

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAM - MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN.**

Para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas.

**TEMA:**

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento aplicado a las empresas de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega, año 2015.

**SUBTEMA:**

Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Aalfs Uno S.A  
Sebaco - Matagalpa, año 2015.

**INTEGRANTES**

Br. Julio César Sánchez Calderón

Br. Karina Amelia Rocha

**Tutor(a):**

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 26 de Enero de 2016



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAM - MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN.**

Para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas.

**TEMA:**

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento aplicado a las empresas de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega, Año 2015.

**SUBTEMA:**

Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Aalfs Uno S.A  
Sebaco - Matagalpa, Año 2015.

**INTEGRANTES**

Br. Julio César Sánchez Calderón

Br. Karina Amelia Rocha

**Tutor(a):**

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 26 de Enero de 2016

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCION.....	1
I. JUSTIFICACION.....	5
II. OBJETIVOS.....	6
IV. DESARROLLO.....	7
4.1 Generalidades de la empresa.....	7
Misión.....	7
Visión.....	7
4.2. Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	9
4.2.1 Concepto.....	10
4.2.2. Objetivo de Administración de Recursos Humano.....	11
4.2.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	11
4.2.4. Subsistema de Administración de Recursos Humanos.....	19
4.2.4.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	20
4.3. Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.....	25
4.3.1. Planeación de Recursos Humanos.....	27
c) Modelo de gráfica de reemplazo.....	31
4.3.1.5. Factores que influyen en la planificación de los recursos.....	41
1) Diseños y análisis de puestos de trabajos.....	51
4.3.2. Reclutamiento.....	57
4.3.2.4. Tipos de Reclutamiento.....	61
4.3.2.4.2. Fuentes Externas.....	65
4.3.3. Selección.....	70
4.3.3.2. Importancia.....	71
4.3.4. Contratación.....	98
4.3.5. Inducción.....	102
4.3 Desempeño laboral.....	107
4.4.1 Definición.....	107
4.4.2 Importancia del desempeño laboral.....	108
4.4.3. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	109
V. CONCLUSIONES.....	128

<b>V. BIBLIOGRAFIA</b> .....	130
ANEXOS .....	131

## DEDICATORIA

### **Con amor a:**

**DIOS:** Que por ser nuestro Padre Celestial nos ha cubierto con su inmensa Misericordia, dándonos toda la fuerza y la sabiduría y todo el conocimiento necesario para poder culminar este esfuerzo que confiando en el iniciamos, y que en momentos difíciles él siempre está de nuestro lado y lo estará porque su amor predomina hasta el fin.

**Mis Padres:** Sra. Sofía Calderón (que en paz descanse) y Sr. Digno Sánchez López, por sus muestras de amor sincero, ánimo y cariño, por sus esfuerzos, entusiasmo, tolerancia y rectitud mostrada por el interés de que cada día pueda salir adelante no importando hasta adonde hubieren podido llegar ellos, si no que empeñándose a que yo pueda avanzar por el camino del bien hasta no encontrar fin...

**Mis Hermanos:** Reynaldo, Bismark, Orbelina, Maritza, Gilberto, Alfredo, Ernesto, sobrinos Eddy, Arelis Oslinda y Jarixa...; por hacerme sentir acogidos de tenerlos como una familia en donde el amor y el cariño se siente inmensamente, con tan solo saber que ahí están siempre dispuesto a compartir la alegría que nos caracteriza como familia.

**Mis hermanas:** Bertilda Calderón y Melva Calderón por ser el reflejo de mi madre y por haberme brindado un apoyo incondicional, para mi formación desde emocional hasta material, “gracias por sus consejos”.

**Mis amigos:** Gelyn Lissette Pérez Sáenz, Delvin Gregorio Ríos Vega, Elber Bernardo Gonzales Hernández y Carlos José Alonzo Díaz; por su compañía, amistad, momentos de felicidad y apoyo mutuo a lo largo de todo este lapso que con la compañía de mi Jesús Sacramentado pudimos culminar.

**¡A todos Gracias!**

**Julio Cesar Sánchez Calderón**

## DEDICATORIA

**Primeramente a Dios:** Por darme la sabiduría, la fuerza y guía en este camino, ya que sin él no podría culminar mi carrera.

**Mi Madre:** Sra. Consuelo Rocha, por ser un pilar en mi carrera, por su apoyo incondicional, por sus consejos, por su esfuerzo y sacrificio que ha hecho por mí para que este sueño hoy fuera una realidad.

**Mis Hijos:** Por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

**Mi Familia:** Porque durante toda esta trayectoria de mi carrera, me han brindado su apoyo incondicional y siempre me alentaron para culminar mis estudios.

**Mi compañero de vida:** Bismark Cardoza, por su apoyo y por brindarme los recursos necesarios para culminar mi carrera.

***¡Gracias a todos!***

***Karina Amelia Rocha***

## AGRADECIMIENTO

**Agradecemos muy humildemente y de manera especial a:**

**DIOS:** Nuestro Padre Celestial que ha mostrado esa inmensidad de amor en nosotros dándonos la oportunidad de culminar esta carrera, que en el transcurso de la misma nos acompañó como un buen pastor que guía sus ovejas indicándole un camino a seguir para llegar a obtener la gracia de su divina misericordia; gracias padre porque tu escuchaste las oraciones que dirigimos a ti y en todo momento permitiste que tu Espíritu Santo nos acompañe, concediéndonos de esta forma obtener el don de la sabiduría.

**Nuestros Padres:** por el sincero deseo de sentirse orgulloso de una cosecha que ellos mismos con gran amor, cariño, paciencia, ternura y entrega sembraron en nosotros con el fin de saciarse de la felicidad que hoy en día sentimos al haber obtenido este reto.

**Nuestro Tutor (a):** Msc. Lily del Carmen Soza López por su gran apoyo en todo el proceso de esta investigación, por su paciencia y disposición mostrada cada día con el fin de compartir sus conocimientos que al igual que nosotros con mucho esfuerzo un día obtuvo.

**Nuestros Maestros, personal administrativo y colaboradores en general de UNAN, FAREM-Matagalpa:** Por brindarnos sus conocimientos y toda su asistencia día a día durante la carrera.

**Lic. (a): Nohemí Bolaños** coordinadora general de recursos humanos de Aalfs uno S.A, por facilitarnos toda la información requerida y necesaria para la ejecución de nuestro trabajo, por su disposición de ayuda y tiempo brindado.

**A Nuestros Compañeros y Amigos:** por el apoyo y el compañerismo que nos brindaron a lo largo de toda esta carrera...

**Julio César Sánchez Calderón  
Karina Amelia Rocha.**



## VALORACION DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Julio César Sánchez Calderón (CARNET No 11065395.) y Karina Amelia Rocha (CARNET No 06063972.) con el Tema general: El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado a las empresas de los departamentos de Matagalpa y Jinotega, año 2015, y correspondiente al subtema: Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Aalfs uno S.A Sebaco - Matagalpa, año 2015, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: subsistema de aprovisionamiento y desempeño laboral.

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 en la ciudad de Matagalpa, República de Nicaragua a los veintiséis días del mes de enero del año dos mil dieciséis.

Tutor

MSc. Lily del Carmen Soza López

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo está enfocado al sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado a las empresas de los departamentos de Matagalpa y Jinotega año 2015. Dichos procesos contribuyen a dotar de los recursos más idóneos a la institución para el logro de los objetivos organizacionales.

Del tema general se aborda el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Aalfs uno S.A Sebaco Matagalpa, año 2015. El estudio da a conocer aspectos que podrán ser de gran utilidad para la empresa Aalfs uno, ya que podrá mejorar cada día más los procesos de trabajo como en la Administración de Recursos Humanos y demás áreas de la empresa.

Se conoció información que ayudó a determinar los factores, que están influyendo en el desempeño laboral de los empleados de Aalfs uno entre los cuales están: Población y fuerza laboral, descripción y análisis de puestos, aplicación de la técnica del incidente crítico y requisitos de personal así, como la función que ejerce la Administración de Recursos humanos en esta empresa.

El subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral aplicado a la empresa Aalfs uno cuenta con proceso de planeación, reclutamiento y selección para tener un buen personal laborando en la empresa, ya que se conocieron los procedimientos que se realizan, identificando la formalidad y el profesionalismo con que se lleva a cabo todo el proceso, además de eso se describieron los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados, siendo una preocupación para la empresa; por lo que implementa políticas de especialización, capacitación, planes de carrera, de la misma manera busca retener a los empleados en la empresa implementando planes de incentivos y trato especial a cada individuo; existe relación entre el aprovisionamiento ya que de la buena aplicación de todo el proceso resulta la buena eficiencia del individuo en el desempeño de su labor.

## I. INTRODUCCION

El presente trabajo, está basado en el Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas de los departamentos de Matagalpa - Jinotega, haciendo énfasis en la Influencia de subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Aalfs Uno S.A Sebaco - Matagalpa, año 2015, específicamente en los procesos del subsistema de aprovisionamiento; donde este aborda múltiples aspectos relacionados con la planeación, reclutamiento y selección de personal de las empresas.

En la actualidad, los diversos cambios del entorno empresarial, como la globalización y competencia internacional, el desarrollo en ciencias y tecnologías de procesamiento y transmisión de la información, el cambio de expectativas, valores y conducta de la población, han llevado al cuestionamiento del rol de recursos humanos y su aporte a la organización. Es así, como el área de recursos humanos ha debido asumir un rol estratégico, donde las políticas, objetivos y planificación de recursos humanos, han de estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización

Los antecedentes relacionados a este tema de investigación se muestran a continuación:

Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Universidad de los Lagos-chile, año 2008, Autores: Francisco Ganga Contreras y Romina Sánchez Álvarez.

Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados, Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales año 2010. Autora: Amanda Arratia Beniscelli.

Modelo de Reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de

telecomunicaciones de Pereira S.A año 2008. Autores: Ana Milena Ladino Torres y Diana Carolina Orozco Acosta.

Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa. Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos-Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN FAREM MATAGALPA. Romero (Matagalpa, 2007). Estos trabajos fueron útiles para el desarrollo de la presente investigación, y de esta manera seguir un orden cronológico, para darnos cuenta de las pautas que íbamos a dar a nuestro trabajo

En este seminario de graduación se investigó acerca de los procesos de aprovisionamiento y como se lleva a cabo este proceso en la empresa Aalfs uno además la influencia que este tiene en el desempeño laboral de los trabajadores. La planeación es una técnica donde las empresas deciden determinar el número y tipo de personal que necesita para laborar dentro de la empresa, el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención; es, por tanto una actividad positiva. La selección es una actividad de escoger, de opción y decisión, de clasificación dentro de esta se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y por ende el desempeño laboral (rendimiento) que los trabajadores a diario realizan al efectuar las funciones y tareas principales que exige el cargo.

El propósito de la investigación es conocer cómo influye el aprovisionamiento en el desempeño laboral de los trabajadores, llevado a cabo por la empresa, mediante la planeación, reclutamiento y selección de estos.

Tomando en cuenta el papel que juega el departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas, en este se dispone quienes son los individuos que ocuparán un determinado cargo, estando en las manos de estos, el buen funcionamiento de la institución.

Este estudio, según el enfoque filosófico: Mixto. Puesto que se analizó un análisis a través del programa IBM SPSS (cuantitativo) con elementos cualitativos ya que; se obtuvo una recolección de datos que a su vez permitió afinar el proceso de

interpretación de los mismos, expresando dichos resultados en términos porcentuales.

Enfoque Mixto según Sampieri (2004) define: Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

El proceso cuantitativo, está constituido por una serie de etapas. Inicia con la idea, continúa con el planteamiento del problema, y sigue la revisión bibliográfica y las demás fases; es decir, hay una frecuencia inviolable.

En relación con el cualitativo, es un proceso circular, que también empieza con una idea, seguido del planteamiento del problema, pero después todo se da de manera simultánea, al tiempo que se está estableciendo el diseño se están recolectando datos, ya se está muestreando, analizando datos e interpretando.

Esta investigación es de carácter aplicada, ya que se emplearon los conocimientos adquiridos para dar solución a un problema real en una empresa real del departamento de Matagalpa. Según su nivel de profundidad de acuerdo con Naghi, (2005) es una investigación correlacional, porque además de analizar, determinar y conocer, va a permitir conocer la influencia de una variable sobre otra; en este caso se trata de establecer como el proceso del subsistema de aprovisionamiento influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa Aalfs uno S.A.

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

De acuerdo con Bernal César (2006), el método utilizado fue el método teórico, ya que se hizo uso de la deducción, que es un método de razonamiento que consiste

en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares; e inducción ya que este se basa en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

Por ende el método empírico puesto que se utilizaron los instrumentos de entrevista-Gerente General, encuesta-trabajadores y la guía de observación - Ambiente e involucrados.

El método utilizado es el muestreo Probabilístico. Para la obtención de la muestra se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas, menores de 100 sujetos.

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

Para el cálculo de la muestra se ha considerado la población de 1,714 trabajadores, por lo que al ser desarrollada la fórmula estadística, resulta la muestra de 91. Información adquirida por el maestro de Estadística MSC. Víctor Zelaya, de la UNAN FAREM Matagalpa.

Técnica: Se aplicó la técnica de la encuesta (ver anexo No. 3) para llevar a cabo la obtención de la información para el desarrollo de la investigación, la entrevista (ver anexo No. 2) y la observación (ver anexo No.4).

Los Procedimientos de análisis de la información de esta investigación, es que se realizó una revisión y organización de toda la información, se clasificaron y compilaron los datos y se culmina con la presentación de los resultados mediante gráficos elaborados mediante el programa SSPS Y Excel.

## I. JUSTIFICACION

Este trabajo investigativo es un estudio sobre la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Aalfs Uno S.A, Sebaco - Matagalpa, año 2015.

El propósito de la investigación es conocer como se hace el aprovisionamiento de personal en esta empresa y como está influyendo en desempeño laboral de los trabajadores, para proporcionar elementos que ayuden a mejorar el proceso.

El aprovisionamiento es importante para dotar a la empresa de los recursos más idóneos, siempre y cuando se implementen las técnicas apropiadas en cada etapa, y contribuir al desarrollo tanto del personal como de las organizaciones.

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

Los resultados expresados en el documento beneficiaran a la empresa estudiada ya que; este facilitara la planificación de necesidades del personal, cuyo objetivo será disponer de las personas adecuadas en número y competencias para una buena gestión de Recursos Humanos de la organización.

La información requerida en este trabajo, le servirá de mucha ayuda a todos los alumnos de ciencias económicas y de administración siendo este; una guía importante para obtener información relacionado con este tema investigativo y por ende a la empresa misma para atender y mejorar la formación de los integrantes (recursos humanos) para el logro de los objetivos de la empresa.

## **II. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Aalfs uno S.A Sebaco 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 la empresa Aalfs uno S.A.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa Aalfs uno S.A.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Aalfs uno S.A.



## IV. DESARROLLO

### 4.1 Generalidades de la empresa

#### Misión





Ser la empresa líder en el mercado de la confección de prendas de vestir de la mejor calidad, a través de procesos de mejoras continuas que garanticen el bienestar y la satisfacción de los clientes, accionistas, colaboradores y sociedad de forma integral.

#### Visión

Mantener una posición de liderazgo en el mercado de la moda de Jean, proponiendo productos innovadores que garanticen al cliente tiempo de entrega oportuna en el mejor costo y una excelente calidad.

- La cantidad de empleado con que cuenta Aalfs uno es de 1714 contratados determinadamente, en general.

#### Pilares de la empresa

-  Honestidad
-  Lealtad
-  Liderazgo
-  Compromiso
-  Reconocimiento
-  Trabajo en equipo
-  Innovación

#### Principio para proveedores

- Condición de trabajo
- Practica ética de negocios
- Productos seguros y de calidad

- Responsabilidad social en la cadena de suministros
- Impacto ambiental.

### **Políticas de la compañía**

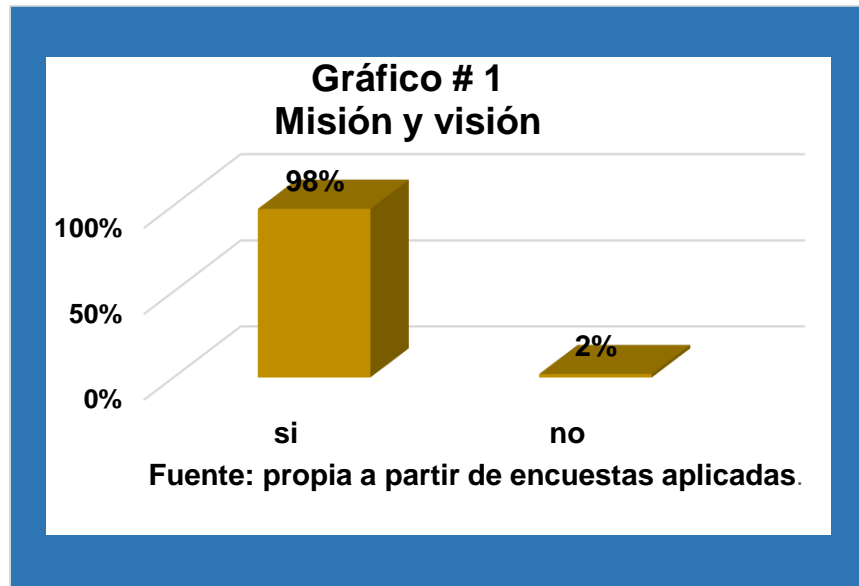
1. Respeto a las leyes laborales.
2. No a la discriminación.
3. Prohibición al trabajo forzado.
4. No al trabajo infantil.
5. Protección al medio ambiente y salud de los trabajadores.
6. Cumplimiento de las leyes de aduana.
7. Cumplimiento de las normas y seguridad físicas.
8. Otorgamiento de salarios y beneficios.

### **Misión**

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: ‘Quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. (Thompson, 2012, pág. 26).

### **Visión**

“una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.” (Thompson, 2012, pág. 23).



A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa AalFs Uno, un 98% de los encuestados conocen la misión y visión de la empresa y únicamente el 2% desconoce que la empresa tenga elaborada su misión y visión. Lo que coincide con la respuesta obtenida del Responsable de Recursos Humanos, que la empresa si tiene elaborada su misión y visión y se verifica en observación directa a la empresa esto significa que la empresa tiene bien clara su razón de ser, y el trabajador conoce hacia donde se dirige la empresa y como aporta él con su esfuerzo. La misión es el propósito general de la empresa que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades y la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes

#### **4.2. Sistema de Administración de Recursos Humanos.**

La Administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La

administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. (Chiavenato . I., 2007, pág. 93).

El sistema de administración de recursos humano es encargado de coordinar los recursos humanos dentro de la organización, y logrando todos los objetivos viendo y controlando que todas las cosas que en ese momento se están realizando se hagan de una manera clara.

Se le pregunto a los empleados si la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos, según los resultados de la encuesta (ver anexo #6) el 100% expresaron que si se cuenta con dicho departamento, lo que coincide con la respuesta del Gerente de Recursos humanos realizada en la entrevista. Esto indica que la empresa le da importancia al manejo y control de Recursos Humanos para su mejor aprovechamiento en la empresa.

#### **4.2.1 Concepto**

La Administración de Recursos Humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. (Dessler G. , 2009, pág. 2).

Según este concepto la administración de recursos humanos, es una función muy importante dentro de la organización ya que de ella depende el cumplimiento de los objetivos, por lo cual la empresa basa su existencia en todas las personas que la forman.

Se puede concluir que la Administración de Recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la

organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

#### **4.2.2. Objetivo de Administración de Recursos Humano**

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. (Werther W. , 2008, pág. 10).

Dicho objetivo busca la preparación adecuada, la aplicación, el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones y busca el camino del éxito de la empresa por medio de estrategias bien implementadas las cuales permitan, tener mejores resultados financieros así; como practicar los valores fomentados y a contribuir con la cultura de la empresa.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

#### **4.2.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.**

- a) Planeación. Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.
- b) Organización. Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

- c) Integración. Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorados, capacitados y hacer que se desarrollen.
- d) Dirección. Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.
- e) Control. Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias. (Dessler G. , 2009, pág. 2).

Estas funciones vienen siendo un ciclo lo cual permite que se desarrollen buenos planes, para tener una mejor organización con los empleados y con las áreas de la empresa que la conforman, al realizar una mejor integración de personal lo cual permitirá reclutar a los mejores empleados aptos para los puestos vacantes, a que cumplan con su trabajo y desempeñando un mejor control respecto a sus estándares de calidad.

f) Otras Funciones de la Administración de Recursos Humanos

En un mundo de negocios caracterizado por la exposición 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, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos, y sobre todo expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias, y sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 122).

### ✓ **Función Servicios Sociales**

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

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

### ✓ **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. (Perez, 2012, pág. Web).

Dichos sistemas de retribución suponen un claro incentivo para el trabajador como complemento a su salario vinculado al esfuerzo para la consecución de ciertos objetivos, bien propios, bien de la empresa.

### ✓ **Función 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. (Perez, 2012, pág. web).

Esta función de seguridad e higiene laboral abarcan el bienestar social, mental y físico de los trabajadores sea cual fuere su ocupación. Por lo tanto, la empresa debe tomar las medidas necesarias para evitar accidentes y brindar un ambiente sano, de esta manera habrá una mayor productividad en cuanto a la realización de tareas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista realizada al encargado del área de recursos humanos, expresa que la empresa AalFs uno, toma medidas de seguridad de higiene laboral entre las cuales están: Uso de equipo de protección, proceso de reciclaje (papel), incineración de agujas de clínica (proceso con el MINSA) examen médicos, brigadas de prevención y campañas de salud. Esto refleja la responsabilidad social de la empresa con sus trabajadores y que también le favorece para garantizar un ambiente saludable y seguro a sus empleados y clientes.

Por consiguiente la empresa, toma medidas para prevenir los accidentes laborales como: Evitar deslice en gradas, gradas recubiertas contra calor, existen señales de emergencia y cuentan con equipos contra incendios (hidrante y extinguidor). Estas son acciones que buscan la seguridad de sus empleados y de los bienes de la institución.

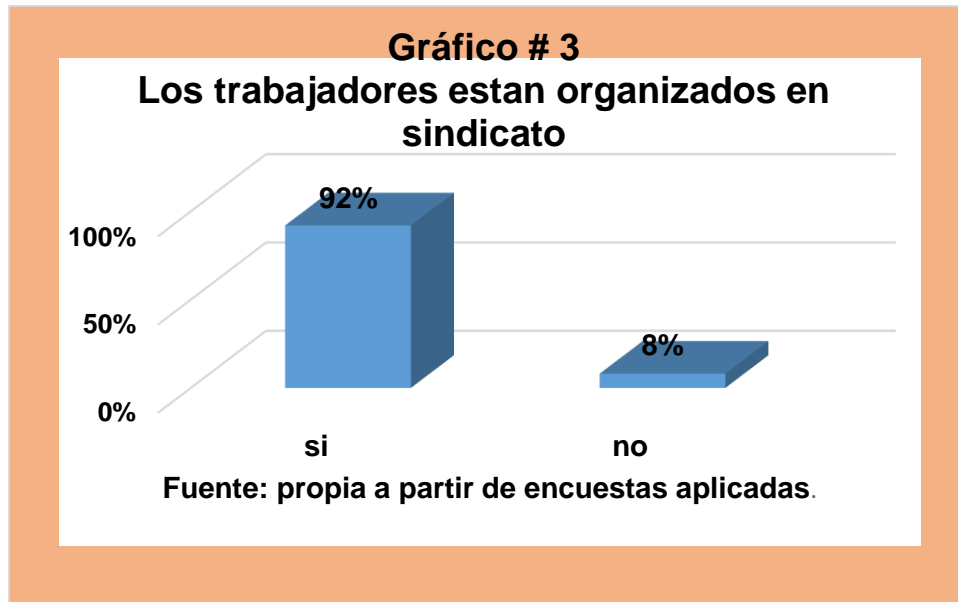
Otro resultado obtenido por medio de la entrevista, es que en la empresa existe una comisión mixta de higiene y seguridad en el trabajo; así como también existe un plan de beneficios sociales los cuales, comprende los siguientes aspectos: Seguro social, subsidios, medicamentos y exámenes médicos. Por lo tanto la empresa cuida su imagen ajustándose a las normas y leyes en todas sus actividades.

Así mismo, de acuerdo a la entrevista, en la empresa textilera existe un plan de compensaciones financieras y que esta es igual al salario mínimo según ley 185 del



código del trabajo C\$ 4, 285.84. Lo que indica que la empresa respeta los derechos de los trabajadores y así se evita problemas de demandas y de inconformidad de sus empleados.

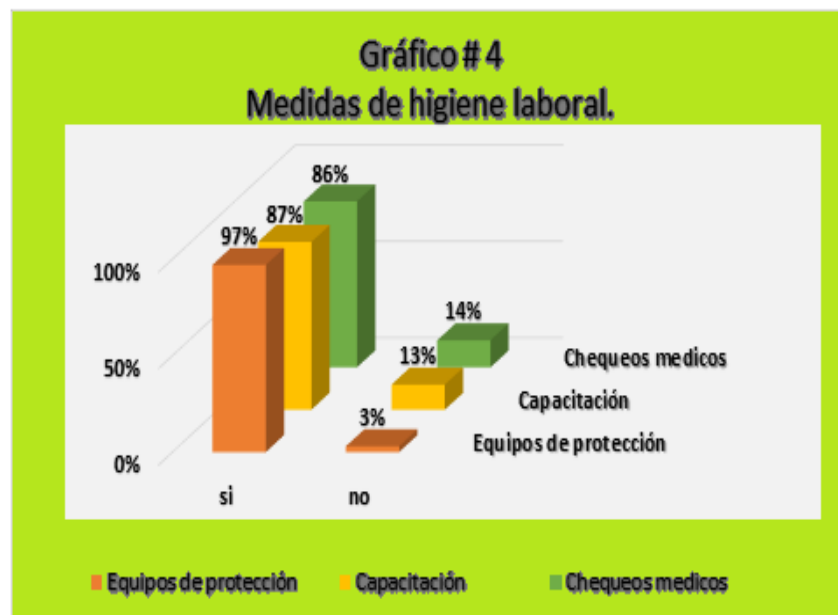
Chiavenato define los sindicatos como: "una agremiación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros".



De acuerdo a los resultados de la encuesta con respecto al sindicato se conoció que un 92% se sienten representado por un sindicato y que un 8% no conoce nada del sindicato, además de eso se aplicó una entrevista al gerente de recursos humanos y confirmo que si existe una comisión de sindicalistas que están formado por un grupo de empleados con forme la disposición que emite el código del trabajo; según la observación aplicada en este caso se concluyó que el 8% de los empleados que dicen no estar representados en sindicatos es porque el sindicato no se pronuncia al respecto, está en estado estable, la opinión que se obtuvo del representante de recursos humanos es que el sindicato está activo y que se reúnen siempre para la realización de negociaciones, algunos empleados dijeron que el sindicato estaba expuesto a amenazas por parte de la institución, como despedir a los familiares de los que conforman la comisión entre otros casos. Lo que indica que los trabajadores están representados, sin embargo se percibe problemas de

comunicación entre el personal, pero que es favorable para la institución también, porque pueden negociar asuntos importantes.

Según Chiavenato (2007), la higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador. La higiene en el trabajo gira en torno a diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.



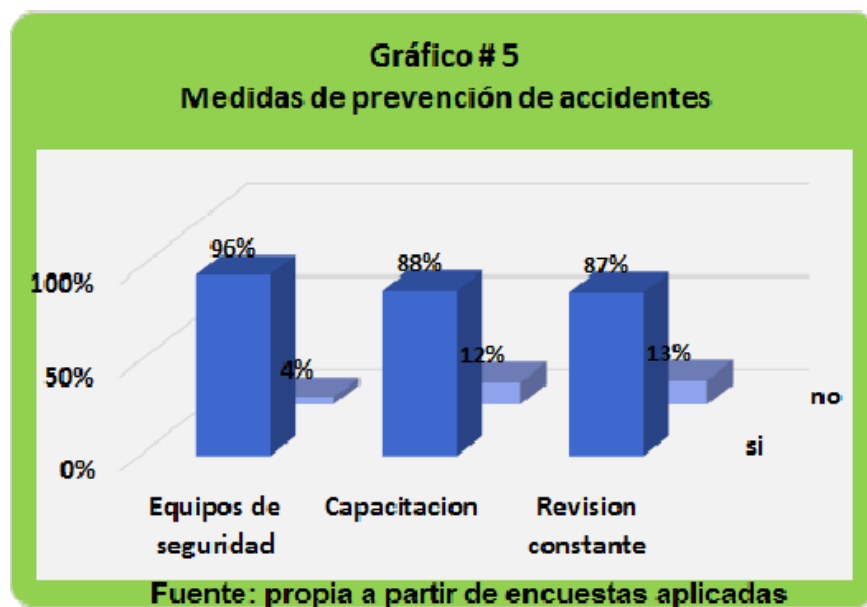
**Fuente: propia a partir de encuestas aplicadas.**

De un 100% de los trabajadores encuestados, el 97% manifiesta que esta medida de higiene laboral de uso obligatorio de equipos de protección se toma en cuenta en la empresa, un 86% opina que se toma otra medida como los chequeos médicos y un 87% del personal, sostiene que la empresa toma medidas de higiene laboral en cuanto a capacitación con respecto a insumos tóxicos.

De acuerdo con la entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos la empresa si cuenta con medidas de higiene laboral; al respecto respondió que los empleados hacen uso de equipos de protección, planta procesadora de aguas residuales, proceso de reciclaje, incineración de agujas de uso diario de la clínica.

De acuerdo a la observación se pudo constatar que la empresa si implementa todas estas medidas de seguridad y que vela para que se cumplan de forma correcta día a día, esto con el fin de cuidar la salud ocupacional de sus empleados. Como se puede observar la empresa toma medidas de higiene apropiadas a su giro empresarial, para proteger a los empleados de accidentes y enfermedades que al final se convierten en problemas tanto para la empresa como para los trabajadores, además con un ambiente saludable hay trabajadores saludables trabajando en óptimas condiciones.

Según Chiavenato (2007), la seguridad busca minimizar los accidentes laborales y define accidente laboral como aquel derivado del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal pudiendo llevar a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. Así mismo, es importante destacar que la relación de accidente laboral señalado por la ley también incluye los accidentes sufridos durante el trayecto al trabajo; es decir, los ocurridos cuando el empleado transita de su casa a la organización y viceversa.

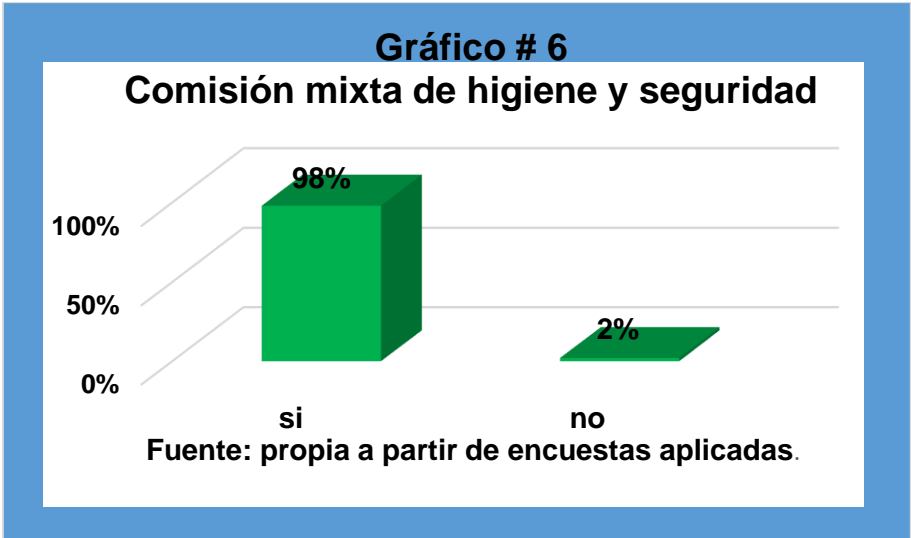


Al respecto los encuestados respondieron un 96% de ellos que la empresa toma medida de uso obligatorio de equipos, el 87% dijeron que se hace una revisión constante de equipos de trabajo, y un 88% afirman recibir capacitaciones de riesgos

laborales. A partir de los resultados obtenidos, se tiene claro que la empresa toma medidas elementales, básicas y necesarias para los trabajadores, en cuanto a riesgos laborales así; de esta manera la empresa toma precauciones y está cuidando muy bien de sus recursos humanos lo cual, estos son los elementos más importantes en la productividad de la empresa.

De acuerdo a la entrevista al responsable del área de recursos humanos, se confirma que la empresa toma medidas como las siguientes: Evitar deslice en gradas, existen señales de emergencia, cuentan con equipos contra incendio (hidrante y extinguidor), cuentan con gradas recubiertas contra calor, todo esto permite evitar accidentes laborales que afecten a todas las personas que laboran dentro de la empresa y que se confirman en observación directa. Lo que refleja la responsabilidad ética de la empresa para con sus empleados. En síntesis, en cuanto a las condiciones de higiene y seguridad, la empresa analizada, muestra estar equipadas con los elementos necesarios para asegurar la integridad física de sus trabajadores, y de esta manera permitiendo al personal trabajar con cierta seguridad.

La ley 618 de higiene y seguridad laboral en el Artículo 40: Para el propósito de esta Ley 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.



En relación a higiene y seguridad, se le pregunto a los trabajadores mediante la encuesta, si existe una comisión mixta, de los cuales, el 98% respondieron que la empresa cuenta con una comisión mixta de higiene y seguridad, no así el 2% desconoce de la existencia de dicha comisión mixta.

Este resultado coincide con la respuesta del responsable de recursos humanos realizada por medio de la entrevista aplicada, y se verifica mediante la guía de observación; lo cual se confirma que en la empresa textilera existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo. Lo que indica que la empresa trata de cumplir con la ley 618 de higiene seguridad del trabajo para proteger a sus empleados de accidentes laborales, tomando en cuenta la función importante de la comisión mixta de higiene seguridad en el trabajo.

#### **4.2.4. Subsistema de Administración de Recursos Humanos.**

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 195).

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

Este subsistema comprende el reclutamiento y selección de personal lo cual se basa en las técnicas y procedimientos para atraer candidatos para luego, hacer la selección de las personas potenciales y aquellas que estén mejor calificadas para ocupar el puesto al que están optando. Esto permitirá el comienzo o ingreso de las personas que serán electas por la empresa.

#### **4.2.4.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.**

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

Esto quiere decir que las personas que fueron reclutadas y seleccionadas, se tendrán que ser integradas a la organización, luego colocarlas en sus puestos y evaluar el desempeño que estas tendrán dentro de la empresa. En si dentro de este subsistema se da la organización del personal como proceso.

#### **4.2.4.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.**

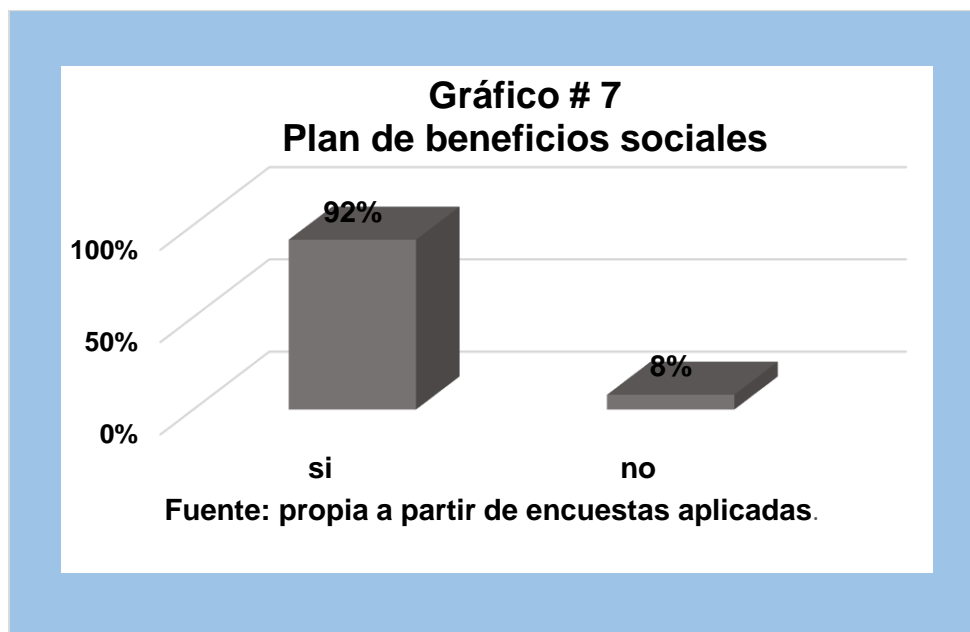
“Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización ideal es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los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

Dentro del subsistema de retenciones se encuentran las remuneraciones económicas, como el aumento de salarios, prestaciones como INSS laboral. La organización aparte que capta sus empleados, los retiene cuidadosamente para atribuirles estos tipos de cuidados que serán de mucha importancia para cada trabajador así, de esta manera incentivarlos y brindarles dichos servicios serán de mucha satisfacción.

- **Beneficios Sociales.**

“La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las Cláusulas del convenio colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios Sociales que ofrece la organización.” (Chiavenato .. I., 2007, pág. 319).

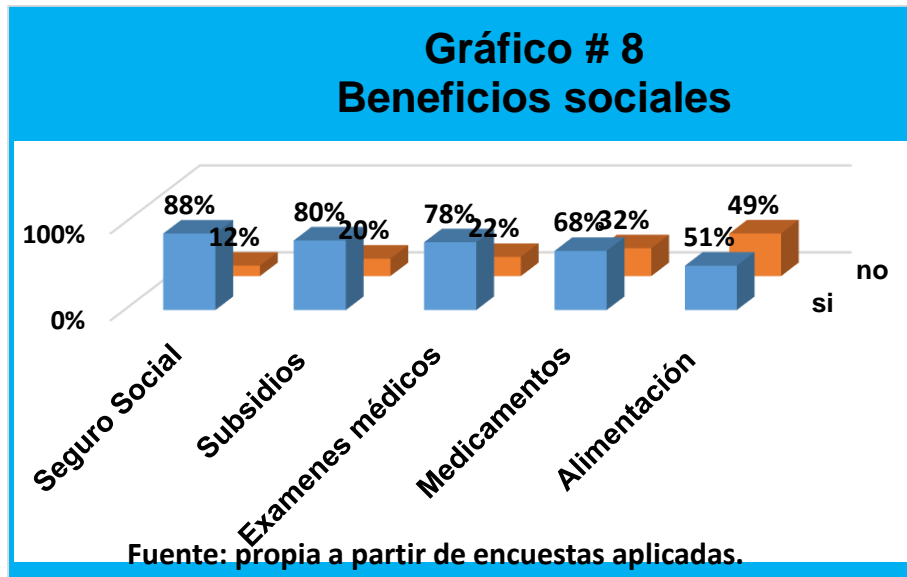
La remuneración indirecta o extraeconómica está compuesta por todos los beneficios adicionales a la paga, que recibe el trabajador por su labor. Son comodidades que le permiten mejorar las condiciones y la calidad de vida del trabajador y de su familia, lo cual incide de manera directa en la satisfacción laboral e identificación con la empresa; quien recibe mayores beneficios por parte de la entidad en la que labora se encontrará mayormente comprometido con ésta. De tal manera que los beneficios son una forma de fidelización entre la relación colaborador-empresa.



Al igual, se les pregunto a los trabajadores de la empresa Aalfs uno, si existe un plan de beneficios sociales, de los cuales un 92% respondieron que sí y únicamente el 8 % desconocen si en la empresa existe un plan de beneficios. De tal manera, la empresa Aalfs uno; cuenta con un plan de beneficios sociales para los trabajadores los cuales están relacionados con ciertas necesidades del ser humano que las empresas buscan cubrir para que los empleados logren la

satisfacción de las necesidades tanto higiénicas y ambientales como motivacionales, de manera que trabajen en buenas condiciones.

Así también, con el responsable de recursos humanos se confirma que en la empresa textilera si existe un plan de beneficios sociales y se verifica en la guía de observación aplicada, es importante para la empresa ya que, da importancia a la labor de sus empleados y de esta forma se sienten más satisfecho.



A partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa AalFs Uno, entre los aspectos que comprende un plan de beneficios sociales están que un 88% corresponde a seguro social, un 80% de ellos expresan que otro tipo de beneficio son los subsidios, el 78% que se realizan exámenes médicos, un 68% comprende medicamentos y un 51% de los encuestados respondieron que la alimentación lo consideran como beneficio.

Mediante los resultados de este gráfico; en la empresa textilera existe la preocupación particular de las empresas por la salud de los empleados la cual, esto viene siendo satisfactorio para los empleados, se aplicó la entrevista al encargado del área de recursos humanos y se conoció que la empresa no garantiza alimentación al empleado, solo cuando el personal realiza horas extras.



Estos son factores motivantes para el desempeño laboral, lo que es beneficio para la empresa, ya que un trabajador motivado es más productivo y estos son beneficios que ayudan a mejorar la calidad de vida de los empleados.

Los trabajadores de la empresa Aalfs Uno, reciben un paquete de beneficios sociales adicionales al salario, los cuales favorecen significativamente al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y de su familia. Desde el punto de vista de la empresa, ésta cuenta con un sistema de beneficios que representa una ventaja competitiva que le permite, por un lado, retener al personal actual y por el otro, atraer personal calificado.

#### **4.2.4.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.**

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

El subsistema de desarrollo busca como su personal crezca, sobresalga en las tareas asignadas y se desenvuelva en un ambiente con experiencia realizando capacitaciones, invirtiendo para que el personal adquiera mejores oportunidades dentro y fuera de la organización.

#### **4.2.4.5. Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos.**

“Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado.

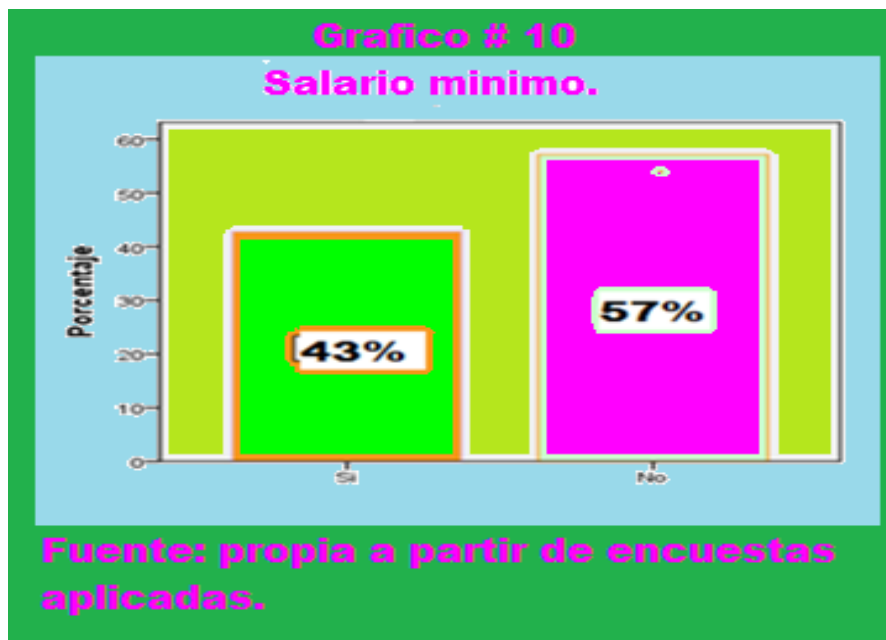
Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. Debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización

asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 441).

Esto nos da a entender que dicho subsistema de auditoria tiene una responsabilidad con cada una de las áreas de la organización que la conforman, teniendo sobre ellas un mejor control el cual le permitirá dar seguimiento al cumplimiento de normas y procedimientos en la Administración de Recursos Humanos.



Mediante la aplicación de encuestas se pudo constatar que el 77% de los trabajadores indican de que si existe un plan de compensaciones. Sin embargo; el 23% lo desconoce. El responsable de recursos humanos afirma que en la empresa si existe un plan de compensaciones, porque estas les permiten tener altos niveles de productividad dentro de la empresa. Según la observación se concluye que la mayoría de las personas encuestadas llaman compensaciones financieras a un incentivo que se le otorga de un bono. Siendo correcta la percepción del trabajador y es motivantes para ellos y la empresa en cuanto a resultados ya que los incentivos al personal nos dan más productividad en la empresa.



A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Aalfs uno, el 57% dice que el salario no es superior por otra parte, el 43% de los empleados dicen que el salario que perciben de la empresa es igual al salario mínimo según el MITRAB C\$ 4,285.84.

De acuerdo a la entrevista realizada al responsable de recursos humanos si existe un plan de compensaciones financieras para los trabajadores de la empresa, y afirma que es basado al salario mínimo C\$ 4,285.84 córdobas. Lo que se observó que en algunos casos es mayor al salario mínimo ya que son empleados que ocupan puesto de alta jerarquía y con base a lo que devengan así es su compensación. Lo que deja claro la diferencia del salario que tiene relación con una política salarial para los diferentes cargos. Este es un factor determinante para lograr la retención del personal y la apropiación del empleado ya que la empresa le contribuye a resolver gran parte de sus necesidades con una remuneración mayor a lo establecido por la ley. (Ver anexo # 5).

#### **4.3. Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos.**

“El proveccionamiento es obtener un conocimiento en profundidad sobre las labores que se llevan a cabo en la organizacion. A partir de esa informacion desarrollan

cuestionarios de análisis de puestos para obtener datos específicos sobre los trabajos disponibles, las características de las personas que los desempeñan y los necesarios niveles de desempeño.

La información obtenida mediante el análisis de puestos se puede obtener por medio de entrevistas, comités de expertos, cuestionarios, bitácoras de los empleados, observación directa o una combinación de estas técnicas. Una vez obtenidos, estos datos permiten la elaboración de materiales de importancia esencial, como son las descripciones de puesto, las especificaciones de puesto y los parámetros de desempeño.

La información derivada del análisis del puesto es esencial porque ayuda a los especialistas de administración de capital humano a determinar qué deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo. Como la información se vuelve compleja incluso en las organizaciones pequeñas, los departamentos de capital humano están recurriendo a paquetes de software que sean configurables, que puedan ser utilizados directamente por el personal y que permitan ser estructurados de acuerdo con las necesidades de información de cada área. (Werther W. , 2008, pág. 156).

El proceso de aprovisionamiento es el comienzo de un análisis interno de una organización, para identificar la deficiencia o necesidad de mano de obra, existen varios factores que se pueden retomar para el debido análisis, como los tipos de ambientes, medios, así como secuencias ordenadas del mismo proceso.

La implementación de un buen aprovisionamiento es considerado unos de los pilares fundamentales que llevan a toda organización a tener éxitos positivos, según la definición de William B. Werther en donde recalca la importancia de la obtencion de estos datos, indica que la organización debe buscar los beneficios principales para el bienestar de la misma; con la realizacion de este analisis tiene en cuenta que la eleccion de un buen recurso es importante pero ademas debe analizar la

situación económica en que se incurriera el proceso, no descartando el nivel de los costos si no la buena elección del personal la cual se va a contratar.

#### **4.3.1. Planeación de Recursos Humanos.**

“La planeación es un proceso de decisión respecto de los recursos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia de ARH elabora la planeación de recursos humanos de la organización. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante. En mayor parte de las empresas industriales el órgano encargado de la planeación y el control de la producción (PCP) lleva a cabo la planeación llamada “mano de obra directa” (personal de nivel operacional contratado por horas directamente ligado a la producción industrial). Al programar la producción, esta dependencia la descompone en programación de máquinas y equipos, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directa aplicada a la producción) para cumplir dichos programas”. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 119).

La planeación es un proceso muy importante que da pauta a los otros procesos del aprovisionamiento, es la preparación de vía la cual se seguirá para la continuación de los elementos fundamentales que compone este proceso. La planeación de personal se puede realizar de forma diferente en cada organización.

Como menciona el autor referente a la planeación que tanto las empresas comerciales como las industriales implementan diferentes formas de planeación, ya que las comerciales su giro es casi siempre vender un determinado producto y de acuerdo a esa acción así será la persona que se contratara para ejercer esa función; mientras que las empresas industriales su función es alcanzar el nivel más alto de producción por lo tanto la mayoría de su personal lo contratan temporalmente para

cumplir alguna necesidad de pedido o que este acorde al nivel de producción que estos generan.

#### **4.3.1.1. Concepto.**

“La planificación de Recursos Humanos es el proceso que emplea una organización para asegurarse de que tiene la cantidad y la clase de personas adecuadas para suministrar un nivel determinado de productos o servicios en el futuro. Las empresas que no realizan una PRH podrían no ser capaces de cubrir sus necesidades de trabajo futuras (una limitación de trabajadores) o podrían tener que recurrir a despidos (en el caso de exceso de trabajadores).

No planificar puede conducir a costes financieros significativos. Por ejemplo, las empresas que despiden a muchos empleados tienen que pagar impuestos más elevados al sistema de prestaciones por desempleo, mientras que las empresas que piden a sus trabajadores que hagan horas extraordinarias tienen que pagarles una prima salarial. (Cardy, 2005, pág. 185).

La planeación de recursos humanos es clave en el proceso de aprovisionamiento del personal ya que los recursos de una organización existentes son para que de alguna forma colaboren al buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la misma. El personal es un recurso humano fundamental que debe hacer que la empresa supere al máximo sus utilidades o cumpla su misión de ser.

#### **4.3.1.2. Importancia.**

Hay dos ideas que se han impuesto en las organizaciones y que han conducido al reconocimiento del papel de la planificación de los recursos humanos. Por una parte, las empresas han ido adquiriendo, poco a poco, la convicción de que los recursos humanos representan un capital tan importante o más que los otros recursos organizativos y que, por tanto, es necesario optimizar su uso; por otra parte, con la incorporación a la gestión de los recursos humanos de técnicas anteriormente reservadas a otras áreas de la organización, se va aceptando que es

posible planificar este recurso aplicando procedimientos objetivos y cifrados. (Dolan R. V., 2007, pág. 83).

La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de 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 ausentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad.

En toda empresa la planeación conlleva a reducir los costos y la consecución de objetivos organizacionales, garantizando adecuadamente el número de personal.

La empresa AalFs Uno, si cuenta con planeación de recursos humanos resultado de la entrevista aplicada al encargado del área de recursos humanos; y para él la importancia de la planeación de recursos humanos es aprovechar los recursos y de esta manera optimizar las capacidades y habilidades de los empleados actuales con el consiguiente aumento a la productividad y por ende reducir la rotación de personal ya que facilita hacer una correcta selección.

#### **4.3.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.**

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de 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. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 151).

Los modelos de planeación son técnicas que determinan el nivel de calidad del individuo que va a ocupar el puesto, por lo tanto los gerentes deben de realizar el proceso bien definido, de tal forma que el puesto que se oferta sea ocupado por la persona eficiente.

**a) Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/ servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 151).

Este modelo indica la demanda de personal con relación al nivel de trabajo o puestos que se oferten en la organización si el ejercicio aumenta constantemente, ya sea en el ámbito comercial o industrial, según la empresa la necesidad de personal aumentara inmediatamente, siendo no favorable para la empresa ya que corre el riesgo de contratar personas con baja eficiencia por la necesidad de la alta demanda de recursos humanos con que cuenta consecuentemente, por lo que debe hacer una buena planeación usando el modelo adecuado a la empresa.

**b) Modelo basado en segmentos de cargos.**

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

a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.



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

Este modelo se basa en la forma de elección enfocado al área operativa de la organización; ya que esta forma de planeación analiza las diferentes acciones según el área de trabajo, de esta forma se determina el número de personas que se necesitan para determinado puesto, en ciertos casos algunas empresas se dedican al análisis de sus procesos futuros ya que por medio de la experiencia realizan la ejecución del proceso .Atendiendo una demanda por familia de cargos.

### **c) Modelo de gráfica de reemplazo.**

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. Se considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del *estatus* de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción.

El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades.

Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 151).

El modelo de gráfica de reemplazo es un modelo de preparación al futuro se considera una especialización del personal actual con base a las eventualidades que se pueden presentar en el futuro, las vías que se consideran son recomendaciones según el desempeño que se estos han ejercido, el departamento en donde el personal labora lleva un registro que muestra el rendimiento y el nivel de eficiencia de los individuos de cada área.

#### **d) Modelo basado en el flujo de personal.**

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

Para este análisis se pueden tomar dos vías de avance para el personal ya sea interna y externa, muchas empresas guardan historial de personal que han renunciado y que por su desempeño aportaron mucho en la organización, en este caso la empresa implementa algunas estrategias para obtener de sus servicios

nuevamente, ya que este será útil para cubrir necesidades inmediatas que se presenten en un determinado momento; la relación de desempeño basado en este modelo es la baja de la rotación del personal, por la estabilidad que determinado individuo tendrá al momento de ocupar el puesto.

#### **e) Modelo de Planeación Integrada.**

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

- a) Volumen planeado de producción.
- b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- d) Planeación de carrera dentro de la organización. Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 153).

La planeación integrada es un aspecto que se debe poner en práctica en todas las organizaciones, ya que se considera un modelo eficiente que obtendrá resultados positivos a la hora de su implementación, se realiza de forma cuidadosa con un análisis general de la empresa desde su proceso hasta el tipo y volumen de materia prima que se requiere, desde el punto de vista de los procesos se considera de importancia por los aspectos que se aplican a la hora de ejecutarlo.

Según la entrevista, los modelos que la empresa utiliza en el proceso de la planeación de recursos humanos están: Basado en la demanda estimada del producto o servicio, basado en segmentos de cargo, basado en la sustitución de

puestos claves, basado en el flujo de personal y por último basado en la planeación integrada, dichos modelos se utilizan para asegurarse de tener los empleados suficientes y adecuados para realizar las diferentes funciones de la empresa y por ende a equilibrar la oferta y demanda de empleados.

#### **4.3.1.4. Etapas del proceso de planificación de los recursos humanos.**

“La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas.

En definitiva, se trata de conocer la oferta y demanda de los recursos humanos. Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

- a. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
- b. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.
- c. Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.
- d. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos (Dolan R. V., 2007, pág. 88).

La planificación de recursos humanos presenta un sinnúmero de etapas que fortalece el proceso y lo hace más eficiente, lo principal es determinar la oferta y la

demanda de recursos disponibles; primeramente las empresas determinan el nivel de oferta de puesto o el nivel de necesidad de personal con que se encuentran, para la demanda de personal en el mercado.

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. (Dolan R. V., 2007, pág. 88).

Para analizar los Recursos Humanos es preciso revisar primero la fuerza laboral con que cuenta la empresa, así como sus características de los empleados y así determinar la necesidad de Recursos Humanos.

### **1) Recopilación y Análisis de la información.**

El sistema de información de recursos humanos debe ofrecer datos concretos relacionados con cuestiones muy diversas y ayudar al departamento de recursos humanos a lograr sus objetivos tanto a corto como a medio y largo plazo.

El funcionamiento de un departamento de recursos humanos asistido por un sistema de información es un concepto relativamente nuevo que no se ha explorado todavía en profundidad. Si bien muchas organizaciones ya cuentan con un sistema de información de recursos humanos, sin embargo la utilidad o rendimiento del mismo todavía es bajo, ya que es considerado fundamentalmente como una base de datos que contiene información sobre los empleados. No obstante, a medida que las organizaciones estudian los posibles usos de sus sistemas de información se dan cuenta de que poseen un material útil no sólo para el departamento de recursos humanos, sino también para los gerentes de línea. El Sistema de Recursos humanos debe tener la capacidad de ofrecer información válida no sólo a nivel operativo, sino también estratégico.

Tradicionalmente, el sistema de información de recursos humanos ha sido utilizado para hacer un seguimiento de aspectos tales como: solicitantes de puestos de trabajo, niveles de formación, nóminas y otras prestaciones sociales. Sin embargo, las empresas hoy deben dejar a sus gerentes de línea acceder al Sistema de Recursos Humanos con el objeto de que puedan disponer del «registro de su gente» en el momento que lo necesiten. Los gerentes deben saber qué recursos humanos están disponibles, qué habilidades tienen y qué nuevas habilidades y conocimientos planean adquirir. El hecho de dar acceso a los gerentes de línea ha simplificado el proceso de toma de decisiones. (Dolan R. V., 2007, pág. 88).

Para la recopilación y análisis de información las empresas de hoy en día implementan varios programas que les permite realizar este proceso de forma correcta, muchas cuentan con sistemas computarizados que permiten el manejo del proceso; llevando registro de empleados que han tenido en tiempos anteriores, otros solo esperan a la repuesta que pueda tener el personal interesado una vez realizada la publicación de la vacante.

## 2) Establecimientos de objetivos y políticas de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos. Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra. (Werther .. W., 2006, pág. 10).

Para cada departamento de una organización, es necesario el planteamiento claro de los objetivos, ya que de esta forma cada gerente se asegura de cumplir cada meta planteada.

Se afirma de acuerdo a la entrevista, que la empresa si cuenta con políticas de planeación de recursos humanos, ya que estas sirven como guía orientada a la acción administrativa y tener la seguridad de que estas políticas sean aplicadas y alineadas a los objetivos planteados.

**Objetivos corporativos.** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

**Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

**Objetivos sociales.** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

**Objetivos personales.** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes. (Werther .. W., 2006, pág. 11).

Los objetivos y políticas que plantea el gerente de recursos humanos para la implementación de los procesos de dotación de personal deben ser meramente



claros, buscando alcanzar objetivos paralelos de la empresa y del individuo. Lo que se valora como una decisión inteligente y de mucha contribución para la empresa.

### **3) Programaciones de Recursos Humanos.**

“El éxito en la implantación de programas de formación y desarrollo depende de la elección de los medios adecuados, para los trabajadores adecuados y desarrollado bajo las condiciones adecuadas. El análisis de necesidades ayuda a determinar cuáles son los parámetros claves al reflexionar sobre ello. En términos más concretos, las preguntas que siguen a continuación pueden guiar al gerente de recursos humanos o al director de formación en la instauración del programa:

- ¿Quién participará en el programa?
- ¿Quién impartirá la formación?
- ¿Qué medios de formación se emplearán?
- ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?
- ¿Dónde se llevará a cabo el programa?

Generalmente, los programas de formación y desarrollo se diseñan específicamente para enseñar habilidades concretas, ya que por lo general, solamente asiste un público determinado. No obstante, hay veces en que puede resultar útil formar simultáneamente a dos o más grupos. Por ejemplo, los empleados y sus supervisores pueden aprender juntos un nuevo procedimiento de trabajo o el manejo de una máquina, de modo que adquieran un conocimiento compartido del nuevo procedimiento, así como de sus respectivas funciones. Reunir a varios grupos también puede facilitar los procesos de trabajo en equipo, como los de solución de problemas y toma de decisiones, y ayudar a que desarrollen habilidades útiles para proyectos de círculo de calidad y grupos de trabajo semiautónomos.

Una decisión importante que hay que tomar es la relativa a cuántos empleados van a formarse simultáneamente. Cuando el número de empleados a formar es reducido, puede utilizarse la formación en el puesto. En el caso de que deba

formarse a un gran número de personas en un breve período de tiempo, es posible que resulte más rentable utilizar otros métodos”. (Dolan R. V., 2007, pág. 97).

La formación de los empleados es un aspecto muy importante, los empleados se sociabilizan con la empresa al adquirir conocimientos fundamentales que permiten el buen desempeño del individuo, la empresa en dicha formación debe incluir políticas de trabajo así como reglamentos internos que es fundamental que el empleado cumpla.

#### **4) Control y evaluación de la planificación.**

Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. Como tal, la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación. Debido a la tendencia que existe hacia una mayor participación de la gestión de los recursos humanos en la gestión de la organización, la planificación de los recursos humanos es una de las áreas más importantes y que ha experimentado un crecimiento más rápido.

La planificación de los recursos humanos ayuda a asegurar que la organización logra sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos. Una vez que se han establecido los planes empresariales, proceso en el que ha debido participar el departamento de recursos humanos, la planificación de recursos humanos ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos. (Dolan R. V., 2007, pág. 83).

El control de planeación de los recursos humanos se refiere la elaboración de estrategias para determinar las variaciones en cuanto al equilibrio entre la oferta y demanda del personal, así como para conocer las causas que obstaculizan el logro de las metas, o bien para ajustar los planes de acuerdo a las necesidades espontaneas de la empresa y de esa forma siempre dar una respuesta oportuna a las demandas de recursos humanos.

#### **4.3.1.5. Factores que influyen en la planificación de los recursos.**

Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de planificación de recursos humanos. Existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de recursos humanos.

##### **- Ausentismo**

Tener empleados no siempre significa que trabajan durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia. Ésta se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para trabajar.

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

Las causas y las consecuencias de las ausencias se estudian a fondo por medio de investigaciones que muestran que la capacidad profesional de las personas y su motivación hacia el trabajo, además de factores internos y externos a éste, afectan el ausentismo. Las barreras para la presencia, como enfermedades, accidentes,

responsabilidades familiares y personales y problemas de transporte para llegar al centro laboral disminuyen la permanencia en el trabajo. Las prácticas organizacionales (como recompensas a la permanencia y sanciones al ausentismo), la cultura de la ausencia (cuando las faltas o los retrasos se consideran aceptables o no) y las actitudes, los valores y los objetivos de los empleados afectan la motivación para la permanencia. Ahora las organizaciones con éxito fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados que propician la participación. (Chiavenato .. I., 2009, pág. 89).

La planeación de recursos humanos es un proceso que está expuesto a muchos factores que influyen, ya sea directo o indirectamente, un factor que pone inestable a la organización es la rotación del personal, el individuo no está expuesto a realizar algunas actividades sin que se haya especializado debidamente a como está ejerciendo un solo trabajo el cual, está familiarizado; el ausentismo es otro factor que influye en gran manera, ya que muchos empleados por diferentes razones faltan a sus puestos de trabajo.

#### **a) Población y Fuerza laboral.**

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

El análisis de la población y la fuerza laboral son puntos muy importante en el proceso de planeación por que enfatizan el indicador correcto de lo que se puede recolectar del mercado de demandante, así como también se hace un análisis de del grado de demanda que tenga cada puesto ofertado por parte de la organización, de este grado de demanda se pueden clasificar los distintos niveles con relación al puesto que se pretende ocupar como el nivel de experiencia, la disponibilidad de

trabajo y el nivel de desempeño que un determinado individuo pueda presentar. La fuerza laboral en la actualidad es un tema que se discute en las empresas ya que cuenta con un déficit apegado a las leyes esto influye la no labor a menores de edad, la contratación a personas menores de 40 años, otro factor es el trabajo temporal que ofrecen algunas empresas industriales y que produce un alto nivel de rotación de las personas.

#### b) **Cambios de los valores.**

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

**Valores con respecto al trabajo.** El estancamiento de la productividad se relaciona a menudo con el descenso o la desaparición del valor compromiso y esfuerzo en el trabajo. No obstante, según algunos:

No ha desaparecido la ética de trabajo. Hoy en día, la gente desea trabajar duramente en trabajos «buenos», siempre y cuando tenga libertad para influir sobre la naturaleza de su trabajo y seguir su propio estilo de vida.

El mayor nivel formativo de la población hace que ésta plantee nuevos requerimientos y exigencias, demandando trabajos que le permitan aplicar su nivel de conocimientos y le den ciertos márgenes de discrecionalidad. La gente sigue valorando el trabajo, pero el tipo de trabajo que le interesa se ha modificado. Otro de los valores que se está modificando y tendrá fuertes repercusiones en los próximos años es el relativo a la movilidad de los trabajadores. Si bien la movilidad interna está siendo aceptada, en mayor o menor grado, porque se percibe como una exigencia de los nuevos imperativos tecnológicos y de los sistemas productivos,

sin embargo, la movilidad externa presenta todavía fuertes resistencias. Fundamentalmente, los problemas de carácter familiar (la doble carrera profesional de la pareja, estudios de los hijos, etc.) son los que aparecen como principal barrera para la aceptación de esta demanda empresarial. (Dolan R. V., 2007, pág. 97).

Los cambios en los valores de las personas es un indicio muy importante que se debe tener en cuenta a la hora de la planeación para que se lleve a cabo el proceso de forma correcta; los analistas de recursos humanos resaltan que las costumbres de los individuos es un factor que influye en el comportamiento y nuevas necesidades del individuo como un ser social.

### c) **Descripción y Análisis de Puesto.**

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización —ya sean cualitativas o cuantitativas se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones *de puestos* proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así, *los puestos* se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función a desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción también de éste. Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 226).

En la medida que se implementan cambios organizacionales se debe actualizar este proceso de análisis de puesto, ya que estas pueden ser inconsistentes con lo

que realmente hace el trabajador producto de cambiar en tareas y volumen de movimientos, esto es muy importante para la organización y el mismo empleado.

#### ✓ **Descripción de puestos**

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama”. En resumen, la descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, a los aspectos intrínsecos de éstos.

#### ✓ **Análisis de puestos**

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 228).

Para la descripción de un puesto es necesario realizar un análisis completo del mismo para identificar el nivel de necesidad que este demande; El analista de recursos humanos en consecuencia busca valorar los requisitos que el ocupante podrá presentar para el puesto que se pretende ofertar. Siempre se busca que este

análisis sea eficiente ya que la eficiencia en el planteamiento de recursos humanos significa incurrir en menor costo de contratación o de despido por falta de agilidad al puesto que fue contratado.

**d) Aplicaciones de las técnicas de incidente crítico.**

“Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrario del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.” (Chiavenato .. I., 2007, pág. 175).

Es una técnica muy importante que ayuda al área de Recursos Humanos a identificar el recurso idóneo para el cargo.

**e) Requisitos del personal.**

Los tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de análisis se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.



Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 229).

### **1. Requisitos intelectuales**

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- a. Escolaridad indispensable.
- b. Experiencia indispensable.
- c. Adaptabilidad al puesto.
- d. Iniciativa requerida.
- e. Aptitudes requeridas.

### **2. Requisitos físicos**

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

- a. Esfuerzo físico requerido.
- b. Concentración visual.
- c. Destrezas o habilidades.
- d. Complexión física requerida.

### **3. Responsabilidades adquiridas**

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o

ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- a. Supervisión del personal.
- b. Material, herramientas o equipo.
- c. Dinero, títulos o documentos.
- d. Relaciones internas o externas.
- e. Información confidencial.

#### 4. Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- 1. Ambiente de trabajo.
- 2. Riesgos de trabajo.
  - a) Accidentes de trabajo.
  - b) Enfermedades profesionales.” (Chiavenato .. I., 2007, pág. 230).

Los requisitos del personal son fundamentales en el área de recursos humanos, es una fase muy importante que se debe tener en cuenta a la hora de la planeación, existen muchos requisitos que se plantean y que cada ocupante debe cumplir ya sea requisitos físicos como intelectuales, la habilidad; la iniciativa de superación en el individuo es un factor que se valora para conocer la disponibilidad del mismo respecto al cargo.

Algunos factores que influyen en la planeación de los recursos humanos, de acuerdo a la entrevista tenemos: La fuerza laboral, descripción y análisis de puestos y aplicación de la técnica de incidente crítico; estos con el fin de lograr una eficiente planificación de recursos humanos, ya sea de manera individual o en conjunto. De

manera que la planeación se rige por las políticas de la institución y las leyes que regulan los mercados laborales.

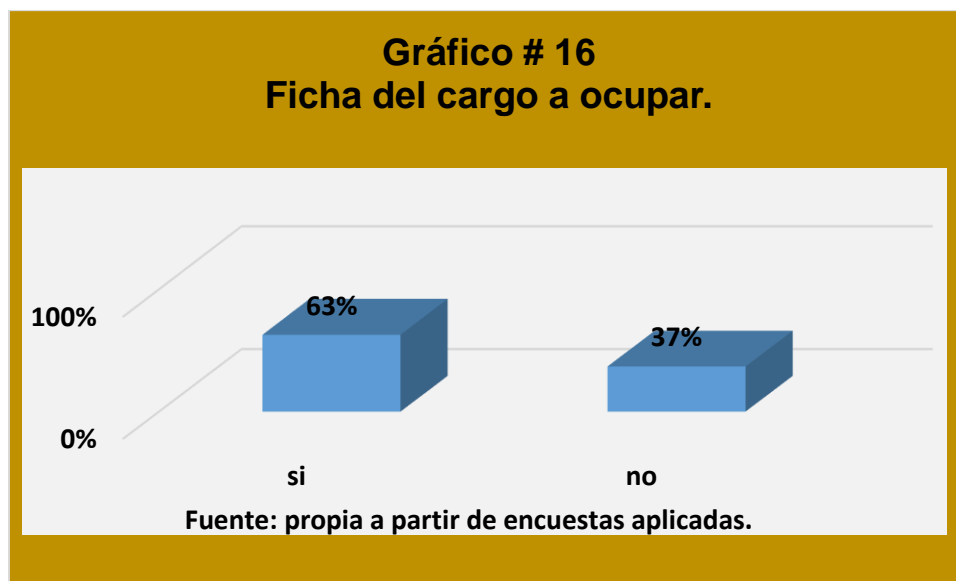
#### **4.3.1.6. Cuestiones claves que deben considerarse.**

Los departamentos de recursos humanos deben prestar una cuidadosa atención al cumplimiento de las cuatro etapas de la planificación de los recursos humanos. La primera fase consiste en determinar con qué recursos cuenta hoy la organización y cómo serán en el futuro, a fin de elaborar una previsión de las necesidades de recursos humanos. En la segunda etapa se busca formular los objetivos y políticas del departamento de recursos humanos que sean compatibles con los generales de la organización, creándose programas de actuación (tercera etapa). Para garantizar su efectividad, la cuarta fase estipula la evaluación de la implantación y administración de cada programa, permitiendo detectar las desviaciones e introducir las correcciones necesarias. Uno de los obstáculos que puede encontrarse el desarrollo de la planificación de los recursos humanos es el relacionado con la falta de apoyo por parte de la alta dirección. No obstante, esta actitud puede modificarse mostrando los beneficios potenciales que aporta: reducción de los costes de gestión de los recursos humanos, el mejor desarrollo de los empleados, la mejora de la planificación general de la empresa, el aumento de las oportunidades de contar con una fuerza laboral más equilibrada e integrada, una mayor conciencia e integración de la gestión de los recursos humanos en la organización y el disponer de unas herramientas para evaluar la efectividad de actuaciones y políticas opcionales de recursos humanos.

Si bien la planificación de los recursos humanos es una tarea compleja, el trabajo del planificador cada vez resulta más fácil con la introducción de la tecnología informática. Muchas organizaciones están utilizando un sistema integrado de información o de gestión de los recursos humanos que puede aumentar significativamente la eficiencia de los procesos de toma de decisiones involucrados en la planificación además de eso ay cuestiones que se deben analizar y examinar

Como lo indican las siguientes interrogantes; ¿Cuál es el objetivo esencial de la planificación de los recursos humanos?, Si la planificación de los recursos humanos es tan compleja, ¿por qué se aventuran en ella las empresas?, ¿Por qué resultan limitados los métodos cuantitativos y estadísticos de previsión? . (Dolan R. V., 2007, pág. 103).

Cuando se trata de una necesidad adquirir los servicios de una persona, se debe tener en cuenta muchos aspectos que influyen a la hora de contratarla como, valorar que tanto necesito ese recurso, es de más necesidad que los demás recursos de la empresa, que tan urgente lo necesito; el análisis de todos estos aspectos me dirigen a contratar lo que es necesario para cumplir o cubrir una vacante, pero que sea de aprovechamiento y bien para la empresa.



Una vez que se contrata al personal de la empresa Aalfs uno, se realiza la presentación de la ficha del cargo y este se puede ver con la aprobación del 63% de los trabajadores y un 37% de los encuestados no le presentaron ninguna ficha del cargo cuando fue seleccionado, el responsable de recursos humanos notifico que no cuentan con fichas ocupacionales del cargo, lo que se le presenta al empleado es un flujograma de actividades el cual cumplirá a la hora de realizar sus ejercicios.

Se concluye con la observación y se puede decir que los empleados llaman fichas ocupacionales a un documento que se les entrega donde va plasmada la descripción de sus actividades, además de eso el reglamento interno con el cual se regirá. Es muy importante para el empleado y la empresa, ya que este le permitirá conocer ciertamente el contenido de su cargo y responsabilidades para desempeñarse eficientemente y colaborar con la empresa con menos dificultad.

### 1) **Diseños y análisis de puestos de trabajos.**

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

#### - **Análisis de puesto**

“Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.” (Chiavenato .. I., 2007, pág. 228).

En este aspecto el gerente valora la importancia que tiene dicho puesto, de acuerdo a esa importancia se busca la habilidad del ocupante, en algunos casos la empresas realizan contrataciones internas para cubrir este puesto ya que las expectativas presentadas son más conocidas por la empresa con respecto a otro que llegue de fuera que muchas veces se conoce lo teórico pero la práctica de todo el proceso no la tiene; conlleva a gastos de más especialización y a tiempos de adaptación.

La empresa cuenta con manuales de procedimientos para cada cargo; esto se verifica en la entrevista realizada al responsable del área de recursos humanos, ya que sirven de guía y se describen la misión, visión y valores de la empresa; también contiene todas las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones de la empresa, además de contener todas las actividades asignadas para cada cargo. Estas son herramientas muy importantes que ayudan a la eficiencia del trabajador y al logro de metas en cada puesto.

## **2) Recopilaciones de información para el análisis de puestos de trabajos.**

A medida que las actividades de administración de capital humano crecen en complejidad, muchas labores, incluyendo las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de recursos humanos. Pese a esto, no es necesario que el especialista de personal conozca todos los detalles de los puestos, en la forma en que los domina el gerente operativo.

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. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación.

Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde. (Werther .. W., 2006, pág. 92).

La información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información, capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. En los casos de compañías internacionales, se deben compartir con las sucursales y/o la central corporativa. De modo similar, los analistas de compensación no podrán determinar niveles adecuados de compensación si carecen de información detallada sobre las funciones que determinado puesto requiere.

En el caso de compañías grandes o internacionales, es esencial racionalizar al máximo el proceso, evitando incluir todo aspecto o requisito que no sea estrictamente profesional.

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información.

Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la

estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (tanto los objetos como los servicios que proporciona).

El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad, son todos factores que contribuyen a que el analista desarrolle un sistema de información de puestos que resulte de alta utilidad. (Werther .. W., 2006, pág. 92).

Las informaciones que se pretenden recalcar a la hora de un análisis de puesto es tener en cuenta que si se necesita cambiar un personal por otro, ya sea por baja de eficiencia o por cuestiones de renuncia, cada encargado de recursos humanos debe dar referencias y conocimientos a todo el resto del personal tomando en cuenta que cualquier acción sea para la mejoría de la empresa en todos los ámbitos.

Con relación a la entrevista, se da como resultado que los tipos de información recopilada para el análisis de puestos están: Actividades laborales, actividades orientadas hacia el trabajador, máquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados, elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto, desempeño del puesto y requisitos personales para el puesto. Cabe destacar la importancia que tiene la recopilación de información para el análisis de puestos, ya que va a ayudar a la toma de decisiones importantes tanto para el trabajador como para la empresa.

### **3) Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.**

Para la recolección de datos primarios en una investigación científica se procede básicamente por observación, por encuestas o entrevistas a los sujetos de estudio y por experimentación.

#### **- La entrevista**

“Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas



colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevista con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.” (Gary., 2001, pág. 111).

- Cuestionarios

“Otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que responden cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.” (Gary., 2001, pág. 113).

- Observación

“La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable.” (Gary., 2001, pág. 113).

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas.

- Diario o bitácora del participante

“Se puede medir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en la bitácora.” (Gary., 2001, pág. 116)

“En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis del puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones y las especificaciones del puesto.” (Gary., 2001, pág. 116).

Los métodos para la recolección de datos más utilizados son las entrevistas personales, ya que de ahí se valoran no solo el nivel de respuestas que el individuo tenga, sino que también de una vez se valora la firmeza con que da sus respuesta,

el entrevistador debe ser capaz de identificar gestos psicológicos que le den una pauta para valorar las repuestas obtenidas del individuo.

Los resultados obtenidos de los métodos que utiliza la empresa, para la recopilación de información están: La entrevista, los cuestionarios, la observación el registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas, de esta manera veremos con exactitud los datos que necesitamos obtener, los cuales serán útiles para la investigación y por ende ayudaran a resolver las dudas y tener una visión completa acerca de la función del cargo.

#### **4) Descripciones y especificaciones del puesto de trabajo.**

##### **- Descripción del puesto de trabajo**

“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 G. , 2009, pág. 126).

##### **- Especificaciones de puesto**

“Lista de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto.” (Dessler G. , 2009, pág. 126).

Por medio de la información del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan la descripción y las especificaciones del puesto. Una descripción de puestos es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación de puestos establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo con éxito. Identifica el conocimiento, las habilidades y las aptitudes necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva. Tanto la descripción como la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes reclutan y seleccionan empleados. (Robbins, 2010, pág. 212).

La descripción del puesto es el resultado de un estudio realizado que demostrará cada requisito que demanda el puesto para el cual se solicita una vacante, esta descripción la puede realizar el gerente del área según las actividades que se deben realizar, el encargado de recursos humanos debe conocer que habilidades se pretende tenga el individuo que pueda realizar esas actividades.

El proceso de reclutamiento según en la entrevista, tiene importancia porque proceso les resulta una mejor productividad para la empresa y es la base de elección de los buenos empleados, de ahí depende la alta productividad de la compañía.

#### **4.3.2. Reclutamiento.**

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para «adquirir» los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización mercado de trabajo externo y reclutamiento externo o dentro del mercado de trabajo interno y reclutamiento interno es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de «comprar» *versus* «fabricar».

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye, con frecuencia, un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente.

En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

En el 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. (Dolan R. V., 2007, pág. 109).

El reclutamiento es la segunda fase de la contratación, en esta fase ya se debe tener el puesto y la necesidad que este demande para implementar los debidos procesos que influyen directamente con la empresa.

#### **4.3.2.1. Concepto.**

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados.

Naturalmente, la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula.

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un «requerimiento de personas» por parte de alguna de las unidades organizativas. (Dolan R. V., 2007, pág. 109).

El reclutamiento es la definición del conjunto de actividades que se deben poner en práctica a la hora de identificar un elemento humano y de esta forma implementar los medios como llegar a estos individuos, el encargado del reclutamiento debe identificar el estrato territorial en donde puede encontrar en recurso humano necesario, creando políticas de acción para dar a conocer la vacante con el fin de que sea demandada en gran medida; asegurando tener opciones para elegir el recurso que llene las expectativas.

#### **4.3.2.2. Importancia del Reclutamiento.**

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento. (Dolan R. V., 2007, pág. 109).

Este proceso se considera de mucha importancia ya que es la implementación correcta de todos los pasos que debe seguir el área de recursos humanos para

obtener la información necesaria del candidato para ocupar la vacante, siendo muy valiosa la información para el análisis y toma de decisiones.

Según el encargado del área de recursos humanos, la empresa textilera si tiene definidas las políticas de reclutamiento de personal. De esta manera la empresa regula el sistema de reclutamiento, selección y movimiento de personal de Aalfs Uno estimulando el desarrollo de sus trabajadores. Por consiguiente como principales fuentes de reclutamiento de personal tienen: Empleados actuales, referencia de empleados, antiguos empleados, anuncios en prensa, radio e internet, la competencia, universidades, institutos técnicos y candidatos espontáneos. Más que todos la empresa utiliza medios de publicidad que sean más accesibles y que dichas fuentes atraigan a los candidatos para ello los puestos vacantes. Como se observa se hace uso de diversas fuentes para publicar las vacantes que necesitan ocupar, lo que da más oportunidad a los aspirantes y a la empresa para encontrar el recurso idóneo.

#### **4.3.2.3. Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.**

El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de RH que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras de recursos humanos son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deberán incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar los candidatos deseados.

O, en otras palabras, ¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante la identificación y localización de las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de aquellos candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 155).

La mejor manera para implementar las fuentes de reclutamiento son los antecedentes de que se han tenido en procesos anteriores, o se puede acatar

recomendaciones de algunas empresas o personas que dan aporte de estratos o grupos de personas que pueden ser útiles y capaces de ocupar un puesto.

#### **4.3.2.4. Tipos de Reclutamiento.**

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el mercado de Recursos Humanos está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

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. 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).

Existen empresas que implementan las fuentes de reclutamiento mixto, siempre tienen en cuenta que el desarrollo de actividades compleja y la superación de habilidades es importante en todo individuo que cada día muestra esfuerzo para superar sus conocimientos, por lo tanto conlleva a los encargados de áreas a realizar reclutamiento interno ya sea al mismo nivel o a otro puesto de mayor rango,

en ocasiones se buscan vías externas en caso de que sea una especialidad escasa en el mercado.

Según el encargado del área de recursos humanos, el proceso de reclutamiento que lleva a cabo la empresa AalFs Uno es el siguiente:

- Plaza disponible
- Convocar al personal
- Anuncia en radios si es un buen número de oferta de trabajo
- Si es poca de oferta de empleo se realiza, por medio de personas que laboran para la compañía.

- **Reclutamiento interno**

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

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

- **Reclutamiento externo**

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



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

Son muchas las fuentes y los métodos de reclutamiento que existen para la contratación de personal y las mayorías de las empresas hacen uso de estos métodos para suplir sus necesidades de personal, ya que esto le permite a la empresa una disminución en tiempo y costos de operación en el reclutamiento de su personal.

#### **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 éstos (movimientos horizontales).

Son muchos los argumentos que se utilizan para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes de error. Otro argumento señalado es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo

con los de la organización cuando ésta les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades.

Además, la posibilidad de promocionarse internamente dentro de la organización aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación realizadas, desarrolla un cierto grado de competencia interna y resulta más barato que el externo, ya que no son necesarios, entre otros, los gastos de publicidad .

Entre los inconvenientes de seguir una política de promoción o traslado interno está el de la dificultad de encontrar, en la propia organización, a la persona con la cualificación requerida. Asimismo, puede dar lugar a luchas internas, generándose conflictos y falta de cooperación entre las personas (endogamia) y se evita que personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización.

Existen muchos métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir e identificar los candidatos potencialmente cualificados. Pueden utilizarse desde el «boca a boca» hasta los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades; en definitiva, el sistema de información de recursos humanos de la organización.

El «aviso en el tablón de anuncios» (anuncio de puestos de trabajo), como medio de publicitar la oferta parece el medio más recomendado dadas las ventajas que presenta:

1. Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.
2. Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de los puestos ofertados.
3. Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado: nivel salarial, descripción del puesto, procedimiento requerido para su obtención, etc.
4. Da la oportunidad a cada individuo de elegir por sí mismo cuál será el lugar en que mejor «encaje» en la estructura de puestos de trabajo de la organización. Si

bien las ofertas de puestos a cubrir suelen encontrarse en los tabloneros de anuncios, también pueden comunicarse mediante otros medios, como los boletines de empresa, las circulares o las reuniones. (Dolan R. V., 2007, pág. 112).

#### - **Reclutamiento mixto**

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se 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. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

El reclutamiento interno es una política que las empresas implementan para ocupar un puesto vacante dentro de la empresa, algunas veces lo hacen con la iniciativa de buscar una mejor eficiencia en el individuo, además de eso sirve como incentivo al mismo, el reclutamiento mixto se implementa como una política fundamental en la empresa, de esta forma da oportunidades a empleados que desarrollen sus habilidades en algún puesto de gran importancia en la empresa.

#### **4.3.2.4.2. Fuentes Externas.**

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo.

**Algunas de las ventajas del reclutamiento externo son:**

1. La de traer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.
2. Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o cualificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas. Como inconvenientes más destacables se pueden apuntar:

1. La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
2. Su coste suele ser elevado.
3. Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
4. Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas. (Dolan R. V., 2007, pág. 113).

Los reclutadores de personas siempre deben tener conocimiento del nivel de eficiencia que tienen los empleados que laboran actualmente y así ya una vez que tienen el conocimiento del puesto vacante se puede realizar un consenso para valorar si es necesario contratar una persona de fuente externa o se puede reclutar de una fuente interna, esto va depender de la política que implementa cada empresa con respecto e esta área.

Al entrevistar al encargado del proceso de reclutamiento de la empresa AalFs uno S.A se conoció que los tipos de reclutamiento que emplea es el reclutamiento mixto, ya que emplean tanto fuentes internas como externas de recursos humanos; siendo este como una política de incentivar al empleado dándole oportunidad de obtener un puesto mejor remunerado, esto indica que la empresa aprovecha la experiencia y los conocimientos que los trabajadores adquieren; de esta forma aportan al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

#### **4.3.2.5. Procesos de Reclutamientos.**

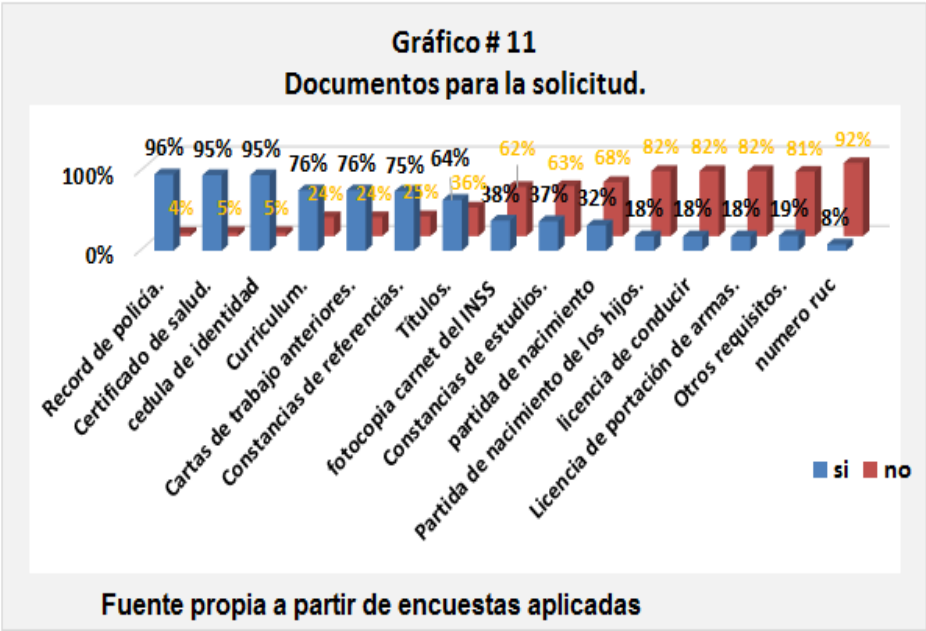
El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el 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. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 155).

El proceso de reclutamiento va de acuerdo a las políticas de cada área de recursos humanos, en ciertas ocasiones se implementan todos los pasos ante planteado, pero en algunos casos solo se llenan formularios de solicitud y alguna entrevista con el supervisor y no se llevan a cabo todos los procesos, solo si es un puesto de jerarquía de la empresa, la importancia que tiene la aplicación de todos los requisitos de reclutamiento es que ay poca posibilidad de equivocarse y así cumplir con los objetivos con que se implementa el mismo proceso.

Al aplicar la entrevista al encargado de recursos humanos nos describió como inicia el proceso de reclutamiento de la empresa, el jefe del área para un comunicado de la necesidad de llenar una vacante, se convoca al personal comunicando está vacante, si es una sola vacante se realiza el proceso internamente de lo contrario se recluta externamente comunicado por medios de comunicación como emisoras radiales comunicados en carteles entre otros; la empresa cuenta con un banco de

datos que le sirve como referencia se empleados que han laborado en la empresa y que han sido eficientes el cual se recurre a este en caso de que la demanda al puesto sea baja y se necesite ocupar de urgencia.

El proceso de reclutamiento está ajustado a las políticas de la empresa, de alguna forma busca como minimizar costos en el proceso, debido a que muchos empleados nuevos abandonan la empresa por varios motivos los cuales entre los principales tenemos la presión al trabajo, la no adaptación exceptuando aquellos que ya tienen experiencia en la empresa por que responden a la descripción al análisis del puesto, toda esta información obtenida de parte del encargado de recursos humanos se concluye que la empresa establece bien el análisis del puesto para proceder a la contratación del personal siempre buscado que estos sean eficiente y generen beneficios a la compañía.



Según los resultados obtenidos por los empleados se conocieron que un 76% llevo su currículum completo a la hora de ser reclutado, además de eso se conoció que el 64% presento títulos en el caso de los que no presentaron títulos de estudios anteriores se identificó que es porque están especializado en una operación específica y que la empresa ya tiene conocimiento de su experiencia por haberla adquirido en la ejecución de sus labores anteriormente en la misma empresa; cómo podemos observar en la gráfica que los documentos, como record de policía, certificado de salud, cedula de identidad son requisitos fundamentales, un 96% respondió que si presentaron dichos documentos en el caso del 4% es debido que fueron contratados internamente en el caso de presentar tanto licencia de conducir y licencia de portación de armas es para puestos especifico solo si es de seguridad o es para conductor de vehículos. No fue necesario presentar su currículum completo, según la entrevista realizada al gerente de recursos humanos se conoció que se solicitan todos estos documentos, pero varía según el cargo que la empresa este ofertando, en la guía de observación se confirma que de 91 empleados encuestados no presentan todos los documentos que muestra la gráfica. Lo que refleja la gestión de recursos humanos en cuanto a soportar las decisiones y formalizar la relación laboral de acuerdo a las políticas establecidas.



Mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores de la empresa, se pudo conocer que el 96% de ellos considera que el encargado de recepcionar los documentos del candidato es el responsable de recursos humanos, no así un 4% respondieron que el director general es el encargado; sin embargo el encargado del proceso de aprovisionamiento es el que se encarga de recepcionar los documentos, es lo que se conoció a través del jefe de recursos humanos y con respecto al 4% los puede recepcionar el director general ya que este, es solo en casos de que sea una persona de referencias en la misma empresa que se esté necesitando su servicio de inmediato como el caso de algunas operaciones en las cuales pocos empleados están especializados, esto se comprueba en la guía de observación y se confirma que el encargado de recepcionar los documentos es el encargado de reclutamiento, este analiza si cumplen con los requerimientos de la empresa y de ahí realiza el proceso de selección.

#### **4.3.3. Selección.**

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de



la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 169).

La selección es la etapa en que se define el proceso de toda la contratación, ya que en ella se complementa el proceso de reclutamiento es una tarea muy difícil porque se lleva a cabo el proceso de posesión, basándose de un gran número de acciones que permiten que el proceso se desarrolle con eficiencia, ya que el área de recurso humano es una área que alimenta de recursos a las demás áreas, estos recursos deben ser eficiente y capaces de llenar la necesidad del área a la cual los requiere.

#### **4.3.3.1. Concepto.**

Hay un dicho popular que dice que la selección 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 eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 169).

La selección es el proceso en donde el gerente de recursos humanos por medio de las diferentes estrategias, es capaz de seleccionar un recurso que sea eficiente para desempeñar la labor por la cual le han asignado, también se debe valorar la eficiencia y actitud del mismo.

#### **4.3.3.2. Importancia.**

Es importante porque es la mejor forma que tienen las organizaciones de asegurarse de que están tomando las decisiones adecuadas, en lo que respecta a cuestiones sobre igualdad de empleo, es que sus gerentes de recursos humanos

estén al corriente de los avances normativos e implanten políticas y prácticas de recursos humanos justas y no discriminatorias.

Las organizaciones consiguen candidatos cualificados utilizando instrumentos de selección válidos. Dentro de este parámetro, pueden mejorar sus decisiones identificando y utilizando los predictores que estén más relacionados con el puesto de trabajo. Todo ello debería hacerse dentro de un esquema de costes y beneficios, a fin de asegurarse de que, en caso de que haya dos predictores relacionados igualmente con el puesto de trabajo, se utilice el de menor coste. Otra forma de aumentar la eficacia de las decisiones sobre selección y ubicación en la empresa es orientar y socializar de forma efectiva a los empleados, ya que esto puede ayudar a reducir la rotación de personal u otro tipo de comportamientos negativos. La mayor parte de la gente no conoce los valores, normas, actitudes y conductas que la organización espera de sus miembros.

La orientación consiste, en esencia, en proporcionar al sujeto la información que necesita para adaptarse a la organización. La mayoría de las organizaciones utilizan muchos métodos en su esfuerzo por socializar a los empleados nuevos e incluso a los que ya tiene. (Dolan R. V., 2007, pág. 158).

Es importante ya que se fundamenta en un contrato todo lo expuesto en los procesos iniciales del reclutamiento, el encargado de recursos humanos debe informar al individuo las cualidades del puesto así como también brindar información que se pretende que llene en determinado puesto.

#### **4.3.3.3. La selección como proceso de comparación.**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos *del puesto* vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de

puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable  $x$ , y la segunda, la variable  $y$ .

Cuando  $x$  es mayor que  $y$  se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para éste. En realidad esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una *ficha* profeciográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 171).

El proceso de selección muestra dos vías por las cuales se convierte en un proceso de comparación, la primera es el análisis de las cualidades del puesto y por ende también y por fin de las características del candidato.

Tomando en cuenta este proceso se conoció que el que toma la decisión de contratar es el jefe del área, ya que este conoce todas las características del puesto que se ocupara por el candidato, el encargado de reclutamiento de presenta varios candidatos a de los que cumplen con los requisitos el jefe del área se encarga de realizar la preselección de acuerdo a la información obtenida.

Según la entrevista realizada al encargado de recursos humanos de la empresa se conoció que se contrata a la persona según las características del cargo, algunos cargos necesitan bastante experiencia y que el individuo tenga la habilidad de adaptarse en el menor tiempo posible. La empresa fundamente bien la relación del

puesto con el personal indicando que la eficiencia de cada empleado es un pilar muy importante para la ejecución de los ejercicios de la empresa.

#### **4.3.3.4. La selección como proceso de decisión y elección.**

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante.

El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). (Chiavenato .. I., 2007, pág. 171).

Es importante notar que el área solicitante juega un papel muy importante en esta parte del proceso debido a que es el que conoce las necesidades a las que va a responder el individuo contratado.

Tomando en cuenta este proceso se conoció que el que toma la decisión de contratar es el jefe del área, ya que este conoce todas las características del puesto que se ocupará por el candidato, el encargado de reclutamiento de presenta varios candidatos a de los que cumplen con los requisitos el jefe del área se encarga de realizar la preselección de acuerdo a la información obtenida.

##### **4.3.3.4.1. Modelos de comportamiento.**

Como proceso de *decisión*, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

### **a) Modelos de colocación.**

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

La aplicación de este modelo es esencial en todas las empresas, ya que de cualquier modo queda una vacante de algún empleado que se retira, la vacante será ocupada inmediatamente, la empresa tiene unos planes de inducción especiales para estos casos, ya que además de la general se atribuye una capacitación específica del puesto que se observará.

### **b) Modelos de selección.**

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

Este proceso es importante porque cuando la demanda es mayor que la oferta, el candidato que se contratara será más eficiente porque selecciono con el debido proceso de selección y presentación, de cada individuo.

### **c) Modelos de clasificación.**

Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos

que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 172).

Este modelo permite una mejor clasificación del candidato para llenar una vacante, los modelos son utilizados de acuerdo al tipo de acciones y situaciones que se pretenden.

#### **d) Modelo del valor agregado.**

*Modelo de valor agregado.* Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato Es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 178).

Este modelo encierra la competitividad de las empresas por obtener recursos eficientes, en este ámbito las empresas ofrecen políticas de atracción a los empleados, estos deben tener previo conocimiento de la agilidad del individuo para atraerlo hacia la empresa.

#### **e) Individuales requeridas.**

“Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.” (Chiavenato .. I., 2007, pág. 149).

Estas individuales son la implementación de estrategias que un individuo debe presentar para el bienestar de la empresa, además de sus labores pretende hacer otra actividad con el fin de superación y bienestar de la compañía.

De acuerdo a los modelos de selección que se aplican en la empresa son los siguientes modelos de clasificación, selección y valor agregado. Los modelos de clasificación son importante porque la empresa define bien la persona que ocupara dicho cargo.

#### **4.3.3.5. Proceso de la selección de personal.**

Este proceso funciona como si se 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. (Chiavenato .. .., 2011, pág. 189).

El proceso de selección de personal implementa las alternativas que se pueden emplear para contratar un recurso humano, el gerente identifica la capacidad del individuo además de eso la disponibilidad del mismo.

Según la entrevista realizado al encargado de recursos humanos se conoció que la empresa realiza los pasos de selección siguiente: Recepción preliminar de solicitudes, entrevistas preliminar, administración de exámenes, entrevista de selección, verificación de referencias, entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto, decisión de contratar realimentación del proceso de selección, esto indica un factor muy importante para la empresa ya que tiene bien definidos los pasos para la selección del personal y de esta forma la empresa lleva a cabo un buen proceso de aprovisionamiento, para captar el recurso idóneo.

##### **4.3.3.5.1. Recepción preliminar de solicitudes.**

“El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción

de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.” (Davis .. B., 2008, pág. 202).

La recepción preliminar de solicitudes se lleva a cabo una vez realizada la planeación, estando seguro de que tipo de personal se requiere el encargado de recursos humanos debe verificar los datos personales que el demandante presenta, identificando si cumple con los requisitos formales que se requieren; una buena verificación de los requisitos que el individuo presenta es una fuente que lleva a contratar la persona correcta acorde al puesto ofertado. En muchas empresas elaboran un calendario de recepción de documentos iniciando desde el día que publican el puesto vacante, ya una vez que tienen los demandantes tienen un día para verificar si los documentos presentados cumplen los requisitos en seguida se eligen la mayoría para el debido proceso de contratación.

#### **4.3.3.5.2. Administración de Exámenes.**

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

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. (Davis .. B., 2008, pág. 202).

Los diferentes exámenes que se le aplican a toda persona que aspira a un puesto es de acuerdo al puesto que se le está ofreciendo, existen muchos exámenes que se le aplican aunque los exámenes de actitud y psicológicos se aplican en general, ya que son formas generales de detectar problemas que pueden provocar deficiencia a la hora del ejercicio.

#### **4.3.3.5.2.1. Tipos de pruebas.**

Las pruebas psicológicas tradicionales permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto a diversas actividades, pero con frecuencia las pruebas no ofrecen garantías de ser válidas. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función, o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño real no se relacionan, la prueba no es válida, y por tanto no debe emplearse para fines de selección de personal.

Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques: el de demostración práctica, y el racional. El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general, suele preferirse el enfoque de demostración práctica, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar, en casos en que el número insuficiente de sujetos examinados impide la validación estadística.

Además de válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiable, se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares. Por ejemplo, una prueba de destreza suministrada a un obrero de una línea de montaje debe arrojar una puntuación similar cada vez que se administre. Si los resultados varían mucho, porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable y, por lo tanto, carecen de validez. (Werther .. , 2008, pág. 204).

### **Tipos de pruebas psicológicas**

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

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las instrucciones para suministrarla y sus aplicaciones se especifican en el manual que acompaña a cada una, el cual debe consultarse antes de aplicarla. El manual debe incluir instrucciones sobre el grado de confiabilidad de la prueba y los resultados obtenidos por el diseñador original.

En la actualidad existen muchas pruebas válidas, que se han corroborado en poblaciones (grupos de personas) amplias. Pese a esto, cada departamento de recursos humanos debe llevar a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que se persiguen.

### **Métodos de examinación: precauciones**

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de pruebas y exámenes psicológicos. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona también información sobre la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo que originalmente lo diseñó. En la actualidad, muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero no en todos los casos los especialistas pueden asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Las pruebas psicológicas, basadas en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables, porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimientos son más confiables, pues determinan la información que posee el candidato.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o “detector de mentiras” es la más común. Por razones éticas, su uso es casi inexistente en el ámbito latinoamericano, donde el rechazo cultural de este tipo de prueba es considerable.

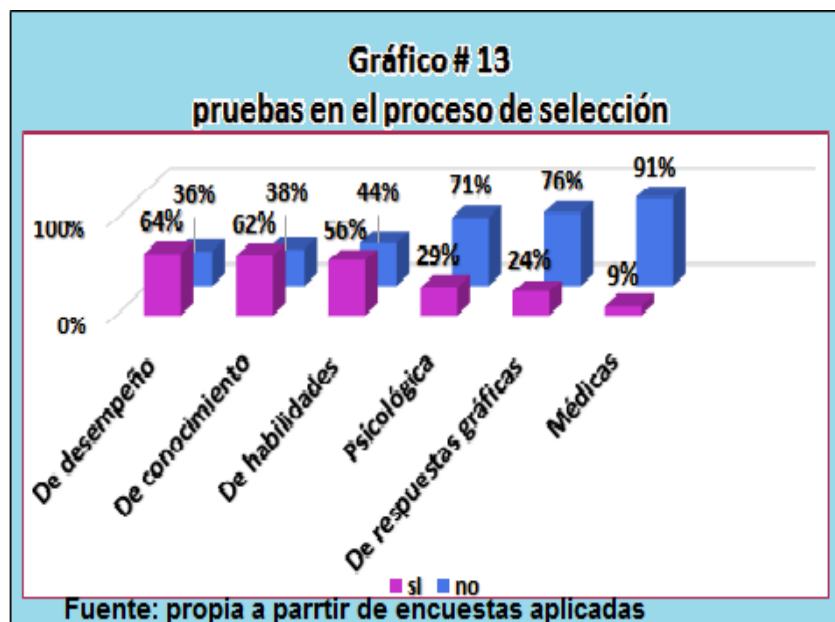
Las pruebas de carácter médico, por último, determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifican para otros. Un individuo que consuma drogas, por ejemplo, no debe ser seleccionado para manejar un autobús escolar; lo mismo puede ser cierto en el caso de una persona afectada por episodios epilépticos, a quien no se le podrían confiar la conducción de un vehículo. (Davis., 2008, pág. 204).

Además de explorar a fondo ciertas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de capital humano toma en cuenta que no siempre podrá aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente cabe la posibilidad de comprar una prueba necesaria, o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Esta situación puede ocurrir en muchos puestos de nivel profesional. Si el departamento de recursos humanos de una fábrica de instrumentos mecánicos debe contratar los servicios de un médico, por ejemplo, en teoría es factible desarrollar una prueba idónea para la selección y contratación de un profesional de la medicina, pero el esfuerzo resultaría muy costoso en la práctica, y sólo se aplicaría a una persona.

Incluso cuando se cuenta con una serie completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de aplicarlas a los solicitantes de un puesto, es importante mantener una actitud flexible. No es necesario que se siga siempre un orden inflexible en su aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que no llena los requisitos para el puesto.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores que se pueden examinar y comprobar. Existen otros aspectos no mensurables que pueden tener la misma importancia. En el caso de un cajero, por ejemplo, una prueba de aptitud numérica y de concentración puede informar sobre varios aspectos *mensurables* de su personalidad. Su trato con el público, así como su puntualidad y honestidad, resultan igualmente importantes, pero estos factores —tanto o más importantes— no son susceptibles de medirse con la misma precisión. (Davis., 2008, pág. 205).

Las pruebas aplicadas a la hora de la selección son muy importantes porque permite la buena elección de personal, cabe destacar que para cada puesto se aplica un tipo de prueba, existen muchos puestos que se requiere aplicar todas las pruebas porque el nivel de responsabilidad lo requiere, a todas esta pruebas realizadas en la empresa las complementan los exámenes médicos que el individuo presenta para mostrar el estado en que se encuentra y la disponibilidad para desarrollar las actividades que se le asignen.



De acuerdo, a las pruebas que realizan en el proceso de selección en la empresa Aalfs uno, el 62% de los encuestados dicen que la empresa les realizan pruebas de conocimiento y un 38% dijo que no, un 64% dijeron que incluyen pruebas de desempeño, el 29% que se realizan pruebas psicológicas, un 24% que incluyen pruebas de respuestas gráficas, sobresalen también pruebas de habilidades con un 56% y por último se realizan pruebas médicas con un 9% de los encuestados.

Algo muy importante que se conoció es que en la entrevista que se le realizó al encargado de recursos humanos se notificó que pruebas médicas no se realizan, ya que estas son un conjunto de examen generales de enfermedades tantos como epidemias o enfermedades contagiosas. Según lo que se pudo observar en la guía que se aplicó se identificó que las personas consideran pruebas médicas a los exámenes que se realizan a la hora de solicitar un certificado de salud, la empresa este certificado no lo toma como de gran referencia ya que en la mayoría estos no son confiables, con el resultado acerca de esta pregunta se identifica que la empresa aplica todas las pruebas necesaria a la hora de la selección por lo tanto el individuo contratado responderá a la necesidad del puesto que se le ofrece y de esta forma será de gran beneficio a la empresa porque aporta a la mejora continua que es una política de la misma. Sin embargo es importante exigir el certificado de salud, ya que esta prueba evitaría a la empresa ingresar personal enfermo que va contagiar a los demás y se ahorren gastos por subsidios.

#### **4.3.3.5.3. Entrevista de selección.**

La entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información. No obstante, 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 demasiado subjetiva. Sin embargo, las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones.

Hay varias razones para la insistencia por parte de los profesionales de los recursos humanos y de otros gerentes en utilizar las entrevistas a pesar de sus problemas inherentes:

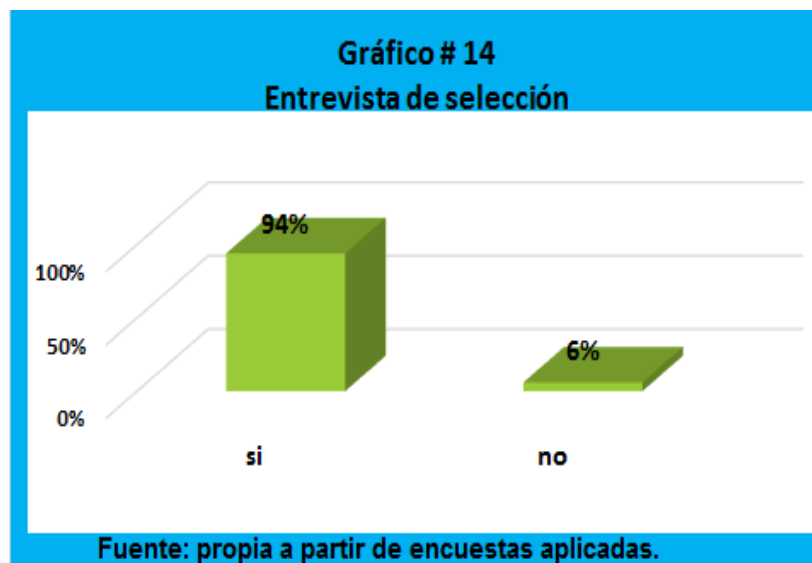
- 1) Quieren tener una «impresión» personal del candidato;
  - 2) Quieren tener la oportunidad de «vender» el puesto de trabajo (E incluso la organización);
  - 3) Quieren tener la oportunidad de enfrentarse a las preguntas del candidato.
- Muchos gerentes tienen una fe ciega en este método. Ya que la entrevista se utiliza con tanta frecuencia, es importante estudiarla con mayor profundidad y ver cómo puede utilizarse de forma más fiable y en un contexto de relación con el puesto de trabajo. (Dolan R. V., 2007, pág. 147).

La entrevista es importante en dos momentos del proceso de selección: al principio y al final. La forma en que se lleve a cabo la entrevista depende del tipo de puesto que se vaya a cubrir. En el caso de puestos de trabajo de gerencia y directivos de nivel medio y superior, los interesados suelen enviar su *currículo* a la organización (por correo o a través de una agencia de colocación o una firma de búsqueda de empleo). Si la organización quiere recabar más información sobre el candidato, llevará a cabo una entrevista inicial con ellos. En los puestos de gerencia de nivel inferior y en los de no gerencia, la gente suele ver el anuncio de oferta de empleo en un periódico o en el tablón de anuncios de la organización, pasando a rellenar un formulario de solicitud. A continuación, puede que se lleve a cabo una entrevista inicial. Con frecuencia, son varias las personas que entrevistan a un candidato, especialmente cuando se trata de puestos de gerencia o directivos de nivel medio y superior. A menudo, se realizan preguntas para obtener información en profundidad sobre la motivación, actitudes y experiencia del candidato.

El fin de estas entrevistas es realizar una evaluación, y no sólo recoger información. Incluso la entrevista inicial tiene un aspecto de evaluación, ya que en esta fase puede tomarse una decisión sobre el rechazo o aceptación del candidato. Por tanto,

en ambos momentos del proceso la entrevista es importante. (Dolan R. V., 2007, pág. 147).

La entrevista de trabajo es un factor muy importante que se aplica en todas las empresas, aunque este método no es muy aceptable para los actores del libro siempre es un factor muy importante que permite la elección correcta de un recurso humano, este método aplica varias estrategias que el encargado del proceso debe aplicarla. como a la hora de la aplicación se debe tomar en cuenta la firmeza del entrevistador y la forma de captar gestos que me den información más allá de lo que se le pide en la interrogante.



La entrevista de selección se realiza cuando los aspirantes son pocos y se les puede aplicar este proceso ya que es el más lento, en la empresa textilera Aalfs uno, la entrevista es la más común, esto se demuestra con que el total de personas que afirmaron que su proceso de selección se dio luego de una entrevista con 94% de la afirmación de los colaboradores.

Según lo que se conoció a través de la entrevista al encargado de recursos humanos dijo que la entrevista de selección es algo vital que la empresa emplea, se aplican diferentes tipos de entrevistas, cada una depende del puesto que el



empleado vaya a ocupar; todo esto lo pudimos confirmar con la guía de observación que se aplicó, es muy importante esta parte del proceso, ya que las entrevistas son determinante para la decisión de contratar.

#### **4.3.3.5.3.1. Proceso de la entrevista.**

Este proceso presenta las cinco etapas de una entrevista común: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza o empatía, intercambio de información, terminación y evaluación.

- **Preparación del entrevistador.** El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas de antemano. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos de que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. En la figura 7-8 se presenta una lista de las preguntas que suelen hacerse a solicitantes de puestos comunes. Como puede verse, estas preguntas tienen el objetivo de proporcionar al entrevistador información respecto a intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. De acuerdo con el tipo de puesto se añaden preguntas específicas.

Es importante tener en cuenta que se deben evitar temas ajenos a la mera entrevista profesional. Por ejemplo, la afiliación religiosa del candidato, o sus preferencias políticas, que son elementos que sólo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal.

- **Creación de empatía.** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los candidatos —incluso en quienes no sean contratados— una imagen humana y amistosa. El entrevistador puede iniciar con preguntas sencillas, como: “¿Tuvo dificultades para llegar a la empresa?”. Un entrevistador profesional evita las interrupciones telefónicas (incluyendo las llamadas a su teléfono celular). Los documentos ajenos a la entrevista no deben aparecer sobre la mesa. En general, el entrevistador recuerda que su actitud trasluce aprobación o rechazo; apruebe con la cabeza, mantenga una actitud descansada, poco tensa, sonría al saludar y también al despedir al candidato. (Davis., 2008, pág. 210).

En diferentes empresas existe una persona especializada para la aplicación de la entrevista, ya este debe presentar aspectos de confianza con el entrevistado, obteniendo de esta forma una respuesta muy acertada de lo que se requiere conocer del individuo.

- **Intercambio de información.** El proceso de una entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato. Con el fin de ayudar a crear un ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso pidiendo al candidato que comente si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos, y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que este último haya formulado. En general, el entrevistador procura formular sus preguntas de manera que le permitan adquirir el máximo de información. Es preferible evitar las preguntas demasiado vagas o abiertas.

Por ejemplo, si se le pregunta a un solicitante de trabajo si le gusta trabajar duro, no se le dejan muchas opciones. Por el contrario, si se le hace una pregunta como: “¿En qué forma estructuró usted la campaña de ventas de su compañía durante el año pasado?”, el panorama se torna por completo diferente.

- **Finalización.** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, llega el momento de concluir la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo: “¿Tiene usted algún comentario o una pregunta final?”.

A continuación, el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso, que tal vez consistan en esperar a que la empresa se comunique por teléfono con el solicitante, o que éste concierte una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, en este punto no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

- **Evaluación.** Después de que concluya la conversación, el entrevistador registra las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato. Un formulario de verificación de entrevistas. Éste se utiliza después de la evaluación que efectúa el entrevistador. El empleo de esta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. Como muestra el formulario, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información. (Davis., 2008, págs. 210,211).

La entrevista debe considerarse la clave para recabar la información correcta que responda a las expectativas planteadas en cada interrogante, el primer paso es la preparación de las interrogante en donde estas deben estar formulado de acuerdo al puesto que se está ofertando, el entrevistador debe presentar una imagen agradable y atractiva ante el individuo de tal manera que este se sienta sin presión y de esta forma buscar como responda con la mayor veracidad posible, la información que se pretende conocer del entrevistado debe tener su

inicio a la hora de formar las interrogantes para evitar preguntar algo erróneo que tienda a desviar la idea principal de la entrevista.

#### **4.3.3.5.3.2. Ventajas y desventajas de la entrevista.**

Como desventajas podemos calificar los problemas habituales en las entrevistas; que suelen encontrarse los entrevistadores. Tienen que ver con la entrevista como procedimiento para obtener información, así como con la evaluación de dicha información:

- Los gerentes (como entrevistadores) no buscan información del candidato sobre todas las dimensiones importantes que resultan necesarias para rendir adecuadamente en el puesto de trabajo (o para satisfacer otros criterios). A menudo, no cuentan con una descripción completa del puesto de trabajo que va a cubrirse, o unos criterios exactos de sus exigencias fundamentales y no conocen las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo.
- Especialmente cuando existen varios entrevistadores, los gerentes se repiten en algunas preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y se olvidan completamente de otras. De hecho, puede suceder que un candidato no haya pasado por cuatro entrevistas, sino que haya realizado la misma entrevista cuatro veces.
- Puede que los gerentes elaboren juicios «precipitados» en los primeros momentos de la entrevista.

En consecuencia, impiden la posibilidad de obtener otras informaciones que puedan ser útiles.

En las investigaciones realizadas se ha hallado que la mayoría de los entrevistadores toman una decisión en los cuatro o cinco primeros minutos de la entrevista. En el resto de la entrevista se dedican a buscar indicios o pistas para sostener las impresiones que se han formado en la fase inicial de la misma.

- Los gerentes permiten que un rasgo o un atributo relacionado con el puesto influya en su evaluación de las demás cualidades del candidato.

Este proceso, denominado efecto halo, se produce cuando el entrevistador elabora un juicio sobre la capacidad absoluta de rendimiento en el puesto de un candidato sobre la base de una sola característica, como lo bien que viste o habla el candidato.

El efecto halo puede llevar al entrevistador a hacer elecciones malas o discriminatorias; asimismo, puede afectar a las elecciones que haga el candidato al puesto: el entrevistador se convierte en símbolo de la empresa y, por tanto, representa una muestra de un solo tipo.

### **Ventajas de la entrevista.**

Las ventajas radican en la Superación de los posibles problemas de la entrevista, Hay varias formas de superar los problemas anteriores. Los métodos que indicamos a continuación son fundamentalmente formas de aumentar la validez y la fiabilidad de la entrevista (aumentar su relación con el puesto de trabajo, el ámbito de capacidades medidas y la consistencia y objetividad de la información recogida). (Dolan R. V., 2007, pág. 149).

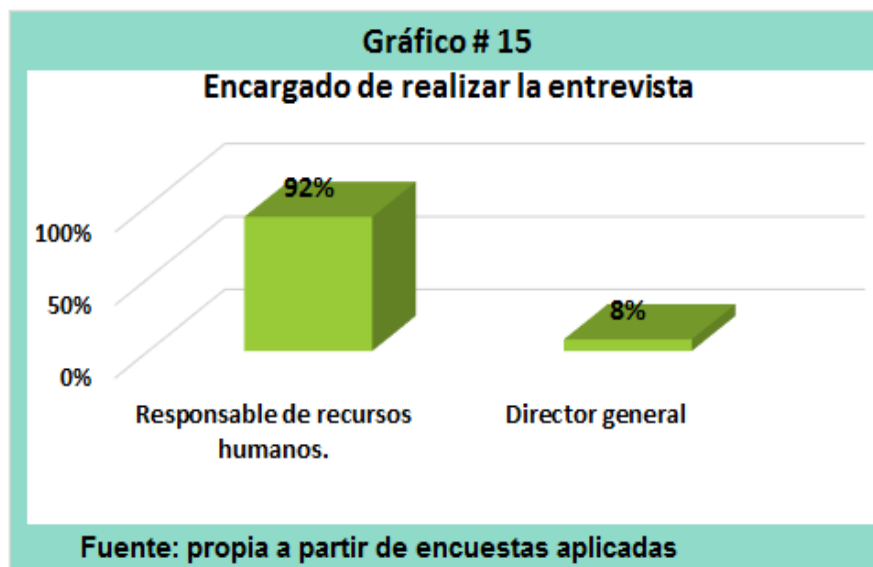
- Recabar solamente la información relacionada con el puesto de trabajo. Es decir, utilizar como predictor del rendimiento futuro solamente la información obtenida a partir de preguntas que tengan relación con el puesto de trabajo. Esto requiere la realización de un análisis de los puestos de trabajo que se vayan a cubrir y, si es posible, validar los predictores a utilizar.

Si se estructura la entrevista y se emplean varios entrevistadores puede aumentarse la vinculación de ésta al puesto de trabajo. Este procedimiento aumenta la validez, en parte mediante el aumento de la fiabilidad de los resultados de la entrevista.

- Utilizar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro. Esencialmente, hay que concentrarse en obtener información sobre la forma en que

el candidato se ha comportado en su trabajo en el pasado. Esta información sobre antecedentes puede obtenerse cómodamente en la entrevista inicial. Será más útil conseguir ejemplos concretos de experiencias relacionadas con el rendimiento, así como los acontecimientos que acompañaron dichas experiencias.

- Coordinar la entrevista inicial con las entrevistas sucesivas y con los otros procedimientos de recogida de información. La información relacionada con el puesto de trabajo deberá combinarse de forma objetiva y sistemática. La coordinación y combinación sistemática de información puede ayudar a reducir la posibilidad de que se tomen decisiones rápidas, de que se produzcan sesgos y se empleen estereotipos en la selección; esto es también lo que se pretende lograr en el paso final. (Dolan R. V., 2007, pág. 149).



Como todo proceso de selección tiene sus ventajas y desventajas la entrevista es un instrumento que también tiene deficiencia, según consideraciones en ciertos casos no es recomendable tener el mismo cuestionario cuando se van a entrevistar varias personas, si es en la misma área que se aplicaran las entrevistas a todos los participantes, cuando se da esto el entrevistador debe plantear al menos unos tres modelos para variar las respuestas aunque debe tener una pregunta que los generalice de acuerdo al puesto.

Según la encuesta aplicada la entrevista la realiza el encargado de recursos humanos, un 92% por ciento contesto lo mismo además de eso un 8% dijo que la entrevista la realiza el director general. Lo que se obtuvo del encargado de recursos humanos es que el encargado del proceso de reclutamiento le realiza una primer entrevista, y que el director general o el gerente de área le realiza una segunda entrevista que es donde se selecciona el personal que ocupara ese puesto; a través de la guía de observación se identificó que la primer entrevista es una entrevista general de los datos personales del individuo y la segunda es con base a la especificación del puesto. Es muy importante que la empresa considere la participación del jefe inmediato en esta entrevista, ya que podría ser más objetiva la decisión de contratación, ya que es con quien trabajara el aspirante al cargo.

#### **4.3.3.5.4. Verificación de referencias y antecedentes.**

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó?

En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló?

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

Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela

de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo.

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

En este paso se conoce los antiguos empleos que el individuo requiere para tener una persecución del nivel de experiencia o para saber los motivos en áreas específicas.

#### **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 ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud. (Davis., 2008, pág. 217).

El examen médico es un paso muy importante ya que la empresa busca tener un recurso humano que sea eficiente y que cuente con todas las condiciones físicas y que esté dispuesto a trabajar de inmediato.



#### **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. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de recursos humanos consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados, y remitiendo al funcionario que toma la decisión final dos o tres candidatos de alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de recursos humanos; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad, si participó en forma activa en el proceso de selección. (Davis., 2008, pág. 217).

El supervisor del área es el que determino la necesidad de personal en determinada área, por lo tanto cuando se tiene una preselección él se encarga de dar los puntos de vistas finales y es el que debe decidir si x o y persona que queda en el puesto, y

es lo más correcto porque el supervisor conoce el puesto que el empleado va a desempeñar y es el que estará pendiente de las actividades que se realizan.

#### **4.3.3.5.7. Descripción realista del puesto.**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos. (Davis., 2008, pág. 217).

Esta fase consta de dar a conocer la cara del puesto a la cual se enfrentara el individuo, debe ser una información real la que se debe brindar notificando las ventajas y algunas desventajas a la que el individuo se enfrentara, esto permite mayor confianza y esmero para el contratado a la hora de realizar sus actividades.

En la empresa Aalfs uno existe un cuestionario estándar para todos los puestos en donde este permite dar a conocer el cargo, así cada uno ya sabe el proceso que se empleara para la ejercitación del puesto, esto es importante para la empresa por que el empleado inicia con conocimientos claros de lo que va a realizar además existe un flujograma de actividades que sirven como guía para el empleado nuevo.

#### **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 al

departamento conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

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

La decisión de contratar es el resultado de la preselección, en cierta ocasión este paso lo realiza el supervisor en coordinación con el gerente de recursos humanos para que se haga el formal proceso de la firma del contrato de trabajo. Se pueden dar casos que el encargado del área no contrate a ninguno de los que se le aplica la entrevista por deficiencia de los mismos, esto lo comunica al encargado de contratación de recursos humanos para proceder a otros que considere más eficientes.

#### **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 selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo

empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe de manera productiva. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó bien.

Un desafío de especial importancia en el área de selección de capital humano es someter todo el proceso a un sistema ético irreprochable. Aunque puede ser grande la tentación de obtener algunas ventajas aparentes a corto plazo, la decisión de fincar la política de la compañía en un marco de elevados principios éticos y profesionales equivale a uno de los desafíos fundamentales de la actividad empresarial del siglo XXI.

La realimentación negativa se refleja en la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, en niveles bajos de evaluación de su desempeño, y factores semejantes. (Davis., 2008, pág. 218).

La realimentación podrá ser el proceso de afianzamiento del nuevo empleado contratado el cual se pretende que se hayan utilizados los métodos correctos y que el resultado sea un buen talento humano que venga a sustituir la necesidad que demanda el puesto a ocupar.

#### **4.3.4. Contratación.**

El proceso de contratación se enfrenta a diversos retos. Entre ellos, cabe destacar: (1) la determinación de las características más importantes para el rendimiento; (2) la medida de estas características; (3) la evaluación de la motivación de los empleados; y (4) decidir quién debería tomar las decisiones de contratación. (Cardy, 2005, pág. 117).

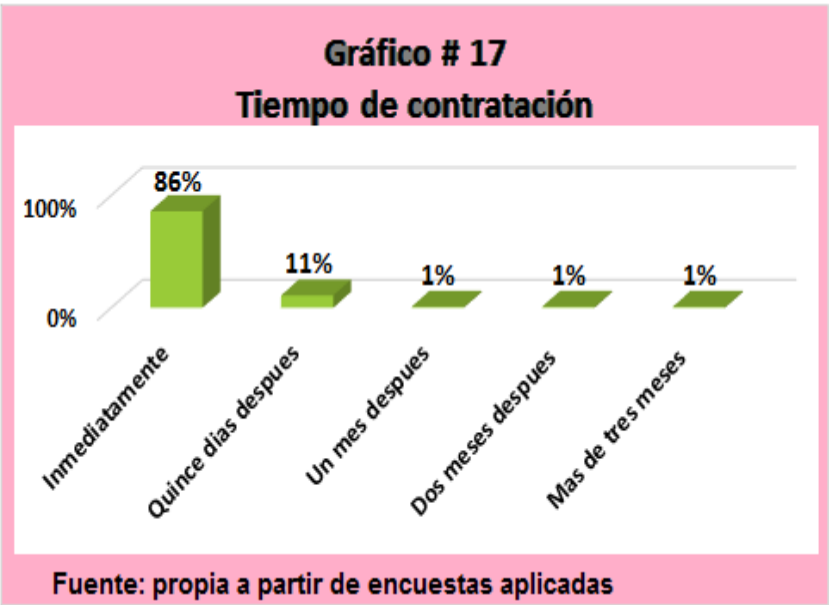
Este proceso es importante, ya que es el resultado de la aplicación de las pruebas aplicadas al candidato, por lo tanto es una base importante para la empresa porque es el último paso del proceso el cual el individuo ya será parte de la labor que se ejerce en la empresa.

De acuerdo a la entrevista realizada, el encargado de hacer la gestión de contratación es el responsable de recursos humanos, ya que el funcionamiento que este realiza es fundamental para la empresa lo cual se encargara de la selección de personal determinando los requerimientos de los recursos humanos, y evaluando a los candidatos más idóneo en cuanto a potencialidad física y mental como su aptitud para el trabajo para ocupar el puesto.

**4.3.4.1. Concepto.**

“La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal .También debe conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos .Son el inicio de su expedienta personal que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.” (Werther .. ., 2008, págs. 203 , 204).

La contratación es la ubicación del nuevo candidato que forma parte de los ejercicios de trabajo en la empresa, este proceso se inicia con la celebración de firma del contratado en donde se presentan todas las características del cargo a desempeñar y se les da a conocer el reglamento el cual regirá su comportamiento en lo interno de la misma.



Con respecto al tiempo que la empresa decide contratar al personal el 86% de los empleados encuestados dijo que han sido contratados inmediatamente, aunque en seguida pasan un tiempo de prueba si es una operación que el empleado poco conoce, como podemos observar un 11% contestó que quince días después, esto es en base a la experiencia que el personal adquiriera; cómo podemos ver el 1% de los empleados contestaron que fueron contratado un mes después así como dos meses después y más de tres meses según lo que se conoció de parte del encargado de recursos humanos es que el tiempo de contratación depende de la necesidad con se encuentre la empresa, esto se pudo confirmar con la aplicación de la observación ya que se identificó que cuando la demanda de empleo es mayor la empresa se lleva más tiempo para contratar el personal, esto lo hace con el fin de valorar el interés que el individuo tiene de ocupar un determinado cargo en la empresa; se conoció que este proceso en la empresa Aalfs uno está orientado al uso racional de los recursos. Esto demuestra una gestión eficiente de contratación por parte de recursos humanos que le proporciona una buena imagen al nuevo empleado.

#### **4.3.4.2. Elementos del contrato.**

##### **Artículo 20.- El contrato escrito de trabajo debe contener:**

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

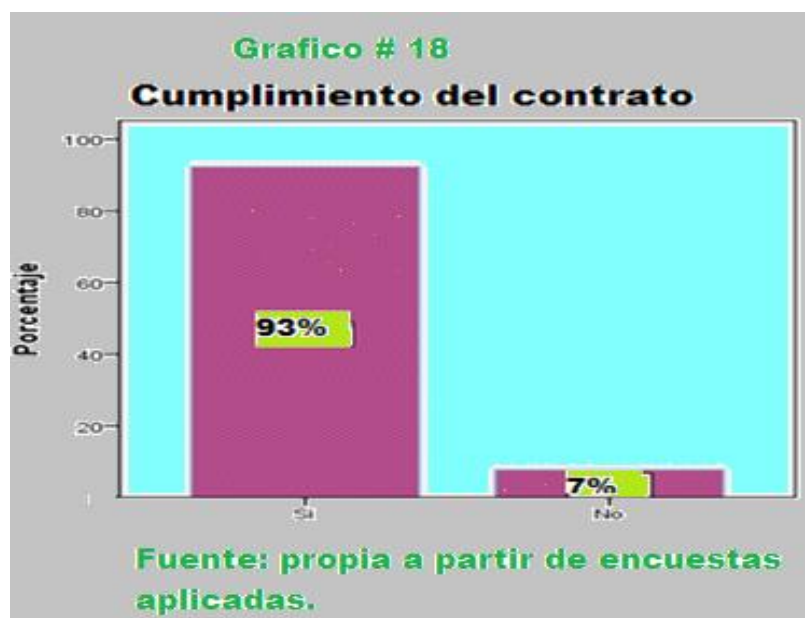
comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;

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

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

Artículo 21.- Si se incumplieren las condiciones de un contrato de trabajo una vez convenido y antes del inicio de la prestación de los servicios, podrá acudir a los tribunales de trabajo, para que éstos determinen la existencia y cuantía de los daños y perjuicios causados. (Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185 (CT) Arto 20, 1996) ”.

Los elementos del contrato plantean las características y políticas de la empresa, así como los beneficios que el individuo tendrá derecho, las actividades que este debe desempeñar en el área el tipo de contrato; así como una descripción a los reglamentos internos de la empresa.



En este grafico se muestra que un 93% de los encuestados confirma que la empresa está cumpliendo debidamente con lo contratado; esto quiere decir que existe una responsabilidad y cumplimiento formal en la empresa textil, mientras que el 7% de los encuestados dice que la empresa no cumple, según la observación aplicada se conoció que los empleados que dicen que la empresa no cumple con lo contratado debido a irregularidades que existe cuando esta les aplica el reglamento interno, por alguna falta que el empleado ha cometido de ahí surgen las inconformidades de los mismos, se interrogo al sindicato con relación al tema y estos contestaron que la empresa tiene programas de compensación o incentivo para los empleados eficiente y da oportunidad de que cada uno pueda mejorar sus errores. Con esto se puede analizar la sintonía que existe entre sindicato y empresa es muy buena y es beneficiosa para ambas partes, el encargado de recursos humanos dijo que la empresa cumple con los requerimientos que dicta el código del trabajo. Estas acciones de cumplimiento de la empresa, generan un clima de confianza que da como resultado un trabajador comprometido.

#### **4.3.5. 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. (Davis., 2008, pág. 230).

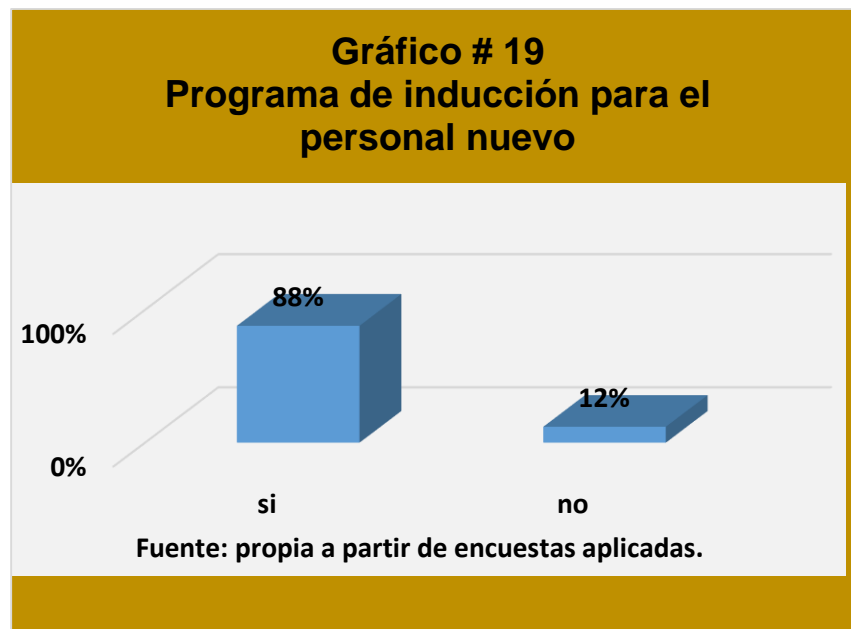
##### **4.3.5.1. Programas de Inducción.**

Los temas más comunes en un programa de inducción. Los que se comprenden en las categorías “Temas globales de la organización” y “Prestaciones y servicios al personal” se dirigen a casi todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se



describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más complejos pueden incluir películas o presentaciones audiovisuales sobre la historia de la empresa, así como un mensaje grabado de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados y aprovechan la ocasión para presentar valores o principios de especial importancia. Es común que en la medida en que la información que se presenta se va haciendo más especializada, se incrementa la participación del representante del departamento donde trabaja el nuevo empleado.

Además de presentar al nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar el proceso de inducción; debe efectuar las presentaciones a las personas directamente relacionadas con el puesto. Es conveniente que esta fase incluya a los nuevos compañeros de trabajo. En ocasiones, los empleados de nuevo ingreso deben conocer al personal de otras áreas, con quienes tendrán que interactuar. (Davis., 2008, pág. 234).



La inducción de personal se realiza en todas las empresas ya que es responsabilidad de la misma en inducir aspectos que el nuevo empleado no conoce,

cabe recalcar que si es necesario inducir al empleado con respecto a su trabajo se debe hacer para que este en menor tiempo posible lo ejerza de la mejor manera.

Como se puede apreciar en la gráfica el 88% de los empleados contestaron que si existe un programa de inducción ya que se le da a conocer las políticas de la empresa y se les presenta el perfil del cargo que debe ocupar; el encargado del proceso de reclutamiento el cual se le aplico la entrevista dijo que en este programa de inducción se les da a conocer la misión y visión de la empresa así como los objetivos que la misma persigue y que por tal razón ha sido contratado, esto, la empresa lo hace para que el colaborador ayude a cumplir con los objetivos, con relación a ese 12% que no recibe inducción es porque son rotados de un puesto a otro, el responsable de recursos humanos comentó que el individuo ya tiene conocimiento del puesto; cabe destacar que todo candidato ya sea rotado internamente a otro puesto debe recibir inducción ya que, existe mucha diferencia entre el puesto anterior y el actual, de esta forma se adaptara más rápido al puesto, reduciendo la ineficiencia que el trabajador nuevo presenta mientras se adapta al nuevo puesto.

#### **4.3.5.2. Fines de la Inducción.**

A medida que una persona se expone a la inducción, a la capacitación que ofrece la empresa y a la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización. (Davis., 2008, pág. 230).

La empresa debe garantizar la inducción a todos sus empleados ya que algunas lo detallan en el contrato y es obligado inducir al personal nuevo no solo para hablarle de la labor a desempeñar si no de las políticas de superación de la empresa y que junto deben seguir esos objetivos planteados.

✓ **Reducción de los costos.**

“La mayor parte de los planes de reducción de costos buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos .Al mismo tiempo estos planes permiten a los trabajadores participar de manera mas integral en las operaciones diarias de la empresa. (Werther .. , 2008, pág. 384)

Si el empleado responde inmediatamente a la ejecución de sus actividades sin necesidad de inducción constante es un beneficio para la empresa ya que reduce los costos en gran medida.

✓ **Reducción de estrés y ansiedad.**

“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 relajarse.” (William B, 2008, pág. 428).

El entusiasmo al trabajo es un factor que reduce el estrés en un trabajador, todo empleado que cada día se interesa por realizar las cosas mejores y no pierde tiempo en nada que no sea la ejecución de sus actividades tiene menos pereza y estrés.

✓ **Reducir la Rotación del Personal.**

“Algunas empresas alientan la rotación de personal de una a otra función .Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa

.Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renunciaciones. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación del personal.” (William, 2006, pág. 252).

La rotación de personal en gran medida es importante, porque sustituye la actividad de un individuo a otro en caso de ausencia, además de eso podemos mencionar algunas desventajas como la poca especialización en algunos términos, dado a que si es por cubrir una necesidad eventual es aceptable que una persona realice la actividad de otro, en algunas empresas la rotación es un factor que se mantiene permanente, por lo que tiende a una baja la calidad de desempeño en el individuo, ya que uno está practico al ejercicio que se dedica diario y no a otra actividad que se presente al instante; en ciertos casos ocurre que muchos empleados rotativos se desconcentran de sus actividades por realizar la que no les ha sido asignada.

✓ **Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.**

Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 387).

Todo empleado que llega por primera vez a ocupar un puesto necesita de instrucciones personales para iniciar su trabajo, esto puede ocurrir con personal con experiencia o sin experiencia, si tienes experiencia quizás pienses que no necesitas más conocimiento pero, se toma en cuenta que las empresas plantean procedimientos individuales.

Según el responsable de recursos humanos expresa que efectivamente existe un programa de inducción que contribuye a la eficiencia y ahorro de recursos en la empresa, ya que busca eficiencia en el empleado nuevo, reducir ausentismo y la rotación. Esta empresa de esa manera maximiza sus ganancias y crea un clima de confianza en el empleado con el fin de no obstaculizar el cumplimiento de las metas programadas a nivel de la empresa.

### **4.3 Desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo establecen parámetros de desempeño, mismos que se basan en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno en el desempeño adecuado. (Werther W. B., 2000, pág. 322).

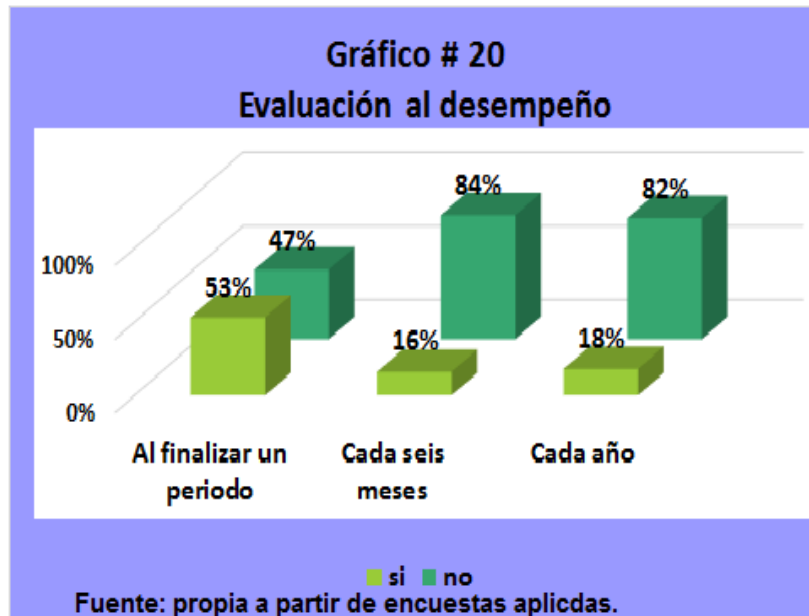
Dicha evaluación de desempeño implica todas las acciones o comportamientos que rinde cada individuo para realizar sus tareas y medir por medio de parámetros su desempeño. Por medio de los parámetros, serán observados como los empleados serán relevantes en el logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño es realizar cada tarea de manera eficaz y tener un mayor logro.

#### **4.4.1 Definición**

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

El desempeño laboral es el logro de objetivos y mide el grado que desempeñan sus actividades, o funciones que realizan dentro de la empresa así, de esta manera se logra el buen funcionamiento del personal y dándose como resultado los logros obtenidos a parte que dicho desempeño ofrece un buen clima laboral.

La evaluación del desempeño laboral se realiza en diferentes periodos como se puede identificar en la gráfica los empleados dijeron que al finalizar un periodo con un porcentaje de 53% a diferencia de un 47% dijo que no se realiza al finalizar un periodo



además dijeron que cada seis meces un 16% y cada año 18%, la empresa siempre tiene presente que la formación del personal es la amplitud de eficiencia, según lo que nos comentó el encargado de recursos humanos es que estas evaluaciones están acompañadas de capacitaciones constante ya que si se observa alguna debilidad en el empleado se le capacita, la primer evaluación de desempeño se realiza al tercer mes de haber sido contratado, en seguida se aplica cada año, estos cuentan con un formato de evaluación del desempeño el cual se le facilita para la debidas pruebas, el proceso de evaluación es una política que la empresa implementa, siendo de esta forma una política muy importante que ayuda identificar la necesidad de capacitar a cada empleado, así como para la toma de decisiones en cuanto a los resultados de las mismas evaluaciones con el fin de orientar los recursos hacia el logro de las metas.

#### **4.4.2 Importancia del desempeño laboral.**

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y

debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad. (Gerencie, 2014, pág. sp).

El desempeño laboral es muy importante porque permite un mejor alcance de objetivos, metas y propósitos establecidos, y ayuda a detectar los problemas que se presentan los cuales afectaran el desempeño del cargo para darles una buena solución y que no afecten de manera directa las actividades que serán realizadas. Si se tiene un mejor desempeño se darán mejores oportunidades para el personal.

#### **4.4.3. Factores que influyen en el desempeño laboral.**

**La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

□ **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

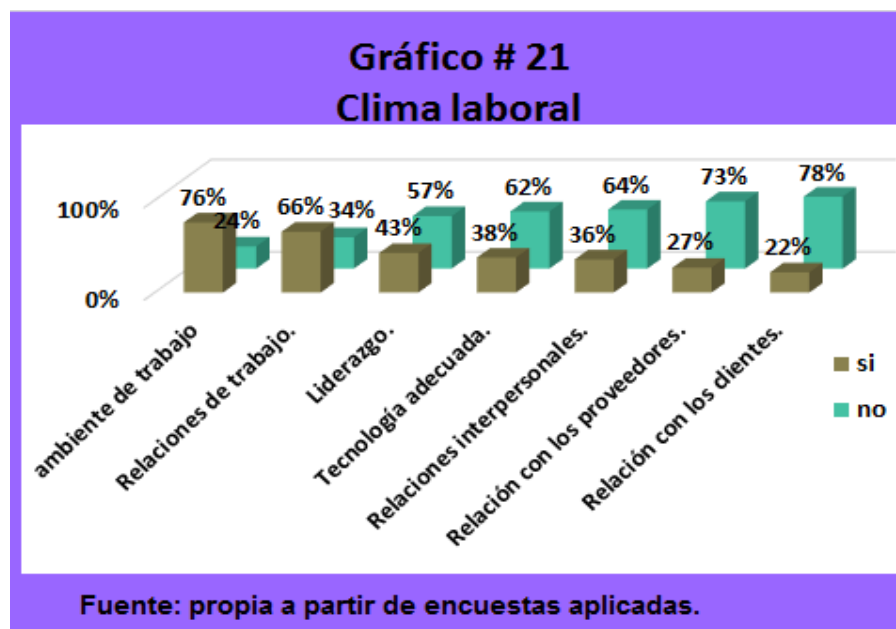
□ **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

□ **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de

que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

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

□ **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto. (Work meter, 2012, pág. web)






El clima laboral es un conjunto de aspectos que deben ser considerados como influencia en el desempeño de cada trabajador, en la encuesta a los trabajadores, el 76% comento que el ambiente de trabajo influye en su desempeño, seguido de un 66% dijo que las relaciones interpersonal, dicen el liderazgo con 43% y la tecnología adecuada con un 38%, conforme a las realidad según datos aplicados en la entrevista al encargado de recurso humanos también confirmo que todos estos factores influyen en el desempeño, pero el factor más relevante es el liderazgo; y con respecto al ambiente de trabajo de los empleados es bueno ya que constantemente se realizan auditorías internas de parte de la comisión mixta de higiene y seguridad, mejorando de esta forma algunos hallazgos que interviene en el ambiente en que laboran; la empresa cada día implementa políticas para que todos estos factores sean superados que muchos son por la naturaleza de la empresa, la empresa siempre está implementando estrategias para estos factores .

Esto es muy importante ya que un empleado con buenas condiciones aporta mejor a la ejecución de sus labores en la empresa; de esta forma la compañía cumple con los objetivos planteados al igual que su misión y visión.

#### **4.4.3.1. Competencias laborales.**

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

#### **Tipos de competencias encontramos:**

-  Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

- ✚ Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales
- ✚ Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral.

Las competencias laborales son todos los conocimientos, actitudes y habilidades que presenta la persona, estas capacidades se desarrollan mediante la experiencia y el talento que tenga la persona para realizar todos sus trabajos, esto permitirá un rango mayor de desempeño para cualquier tipo de trabajo que la empresa asigne en cualquier momento y que este cumpla de manera precisa a dichas asignaciones.

#### 5) **Conocimiento.**

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

Existen muchas perspectivas desde las que se puede considerar el conocimiento, siendo la consideración de su función y fundamento, un problema histórico de la reflexión filosófica y de la ciencia... La teoría del conocimiento estudia las posibles formas de relación entre el sujeto y el objeto. Se trata por lo tanto del estudio de la función del entendimiento propia de la persona.

#### 6) **Capacitaciones.**

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos,

desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos; La *capacitación* entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 386).

Capacitación es un proceso por medio del cual se llevan a cabo para que el individuo adquiera nuevos métodos, formas y capten nueva información para la realización de nuevas tareas y trabajos que serán de gran importancia, provecho así, como lograr mejor los objetivos de la empresa.

#### **7) Habilidades.**

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud. En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos somos iguales, venimos del mismo lado o nos gusta lo mismo, no todos los seres humanos observan la misma destreza para las mismas cosas y por suerte, gracias a esto es que existe la diversificación de tareas y trabajos. Es así que hay personas que poseen y demuestran una propensión a desarrollar habilidades físicas, ya sea porque cuentan con una formidable genética, capacidad de recuperación que se los permite y lo más importante en este sentido, un determinado talento especial (Definicion, 2015, pág. sp).

Las habilidades también son capacidades que adquiere cada individuo de manera individual, algunas personas tienen más que otras lo que la diferencia es el tiempo y el lugar en donde las realizan, como y cuando.

#### **8) Experiencias.**

La experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La experiencia en el campo

laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Un abogado mientras más años tenga en el mercado mayor será su experiencia a la hora de realizar una demanda.

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

Las experiencias son oportunidades que se ofrecen en la vida que nos lleva a descubrir, conocer destrezas y habilidades, a lograr mejores metas en la vida y a aprender de cada una de ellas para seguir siendo mejor en cada paso que uno da a diario.

#### 9) **Actitudes.**

Es la forma de respuesta, a alguien o a algo, relativa y relativamente permanente. En una predisposición a pensar, sentir y actuar de cierta manera.

Las actitudes tienen tres componentes:

- Cognitivo (Pensamientos)
- Emocional (Sentimientos)
- Conductual (Accionistas).

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).

## 10) **Establecimiento de metas.**

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

Metas que motivan:

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

Es importante establecer metas entre los empleados para que ellos asuman responsabilidades y de esta manera se sientan parte del compromiso que tiene la empresa con el cliente.

El establecimiento de metas nos lleva a saber hacia dónde queremos ir, que es lo que queremos lograr cual es el propósito de realizar cada tarea o función, y la visión es la que tenemos como persona, profesionales. Asumir responsabilidades entre los empleados de la misma empresa y así sentirse parte del compromiso con el cliente y la organización.

## 11) **Motivaciones.**

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

Se puede afirmar que al entrar en el tema de la motivación, se menciona un impulso que permite lograr y mejorar nuestras expectativas de vida, un impulso emocional el cual permite dar un plus en nuestras actividades cotidianas.

**a) Factores motivacionales.**

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla en pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace más fácil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general se utilizan términos como necesidades, deseo, voluntad, metas e incentivos. La palabra motivación proviene del latín movere que significa mover. (Chiavenato .. I., 2007, pág. 228).

“Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales.” (Herzberg., 2006, pág. sp).

La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la presencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar sus metas determinadas.

Desde una perspectiva sistemática la motivación está compuesta por tres variables interdependientes que interactúan entre sí:

1. Necesidades.
2. Impulsos.
3. Incentivos.

Es decir que para tener un personal muy motivado o lo suficiente motivado para que rinda en el trabajo para que sea una persona proactiva la organización debe considerar los aspectos que la componen para tener éxito en sus funciones diarias a realizar.

Debe conocer cuáles son las necesidades que desea satisfacer el personal que le impulsa a seguir y sobretodo tener un buen programa de incentivos para poder hacer que el trabajador realice excelente su trabajo.

b) Necesidades.

La teórica de Maslow está basada en la llamada pirámide de necesidades, es decir que las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar según la importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identifico las siguientes necesidades.

Fisiológicas: son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. Seguridad: son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegidos contra amenazas externas. Sociales: son las amistad, participación pertenencias a grupos, amor y afecto. Estima: se relaciona con la forma de que una persona percibe y evalúa. Autorrealización: son las más elevadas por el ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.

Según Maslow en la pirámide de necesidades las expone de una manera jerárquica es decir que en sentido motivacional una organización debe conocer cuáles son las necesidades más importantes para sus trabajadores para que de esa manera se pueda motivar de acuerdo a la necesidad, esto hará que la empresa apoye a su colaborador para alcanzar sus objetivos personales y esto se traduce a una motivación y por ende el trabajador se sentirá muy agradecido con la compañía obteniendo como resultado un trabajador más eficiente, que haga que sus funciones se cumplan en tiempo y forma ayudan a que la empresa sea más eficiente en el mercado global.

#### **4.4.3.1.7. Características personales.**

Las características personales muestran tal como es la persona, nos muestra la manera en que el individuo enfrenta al mundo y hace que lo podamos conocer y saber cómo tratarlos. También determinan como es la persona hacen diferencia de una persona con otra, es algo que los hace ver únicos.

## 1) **Personalidad.**

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

La personalidad es una característica que cada persona presenta y que es propia de cada quien, esta característica influye en gran manera a la eficiencia del individuo.

## 2) **Inteligencia.**

Howard Gardner desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber:

- ✓ La inteligencia lógico-matemática es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo clásico de este tipo de inteligencia.
  
- ✓ La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o



abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas. También es la facilidad para memorizar textos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario. Jorge Amado es el ejemplo.

- ✓ La inteligencia musical es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música. Mozart y Beethoven son los exponentes.
- ✓ La inteligencia espacial es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espacio y movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El Predominio de este tipo de inteligencia es característico del arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo.
- ✓ La inteligencia corporal-cinésica es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típica de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador

físico, relojero y grabador. Pelé y Michel Jordán son dos ejemplos. (Chiavenato I. , 2009, pág. 158 y 159).

- ✓ La inteligencia interpersonal es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para conseguir la cooperación y sinergia de los demás. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, Médico, administrador, sociólogo, psicoanalista o terapeuta. Silvio Santos es un ejemplo.
- ✓ La inteligencia intrapersonal es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta. Sócrates y Platón son las referencias (Chiavenato I. , 2009, pág. 158 y 159).

La inteligencia es la capacidad que el individuo pone en práctica para solucionar algunos obstáculos que se le presentan en la vida social ya sea en el trabajo o en algún lugar en donde este se encuentre, la reacción y la implementación de estrategias ante cualquier evento que se pretende poner en marcha es resultado de la inteligencia física y mental del individuo.

El responsable de recursos humanos expresa que en la empresa Aalfs Uno, la competencia que influya más en el documento es la inteligencia. De esta forma manifiesta una forma de selección del trabajador. Con esta cualidad pretende un personal inteligente que podrá cumplir con las demás competencias. Lo anterior

indica que esta empresa busca contratar solo personal de calidad para brindar un servicio de calidad y garantizar sus metas.

#### **4.4.3.2. Comportamiento organizacional.**

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

Cada individuo presenta comportamientos diferentes, ya que en la organización existen varios individuos con aspectos que el ciertas medidas favorecen el buen funcionamiento de la organización.

##### **4.4.3.2.1. Clima laboral**

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

El clima laboral es la forma como cada empleado percibe a su organización, ya que la relación existente debe ser el aspecto positivo con que el trabajador está dispuesto a desempeñar sus labores.

#### **4.4.3.2.1.1. Liderazgo.**

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

Cuando a un trabajador se le otorga el rango de líder, significa que está debidamente capacitado para poder sobre llevar grandes responsabilidades donde muestre su fuerza la laboral.

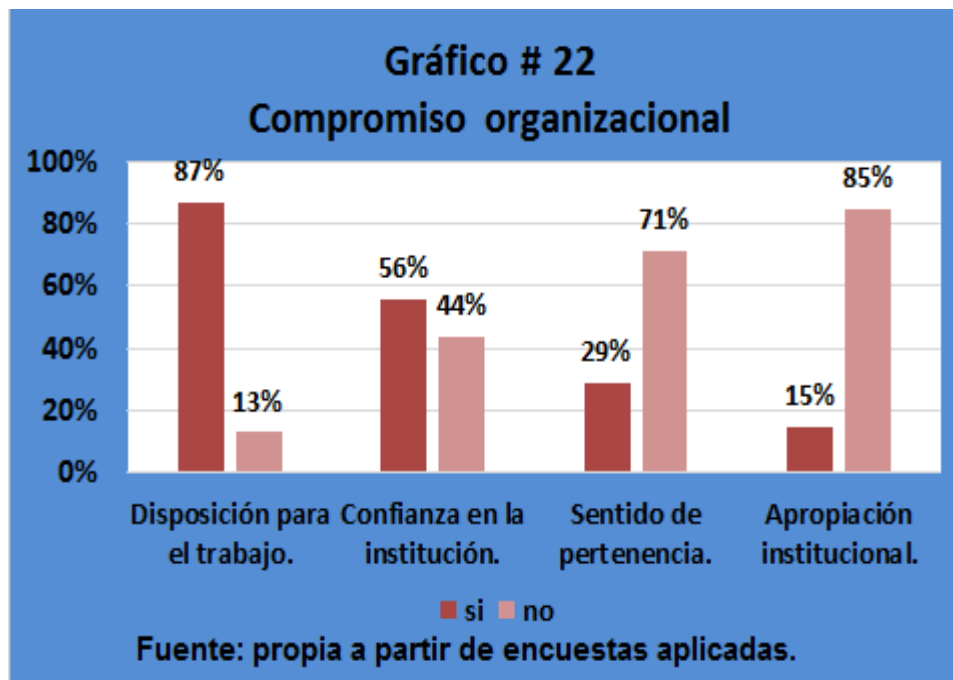
De acuerdo a la entrevista aplicada los aspectos del clima laboral que influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa AalFs Uno, están el ambiente de trabajo, relaciones de trabajo, liderazgo y una tecnología adecuada, esto viene a influir de manera directa ya que utilizan maquinarias de innovación como planchas modernas y estas vienen a realizar una mejor labor de las prendas elaboradas en dicha empresa textil; lo cual lleva a que el proceso de elaboración se haga en el menor tiempo posible.

#### **4.4.3.2.1.2. Compromiso organizacional.**

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 (Luthans, 2008, p. 147).

El compromiso laboral de los empleados es importante tanto para la empresa como para el mismo empleado, una gran parte de los trabajadores se afilian a los objetivos de la empresa, estando disponible para colaborar al cumplimiento de estos en conjunto con la empresa misma.



Según los resultados con relación al compromiso organizacional los empleados se identifican más con la disposición para el trabajo, como observamos en la gráfica de resultados el 87% respondió ese aspecto, y un 56% dijeron tener confianza en la institución, seguido de un 29% que expresaron su sentido de pertenencia, y un solo un 15% se sienten apropiados de la institución. Los resultados reflejan un personal dispuesto a trabajar de acuerdo a sus necesidades, a pesar de no estar apropiado de la institución, es decir que no se sienten totalmente satisfechos con los beneficios que la empresa les proporciona, pues en base a la actitud de cada empleado se identificó que la mayoría no están conforme con el salario, que según el gerente de recursos humanos el salario de la empresa anda por los C\$ 4,360 córdobas que es lo establecido por el ministerio de trabajo (Ver anexo # 5.), al menos que este adquiera un puesto de mayor responsabilidad, a pesar de ello el empleado confía en que la empresa cumple con los compromisos adquiridos. Es importante que la empresa preste la atención que se merece a estos resultados, ya que un personal que no se encuentra apropiado de su institución, no se preocupa por el uso racional de los recursos, ni por el cumplimiento de metas, lo que podría estar afectando la empresa.

#### 4.4.3.2.3. Ausentismo.

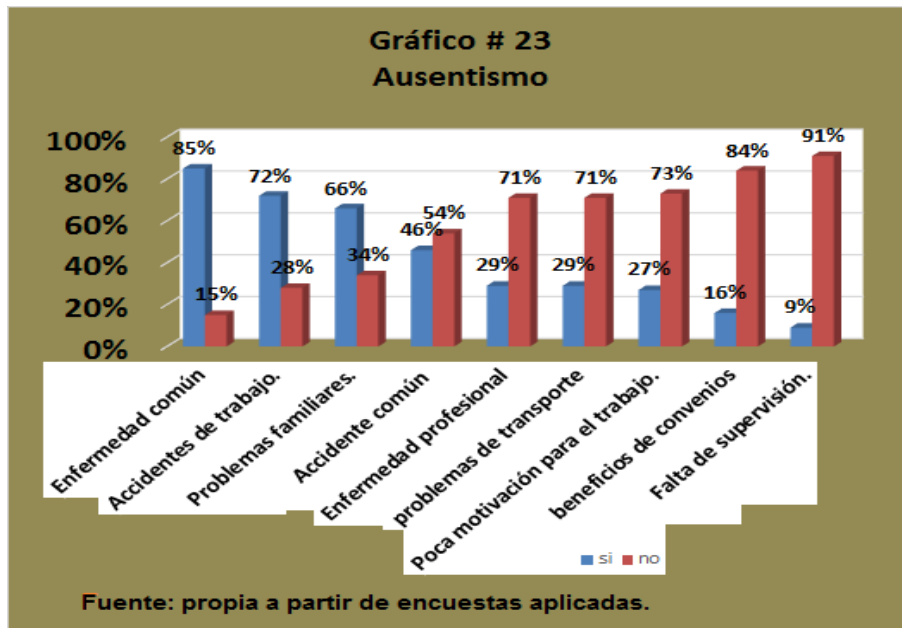
“El *absentismo* (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo algún otro motivo.” (Chiavenato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

Diagnóstico de las causas del absentismo:

Las causas del absentismo son diversas y se carece de estudios acerca de su análisis valores reales identificación de tipos, calidad, tamaño, repercusión del absentismo en la producción. En la práctica las causas principales del absentismo son:

- Enfermedad efectivamente comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones diversas de carácter familiar.
- Retardos involuntarios por causa de fuerzas mayores.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Poca motivación para el trabajo. Supervisión precaria de los jefes.
- Políticas inadecuadas de las organizaciones”. (Chiavenato I. , 2001, pág. 144).

El ausentismo son las faltas que de una u otra manera se presentan en el camino, las cuales vienen a afectar en el trabajo, en el desempeño y estas constantemente si se dan podrían causar problemas como el despido. Se tiene que balancear de una manera práctica todas estas causas y no permitir que afecten de manera directa siempre y cuando se mantenga el control debido de dichas situaciones.



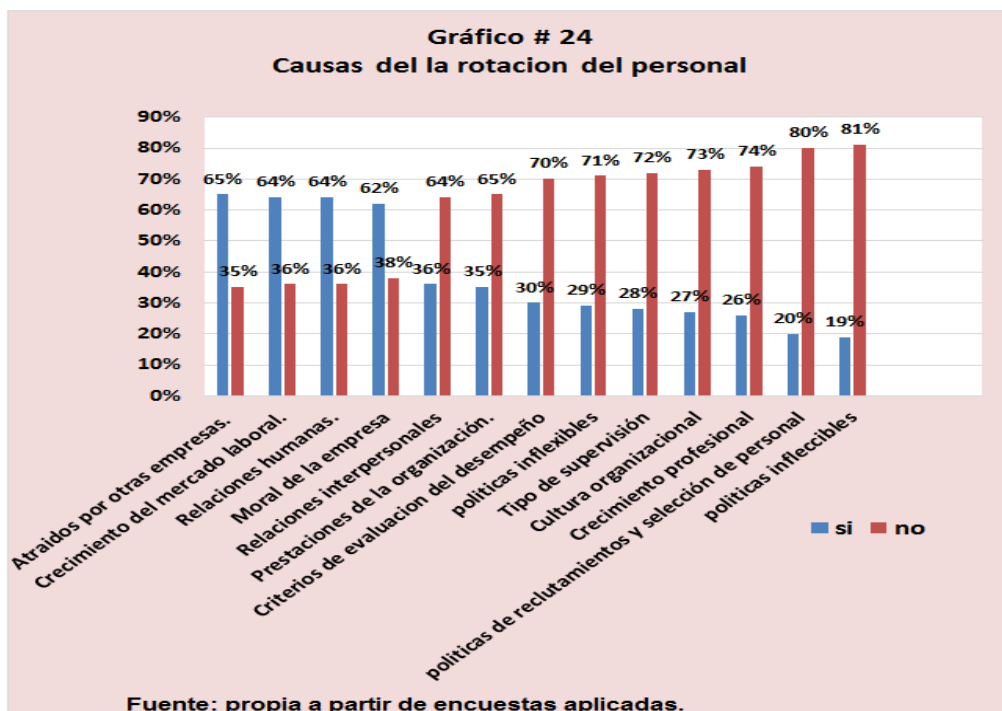
El ausentismo en la empresa Aalfs uno es un factor que influye en gran medida, a como se observa en el resultado de la encuesta aplicada a los empleados un 85% contestó que las enfermedades común es un factor que influye, a diferencia de las enfermedad profesional, los accidentes de trabajo 72%, problemas familiares con 66%, accidentes común con un 46%, un 29% de los encuestados respondió que este factor es de un factor que también influye referente a enfermedades, problemas de transporte un 29%, poca motivación 27%, beneficios de convenios un 16%, falta de supervisión 9%, según estos resultados los empleados destacan que la enfermedad común, los accidentes de trabajos y los problemas familiares son los que más influyen, según la motivación que estos obtienen es muy buena ya que solo un 27% contestó que este factor influye, según la entrevista realizada al encargado de recursos humanos se conoció que los mismos factores influyen, pero sobresalen los embarazos, ya que casi el 60% de los empleados son mujeres y se les garantiza el tiempo establecido para el prenatal y posnatal; existen casos que algunas mujeres tienen que abandonar su trabajo debido a que sus bebés nacen con enfermedades y es difícil que se continúe con la labor; a pesar de que estos factores influyen en gran medida negativa a las funciones de la empresa, siempre se buscan políticas para reducir en gran medida.

Con respecto a las enfermedades se cuenta con una clínica interna en donde el empleado podrá obtener sus medicamentos gratuitamente, además de eso garantiza transporte para todos los empleados que son de lugares alejados, esto se comprobó con la guía de observación, conociendo que estos factores están controlados por la empresa y no afectan directamente al funcionamiento de sus labores diarios.

#### 4.4.3.2.2. Rotación del personal.

“Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.” (Chiavenato .. I., 2007, pág. 135).

Se puede decir que la rotación de personal es el intercambio de personas que entran y salen de la organización también, permite tener trabajadores mejor capacitados y reemplazar el personal que no tiene un buen desempeño en la empresa.





según las causas de la rotación del personal los empleados dijeron que la principal causa es porque son atraídos por otra empresa un 65% de los encuestados respondieron de esa forma, un 64% dijo que es por las políticas salariales de la empresa, crecimiento profesional 64%, condiciones de trabajo 62%, y el crecimiento del mercado laboral 35%, relaciones humanas 36%, prestaciones de la organización 28%, tipo de supervisión 26%; como se observa las políticas salariales y el crecimiento de trabajo son las causas que sobresalen.

La respuesta que se obtuvo de parte del encargado de recursos humanos es que la empresa cuenta con políticas para rotar al personal, esta implementa un programa de inducción y preparación de un determinado grupo, permitiendo de esta forma que el personal se especialice en la actividad de otras áreas o departamento y no específicamente en la de su área, según lo que se observo es que la empresa siempre está pendiente de factores inesperados, ya que es una empresa de producción y que no puede detener sus labores, cuando ocurre esto es que se implementa la rotación del personal para cubrir puestos claves que por alguna razón el encargado de esa área se ausento, esta iniciativa ha sido de gran importancia porque la empresa crece de esta forma y así cada día busca cumplir su misión y visión, todo esto significa costos por rotación para la empresa además las políticas están dirigidas a los empleados, para favorecer al trabajador y de esta forma evitar que factores como esto afecten el desempeño laboral.

## V. CONCLUSIONES

1. La empresa Aalfs Uno, cuenta con un departamento de recursos humanos, lo cual este departamento se encarga de llevar a cabo todo el aprovisionamiento, aplicando todas las políticas de planeación, reclutamiento y selección, ya que de la buena aplicación de todo este proceso depende la eficiencia en el desempeño del individuo; de esta manera la empresa cumple con los objetivos planeados.
2. De acuerdo a los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por la empresa, utilizan modelos (técnicas) de planeación para disponer de las personas más adecuadas para el cargo las cuales ayudan a pronosticar la demanda de recursos humanos y pronosticar la oferta. Entre estas técnicas están: Modelos basado en la estimación del producto, segmento de cargos, sustitución de puestos claves, flujo de personal, Aalfs Uno realiza un reclutamiento mixto ya que, seleccionan el personal a lo interno como externo de la empresa, dicho proceso no se aplica a todo el ingreso por lo que no se ajusta a las políticas de selección; La gestión de contratación es eficiente y de acuerdo al cargo varia el tiempo para la firma de contrato y se logran los fines de la inducción. Se realiza todo el proceso de aprovisionamiento tomando en cuenta las políticas en cada etapa con el fin de cumplir los objetivos de la misma.
3. Entre los factores que están influyendo negativamente en el desempeño, están las competencias laborales, la población, fuerza laboral, técnicas de incidentes crítico y la descripción y análisis de puesto, ya que el personal se contrata a pesar de no ajustarse al perfil del cargo provocando frustración y desmotivación que también se sustentan en la política salarial que en su mayoría no supera el salario mínimo según la Ley Laboral No.185 del Código del Trabajo de Nicaragua, además del ambiente laboral que no contribuyen a un buen desempeño debido a que reflejan problemas de relaciones de

trabajo entre empleados y jefes de área, además del tipo de relaciones humanas que motivan un alto índice de rotación de personal; lo que se percibe en el clima laboral que expresaron los empleados, el bajo compromiso organizacional y sentido de pertenencia. Sin embargo hay factores que contribuyen a mantener el personal con disponibilidad para laborar como la cultura organizacional, los criterios de evaluación del desempeño, además de las buenas relaciones entre los mismos empleados y la tecnología ya que se logran apropiarse del sistema de trabajo debido a la inducción que se realiza a los nuevos empleados.

4. Se refleja una relación directa entre el aprovisionamiento y el desempeño laboral que influye negativamente debido al reclutamiento y a la selección de personal no idóneo que refleja insatisfacción, desmotivación y que fácilmente son atraídos a otras empresas y que se refleja en un nivel muy bajo de sentido de pertenencia del empleado y por ende en la falta de apropiación institucional, lo que hace que la empresa Aalfs incurra en mayores costos de reclutamiento.

## V. BIBLIOGRAFIA

- ABAD R. (2000). *recurso humano*.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2010). *Codigo del Trabajo de Nicaragua, Ley 185*. Managua: La Gaceta Diario Oficial.
- Cardy, L. R.-M. (2005). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (Quinta Edición ed.). Madrid (España): © 2005 PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Recuperado el 2015
- Chiavenato, I. . (2001). *administracion de recursos humanos*. colombia: Lyly Solano Arevalo.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *gestion de talento humano*. mexico.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato., I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Definicionabc.com. (2015). *www.definicionabc.com*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de *www.definicionabc.com*: <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- Dessler, G. (2005). *administracion de recursos humanos en la actualidad*. colombia: Ricardo Valera.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Florida: Prentice Hall.
- Di Antonio, A. D. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño* . Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Dolan, R. V. (2007). *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*. (tercera edicion ed.). españa: MC GRAW HILL.
- empowerment. (2006). *la delegacion de autoridad*.
- Gary., D. (2001). *Administracion de Personal*. S.A. ALHAMBRA MEXICANA.
- gerencie. (26 de Noviembre de 2014). *www.gerencia.com*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de *www.gerencia.com*: <http://www.gerencia.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Henry, A. (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>
- Herzberg. (2006). *HERZBERG*. Recuperado el 04 de MAYO de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>

<http://www.eoi.es/blogs>. (15 de 5 de 2012).  
<http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>.  
Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>: <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>

[https://es.wikipedia.org/wiki/perfil\\_de\\_puesto](https://es.wikipedia.org/wiki/perfil_de_puesto). (s.f.). Recuperado el jueves de junio de 2015, de [https://es.wikipedia.org/wiki/perfil\\_de\\_puesto](https://es.wikipedia.org/wiki/perfil_de_puesto).

Keith, D. W. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.

Luthans, F. (2008). *comportamiento organizacional* . mexico: McGrawHill.

MITRAB, Salario Minimo. (15 de noviembre de 2015). Obtenido de [www.mitrab.gob.ni/documentos/salario\\_minimo](http://www.mitrab.gob.ni/documentos/salario_minimo).

Moreno, J. P. (26 de Noviembre de 2014). *www.gerencie.com*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com): <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>

Newstron., J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.

prezi.com. (16 de Febrero de 2014). *Prezi.com*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de Prezi.com: <https://prezi.com/0obpmhlucyhf/tipos-de-conocimientos/>

Robbins, S. P. (2010). *Administración* (Vol. Decimo). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de e.v. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015

Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.

Torres, I. M. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Republica Dominicana: adventure works.

W. B. (2008). *Administracion de Recursos Humanos El capital humano de las empresas*. Mexico.

Werther, J. P. (2006). *Administración de recursos humanos* (sexta edicion ed.). Mexico: McGraw.

Werther, W. B. (2000). *Administracion de personal y recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.

[wikipedia.org](http://es.wikipedia.org). (s.f.).

[Wikipedia.org.es](http://es.wikipedia.org). (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): <https://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>

*Work meter*. (26 de septiembre. de 2012). Recuperado el 13 de febrero de 2016, de Work meter: <http://es.workmeter.com>

[www.ctrabajo.com.ni](http://www.ctrabajo.com.ni). (2015). *codigo del trabajo*. Managua: articulo 20, ley 185.

www.gestiopolis.com. (30 de Mayo de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 04 de MAYO de 2015, de *www.gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>

VII

# ANEXOS

## Anexo # 1

### Operasionalización de variables

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		DEFINICION	1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISION DE LA EMPRESA? 2. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO DE RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH
	FUNCIONES DE LA ARH	FUNCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO	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?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.
		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.	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION  ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.



			__ EXÁMENES MÉDICOS.																						
		FUNCION DE RETRIBUCION	8. ¿EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS? __SI __NO  9. SI EXISTE, ¿ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO? __SI __NO	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.																				
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMINETO DE RH	PLANEACION	DEFINICION	10. ¿EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.																				
		IMPORTANCIA	11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.																				
		PROCESO	12. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH? <table border="1" data-bbox="968 943 1478 1344"> <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> </tbody> </table>	MODELO	S I	N O	N A	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.				Basado en segmentos de cargos.				Basado en la sustitución de puestos claves.				Basado en el flujo de personal.				ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.
MODELO	S I	N O	N A																						
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																									
Basado en segmentos de cargos.																									
Basado en la sustitución de puestos claves.																									
Basado en el flujo de personal.																									

			<p>Basado en la planeación integrada.</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>13. ¿CÓMO HACEN LA INVESTIGACIÓN SOBRE MERCADO DE RECURSOS HUMANOS?        ___ A PARTIR DE LA OFERTA.        ___ A PARTIR DE LA DEMANDA</p>				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																					
		OBJETIVOS Y POLITICAS	<p>14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?        ___ SI        ___ NO</p>	ENTREVISA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																								
		FACTORES	<p>15. ¿QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	S I	N O	N A	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.				ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.
FACTORES	S I	N O	N A																										
Población y fuerza laboral.																													
Cambio de valores.																													
Descripción y análisis de puestos.																													
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																													
Requisitos de personal.																													
		CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS.	<p>16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?        ___ SI ___ NO</p> <p>17. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?        ___ SI ___ NO.</p>	ENTREVISA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																								

		TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO	<p>18. ¿Qué TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA?</p> <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 INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESEMPEÑO DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE 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.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
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.	<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> </tbody> </table>	METODOS	S I	N O	N A	Entrevista				Cuestionarios				Observación				Diario o Bitácora del participante.				ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.								
METODOS	S I	N O	N A																														
Entrevista																																	
Cuestionarios																																	
Observación																																	
Diario o Bitácora del participante.																																	

			<p>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</p> <p>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</p>																																																										
			19. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?																																																										
		DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.	<p>20. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CONTENIDO DE LA FICHA</th> <th>S</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>NOMBRE DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE ELABORACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE REVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CÓDIGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE DEPENDENCIA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS INTELLECTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS FÍSICOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RESPONSABILIDADES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONDICIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FUNCIONES DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CONTENIDO DE LA FICHA	S	N	N		I	O	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.				OBSERVACION	Empresa.
CONTENIDO DE LA FICHA	S	N	N																																																										
	I	O	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 RH.																																												
		POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	22. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? __SI__NO	ENTREVISTA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																																												
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	23. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? <table border="1" data-bbox="972 581 1478 1170"> <thead> <tr> <th>FUENTES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EMPLEADOS ACTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REFERENCIA DE EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANTIGUOS EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EMPLEADOS TEMPORALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LA COMPETENCIA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIVERSIDADES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INSTITUTOS TÉCNICOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FUENTES	S I	N O	N A	EMPLEADOS ACTUALES.				REFERENCIA DE EMPLEADOS.				ANTIGUOS EMPLEADOS.				ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.				AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.				EMPLEADOS TEMPORALES.				LA COMPETENCIA.				UNIVERSIDADES.				INSTITUTOS TÉCNICOS.				CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.				ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.
FUENTES	S I	N O	N A																																														
EMPLEADOS ACTUALES.																																																	
REFERENCIA DE EMPLEADOS.																																																	
ANTIGUOS EMPLEADOS.																																																	
ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.																																																	
AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.																																																	
EMPLEADOS TEMPORALES.																																																	
LA COMPETENCIA.																																																	
UNIVERSIDADES.																																																	
INSTITUTOS TÉCNICOS.																																																	
CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.																																																	
		TIPOS DE RECLUTAMIENTO	24. ¿QUÉ TECNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN? __INTERNO. __EXTERNO.	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																																												

			__ MIXTO.																		
		PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	<p>25. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</p> <p>26. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS? __SI __NO.</p> <p>27. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS PLITICAS DE LA EMPRESA? __SI __NO.</p> <p>28. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO?</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> </tbody> </table>	DOCUMENTOS	S I	N O	N A	CURRICULUM				TÍTULOS				CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES				<p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION</p>	<p>Gerente o Administrador de RH.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR. TRABAJADOR EMPRESA</p>
DOCUMENTOS	S I	N O	N A																		
CURRICULUM																					
TÍTULOS																					
CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES																					

			<table border="1"> <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> </table> <p>30. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL.  ___ RESPONSABLE DE RH  ___ JEFE DEL ÁREA.  ___ RECEPCIONISTA O SECRETARIA..  ___ PERSONAL DE SEGURIDAD.</p>	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.				ENTREVISTAE ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR TRABAJADOR
CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.																																																					
RECORD DE POLICÍA.																																																					
CERTIFICADO DE SALUD.																																																					
CEDULA DE IDENTIDAD																																																					
PARTIDA DE NACIMIENTO																																																					
PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.																																																					
FOTOCOPIA CARNET DEL INSS																																																					
NUMERO RUC																																																					
LICENCIA DE CONDUCIR																																																					
LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.																																																					
CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.																																																					
OTROS REQUISITOS.																																																					
	SELECCIÓN	IMPORTANCIA	31. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE 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="972 727 1480 950"> <thead> <tr> <th>MODELOS</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>COLOCACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CLASIFICACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VALOR AGREGADO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MODELOS	S	N	N		I	O	A	COLOCACIÓN.				SELECCIÓN.				CLASIFICACIÓN.				VALOR AGREGADO.				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="972 1058 1480 1383"> <thead> <tr> <th>PASOS</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>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> </tbody> </table>	PASOS	S	N	N		I	O	A	RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.				ENTREVISTA PRELIMINAR.				ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.				ENTREVISTA DE SELECCIÓN.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
PASOS	S	N	N																										
	I	O	A																										
RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.																													
ENTREVISTA PRELIMINAR.																													
ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.																													
ENTREVISTA DE SELECCIÓN.																													



			<table border="1"> <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>	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.				EVALUACIÓN MÉDICA.				ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.				DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.				DECISIÓN DE CONTRATAR.				REALIMENTACIÓN DEL PROCESO 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> <p>___ NO</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.																								
			<p>38. ¿EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.</p> <p>SI ___</p>	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																								

			<p>NO ___</p> <p>39. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL.          ___ RESPONSABLE DE RH          ___ JEFE DEL ÁREA.</p> <p>40. ¿CUÁNDO FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p>
	CONTRATACION	GESTION	<p>41. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL.          ___ RESPONSABLE DE RH          ___ JEFE DEL ÁREA.          ___ AGENCIA DE EMPLEO.</p> <p>42. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?</p> <p>___ 1 MES          ___ 2 MESES          ___ 3 MESES          ___ MAS DE 3 MESES</p> <p>43. ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION</p> <p>OBSERVACION</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR</p> <p>. EMPRESA.</p>

			LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO?		
		TIPOS DE CONTRATACION	44. ¿Qué TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU EMPRESA? <input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO. <input type="checkbox"/> TIEMPO DETERMINADO. <input type="checkbox"/> PRESTACIONADO.	OBSERVACION	EMPRESA
		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	EMPRESA
			46. ¿LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?  <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ENCUESTAA	TRABAJADOR

			<p>47. ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?</p> <p><u>  </u> SI <u>  </u> NO</p>	OBSERVACION	EMPRESA																				
	INDUCCION	PROGRAMAS DE INDUCCION	<p>48. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?</p> <p><u>  </u> SI <u>  </u> NO.</p>	ENTREVISTA OBSERVACION ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																				
		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.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
FINES	S I	N O	N A																						
REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.																									
REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.																									
REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.																									
AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.																									
DESEMPEÑO LABORAL		IMPORTANCIA	<p>50. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?</p> <p>51. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p>	ENTREVISTA  ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.  GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																				

			__ AL FINAL DEL PERIODO. __ SEMESTRAL. __ ANUAL.																																		
	FACTORES	COMPETENCIAS LABORALES	52. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?  <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	53. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?  <table border="1"> <thead> <tr> <th>CLIMA LABORAL</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AMBIENTE DE TRABAJO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES INTERPERSONALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CLIMA LABORAL	S I	N O	N A	AMBIENTE DE TRABAJO				RELACIONES DE TRABAJO.				RELACIONES INTERPERSONALES.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																
CLIMA LABORAL	S I	N O	N A																																		
AMBIENTE DE TRABAJO																																					
RELACIONES DE TRABAJO.																																					
RELACIONES INTERPERSONALES.																																					

			<table border="1"> <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>	RELACIÓN CON LOS CLIENTES.				RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.				LIDERAZGO.				TECNOLOGÍA ADECUADA.									
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 I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENFERMEDAD COMÚN</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENFERMEDAD PROFESIONAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S I	N O	N A	ENFERMEDAD COMÚN				ENFERMEDAD PROFESIONAL				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR								
CAUSAS	S I	N O	N A																						
ENFERMEDAD COMÚN																									
ENFERMEDAD PROFESIONAL																									

			<table border="1"> <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> </table>	ACCIDENTES DE TRABAJO.				ACCIDENTE COMÚN				PROBLEMAS FAMILIARES.				PROBLEMAS DE TRANSPORTE				POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.				FALTA DE SUPERVISIÓN.				BENEFICIOS DE CONVENIOS									
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> <tr> <td>RELACIONES HUMANAS.</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.				RELACIONES HUMANAS.				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 # 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN - MATAGALPA

### Entrevista

Dirigida a: Gerente de Recursos Humanos.

CC. Encargado (a): proceso de aprovisionamiento de recursos humanos.

Somos estudiantes de v año de la carrera, administración de empresas, y estamos realizando el seminario de graduación para optar al título de la misma; solicitamos la colaboración de contestar esta entrevista, el propósito es analizar la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa AalFs uno S.A Sebaco Matagalpa, año 2015, estos datos son muy importantes para la investigación; agradecemos su amabilidad.

1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con un departamento recursos humanos?  
Si \_\_\_\_  
no \_\_\_\_
3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?
4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
5. ¿Existe una comisión mixta de Higiene y seguridad del Trabajo?
6. ¿Existe un plan de beneficios sociales?  
\_\_si  
\_\_no.
7. Si existe, ¿comprende los siguientes aspectos?

Alimentación \_\_\_\_\_

Seguro social \_\_\_\_\_

Subsidios. \_\_\_\_\_

Medicamentos. \_\_\_\_\_

Exámenes médicos. \_\_\_\_\_

8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

10. ¿Cuentan con planeación de los Recursos Humanos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

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

MODELO	SI	NO	NA
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.			
Basado en segmentos de cargos.			
Basado en la sustitución de puestos claves.			
Basado en el flujo de personal.			
Basado en la planeación integrada.			

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

A partir de la oferta. \_\_\_\_\_

A partir de la demanda. \_\_\_\_\_

14. ¿Cuentas con políticas de planeación de recursos humanos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

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

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

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 métodos utiliza para la recopilación 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 políticas de reclutamiento de personal?

Si \_\_\_

No \_\_\_

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

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

23. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

Interno \_\_\_\_\_

Externo \_\_\_\_\_

Mixto. \_\_\_\_\_

24. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_.

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

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

29. ¿Quién es el encargado de 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 \_\_\_\_\_ ?

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

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

Director General. \_\_\_\_\_

Responsable de RH \_\_\_\_\_

Jefe del área. \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

De conocimiento. \_\_\_\_\_

De desempeño. \_\_\_\_\_

Psicológicas. \_\_\_\_\_

De respuestas gráficas. \_\_\_\_\_

De habilidades. \_\_\_\_\_

Médicas. \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_.

38. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general. \_\_\_\_\_

Responsable de recursos humanos \_\_\_\_\_

Jefe del área. \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_.

40. ¿Quién hace la gestión de contratación?

Director general. \_\_\_\_\_

Responsable de recursos humanos \_\_\_\_\_

Jefe del área. \_\_\_\_\_

Agencia de empleo \_\_\_\_\_

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



Inmediatamente \_\_\_\_\_

15 días después \_\_\_\_\_

1 Mes \_\_\_\_\_

2 Meses \_\_\_\_\_

3 Meses \_\_\_\_\_

Más de 3 meses \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN



### Anexo # 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN – MATAGALPA

### ENCUESTA

**Dirigida a:** Empleados de la empresa, Aalfs uno S.A Sebaco Matagalpa.

**Objetivo:** Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Aalfs uno S.A.

1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
2. cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
3. ¿los trabajadores están organizados en sindicatos?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
4. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?
  - a. uso obligatorio de equipos de protección. \_\_\_\_\_
  - b. chequeos médicos. \_\_\_\_\_
  - c. Capacitación con respecto insumos tóxicos. \_\_\_\_\_
  - d. Todas las anteriores son correctas \_\_\_\_\_
5. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
  - a. uso obligatorio de equipos de protección. \_\_\_\_\_
  - b. revisión constante de equipos de trabajos. \_\_\_\_\_
  - c. Capacitación con respecto a riesgos laborales. \_\_\_\_\_
  - d. Todas las anteriores son correctas \_\_\_\_\_

6. ¿Existe una comisión 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. ¿cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?

documentos	si	No	na
Curriculum.			
Títulos.			
Cartas de trabajo anteriores.			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
cedula de identidad			
partida de nacimiento			

Partida de nacimiento de los hijos.			
fotocopia carnet del INSS			
numero ruc			
licencia de conducir			
Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.			
Otros requisitos.			

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

- a. Director general. \_\_\_\_\_
- b. Responsable de Recursos humanos \_\_\_\_\_
- c. Jefe del área. \_\_\_\_\_
- d. Recepcionista o secretaria... \_\_\_\_\_
- e. Personal de seguridad. \_\_\_\_\_

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

- a. De conocimiento. \_\_\_\_\_
- b. De desempeño. \_\_\_\_\_
- c. Psicológica. \_\_\_\_\_
- d. De respuestas gráficas. \_\_\_\_\_
- e. De habilidades. \_\_\_\_\_
- f. 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 recursos humanos \_\_\_\_\_

Jefe del área \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

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

A. Inmediatamente. \_\_\_\_\_

B. 15 días después \_\_\_\_\_

C. 1 mes \_\_\_\_\_

D. 2 meses \_\_\_\_\_

E. 3 meses \_\_\_\_\_

F. Más de 3 meses \_\_\_\_\_

18. ¿Empresa está cumpliendo con lo contratado?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

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

Al finalizar un periodo. \_\_\_\_\_

Cada 6 meses. \_\_\_\_\_

Cada año. \_\_\_\_\_

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

clima laboral	si	no	na
ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

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

aspectos	Si	no	na
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

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

Causas	si	no	na
enfermedad común			
enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
accidente común			
Problemas familiares.			
problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
beneficios de convenios			

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

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

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN





## Anexo # 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN – MATAGALPA

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

En la empresa AalFs uno Sebaco Matagalpa, con el objetivo de Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por la empresa.

No	ITEN PARA OBSERVACIONES	SI	NO	NA
01	¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?			
02	¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?			
03	¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?			
04	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?			
05	¿Existe un plan de beneficios sociales?			
06	Si existe, ¿comprende los siguientes aspectos?			
	Alimentación			
	seguro social			
	Subsidios.			
	Medicamentos.			
	Exámenes médicos.			
07	¿Existe un plan de compensaciones financieras?			
08	¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?			
09	¿Cuentas con políticas de planeación de Rh?			
10	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?			
11	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?			
12	¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?			
	nombre del cargo			
	Fecha de elaboración.			
	Fecha de revisión.			
	Código.			
	Departamento.			
	unidad de dependencia			
	objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales.			
	Requisitos físicos.			
	Responsabilidades			
	Condiciones de trabajo.			
	Funciones del puesto.			
13	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?			

14	¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	Curriculum.			
	Títulos.			
	Cartas de trabajo anteriores.			
	Constancias de referencias.			
	Record de policía.			
	Certificado de salud.			
	Cedula de identidad.			
	Partida de nacimiento.			
	Partida de nacimiento de los hijos.			
	fotocopia carnet del inss			
	numero ruc			
	licencia de conducir			
	Licencia de portación de armas.			
	Constancias de estudios.			
Otros requisitos.				
15	¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?			
	Inmediatamente			
	15 días después			
	1 mes			
	2 meses			
	3 meses			
	más de 3 meses			
17	¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?			
18	¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?			
	Tiempo indefinido.			
	Tiempo determinado.			
	Estacionado.			
19	¿Qué elementos contiene el contrato laboral?:			
	Duración			
	Fecha de inicio.			
	Tipo de contrato.			
	Jornada a tiempo completa o tiempo parcial.			
	Periodo de prueba.			
	Retribución			
	numero de pagas			
	en caso de obras, el alcance del trabajo			
	Categoría del trabajador.			
	datos del centro de trabajo			
duración de las vacaciones				
Modo de cálculo final.				
20	¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?			
21	¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?			

## Anexo # 5

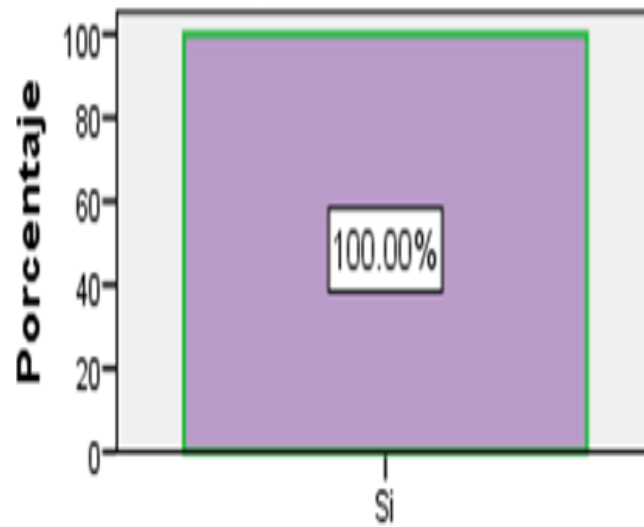
### Tabla de salario mínimo.

Sector de Actividad	Salario mínimo mensual
Agropecuario	3.187,43
Pesca	4.846,57
Minas y Canteras	5.724,46
Industria Manufacturera	4.285,84
Micro y pequeña industria artesanal y turística	3.457,73
Electricidad y agua; Comercio, Restaurantes y Hoteles; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	5.846,37
Construcción, Establecimientos Financieros y Seguros	7.133,44
Servicios Com. Sociales y Personales	4.468,43
Gobierno Central y Municipal	3.974,87

Fuente: (MITRAB, Salario Minimo, 2015)

## ANEXO # 6

### Cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos



Fuente: Propia a partir de encuestas aplicadas.