 72.4% | 19.5% | 8.0% | 100.0% |

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|--------------------|----|------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 4.074 ^a | 2 | .130 |
| Razón de verosimilitud | 6.054 | 2 | .048 |
| Asociación lineal por lineal | 3.850 | 1 | .050 |
| N de casos válidos | 87 | | |

a. 2 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.09.

Anexo N°16 (Tabla N°7)

| | | | Tipos de pruebas que realizan en el proceso de selección - De Desempeño | | Total |
|---|-------------------------|-------------|---|-------|--------|
| | | | SI | NO | |
| Cada cuanto se realiza evaluacion al desempeño laboral del trabajador | Al finalizar un periodo | Recuento | 11 | 3 | 14 |
| | | % del total | 12.6% | 3.4% | 16.1% |
| laboral del trabajador | Cada 6 Meses | Recuento | 32 | 16 | 48 |
| | | % del total | 36.8% | 18.4% | 55.2% |
| | Cada Año | Recuento | 12 | 13 | 25 |
| | | % del total | 13.8% | 14.9% | 28.7% |
| Total | | Recuento | 55 | 32 | 87 |
| | | % del total | 63.2% | 36.8% | 100.0% |

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 4.155 ^a | 2 | .125 |
| Razón de verosimilitud | 4.183 | 2 | .123 |
| Asociación lineal por lineal | 4.007 | 1 | .045 |
| N de casos válidos | 87 | | |

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5.15.