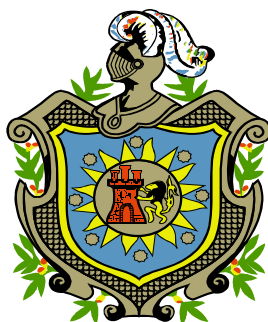


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ.**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015**

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE**

**MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**AUTORA**

**Lic. Raiza Indiana Slinger Rodríguez**

**TUTORA**

**MSc. Beverly Castillo Herrera**

**Estelí, Diciembre 2015**

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a **DIOS**, por darme mucha sabiduría, fortaleza, salud y la oportunidad de la vida, para enfrentar todos los obstáculos que se nos presentan día a día.

A mi Madre, **Edna Rodríguez**, que la amo mucho ya que gracias a ella pude llegar a donde estoy con dedicación, amor y mucho trabajo, es la mejor madre del mundo.

A mi hija, **Raysa del Rocío**, por ser la fuente principal de mi inspiración, que con tu sonrisa día a día alegras mi vida. Te Amo mi princesa.

A **Victoriano**, que por ti he aprendido a valorar lo bonito del amor, por darme el apoyo necesario en mis momentos difíciles, gracias por tu cercanía, escucha, paciencia y las ganas de establecerme como madre, mujer y profesional. Te Amo.

A mis hermanas, **María Lisset, Lesbia**, por haberme apoyado y darme palabras de aliento en momentos difíciles.

A mi abuela **Francisca Dolores Rodríguez**, por sus cuidados, mimos y el gran amor que me brindaron. Que Dios los acoja en su reino, los amo.

A mis amigas, **Yolanda, Magdalena, Sandra de Barrillas** por sus sabios consejos, la gran amistad que me brindan y el cariño incondicional.

**ESTE ESFUERZO ES PARA USTEDES**

*Raiza Indiana Slinger*

## **Agradecimiento**

A nuestro **Dios Todopoderoso**, por colmarnos de paciencia, sabiduría, fortaleza y mucho amor para superar los obstáculos que se nos presentan en el transcurrir de la vida.

A **Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí**, y todos los profesores que forman parte del Departamento de Recursos Humanos por permitirnos la formación profesional que hoy hemos alcanzado.

A la Docente de Tesis **MSc. Beverly Castillo** por ser mi tutora asesora, compañera y amiga, en la ejecución de este trabajo de investigación.

A **la Docente y asesora MSc. Jessica García Herrera**, por brindarme de manera incondicional sus sabios y valiosos conocimientos, así como su orientación en la realización de este trabajo.

A **Todo el personal de la Fundación centro nacional de la medicina popular tradicional (FCNMPT)**, por toda la colaboración prestada para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación.

## **Resumen**

Cada día se consolida al interior de las empresas la certeza de que su triunfo o fracaso depende de los talentos, competencias, actitudes y motivaciones de sus integrantes. Si se quiere tener una sociedad competitiva se requiere de un clima organizacional caracterizado por una alta satisfacción de sus integrantes. Una fuerza laboral aburrída por las condiciones laborales conduce a la desmotivación y la apatía. Mientras que, la inversión que una empresa realice en el talento humano se reditúa mediante el compromiso e interés de su fuerza laboral. La ocupación laboral le ofrece a cada individuo la oportunidad de desarrollar plenamente sus talentos contribuyendo con su esfuerzo al logro de la misión de la empresa. Esta investigación se realizó en el año 2015 en la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional, es de investigación cuali-cuantitativa y se aplicaron técnicas de recolección como: entrevistas semi-estructuradas, observación y encuestas. La entrevista se aplicó a los jefes de área y la encuesta a 38 colaboradores que laboran en la empresa. El estudio demuestra que la Fundación no cuenta con un departamento de recursos humanos, cada área de la estructura organizativa gestiona las actividades propias de recursos humanos, según la experiencia y necesidades particulares. Este procedimiento concentra el proceso de provisión de recursos humanos. Como resultado, en esta investigación se propone una Normativa de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional para la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional, con la finalidad de mejorar algunos aspectos deficientes detectados en dichos procesos y obtener mayores beneficios de los futuros colaboradores que ingresen a la organización.

**Palabras Claves:** Reclutamiento, Selección, Toma de decisiones, inducción, Análisis de puestos, contratación de personal.

## Summary

Daily consolidated companies inside the certainty that their success or failure depends on the talents, skills, attitudes and motivations of its members. If you want to have a competitive society required of an organizational environment, characterized by a high satisfaction of its members. A workforce bored by the working conditions leads to discouragement and apathy. While the investment that a company makes in human talent yields through the commitment and interest of its workforce. The employment offers to each individual the opportunity to fully develop their talents by contributing their efforts to the achievement of the Mission of the company. This research was carried out in the year 2015 in the Foundation National Centre of traditional folk medicine, research is qualitative-quantitativa and applied techniques of collection as: semi-structured interviews, observation and surveys. The interview was applied to area managers and the survey 38 staff working in the company. The study shows that the Foundation does not have a human resources department, each area of the organizational structure manages the activities of human resources, according to the experience and needs. This procedure focuses the process of provision of human resources. As a result, this research proposes a regulation of recruitment and selection of human resources by skills for managerial, Executive and professional levels for the Foundation Center National medicine Popular traditional, in order to improve some aspects deficient detected in these processes and gain greater benefits of future contributors who enter the organization.

**Keywords:** Recruitment, selection, decision making, induction, analysis of posts, recruitment of staff.







UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí  
Recinto Universitario "Leonel Rugama"  
Estelí, Nicaragua  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

Estelí, 9 de Diciembre 2015

### VALORACION DE LA TUTORA DE TESIS

Por este medio estoy manifestando que el trabajo de tesis de maestría titulado: ***“Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal de la Fundación en la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional, FCNMPT. Estelí, 2014-2015”***, cumple con los requisitos para sustentar y optar al título de Maestría en Gestión Empresarial facilitado por UNAN-Managua; FAREM-Estelí.

La autora de este trabajo **Lic. Raiza Indiana Slinger Rodríguez** ha demostrado durante el tiempo de mi tutoría su responsabilidad, disciplina, ética y conocimiento sobre la temática de este estudio. Así mismo, su investigación cumple con los objetivos generales y específicos establecidos para una tesis de maestría.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los directores y tomadores de decisiones de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional, FCNMPT, para la comunidad estudiantil y las personas interesadas en la temática de gestión del talento humano.

Sin más a que hacer referencia, les saludo

Atentamente,

**MSc. Beverly Estela Castillo Herrera**  
**Tutora de tesis**  
**UNAN-Managua; FAREM-Estelí**





<b>Portada.....</b>	<b>i</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>iv</b>
<b>Sumamry.....</b>	<b>v</b>
<b>Carta Aval de la tutora de tesis.....</b>	<b>vi</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Descripción del problema.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Preguntas-problema de investigación .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Justificación.....</b>	<b>14</b>
<b>Capitulo II Objetivos de investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Objetivo General.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo III. Marco Teórico .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Administración y proceso administrativo .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.1 Etapas del proceso administrativo.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.1.1 Planeación. ....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.1.2 Organización.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.1.3 Dirección.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.1.4 Control.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.2 La evolución del concepto de administración de personal .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1.3 La planeación de recursos humanos.....</b>	<b>24</b>

<b>3.2</b>	<b>Provisión del personal .....</b>	<b>26</b>
3.2.1	Definición de las fases de ingreso de personal .....	26
3.2.2	El reclutamiento del personal .....	27
3.2.2.1	Reclutamiento externo. ....	29
3.2.2.2	Evaluación del reclutamiento. ....	30
<b>3.3</b>	<b>Selección de personal .....</b>	<b>31</b>
3.3.1	Pasos para el proceso de selección .....	33
3.3.1.1	La entrevista. ....	33
3.3.1.2	Referencias personales. ....	35
3.3.1.3	Pruebas. ....	36
3.3.1.4	Examen médico. ....	37
3.3.1.5	Decisión final. ....	37
3.3.1.6	Contratación. ....	37
3.3.1.7	Inducción. ....	39
3.3.1.8	Toma de decisiones. ....	41
3.3.2	Clasificación de los problemas de toma de decisiones. ....	42
3.3.3	Esquema básico de resolución en problemas de toma de decisiones	43
3.3.4	Análisis de los puestos de trabajo .....	48
3.3.4.1	Tipos de análisis de puestos de trabajo. ....	49
3.3.4.2	Métodos para recolectar datos sobre los puestos de trabajo. ....	50
3.3.5	Modelos contemporáneos de selección de recursos humanos internaci ...	53
 <b>Capítulo IV. Cuadro de operacionalización por objetivos</b>		
	<b>Específicos .....</b>	<b>59</b>
 <b>Capítulo V. Diseño Metodológico .....</b>		
		<b>60</b>

<b>5.1 Enfoque de la investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>5.2 Tipo de estudio .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3 Población y Muestra .....</b>	<b>61</b>
<b>5.3.1 Población de estudio .....</b>	<b>61</b>
<b>5.3.1.1 Breve caracterización del Área Geográfica donde se ubica la Fundación.....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.2 Tipo de muestreo y criterio de selección de la muestra .....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.3 Técnicas e instrumentos para la obtención de datos .....</b>	<b>64</b>
<b>5.3.3.1 Entrevista. ....</b>	<b>64</b>
<b>5.3.3.2 Observación.....</b>	<b>65</b>
<b>5.3.3.3 Grupo Focal. ....</b>	<b>65</b>
<b>5.3.3.5 Etapas de la investigación.....</b>	<b>67</b>
<b>5.3.3.5.1 Etapa 1. Investigación documental.....</b>	<b>67</b>
<b>5.3.3.5.2 Etapa 2. Selección de la muestra y diseño de los instrumentos. ....</b>	<b>67</b>
<b>5.3.3.5.3 Etapa 3. Trabajo de campo. ....</b>	<b>67</b>
<b>5.3.3.5.4 Etapa 3. Ordenamiento de la información. ....</b>	<b>68</b>
<b>5.3.3.5.5 Etapa 4. Análisis y redacción del informe final.....</b>	<b>68</b>
<b>5.3.4 Validez y confiabilidad .....</b>	<b>69</b>
<b>Capítulo VI. Resultados.....</b>	<b>70</b>
<b>6.1 Organización de la Fundación .....</b>	<b>70</b>
<b>6.1.1 Historia de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional “Dr. Alejandro Dávila Bolaños” (FCNMPT) .....</b>	<b>70</b>
<b>6.1.2 Visión, misión y objetivos de la fundación al 2015.....</b>	<b>73</b>
<b>6.1.3 Estructura Organizativa al 2015 .....</b>	<b>75</b>
<b>6.1.4. Coordinaciones y alianzas estratégicas de la FCNMPT. ....</b>	<b>77</b>

<b>6.2 Formas de provisión del personal utilizado por la fundación centro nacional medicina popular tradicional (FCNMPT) .....</b>	<b>79</b>
<b>6.2.1 Proceso de reclutamiento.....</b>	<b>79</b>
<b>6.3 Organización y toma de decisiones para la contratación FCNMPT .....</b>	<b>80</b>
<b>6.3.1 Selección de personal.....</b>	<b>80</b>
<b>6.3.2 Toma de decisiones.....</b>	<b>81</b>
<b>6.3.3 Contratación .....</b>	<b>82</b>
<b>6.3.4 Inducción.....</b>	<b>83</b>
<b>6.4 Análisis de selección del personal desde los colaboradores .....</b>	<b>84</b>
<b>6.4.1 Características generales de los colaboradores encuestados.....</b>	<b>84</b>
<b>6.4.2 El reclutamiento de los colaboradores encuestados.....</b>	<b>89</b>
<b>6.4.3 Selección de personal .....</b>	<b>94</b>
<b>6.4.4 Toma de decisiones.....</b>	<b>98</b>
<b>6.4.5 El proceso de contratación .....</b>	<b>1022</b>
<b>6.4.6 Proceso de inducción .....</b>	<b>106</b>
<b>6.4.7 Desempeño Laboral .....</b>	<b>11111</b>
<b>6.5 Propuesta de normativa para el proceso de selección y contratación de personal .....</b>	<b>1166</b>
<b>6.5.1. Análisis F.O.D.A del proceso de selección y contratación de personal .....</b>	<b>116</b>
<b>6.5.2 Propuesta de normativa.....</b>	<b>118</b>
<b>Capitulo VII. Conclusiones .....</b>	<b>1388</b>
<b>Capitulo VIII. Recomendaciones .....</b>	<b>1399</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.41</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>1444</b>

## Capítulo I. Introducción

Una organización en su conjunto, está constituida por elementos o recursos tanto materiales como financieros, tecnológicos y humanos que funcionan de manera coordinada y armónica, en función de lograr sus objetivos y metas de acuerdo a la misión y visión que esta tiene. Cabe destacar que, en el caso de los recursos humanos, las personas tienen un papel protagónico en vista de que estos poseen conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas para el desempeño de las tareas que le son asignadas. En este sentido, quienes administran y dirigen recursos humanos en una organización o empresa, deben reconocer que son los recursos humanos quienes contribuyen al logro de los objetivos organizacionales o individuales, a través de la adecuación y manejo de los otros recursos.

Esta es una investigación cualitativa en la que se analizan los procesos de reclutamiento, selección inducción del personal para la contratación de personas para cargos ejecutivos y profesionales en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014 – 2015; cuyos resultados se presentan de manera descriptiva narrativa y con elementos gráficos.

El reporte escrito de esta tesis de maestría inicia con una Presentación descriptiva del trabajo investigativo realizado, seguido de ocho capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I. comprende los antecedentes, que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática. Se aborda el problema y se construye la ruta crítica con preguntas-problema que se ubican en el contexto específico del estudio de caso. En la justificación se resalta la importancia del estudio para la solución del problema, los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos.

En el capítulo II. Así mismo, se establecen los objetivos generales y específicos del fueron formulados con claridad, precisión, y orden lógico, estos fueron derivados del problema de investigación con el propósito que fueran relacionados y delimitados del mismo.

El capítulo III. Marco teórico, contiene aspectos conceptuales necesarios que fundamentan y apoyan los resultados de la investigación; están además los ejes teóricos que sustentan el estudio y las aportaciones de los autores sobre la problemática en estudio, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En el capítulo IV. Aparece el cuadro de Operacionalización de la investigación por objetivo específico, considerando el enfoque y tipo de investigación cualitativa, destacando las dimensiones y observables.

En el capítulo V. Marco metodológico, se señalan el nivel y diseño de la investigación, la población, la muestra, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y, las etapas de la investigación.

En el capítulo VI. Resultados, estos se presentan en base a la información obtenida mediante el análisis, procesamiento y objetivización de cuadros estadísticos y gráficos y la descripción de las entrevistas, encuestas, grupo focal, y observación a los colaboradores.

En el capítulo VII. Conclusiones. Surgen del análisis de resultados, las conclusiones están ligadas directamente objetivos planteados.

En el capítulo VIII. Recomendaciones se establecen de los aportes del análisis que realiza el investigador del tema en relación a la problemática encontrada puedan ser mejorados o superados.

Después de este capítulo Al final del documento se detalla Bibliografía que hace referencia de los documentos citados en el texto, se ordenan alfabéticamente y siguen las Normas APA. Finalmente, se ubican los anexos, donde se incluyen los formatos de las técnicas de recolección de datos: Entrevistas, encuestas, guía de observación, preguntas de grupo focal utilizados en la investigación.

## 1.1 Antecedentes de la investigación

Con el propósito de fundamentar la investigación, en este capítulo se reseñan algunos estudios recientes sobre reclutamiento, selección e inducción de personal. A nivel de Latinoamérica se identifican cinco tesis de licenciatura, una de Ecuador, dos de Venezuela y dos de Nicaragua.

Lara y Salazar (2006), en su tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial, realiza un “Estudio de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal docente que labora en la escuela de administración, núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, año 2006”, Universidad de Oriente Núcleo de Sucre-Cumaná, de Venezuela. Su objetivo general es estudiar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal docente que labora en la escuela de administración de la universidad. El estudio concluye que los procesos de Reclutamiento y Selección del personal docente, no se manejan en la Delegación de Personal del Núcleo, Departamentos, la Dirección de Escuela y el Consejo de Escuela. Pero, es el Rector quien toma la decisión final la contratación, no se aplican entrevistas y la edad no es un requisito obligatorio. Los autores afirman que gran parte del personal desconoce la información relacionada con el ingreso a la institución.

Azocar (2005), en su tesis de grado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos titulada: “Análisis de los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción del personal llevado a cabo en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Ele Oriente, en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre”, define como objetivo general: Analizar los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción del personal llevado a cabo en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Ele Oriente, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre. En las conclusiones del estudio se afirma que existen incongruencias entre lo establecido en las normas relacionadas con los procesos y lo que se ejecuta, una desactualización de dichas normas. Sin embargo, las fallas encontradas no afectan tanto a la empresa, porque a través de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que aplica se dota del personal necesario para realizar las actividades y consecución de los objetivos organizacionales.



Por su parte, Palomo y Prada (2001), en su tesis “Propuesta de un Programa de Inducción aplicable al Personal Obrero de nuevo ingreso de la Superintendencia de Construcción de la Empresa Fuerza, Luz, Agua y Gas Instalaciones, S.A. (F.L.A.G), Maturín-Estado Monagas” Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, Maturín; realizada como investigación de grado para optar el título de Licenciado en gerencia de recursos humanos, con el objetivo general de Establecer una propuesta de un programa de Inducción aplicable al Personal Obrero de nuevo ingreso de la Superintendencia de Construcción de la Empresa Fuerza, Luz, Agua y Gas Instalaciones, S.A. (F.L.A.G), Maturín-Estado Monagas. En la investigación concluyen que durante la inducción inicial impartida por la empresa al personal obrero no se incluyen aspectos descriptivos como: reseña histórica, ubicación geográfica de instalaciones, misión organizacional, clientes, bienes y servicios, estructura organizativa, y la misión y función de la superintendencia. En cuanto al propósito general y funciones específicas de los cargos es tomada en cuenta, los obreros de nuevo ingreso no conocen formalmente al superintendente de construcción, ni a los compañeros de trabajo, y por último que tanto los obreros como los supervisores de línea, consideran beneficioso la implantación de un programa de inducción en la empresa.

A nivel de Nicaragua, se identificaron dos tesis de licenciatura relacionadas con el tema de estudio. Una de ellas realizada por Romero y López (2007) que constituye una tesis para optar el título de administración de empresas y se titula: “Planeación, reclutamiento y selección de R.H empresa Xerox de Nicaragua S.A en la ciudad de Matagalpa en 2007. En la empresa Xerox de Nicaragua al presentarse una vacante, el Área de recursos humanos realiza el reclutamiento interno o externo; mediante la planeación del cargo, establecimiento de los parámetros, y requisitos, son seleccionados de acuerdo a las habilidades que requiere el cargo. Xerox de Nicaragua es una empresa que se caracteriza por tener empleados productivos ya que los servicios que brinda son con eficiencia y calidad.

Baca y Loaisiga (2006), en su tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración de empresa, y se realizó en el área de recursos humanos de la empresa Tours Travel Corporations de la ciudad de León en 2011. Se demostró que la empresa carece de las técnicas necesarias para el proceso de reclutamiento y selección de personal,

lo cual la limita a elegir a los candidatos adecuados para el puesto. Recomienda un Plan de Mejora que lo impulse el responsable de recursos humanos para reducir deficiencias detectadas y contratar personal altamente calificado.

Estudios de maestrías como antecedentes permitieron la importancia de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, su adecuada aplicación permitirá atraer el mayor número de candidatos disponibles en el mercado de recurso humano, elegir al candidato con el perfil idóneo a las exigencias del cargo. A partir de estos trabajos, se puede concluir que existe interés por el diseño de procesos para el reclutamiento y selección de recursos humanos, la eficacia y eficiencia del personal en su actividad profesional y viabilizar el logro de la misión, visión y objetivos de las organizaciones.

Evidentemente se constata que en Nicaragua existen pocos estudios de procesos de provisión de personal, con los resultados de esta investigación en el área de recursos humanos, se estaría contribuyendo a que la Empresa objeto de estudio e instituciones cuenten con un instrumento de gestión de recursos humanos que se aproxime a sus objetivos y metas institucionales.

## **1.2 Descripción del problema**

El departamento de Recursos Humanos con su responsable o jefe es la pieza clave para el funcionamiento de una empresa, pues de la eficiencia con que este opere, depende el éxito o fracaso de la misma. (Delgado, 2008, pág. 27)

Varias funciones realiza este departamento, entre las que se destacan la selección, capacitación y control del personal; las que más explícitamente se perciben así:

En la función de selección se realiza el reclutamiento y selección. En el caso de que la empresa decida incorporar más personal a su plantilla deberá elegir primero la cantera de candidatos y posteriormente iniciar el proceso para la elección de aquel o

aquellos que se van a incorporar a la organización. A sí mismo dentro de las funciones de capacitación se tiene: la Formación cuyo objetivo es capacitar al personal de la flexibilidad necesaria para poder adaptarse a los cambios tanto originados en el seno de la empresa como aquellos que vengan dados del exterior; a su vez, dentro de las funciones de control se tienen: la organización del personal, que no es más que la estructura de éste dependiendo del modelo de organización establecido por la empresa:

Y dentro de la función de control están los sistemas de comunicación interna, que mediante la elaboración de medios garantiza que la trasmisión de información sea fluida y llegue oportunamente a las instancias requeridas; y de igual forma, se establecen canales e instancias a fin de facilitar la comunicación entre trabajadores y entre empresas sean estas pequeñas o grandes; las instancias a las que se hace mención son: Relaciones laborales desarrollada con los representantes de los trabajadores, motivada por cuestiones tales como contrataciones, política salarial, negociaciones colectivas, y pueden afectar al ámbito exclusivo de la empresa a un ámbito superior.

Algunas empresas incluyen dentro de esta función la acción social que lleva acabo la empresa con sus empleados, las medidas de seguridad e higiene en el trabajo o los temas sobre disciplina o condiciones laborales.

También, como parte de la función de control se encuentra la planificación de recursos humanos, que es la encargada de la previsión de las necesidades del personal en un plazo medio o alargado, ordenación de los puestos de trabajo, según esta organización, analizar los planes de carrera, sistemas retributivos, organización. Aquí debe destacarse la importancia del Control de gestión del departamento de recursos humanos, ya en este se analizan los resultados de su función para poder subsanar los fallos. Esto requiere un sistema de información que permita recoger datos fiables para ser posteriormente plasmarlos en estudios.

Para cumplir las funciones antes mencionadas, el departamento de recursos humanos debe estar dotado de una estructura y organización. La relación del

departamento de personal con el resto de los departamentos puede ser de dos tipos. Asesoramiento. Cuando surge alguna cuestión a este respecto, el departamento de recursos humanos asesora al responsable directo de los mismos. Imposición de medidas. Hay algunas decisiones que no se pueden dejar en manos de los responsables del departamento, ya que crearía injusticias y desigualdades dentro de la organización, y lo que se pretende es llegar a un equilibrio que permita un clima agradable en la empresa

Previo al presente trabajo investigativo, el día 20 de Agosto del 2014, se realizó una entrevista con el Lic. Filiberto Cruz, Director Ejecutivo de La Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional «Dr. Alejandro Dávila Bolaños»; la que se hizo con el propósito de conocer el funcionamiento administrativo y gerencial de la Fundación; y según expresara el Lic. Cruz, La máxima autoridad de la Fundación es una Asamblea; la que a su vez está regida por una Dirección Ejecutiva y los Jefes de las Áreas estratégicas de Impresiones Isnaya; de Laboratorio químico farmacéutico; Finca El Cortijo y Área Social. Cuenta con una finca de producción y un laboratorio de Control de Calidad. En esta empresa laboran un total de 42 trabajadores, 28 varones y 14 mujeres. De ellos, siete son trabajadores administrativos y siete en las áreas productivas veintiuno en imprenta y siete en el empaque de productos.

Una de las cuestiones detectadas a través de la entrevista al Lic. Cruz, es que La Fundación no cuenta con un departamento de recursos humanos, por ello, a la pregunta “¿Cuenta con un departamento de recursos humanos?” su respuesta fue: “ No como un departamento, sino como una área de administración, un recurso humano había; pero a medida que se originaron cambios internos en la fundación se decidió que las Áreas Estratégicas de manera autónoma lleven el proceso de reclutamiento, lo que no implica que las decisiones estén centralizadas, cada uno realiza sus funciones de recurso humano no necesariamente, es que el Área tenga una persona dedicada solo para eso, las otras áreas son apoyadas” (Entrevista al Lic. Filiberto Cruz, 2014); o sea, que cada Área de la estructura organizativa gestiona las actividades propias de recursos humanos, según la experiencia y necesidades particulares, y se hace para captar el talento humano; interpretando lo expresado por el Lic. Cruz se percibe una centralización de funciones

que recae en una sola persona; lo que evidencia que el proceso de reclutamiento y selección de personal que es la primera fase que toda institución debe realizar para solicitar nuevo personal, en la Fundación se hace de manera general, sin seguir un diseño de inducción establecido, debido quizás a la falta de conocimientos sobre los procedimientos y el inadecuado manejo de procedimientos genera problemas, tales como: resistencia a los cambios, no tener conocimientos actualizados, y una actitud pasiva para formar equipos de trabajo, lo que produce un clima organizacional desfavorable.

Si se toma en consideración lo que es un Departamento de Recursos Humanos y de su importancia dentro de una empresa la pregunta de investigación “¿Cuáles son las formas de provisión del personal de la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional?”, correspondería a la detección de cómo hacen allí para captar nuevos talentos humanos y qué formas o estrategias emplea para la contratación de nuevos cargos, pasando por supuesto, por lo que es la selección, el reclutamiento y las formas de provisión y para asegurarse que los candidatos o aspirantes cumplen con lo requerido.

Siendo que una de las preguntas de investigación es “¿Cómo está organizada la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT) desde las ópticas de los tomadores de decisiones (Junta directiva y directores) en el proceso de contratación?”, el trabajo es detectar cómo trabajan, quién decide lo que se hace o no se hace y cómo se comunican entre sí los actores líderes o jefes entre ellos y con sus subordinados; hacer esta detección es necesaria, dado que en una empresa o institución todas las piezas humanas deben actuar armónica y comunicativamente como si fuese un solo engranaje que avanza hacia una meta común.

Otra de las interrogantes que merecen indagarse es “¿Cómo funcionan los mecanismos de selección del personal desde la óptima de los colaboradores, en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT), en el Período 2014-2015 Los criterios de contratación y procedimientos que se lleven a cabo pueden ser sumamente burocráticos, sistemas de calificación similares, o en base a necesidades más informales de la organización, si solo se hace de por licitación o por recomendación

y de quién tiene la última palabra para decir este aspirante o candidato al cargo licitado. Pero deben ser explicables y aplicados conscientemente a todos, y no discriminatorios, favoreciendo algunos que vayan a ser seleccionados sin llevar todo el proceso de provisión de personal.

La toma de decisiones en la selección de personal, así como también el hecho, de que el éxito o fracaso de un individuo dentro de una empresa es consecuencia no solo de su propia capacidad ya sea esta buena o mala, sino también de la capacidad de quienes permitieron su ingreso en la organización, es decir, de quienes lo contrataron. El trabajo es detectar cómo trabajan, quién decide lo que se hace o no se hace y cómo se comunican entre sí los actores líderes o jefes entre ellos y con sus subordinados; hacer esta detección es necesaria, dado que en una empresa o institución todas las piezas humanas deben actuar armónica y comunicativamente como si fuese un solo engranaje que avanza hacia una meta común.

Por otra parte, la intuición, en materia de análisis de personal, es muy valiosa. Sin embargo, siempre debe de ir acompañada de un análisis “técnico” de la situación. En virtud de que la naturaleza humana es impredecible e incluso contradictoria.

### **1.3 Preguntas-problema de investigación**

A partir de la descripción del problema se han delimitado las preguntas-problema que constituye la ruta crítica que orienta esta investigación y son:

#### **Pregunta general:**

¿Cómo se desarrolla el proceso de provisión de personal en la FCNMPT para la creación de una Normativa que mejore la contratación de gestión de talento humano basada en los fines, principios, Misión y Visión?

### **Preguntas específicas.**

1. ¿Cuáles son las formas de provisión del personal de la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional?
2. ¿Cómo está organizada la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT) desde las ópticas de los tomadores de decisiones (Junta directiva y directores) en el proceso de contratación?
3. ¿Cómo funcionan los mecanismos de selección del personal desde la óptica de los colaboradores, en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT), en el Período 2014-2015?
4. ¿Qué elementos tendría una Normativa de contratación de personal ajustada a los fines, principios, misión y visión de la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT)?

## **1.5 Justificación**

La dinámica organizacional actual está demandando un replanteamiento en el manejo del talento humano. Los enfoques de gestión humana basada en competencias están tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de las organizaciones orientadas al desarrollo del conocimiento y el aprendizaje permanentes. La actual globalización y la competitividad requieren que las organizaciones implementen el modelo de Gestión del Talento Humano por competencias. Se ha comprobado ser muy efectivo para lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales.

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las técnicas de administración, entre ellas el reclutamiento y la selección de personal. Esta fundamentación facilita un marco de criterios esenciales para desarrollar esta técnica y se consolida como factor fundamental del logro de los objetivos

de las empresas y del desarrollo personal, técnico y profesional de los colaboradores vinculados a las organizaciones.

Esta investigación permitirá analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal interno en la Fundación centro nacional de la medicina popular tradicional (FCNMPT) Estelí 2014-2015. Bajo esta perspectiva, presenta una propuesta del diseño de una Normativa de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la fundacion.

Esta Normativa podrá ser aplicada por los directivos de la empresa para mejorar algunos aspectos deficientes detectados en dichos procesos y obtener beneficios para los empleados que ingresen a la organización. Con esta Normativa no solamente se garantizaría su adecuación al cargo, sino su integración a la empresa y una mayor satisfacción en el trabajo, un mayor compromiso con los colaboradores de la organización, y por lo tanto estaría en capacidad de alcanzar mayores niveles de productividad.

Finalmente, los resultados del estudio pueden servir como marco referencial para otros investigadores que aborden similares temáticas.

## **Capitulo II Objetivos de investigación**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar las formas de provisión de personal que implementa la FCNMPT para la elaboración de una Normativa de contratación de personal adecuada a los fines, principios, misión y visión de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional FCNMPT, Estelí 2014- 2015.



## **2.2 Objetivos Específicos**

1. Describir las formas de provisión del personal implementadas por la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT)
2. Determinar la organización y la toma de decisiones en el proceso de contratación del personal desde la ópticas de los tomadores de decisiones ( Junta directiva y directores) en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT)
3. Analizar los mecanismos de selección del personal desde la óptima de los colaboradores, de la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT). Periodo 2014-2015.
4. Diseñar una Normativa de contratación de personal ajustada a los fines, principios, misión y visión de la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT) y basado en el Modelo Participativo de gestión de talento humano.

## **Capítulo III. Marco Teórico**

En esta investigación se identificaron tres ejes teóricos que son: 1) Administración y el proceso administrativo; 2) Provisión del personal; y 3) Selección del personal. A continuación se definen cada uno de ellos.

### **3.1 Administración y proceso administrativo**

Para que el empresario, director, gerente realice una exitosa selección de su personal, debe tener presente primero algunos conceptos básicos que le serán de suma importancia para que pueda tener los mejores resultados con el personal que formara parte de su empresa. En la conjunción de ambos factores se encuentran proceso como el de selección de personal, por el cual una empresa, recluta y selecciona, contrata e induce al

personal, tiene que tomar decisiones, para realizar el análisis de puestos, en relación a las vacantes del puesto, idóneo para ocupar un determinado dentro de la misma.

George R. Terry, como cito (Reyes Ponce, 2008, pág. 4) concepto “La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas” Así mismo, afirma que administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno, y considera dos grupos que desarrollan los factores administrativo: El pre-ejecutivo a cuyo cargo quedan la planeación y la organización; y el ejecutivo encargado de ejecución y control enfatiza en forma muy especial la coordinación.

Por otra parte, expresa que administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. Identifica la administración con la dirección, concepto que corrobora al referirse a los que considera como factores de la administración la planeación, organización, ejecución y control y/o vigilancia.

La administración es: “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, pág. 10). No se puede administrar sin el gerente no puede operar en el vacío.

### **3.1.1 Etapas del proceso administrativo**

Según Fayol (Chiavenato, 2007) el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un progreso integral. El proceso administrativo se divide en mecánica y dinámica. El aspecto mecánico se enfoca en la planeación (¿Qué se quiere hacer?) y la organización (¿Cómo se va a hacer?). El segundo proceso se integra por la dirección (¿Qué se puede hacer?). A continuación se comenta detalladamente cada una de ellas.

#### **3.1.1.1 Planeación.**

La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación, la cual de acuerdo a (Reyes Ponce, 2008, pág. 41) consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la

secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Según la conceptualiza como el “sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”. Los elementos que conforman su concepto son:

- Objetivo: resultados deseados.
- Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.
- Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.
- Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

De esta forma se tiene que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

### **3.1.1.2 Organización.**

Para Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (Harper, 1992, pág. 448)

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

La define la organización “como el proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa” (Chiavenato, 2000) los elementos básicos del concepto son:

- Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la

correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos

- **Sistematización.** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

### **3.1.1.3 Dirección.**

La estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

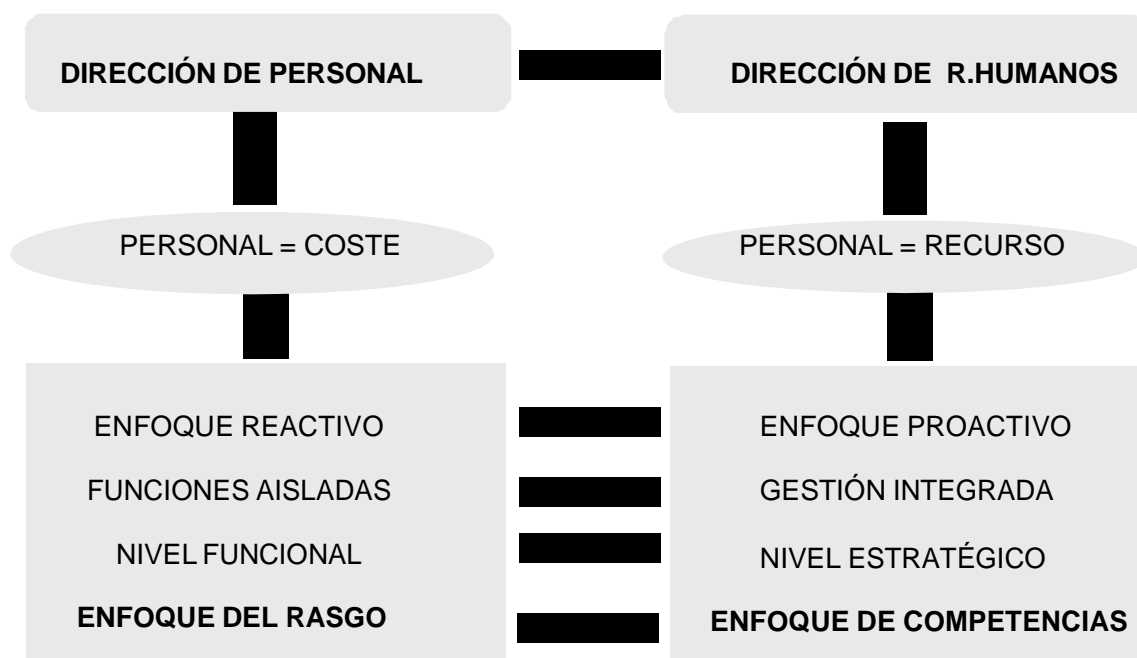
Se señala que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. Los elementos que se distinguen en su concepto son: ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, motivación, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización. (Barquero Corrales, 2005)

El director o administrador debe tener en cuenta que el grupo de trabajo bajo su responsabilidad tenga un ambiente de trabajo agradable para poder crear en ellos el

sentido de pertenencia hacia la empresa y que los planes y objetivos propuestos se cumplan de la mejor manera posible.

Los tres cambios que hemos explicado antes: filosófico, conceptual y de actuación, se concretan en una serie de diferencias entre la dirección de personal y la de recursos humanos, en los siguientes aspectos (Ver figura 1)

**Figura 1. Diferencias entre la dirección de personal y la dirección de recursos humanos**



Fuente: (Pereda, 2001)

La diferencia básica, y de la que se derivan las restantes, es que en el enfoque de recursos humanos, las personas dejan de ser consideradas *un coste*, para convertirse, en las organizaciones que llevan a cabo una gestión eficaz, en el principal *recurso competitivo* de las mismas, por lo que es preciso darles la oportunidad y libertad necesarias para poder aportar todo su potencial al desarrollo de la empresa.

Ahora bien, las decisiones referidas a la adquisición y uso de los recursos, la introducción en un nuevo mercado, etc., son tomadas por los directivos (parte de los recursos humanos de la empresa); asimismo, la calidad del producto final, la atención a los clientes, etc., son aspectos que, por su parte, dependen de los trabajadores de la línea de producción, del equipo comercial, de los operarios del servicio de posventa, etc. en suma, *de los recursos humanos de la organización*.

#### **3.1.1.4 Control.**

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Chiavenato lo define como “el objeto de cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos” (Chiavenato, 2004)

George R. Terry por su parte dice que es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Ahora bien, se tiene que los elementos que integran el concepto son:

- Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la plantación.
- Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

La importancia del Control se dice que es (Werther, 2008, pág. 298): establecer medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro. El control, servirá en vida empresarial cuando se necesite, vigilar que se estén consiguiendo que se quieran. Esto demuestra la importancia de esta función administrativa.

Por otra parte, el término administración suele asociarse con el de gerencia e incluye labores de planeamiento, desarrollo, supervisión o evaluación entre otras, las cuales se aplican en diversas instancias de un proceso determinado.

Las teorías y experiencias de Henry Fayol y de Frederick Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia. La administración científica que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; dicha tecnificación ha influido mucho gradualmente en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación.

### **3.1.2 La evolución del concepto de administración de personal**

La administración de recursos humanos (o de personal) es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (Ferraro, 2001; p.98).

La administración de personal desde un punto de vista personal se puede decir que es: “el arte de tener resultados positivos a favor de la organización en el manejo de los recursos humanos, lo que le permite tener resultados óptimos, tanto para ella como para todos los trabajadores” (Ferraro, 2001, pág. 97)

Con relación a sus antecedentes históricos no se puede hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar: “el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas” (Ferraro, 2001, pág. 103)

Los principios de Taylor y Fayol “pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo” (Chiavenato, 2004, pág. 51).

Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección de personal. La organización funcional especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción en los Estados Unidos dio como resultado que empezaran a aparecer los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área. Se distingue las siguientes etapas. (Werther, 2008)

- *Prehispánica* en esta etapa surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso, existía la esclavitud el esclavo podría realizar trabajos por su propia cuenta. Había artesanos pero no congregados en gremios.
- *Época colonial*. Surgen las encomiendas y las primeras huelgas, hay que recordar que estas surgen como parte de los nuevos procesos productivos de la época que se está dando en Europa y que viene ser trasladada a México.
- *Independencia*. Aparecen los talleres artesanales, como resultado de la economía de mercado que se viene dando como país colonizador y que forma parte ya del proceso productivo colonial.
- *Revolución*. Aparecen los talleres, y las primeras fábricas ya con todo el proceso productivo propio del Siglo XX y que hacen de nuestro país parte del conglomerado mundial.
- *En la década de los 50*, surge la carrera de relaciones industriales, ya como parte de una especialización de la administración y como una nueva forma de cubrir los espacios de profesionalización que las empresas demanda en su funcionamiento y aplicación de la administración de personal.
- *Para los 60*. Emergen los métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo y ya como parte complementaria de un nuevo orden legal que resulta de la defensa del trabajador.
- *En los 70*. Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos, y con ello una nueva forma de especialización en materia de administración pero de manera directa con el manejo y desarrollo del personal.



- *En los 80.* La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo de desarrollo organizacional.
- *Para la década de los 90.* Se retoma técnicas y métodos que permite la eficiencia y eficacia del personal, en otras palabras se busca tener mejores resultados a través de una administración de personal sana, sin que se dé la manipulación y explotación del trabajador.
- *Actualmente* la administración de personal representa un punto neurálgico para el desarrollo y consolidación de la organización en cualquier ámbito en que se encuentre desempeñando sus actividades. Las características principales de los recursos humanos son:
  - Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización;
  - Las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, contarán con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa.
  - Las experiencias, los conocimientos, las habilidades etc. son intangibles; los recursos humanos de un país o de una organización pueden incrementarse.
  - Los recursos humanos son escasos.
  - Los recursos humanos no sólo son prioritarios para la propia organización, sino para todos los sectores de una nación.

### **3.1.3 La planeación de recursos humanos**

Es importante los requerimientos de gestión de recursos humanos” considerando que su resultado debe estar alineado con las estrategias corporativas, el modelo de negocio y los objetivos estratégicos, ya que será la única manera de lograr una adecuada ejecución.

Determina las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. "La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos" (Chiavenato, 2007)

La planeación de recursos humanos, como guía general de la política social de la Empresa, incide en la obtención, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma. La planeación de los recursos humanos debe compaginar dos aspectos divergentes (Robbins, 2005)

- Una visión global o colectiva: estructura de efectivos, evolución general del empleo, pirámide de las clasificaciones, categorías profesionales de los trabajadores.
- Los deseos individuales: reconocimiento de los derechos adquiridos y de los proyectos personales; puestos que permitan adquirir nuevas calificaciones; posibilidad para cada asalariado de ser el “agente de su propio desarrollo.”

Esta integración de metas individuales y organizacionales permite distinguir dos grandes etapas en el proceso de planificación de los recursos humanos: 1) Dimensión colectiva: planificación de efectivos; y 2) Dimensión individual: planificación de carreras.

La primera dimensión tiene un marcado carácter colectivo; la recogemos en el presente capítulo bajo la denominación de planificación de efectivos. En ésta prima básicamente los intereses organizativos. Mientras que la segunda dimensión es individualizada, y se denomina planificación de las carreras profesionales o, más resumidamente, planificación de carreras, acomete el reto de compatibilizar los objetivos individuales con los organizativos, incidiendo, para ello, en la evolución profesional de los miembros de la organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

Como se afirmó: la planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. (Werther, 2004)

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

La empresa hace una planeación de los Recursos Humanos para mejorar su eficiencia, eficacia y productividad por un largo periodo, cabe mencionar que la planeación de la empresa como la planeación de los recursos humanos, están íntimamente relacionados, a tal grado que

no pueden ir separadas, también es conveniente para seguir un camino de acción del recurso humano y no correr el riesgo del fracaso. (Chiavenato, 2004)

Planear los recursos humanos, significa anticiparse a los hechos, provocar que los sucesos sucedan como nosotros queremos; estas predicciones deben de estar de acuerdo con ciertos factores que alteran las intenciones de un plan administrativo de recursos humanos.

Los factores que generalmente repercuten en la planeación son: Volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y demanda de mano de obra y planeación de carreras institucionales. (Mondy, R. Y Noe,R., 2005)

## **3.2 Provisión del personal**

Determina la composición de los recursos humanos de una empresa. ¿Cuánta gente se debe contratar?, ¿Qué habilidades, capacidades y experiencias se deben tener?, Rotación de personal, ¿Cómo seleccionar el personal apropiado? En resumidas cuentas sus principales funciones son: investigar, entrevistar, reclutar, probar, llevar registros de personal, analizar el trabajo, describir el trabajo, tablas de personal, promoción, transferencia y extensión de trabajo.

### **3.2.1 Definición de las fases de ingreso de personal**

Una buena administración de los Recursos Humanos impacta profundamente en las personas y en las empresas, en la manera de tratar al personal, saber en qué mercado buscarlo, de integrarlo, orientarlo, hacerlo trabajar, desarrollarlo, recompensarlo, monitorearlo y controlarlo. Toda empresa necesita del capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico y/o intelectual.

Las fases de ingreso son un enfoque multidisciplinar de largo plazo para contratar y conservar a los empleados. Las fases de dicho proceso de ingreso son: 1) Reclutamiento; 2) Selección; 3) Entrevista; 4) Técnicas de simulación; 5) Decisión final; 6) Contratación; y 7) Inducción (Chiavenato, 2004)

Dichas fases son manejadas como la esencia para poder adquirir a lo largo de las labores de la empresa el mejor equipo de trabajo, y la medula principal para poder crecer y desarrollarse como una de las mejores en el ramo que se desempeñe.

**Figura 2. Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de Administración de recursos humanos.**



(Werther, 2004)

### 3.2.2 El reclutamiento del personal

Se define el proceso de reclutamiento como “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2000, pág. 21).

Se puede entender que el Reclutamiento se maneja como: Un proceso donde se buscará todo aquel empleado que cubra las necesidades que la empresa requiera en ese momento; para que a partir de la recolección de todos esos posibles candidatos, posteriormente se pueda seleccionar al más competente de ellos. Cuando se habla de integrar nuevos miembros a la empresa no necesariamente se cubre una deficiencia de la empresa, ya que existen otros motivos por los cuales desertan los empleados, por ejemplo: Por muerte, por enfermedad, por independizarse, crear su propio negocio; etc.

Las fases del proceso de reclutamiento son (Chiavenato, 2000):

- Personas que la organización requiere.- Es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere.
- Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle.- El departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.

- c) Técnicas de reclutamiento por aplicar. El departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.

Toda empresa debe determinar los requisitos previos para la búsqueda del personal idóneo, de acuerdo con las expectativas de la organización y con el propósito de salvaguardar y nunca olvidar los principales intereses por los cuales necesita un nuevo personal. Estos requisitos se pueden derivar principalmente de: Políticas claras y eficaces, considerando las características de la organización, donde se manejarán los criterios de selección y condiciones de contratación

- Descripción de puestos, donde se manejen los requisitos requeridos para el puesto, conocimientos necesarios y características personales que deberá presentar el trabajador para poder laborar en ese puesto.
- Contar con un medio de requisición adecuado para solicitar el personal.
- Tener bien en claro cuando es necesario la creación de una nueva vacante.

El proceso debe comenzar con la definición del perfil del puesto que se desea ocupar. Posteriormente se procede a la búsqueda del candidato, la evaluación de los oferentes, para culminar con la contratación e inducción de nuevo colaborador.

Para la información personal de los candidatos, lo ideal es manejar en el proceso de reclutamiento un formulario de solicitud de empleo, el cual tiene como objetivo proporcionar a la empresa información del candidato. La información requerida en el formulario es general, como nombre, apellidos, edad, residencia, teléfonos, dirección electrónica, información académica y laboral. (Werther, 2008, pág. 167)

**Cuadro 1. Tipos de reclutamiento**

<b>Tipos de reclutamiento</b>	<b>Concepto</b>
Reclutamiento interno:	Cuando se presenta determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de su personal, quienes pueden ser ascendidos. Este tipo de reclutamiento tiene múltiples ventajas, por ejemplo el cubrir está vacante con este tipo de personal ahorra tiempo el hecho de que la persona que se promueve ya está familiarizada con el movimiento de la empresa, y se crea un ambiente positivo porque el personal ve que existen probabilidades de ser promovido.
Reclutamiento externo:	Se lleva a cabo cuando las vacantes no deben o no pueden ser cubiertas por miembros de la empresa. Esta forma de reclutar es la más utilizada tanto por los reclutadores como por los solicitantes.

### 3.2.2.1 Reclutamiento externo.

En el reclutamiento del personal se pueden utilizar varios canales externos, sitios de reclutamiento en internet, comunicación dentro de la empresa, publicidad, entidades gubernamentales, agencias de empleos, compañías de ubicación de profesionales y el outsourcing (Werther, 2008, págs. 164-170)

Después de tener bien claro cuál es la descripción del puesto a cubrir debemos aplicar distintos métodos para poder conseguir el mayor número de reclutantes con las características que ya conocemos para poder cubrir nuestras necesidades.

Cuando mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, se corre el riesgo de que sea mayor el costo de reclutamiento que se aplique y muy probablemente también se realice un inadecuado proceso de reclutamiento por no saber utilizar adecuadamente los medios con los que se cuentan para la realización de este proceso. Algunas de las principales fuentes y medios de reclutamiento son los siguientes: (Werther, 2008, pág. 170)

- Espontáneos
- Anuncios en revistas
- Anuncios en diarios
- Carteles en la entrada de la empresa
- Presentaciones espontáneas
- Referencias de otros empleados
- Instituciones educativas
- Asociaciones profesionales
- Programas gubernamentales
- Ferias de trabajo
- Bolsas de trabajo
- Dentro y fuera de las instalaciones de la empresa

Para que la mayoría de estos anuncios se debe tener bien en claro la naturaleza que tendrá el aviso, ya que muchas veces no se obtienen los resultados deseados debido a que la redacción no es la adecuada. El reclutador deberá adecuar su anuncio a factores tales

como: si el puesto es de un nivel bajo, intermedio o alto; si existe gran oferta de personal o el grupo es reducido, responsabilidad específica del puesto, requerimiento escolar y académico.

Existen otros colaboradores que tienen varias ventajas: empleados especializados conocen a los recomendados con similares conocimientos, en cursos o talleres que garantizan que la persona tenga las destrezas y conocimientos para el adecuado desempeño de la labor; si los candidatos resultan contratados, tendrán una persona conocida en la empresa, lo cual facilita la adaptación del nuevo ingreso al clima organizacional y, probablemente, se identifique mucho más con la organización; por último, la persona que efectúa la referencia suele tener hábitos de trabajo y actitudes semejantes, y el candidato elegido buscará no dejar en mala posición a quien lo recomendó (Werther, 2008, págs. 166-167)

### **3.2.2.2 Evaluación del reclutamiento.**

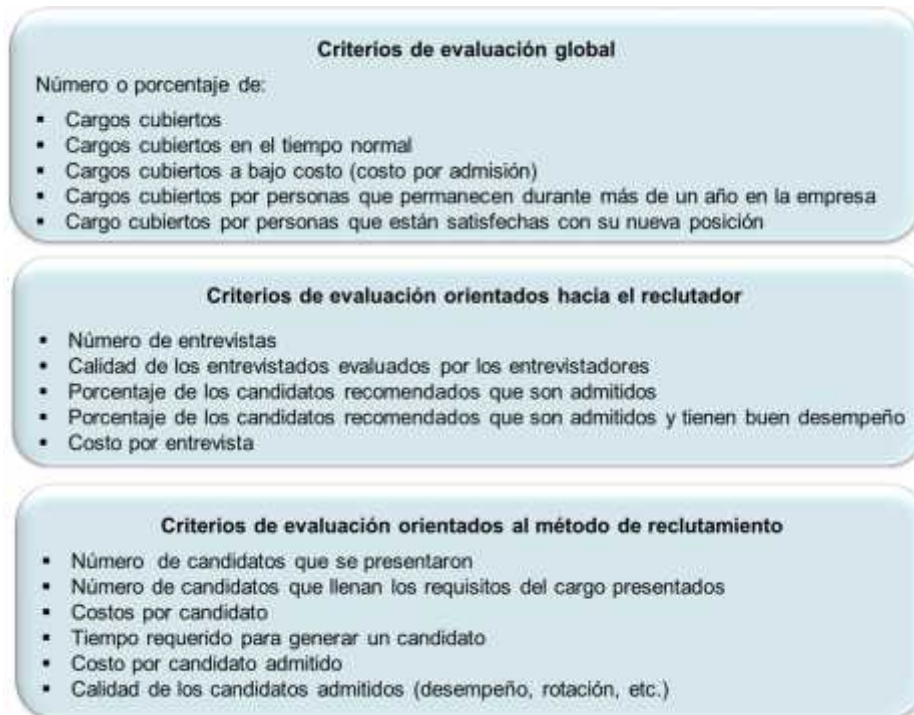
“Como toda actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a ambas partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función, y a que costo.” (Chiavenato, 2002).

Es por esto que se hace necesario que el resultado del reclutamiento dé a conocer si se cumplió con el objetivo principal de esta actividad, el cual está dirigido a encontrar el candidato más apropiado y con las competencias suficientes para desempeñar el cargo al que fue postulado.

Sin embargo, es importante resaltar que el éxito de ésta etapa es encontrar los aspirantes más idóneos para la compañía y los que pueden llegar a ocupar la vacante, para ello existen algunas medidas para su evaluación (Gráfico N°1).

Así pues que la evaluación del reclutamiento es indispensable para revisar estadísticamente que tan fácil o difícil fue encontrar el candidato preciso para ocupar el cargo requerido, además que muestra la fuente más eficaz para filtrar los perfiles deseados y el costo que tuvo este proceso.

## Gráfico 1. Medidas para evaluar el reclutamiento



Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

### 3.3 Selección de personal

La selección de personal 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: 1) Adecuación de la persona al trabajo; y 2) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Una vez, que el reclutador habiendo utilizado sus estrategias para captar la mayor cantidad de aspirantes a la vacante, se procede a realizar el movimiento de “depuración” (Maristany, 2000, pág. 147)

A esto se le puede entender por selección a escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficiencia de la organización.



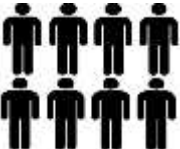






Las definiciones de estos autores hacen llegar a la conclusión de que la selección de personal es un proceso muy importante, delicado y costoso, puesto que de aquí parte el trabajo que se realizara dentro de la organización y se debe hacer una excelente selección si se quieren obtener excelentes resultados.

Del mismo modo la selección es un subproceso integrado por actividades de evaluación que se efectúan con el propósito de verificar que el candidato satisface los requisitos de la empresa según las características del puesto para el que se solicita el personal, es decir; los candidatos deben contar con las capacidades, talento y potencial requeridos por la empresa para desempeñar un puesto específico, capacidades, talento y potencial requeridos por la empresa para desempeñar un puesto específico.

Debido a la variedad de personalidades, actitudes, aptitudes y vacantes a ofrecer, el proceso de selección contempla diversos modelos de colocación, selección y clasificación de los candidatos. (Chiavenato, 2007) Contempla los siguientes modelos (Cuadro No.2)

**CUADRO 2. Modelos de selección**

Cantidad de candidatos	Cantidad de Vacantes	Modelo de Selección
		Colocación
		Selección
		Clasificación
		Valor Agregado

Fuente: Chiavenato (2009)

La selección de personal implica comparar y elegir perfiles basados en parámetros previamente establecidos que se pueden extraer de la información sobre el puesto a cubrir, las competencias necesarias y los candidatos que se presentan.

Para esto es necesario tener la información suficiente del cargo para que la persona que lo ocupe sea realmente capaz de desarrollar las funciones que se le asignen. Chiavenato (2009) describe las siguientes:

1. Descripción y análisis del puesto: Proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe tener.
2. Técnicas de los incidentes críticos: Descripción hecha por los gerentes de las características deseables e indeseables de los futuros candidatos.
3. Solicitud de personal: Es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe un puesto vacante.
4. Análisis del puesto en el mercado: En los casos en que el cargo sea nuevos, las empresas recurren al *benchmarking* y comparan sus puestos con la estructura que tienen las empresas con éxito; así los diseñan mejor y los acoplan a las nubes de demanda del mercado.
5. Hipótesis de trabajo: Se emplea cuando ninguna de las anteriores formas fue posible para reunir la información, de modo que se hace una previsión del contenido.

### **3.3.1 Pasos para el proceso de selección**

Como toda metodología, el proceso de selección de personal tiene pasos delimitados que varían según el reclutador y según los recursos de los que disponga pero en general este proceso tiene los siguientes pasos

#### **3.3.1.1 La entrevista.**

Una vez completados los procesos anteriores, en el orden sigue la entrevista, la cual: Es fundamentalmente, un intercambio de impresiones, una conversación que se desarrolla entre dos o más personas. Sus objetivos pueden ser diversos.

En el caso del análisis de puestos son. Obtener información, aclarar, corroborar o ampliar una serie de datos. (Barquero Corrales, 2005)

Durante la entrevista, el candidato tiene la oportunidad que lo conozcan, y el reclutador, de conocerlo. En ella se buscan indicadores de que la persona es una fiel, honesta, leal, que realmente le interesa el trabajo y lo necesita. También, se puede indagar sobre su experiencia en empleos anteriores y determinar de mejor manera si el candidato es apto para el puesto.

Por lo mismo el reclutador tiene que tomar en cuenta, cuando el entrevistado está contestando honestamente o ya tiene unas respuestas predeterminadas con lo cual no es verídica e imparcial la información que se brinda.

Esta se efectúa mediante la participación del responsable de la función y del área solicitante para identificar las características, habilidades, conocimientos y aptitudes de los candidatos. De este modo el reclutador obtiene información del solicitante y este obtiene información acerca de la empresa.

La entrevista es una parte primordial en las “*Fases de ingreso*” puesto que la correcta aplicación de ella, servirá claramente para poder poner en claro o tener mayor campo de posibilidades de seleccionar el candidato idóneo, así como el que cumpla mejor con nuestras expectativas. Existen diversos tipos de entrevistas estas regularmente se llevan a cabo entre dos personas; un representante de la empresa y el solicitante. Las cuales se pueden clasificar en:

- *Entrevistas no estructuradas*: Se permite que el entrevistador formule preguntas no planeadas. Según cómo vaya caminando o tomando dirección la entrevista.
- *Entrevistas Estructuradas*: Estas preguntas que se le harán al solicitante ya se encuentran previamente diseñadas.
- *Entrevistas Mixtas*: En estas como bien dice el nombre se permite utilizar tanto preguntas estructuradas como no estructuradas, pero implementándolas según se desarrolle la conversación con preguntas espontaneas.
- *Entrevistas Conductuales*: o también conocidas como de solución de problemas, se centra en que el solicitante resuelva aspectos que dicha entrevista plantea.

La Falta a la ética en los procesos de entrevista es más común de lo que se podría pensar. Como la entrevista por lo general se da de una manera fluida y la técnica implica hacer que el entrevistado se sienta en confianza para responder las preguntas planteadas, muchas veces estas se salen de contexto, en el sentido de que se formulan preguntas no relacionadas con el puesto de trabajo.

Técnicas de Simulación (Técnica de selección) en la entrevista en aplicación de pruebas es un tipo de entrevista estructurada. El objetivo principal es hacer que el candidato se involucre con el rol que se desempeñara de acuerdo al puesto.

Estas técnicas tratan de pasar al postulante de un trato individual y aislado al tratamiento en grupo, de forma verbal o de ejecución. Donde por medio de este, el postulante asume el papel de protagonista, en una representación de alguna posible situación que se presente al momento de realizar el puesto para el cual se postula. Lo cual permite analizar y diagnosticar su esquema de comportamiento ante posibles problemas que se le presenten en la realización de este trabajo.

### **3.3.1.2 Referencias personales.**

Las referencias forman parte de un elemento subjetivo. Revelan aspectos importantes del candidato, pero no deben ser la principal fuente para obtener información sólida confiable, que contribuya a tomar una decisión adecuada. Esto obedece a que, en ocasiones, de ellas emanan circunstancias inciertas en la vida y trayectoria profesional del candidato (Werther, 2008, pág. 180)

En la mayoría de las ocasiones, las referencias y recomendaciones que el candidato presenta son de conocidos o de personas que lo recomendarán de manera positiva. Ante la ausencia de estas o cuando no es posible verificar la información de su hoja de vida en empleos anteriores, se puede generar una desconfianza ante la información aportada por el candidato.

En el caso contrario, cuando el colaborador sale de la empresa por diferencias éticas en el ejercicio de su trabajo, abusos por parte de los patronos, ausencia de garantías sociales y condiciones dignas de trabajo, quizás el ex empleador no brinde buenas referencias aunque el colaborador haya sido honesto y responsable, con la finalidad de no comprometer y poner en evidencia el ejercicio de su práctica.

Hay otras fuentes para obtener información, como las bases de datos, en las cuales las empresas pagan por el derecho de conocer el historial del trabajo y hasta crediticio de los candidatos. También se puede recurrir a contactos en el gremio.

### 3.3.1.3 Pruebas.

La revisión de la hoja de vida, referencias y estudios del candidato no suele ser suficiente en ocasiones para la toma de decisiones. Por esto, las empresas realizan pruebas de empleo antes del proceso de contratación.

No obstante, “por sí solas no son suficientes para hacer la evaluación del candidato, porque no son infalibles. Los empleadores deben estar conscientes de que las pruebas pueden ser discriminatorias involuntariamente” (Mondy, R. Y Noe, R., 2005, pág. 168).

El objetivo de estas pruebas es predecir, con alto grado de exactitud, la capacidad del solicitante para desempeñarse en un trabajo determinado, así como lo que puede hacer y lo que está dispuesto a hacer con tal de obtener el puesto.

Algunas de las pruebas más utilizadas en el área de recursos humanos (Mondy, R. Y Noe, R., 2005, págs. 175-176) “las pruebas están destinadas a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte a los requerimientos del cargo” (Pág. 198); lo que significa que sin la aplicación de éstas no se puede tener la certeza que los aspirantes a un cargo cumple con los requerimientos exigidos para su desempeño.

- *Pruebas de aptitud cognitiva:* determinan razonamiento, memoria, vocabulario, fluidez verbal y numérica.
- *Pruebas de habilidades sicomotoras:* miden fuerza, coordinación y destreza, coordinación, rapidez motora.
- *Pruebas de muestra de trabajo (simulaciones):* pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto.
- *Pruebas de personalidad:* Medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona.

#### **3.3.1.4 Examen médico.**

De esta manera, la empresa se garantiza en alguna medida que un buen examen médico pueda evitar reclamos posteriores en su contra, apoyados en accidentes o enfermedades personales que ya estaban y no fueron causados en el tiempo de la relación laboral ni por las condiciones de trabajo (Barquero Corrales, 2005, pág. 57)

Es recomendable, además, que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, pues es de primordial interés para la empresa constatar el estado de salud del futuro personal y su capacidad física para desempeñar el trabajo. Se pretende que quien ingresa a laborar sea sano y no posea enfermedades contagiosas que puedan contaminar los alimentos.

Igualmente, se busca prevenir accidentes o deterioros en la salud del candidato, al determinar padecimientos que a largo plazo podrían afectar su salud con la carga de trabajo.

#### **3.3.1.5 Decisión final.**

Esta es la fase del proceso de ingreso a la empresa, donde en casi todos los casos el supervisor y/o el gerente así como el reclutador de personal apoyados de toda aquella información recabada, proceden a escoger aquel postulante que sea el más idóneo para la vacante ya existente. (Mondy, R. Y Noe, R., 2005, pág. 192).

#### **3.3.1.6 Contratación.**

Dentro de este escenario se relaciona todos los procesos de ingreso del talento a la empresa, comenzando por el reclutamiento, la selección, e inducción. Hay ocasiones en que lo que falla desde un principio es el proceso de selección y contratación que se sigue en la empresa. Establecer procesos donde el candidato encaje con el perfil y características del puesto es cuestión primordial para que la retención futura sea posible.

Se debe tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados. Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles,

es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

Las empresas deben ser tan específicas como sea posible en la definición de los atributos que busca, puesto que deben de estar en consonancia con los requisitos específicos del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa filtrando claramente los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación ya que la “gestión de la retención comienza incluso antes de la llegada del nuevo empleado. La empresa no solamente reclutará a personas cuyo perfil corresponde a su cultura y a los colaboradores del equipo existente, sino que informará al candidato sobre lo que puede esperar de manera realista de su nuevo empleador” (Hirschfeld.k, 2006, pág. 20)

En este proceso es recomendable avisar a todos aquellos postulantes que no fueron requeridos para el puesto, con el fin de que más adelante se tenga un expediente de todas aquellas personas que tuvieron un perfil muy cercano a las características deseables de la vacante a cubrir. Dependiendo la tipo de empresa se conocen distintos tipos de contrataciones las cuales son:

- *Contratación individual y colectiva.* Esto es formalizar como la ley lo dice la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
- *Contratación individual.* Es donde a un sujeto se le obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.
- *Contrato colectivo.* Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos con un patrón, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

El sector empresarial nicaragüense y los trabajadores en general, tienen a sus puertas en un tema que obligatoriamente tienen que abordar e informarse.

La actual justicia laboral en Nicaragua se aplica a través del Código del Trabajo de la República de Nicaragua (Ley 185), vigente desde octubre de 1996. Este código contempla dos libros en uno, a saber:

- *La parte sustantiva,* que contiene lo que es, la relación laboral, las obligaciones del empleador y el trabajador, el contrato individual del trabajo, los requisitos de este,

las prestaciones sociales (vacaciones y décimo tercer mes), salario, las formas de estipular el salario, la jornada laboral diurna, nocturna y mixta, convenio colectivo, sindicatos, huelga paro, entre otros aspectos.

- *Y la parte adjetiva o procedimental (proceso)*, que es la que tiene que ver con todo los juicios laborales; en ella se especifica cómo se debe interponer una demanda, se explica el trámite de mediación, excepciones, medios de prueba, sentencias, etc.

### **3.3.1.7 Inducción.**

Al concluir con las fases de reclutamiento y selección de personal, la empresa y el Departamento de Recursos Humanos inicia con la fase de orientación o inducción para el nuevo empleado, siendo considerado como el momento más importante de la vida laboral del trabajador.

Según (French, 1995) el principal propósito de la inducción es ayudar a los nuevos empleados a la organización y llevarlo al comienzo de un trabajo productivo. Un adecuado programa de Inducción crea identidad de marca en nuestros colaboradores, acortando sus etapas de aprendizaje y potenciales errores en el cumplimiento de procesos y servicios.

Por su parte (Dessler, 1995) indica que la inducción significa proporcionarle al empleado información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesita para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. Se dice que cuando la inducción se realiza adecuadamente se puede ayudar a reducir el nerviosismo del primer día del empleado así como también el choque con la realidad que podría experimentar. Ese choque con la realidad se refiere a la discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo empleo y la realidad.

La primera etapa de la inducción la realiza el personal encargado del Departamento de Recursos Humanos, luego el nuevo empleado es presentado a su jefe inmediato superior, quien continúa con la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, lo presenta a sus nuevos colegas y lo familiariza con el sitio de trabajo.



Etapa final de las fases de ingresos, se lleva a cabo cuando se tiene contratada a la persona con la cual se va a cubrir el puesto. Este proceso es recomendable realizarlo el primer día que el trabajador se presenta a laborar, es aquí cuando se realiza la inducción, donde se le presenta la información básica necesaria para realizar sus funciones de manera satisfactoria.

Los programas de inducción varían dependiendo de las necesidades de la empresa; en cualquier caso en el programa de inducción, al trabajador se le entregará informes que cubren temas como: (Arias Galicia, 2002)

- Reunión con el personal de nuevo ingreso, el día de la contratación
- Historia de la empresa
- Horario de trabajo.
- Evaluaciones del desempeño.
- Remuneración y prestaciones.
- Políticas del personal.
- Organización y operaciones de la empresa.
- Medidas y regulaciones de seguridad.
- Una correcta inducción deberá incluir cuatro principales objetivos:
- Que el nuevo trabajador se sienta bienvenido y brindarle confianza y seguridad.
- Que el trabajador comprenda en sentido amplio el movimiento de la empresa, así como lo más importante de las políticas de la misma y su comportamiento de esta.
- Comenzar a socializar con las tradiciones de la empresa respecto a cómo actuar y qué hacer. Que entienda de una manera clara y precisa lo que se espera de él en materia de trabajo y comportamiento en la empresa.

Puede afirmarse que el mejor éxito del programa de orientación o inducción dependerá directamente del grado de preparación que se logra dar al nuevo empleado. Si se empuja a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa, sumergir al nuevo empleado en su puesto de trabajo “para que aprenda viendo” sin ninguna orientación, es el mejor camino al fracaso. Los programas de orientación o inducción que obtienen éxito incluyen procedimientos de seguimiento. El seguimiento es necesario porque en muchos empleados se dan momentos que no recuerdan lo que se les dio en la primera etapa de la inducción.

Al finalizar el proceso de inducción, es importante aplicar al nuevo empleado un cuestionario para conocer cuáles han sido los puntos débiles y darle un seguimiento con entrevistas personales entre el jefe de área y el empleado.

Es de suma importancia pues es el primer contacto real que tiene el personal nuevo con la empresa, lo que le creará expectativas frente a su nuevo rol. Enfrentarse a un proceso de inducción, es una fase que se ve hoy día en persona cada vez más jóvenes.

Para apoyar y superar con facilidad esta etapa, es importante que la empresa le garantice al empleado un proceso de inducción y conocimiento de la empresa claro y sólido, para ello, dicho proceso debe constar de 3 elementos a saber: 1) Orientación general en la organización; 2) Inducción al puesto de trabajo; y 3) Programa de entrenamiento en el puesto de trabajo

Con el manejo adecuado de los puntos anteriormente descritos, es posible dar información sobre la empresa y su trayectoria dando a conocer la razón de ser de la organización. Adicionalmente, se brinda información sobre las condiciones del puesto de trabajo, las funciones a desempeñar, y las responsabilidades por adquirir.

### **3.3.1.8 Toma de decisiones.**

Como se ha descrito anteriormente, la selección de personal, consiste en elegir a un candidato para un puesto específico. Para ello, hay que tomar una decisión. En este apartado, se desgranará en qué consiste la toma de decisiones,

Definen la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto el aspecto principal de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio (Koontz, 2004).

Por su parte (Robbins, 2005) definen la toma de decisiones como la elección entre dos o más alternativas. Ambos autores convergen en el hecho de que la misma se lleva a cabo a través de la elección de una acción a tomar basados en el planteamiento de 2 o más

alternativas. Todos los procesos de toma de decisiones, tienen en común una serie de elementos básicos que son (Koontz, 2004)

- Un conjunto finito de soluciones o de decisiones posibles.
- Un criterio o conjunto finito de criterios a tener en cuenta.
- Un conjunto de valoraciones realizadas por el evaluador o los diferentes evaluadores para cada criterio.
- Un conjunto de circunstancias o elementos que definen el entorno o contexto del problema decisional.

La Teoría de la Decisión ha propuesto múltiples y diversos modelos para resolver problemas de toma de decisiones atendiendo a las diferentes características presentes en cada uno de ellos. Se pueden clasificar los problemas de toma de decisiones atendiendo a varios factores como son (S.Rios, 2002)

- Marco o contexto en el que se plantea el problema,
- Número de expertos que participa en el proceso de decisión
- Número de criterios a evaluar

El contexto en el que vamos a plantear el problema, va a ser de los puntos más importantes que debemos de delimitar correctamente. De él dependerá el tipo de información que vamos a utilizar en el proceso de decisión.

### 3.3.2 Clasificación de los problemas de toma de decisiones

Según (S.Rios, 2002) propone la siguiente clasificación:

**1) Clasificación según el número de expertos.** Esta clasificación hace referencia al número de expertos o evaluadores que toman parte en el problema. Son dos las distinciones que se hacen en la literatura en cuanto a los problemas de toma de decisiones en función del número de expertos participantes:

- Unipersonales o individuales. Las decisiones en este tipo de problemas son tomadas por un único agente o individuo.
- Multi-experto. Las decisiones son tomadas por un grupo de agentes o individuos.

2) **Clasificación según el número de criterios.** Atendiendo al número de criterios a evaluar en un problema de toma de decisiones, se clasifican en dos grandes:

- Con un solo criterio o atributo. En este caso los problemas sólo tienen en cuenta un atributo de las alternativas para la toma de decisión.
- Con múltiples criterios o atributos. Los problemas multi-criterio tienen en cuenta al menos dos criterios para la evaluación de cada alternativa.

Esta categoría, al ser la que es más interesante para el sistema que se está tratando, se explica con más detalle en el apartado

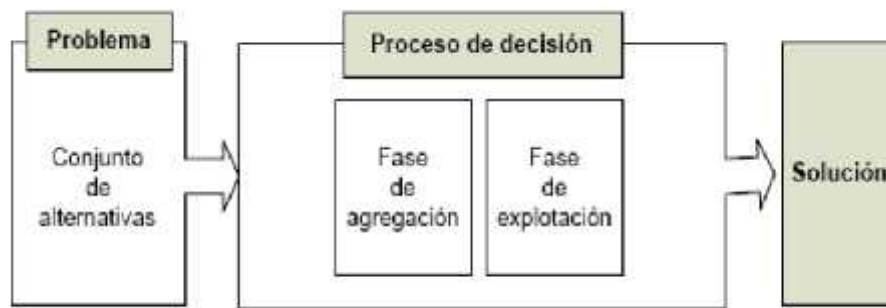
3) **Clasificación según el contexto o ámbito decisional.** Los problemas de toma de decisiones pueden desarrollarse en diferentes contextos o ámbitos de aplicación. Según la literatura clásica existente los problemas decisionales pueden clasificarse atendiendo al contexto de definición en el que se formulan:

- *Contexto o ambiente de certidumbre.* Una situación o contexto de certidumbre se produce cuando se tiene información precisa sobre todas las situaciones que pueden afectar al problema.
- *Contexto o ambiente de riesgo.* Un ambiente de riesgo en un problema decisional se puede definir como aquel en el que alguno de los factores o elementos que intervienen en el mismo están sujetos al azar, es decir, tienen asociados una probabilidad.
- *Contexto o ambiente de incertidumbre.* Una situación de incertidumbre en un problema decisional, se plantea cuando la información disponible sobre las opciones elegibles es vaga o imprecisa. Este último ámbito o contexto es el que más se aproxima a la toma de decisiones características o propias de la vida real y del comportamiento humano, ya que la imprecisión es inherente a los individuos.

### 3.3.3 Esquema básico de resolución en problemas de toma de decisiones

A pesar de que la teoría de toma de decisiones tiene muchos y diferentes ámbitos de aplicación y por tanto, muchos y diferentes tipos de problemas, existe un esquema básico de resolución común a todos ellos. A continuación se describen brevemente las fases de las que consta dicho esquema (ver cuadro N° 3.)

### Cuadro 3. Proceso de resolución de un problema de toma de decisiones



Fuente. (Koontz, 2004)

Una vez que se conoce el problema a resolver, el conjunto de alternativas al proceso de decisión, la fase de agregación tiene como objetivo añadir la información facilitada por los evaluadores con el fin de obtener una valoración global sobre los diferentes criterios que les permita tomar una decisión. En segundo lugar se realiza una fase de explotación, donde las valoraciones globales obtenidas en la fase anterior deben ser ordenadas para obtener el conjunto solución de alternativas.

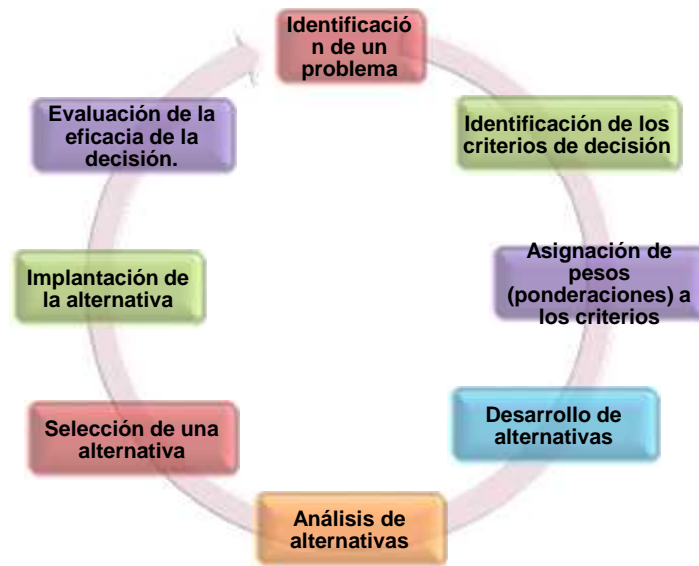
En la TD (Toma de Decisiones) normalmente se aplica un grado de selección para ordenar las distintas alternativas. Sin embargo, cuando se utilizan los procesos de TD en problemas de “evaluación”, en ocasiones es necesario ordenar las alternativas que se evalúan o bien, obtener un valor general del elemento o elementos evaluados para saber cuál es su grado de calidad.

Por tanto, en los procesos evaluativos, dependiendo del tipo de evaluación abordada, distintas fases de explotación para obtener el resultado buscado en cada tipo de problema. En nuestro caso, solo vamos a usar las fases correspondientes al análisis de la decisión, ya que el sistema no es capaz de distinguir la decisión final que se quiere tomar, ni las alternativas de las que va a constar. Se construirá el modelo, y recopilando la información de los candidatos y, sabiendo la valoración de las alternativas de cada uno, se podrá proponer una selección de las mejores alternativas y proseguir con las demás fases, hasta que el responsable correspondiente tome la decisión.

La figura siguiente muestra el proceso de toma de decisiones en ocho pasos que inicia con la identificación del problema, luego se selecciona una alternativa que pueda resolver el problema, y concluye con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede

aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa. También se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales:

**Gráfico 2. Pasos del Proceso de toma de decisiones**



Fuente: Robbins, S.P. (1994; pág. 157). Pasos del proceso de toma de decisiones.

**Etapa 1.- La identificación de un problema:** El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios.

Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

**Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones:** Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

**Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios:** Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

**Paso 4.- El desarrollo de alternativas:** Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

**Paso 5.- Análisis de las alternativas:** Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

**Paso 6.- Selección de una alternativa:** Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

**Paso 7.- La implantación de la alternativa:** Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación,

organización y dirección efectivas.

**Paso 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión:** Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios.

El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

1. *Modelos objetivos y subjetivos.* En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.  
*Modelos analíticos y de simulación.* Los modelos analíticos son aquellos que sirven
2. para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.
3. *Modelos estáticos y dinámicos.* Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.
4. *Modelos deterministas y probabilísticos.* En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.



Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

### **3.3.4 Análisis de los puestos de trabajo**

Desde el periodo de la antigüedad ya existía la división del trabajo, cuando el hombre asumía sus responsabilidades de acuerdo con las necesidades de su época. De tal forma que el diseño de cargo sea antiguo como el trabajo.

Los cambios profundos, en lo que respecta a las relaciones laborales originadas a partir del siglo XVII, como el desarrollo y perfeccionamiento de la máquina a vapor en Inglaterra, así como la Revolución Industrial fueron el punto de partida para el desarrollo de un nuevo enfoque como el trabajo debería estudiarse en función del recurso humano como factor en el logro de los objetivos de una organización.

El análisis de puestos es un estudio de la descripción de las tareas que se desarrolla en un conjunto de operaciones y que constituye una unidad específica de trabajo, así como de las obligaciones que implica y los requisitos de escolaridad, experiencia y aptitudes que deben cubrir la persona destinada a ocupar el puesto (Chiavenato, 2004) Por ejemplo el puesto de “oficinista” comprende en forma funcional las ocupaciones de mecanógrafa, archivista y secretaria entre otros. Se debe tener en cuenta lo anterior para tener una idea clara de lo que es un puesto en el trabajo.

Al identificar las funciones mediante el análisis de puestos, los gerentes pueden utilizar métodos de selección como entrevistas, recomendaciones, pruebas psicológicas y similares para medir el conocimiento de cada solicitante y correlacionarlos con las funciones del puesto y las necesidades de la organización. Lo importante para la descripción y análisis de cargos es reunir la información necesaria acerca de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante) al cargo.

Al escuchar el nombre de un puesto, podemos imaginar una idea global y confusa. De las labores que se desempeñan en el mismo. Por medio del análisis de puestos separamos y ordenamos sistemáticamente los elementos que integran un puesto. La persona encargada de esta labor recibe el nombre de analista, y lógicamente debe tener capacidad de observación, mente analítica y claridad para expresarse.

Desempeñando sus funciones básicamente se encargara de:

- Recabar todos los datos, con integridad y precisión acerca del puesto.
- Separar los elementos que constituyen el trabajo de los debe poseer el trabajador.
- Ordenar los datos correspondientes dentro de una manera lógica.
- Consignar los por escrito clara y sistemáticamente.
- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La forma escrita en donde debe consignarse las operaciones a realizar por el trabajador en el puesto recibe el nombre de descripción de puestos, mientras que la forma donde se anotan metódicamente los requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo que implica el puesto, se llama especificación del puesto.

El análisis de puestos conlleva un costo por cada puesto e implicará un determinado número de horas de trabajo de un analista, de modo que se necesita la aprobación por parte de la gerencia para comenzar con el proceso.

#### **3.3.4.1 Tipos de análisis de puestos de trabajo.**

Esto debe verse como una inversión a mediano y largo plazo y no únicamente como Un gasto innecesario. Según (Reyes Ponce, 2008, pág. 19) se distinguen cuatro tipos de análisis de puestos:

1. El que mejora los sistemas de trabajo: Prácticamente comprende la descripción minuciosa de cada puesto.

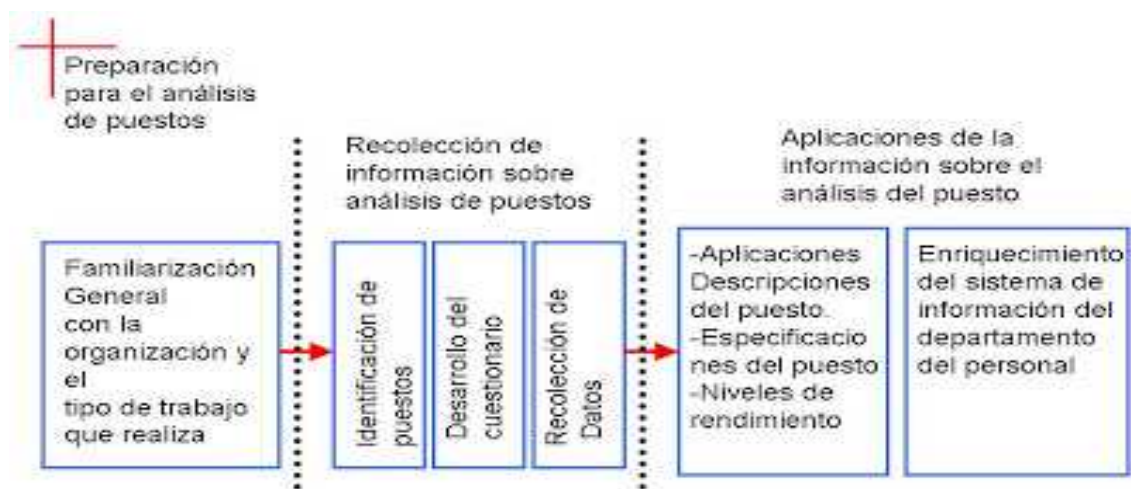
2. El que orienta la selección de personal: Este se enfoca a la comparación puesto-candidato. En él, lo fundamental es constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3. El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador: En este se procura asignar grados a cada puesto según las cualidades que se necesiten para desempeñarlo. Se pone énfasis especial en el adiestramiento y en “el cómo” deben hacerse las operaciones.

4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos: Este es el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

El analista necesita tener una idea clara de los sistemas de producción de la empresa, por lo cual, es pertinente que realice un recorrido previo por esta, en donde reciba una explicación general que ayudarán a apreciar los elementos de cada puesto. Asimismo, el análisis de puestos se realiza con la ayuda de los trabajadores y supervisores, pues serán auxiliares del analista en su labor de recolección de datos.

**Gráfico 3. Las tres fases de la información sobre el análisis de puesto**



Fuente: Administración de personal Werther Jr. Davis (2008, p: 99)

### 3.3.4.2 Métodos para recolectar datos sobre los puestos de trabajo.

Los principales métodos que utilizan los analistas para recolectar datos de cada puesto son los siguientes (Arias Galicia, 2002)

**Observación directa:** Es un método sencillo y muy útil cuando el analista está presente mientras el trabajador desempeña sus funciones, ya que con la observación permite recabar información a detalle con mayor intensidad y viveza. Sin embargo, es un método insuficiente cuando el trabajador tiene actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como los procesos largos que abarcan todo un día o más y es difícil darle continuidad por medio de este método.

**Informes del trabajador:** La observación directa debe complementarse con informes de los trabajadores, puesto que nadie como él conoce los detalles de su trabajo.

El trabajador debe explicar verbalmente sus labores y la forma de realizarlos, dejando explique con amplitud. Las interrogantes que el analista debe tener presentes son: ¿Qué es lo que hace? -¿Cómo lo hace? -¿Con qué fin lo hace? ¿Cuándo lo hace? -¿Dónde lo hace?

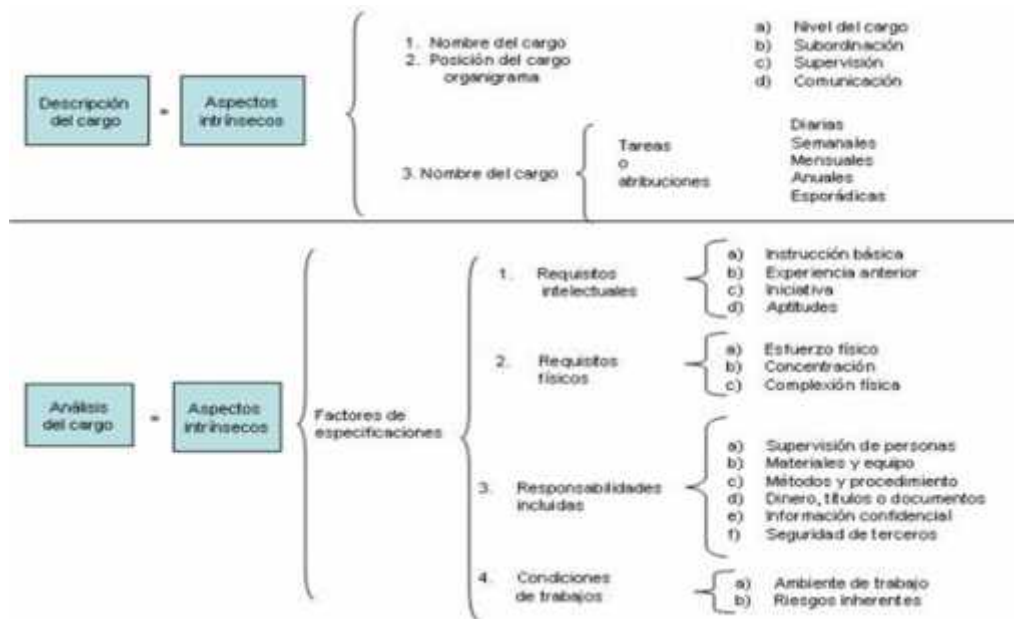
**Informes de los supervisores inmediatos:** Su función principal es verificar si la información recopilada es la correcta. Asimismo los supervisores deben ayudar al analista completando los datos que se escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador.

**La práctica más aconsejable:** En la mayoría de los casos, lo ideal es utilizarlos métodos necesarios para obtener la información del puesto que le otorguen las herramientas suficientes al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores. Los informes de los primeros nos otorgan la descripción, los del supervisor para la especificación y para asegurarnos la integridad y precisión de los elementos recogidos.

Considero que lo ideal es contratar a un analista que sea experto en el área y conozca a fondo todos los puestos que se manejen en la empresa. Los informes del analista siempre deben complementarse con la ayuda del personal encargado de las tareas o por el supervisor. Si la idea es evitar el gasto, la función del analista podría desempeñarla miembros del departamento de recursos humanos. Además, sirve de guía para la administración de recursos humanos, permite ayudar al reclutamiento y selección del personal, entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo.

En el Gráfico .4. Se aprecia la relación a los elementos que conforman la descripción y el análisis del puesto

**Gráfico 4. Elementos que conforman la descripción y el análisis del puesto.**



Fuente: Chiavenato (2002).

**a) La descripción del cargo:** Según (Chiavenato, 2004, pág. 331) la descripción del cargo es:

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (porque lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. De manera tal, que la descripción de cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

**b) Las especificaciones de trabajo:** Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y llevar a la compañía a un nivel mayor de desempeño, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto. Planificar las acciones formativas, en función

de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados. (Chiavenato, 2004, pág. 132)

La especificidad del trabajo se refiere a que el trabajo es una unidad específica que difiere de otros puestos tanto por su naturaleza como por las operaciones y requisitos que deben cumplirse en cada uno de ellos.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo o propietario de cualquier negocio es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

La herramienta administrativa que nos ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de "Análisis del Puesto" la cual además nos permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales.

Para que se realicen las descripciones y especificaciones de cargos es necesario seguir una serie de recomendaciones en forma ordenada, secuencial y detallada de las actividades que han de efectuar los trabajadores. Explicar cuáles son los requisitos que necesitan cumplir para realizar estas actividades, además utilizar las palabras más acorde para su redacción, utilizando frases con verbo activo y funcional, siempre en el presente y en singular, con términos cuantitativos cuando sean necesarios, evitando generalización, saber con qué frecuencia se realizan las actividades y en qué categorías se realizan.

### **3.3.5 Modelos contemporáneos de selección de recursos humanos internacionales**

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en el proceso de selección de los recursos humanos que se iniciarán en lo internacional, es el producto de factores socioeconómicos condicionantes, que han llevado a la creación de diferentes modelos para la aplicación práctica de selección en los sistemas de gestión de estos recursos. (Harper, 1992)

A finales del siglo XX, se desarrollaron diversos modelos de selección en el ámbito de recursos humanos, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores ambientales.

Los modelos de gestión empresarial representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

Algunas de las características con las que cuentan los modelos se pueden describir a través de una evaluación del mismo (Harper, 1992)

- Facilitan disponer de las mejores técnicas para el recurso humano dentro de las empresas.
- Permiten desarrollar técnicas que son vitales para prestar un servicio eficaz a las personas.
- Los directores están adquiriendo técnicas de entrenamiento que son esenciales para gestionar con eficiencia y eficacia a los empleados de hoy en día.

Existen diferentes modelos contemporáneos de selección de recursos humanos internacionales. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de gestión de los recursos humanos internacionales que durante el siglo pasado se estuvieron manejando. A continuación se mencionan las principales características de cada modelo:

**Cuadro 4. Modelos de Selección de Recursos Humanos**

Autor	Características de los Modelos
CARLOS BUSTILLOS (Barquero Corrales, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de selección de recursos humanos centrado en el puesto de trabajo.</li> <li>• Pretende la eficiente gestión de recursos humanos (GRH), sin importar el lugar geográfico y la motivación de las personas.</li> <li>• Modelo integrador, todos los elementos se orientan a la motivación.</li> <li>• Este modelo es sistemático, cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema donde se relacionan: reclutamiento y selección; perfiles de competencia; inventario y descripción de puestos; sistema de objetivos; evaluación del personal; formación; promoción; remuneración.</li> </ul>
(Keith Davis, William Werther, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que la selección de personal internacional, es un sistema de muchas actividades interdependientes, donde todas las actividades influyen en una u otra.</li> <li>• Modelo conformado por: fundamentos y desafíos, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal, relaciones con el sindicato y finalmente, perspectiva general de la administración de personal.</li> <li>• Modelo funcional, muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr.</li> </ul>
(Harper, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de SRH (selección de recursos humanos), fundamenta que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La SRH satisface esta demanda con la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.</li> <li>• Modelo descriptivo, sólo muestra las actividades relacionadas con la SRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica ni operación.</li> <li>• Se destaca la importancia que le concede a la auditoria de recursos humanos como mecanismo de control del sistema.</li> </ul>
CIDEC (San Sebastián, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este modelo plantea que las políticas y objetivos de SRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa.</li> <li>• Se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo del sistema: planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información, control y desarrollo.</li> <li>• Modelo funcional que muestra que la SRH es práctica, donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH.</li> </ul>
IDALBERTO CHIAVENATO. (S.Rios, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este es un Modelo Situacional. La SRH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son: Subsistema de alimentación de RH, Subsistema de aplicación de RH, Subsistema de mantenimiento de RH, Subsistema de desarrollo de RH y Subsistema de control de RH.</li> <li>• Los subsistemas forman un proceso donde los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.</li> <li>• Los subsistemas son situacionales, varían de acuerdo a las circunstancias y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.</li> <li>• Los subsistemas son extraordinariamente variables. Pero, aunque uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma Dirección y en la misma medida.</li> </ul>
BESSEYRE (Cuesta, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea un modelo de gestión estratégica en el proceso de SRH.</li> <li>• La función de RH es asegurar la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer y saber estar), al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas.</li> <li>• Este modelo le concede gran importancia al <b>diagnóstico de la organización</b>, tanto externo como interno, mediante las auditorias de RH y a partir del mismo se establecen los objetivos, las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de SRH.</li> </ul>
ARNOL HAX (Hax, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mérito imputable a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren a la planificación y desarrollo de la SRH como vía para aumentar la eficacia organizacional.</li> <li>• La formulación del modelo es <b>personalista</b>, ya que se encuentra enfocada por completo a las características del individuo y no a las necesidades de la organización.</li> </ul>
MICHAEL BEER (Zayas, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este Modelo los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces).</li> <li>• Modelo de consistencia entre objetivos y necesidades, tanto del individuo como de la empresa.</li> <li>• Este modelo se considera superior por la importancia del entorno al considerar: la sociedad (clientes, proveedores, etc.), el gobierno, el mercado de trabajo, las leyes y valores de la sociedad.</li> <li>• Asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la SRH de manera integral, al estructurar Metodológicamente todas las actividades de los recursos humanos que se iniciarán en lo internacional.</li> </ul>
PEDRO MANUEL ZAYAS AGÜERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En éste modelo se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de</li> </ul>



(Zayas, 2000)	<p>organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de la determinación de la misión, define los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, incluye el diseño de cargos.</li> <li>• Define las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, condicionando las características del personal que ingresa y las interrelaciones que se producen.</li> </ul>
---------------	--

**Fuente:** (Cuesta, 2005)

Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que cada uno de ellos posee niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente. Todos exigen cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los Recursos Humanos, otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la empresa requieren.

Todos los modelos analizados poseen limitaciones y/o valores, de ahí la necesidad de su análisis para determinar cuál de ellos o qué elemento específicos de cada uno se puede emplear en la situación particular de cada organización.

Estas prácticas de gestión, no obstante, no serán eficaces para los fines mencionados sino se logran adaptar a las capacidades de los recursos humanos y a un modo de dirigir que impulse un comportamiento organizativo coherente en la organización. Aun reconociendo las limitaciones del modelo y el hecho de que el éxito empresarial está vinculado a otras variables internas y externas en el contexto empresarial, el directivo ha de hacer un esfuerzo por mejorar su principal activo empresarial que son sus recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, la cual están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos, que ayudarán a alcanzar las metas planteadas. La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

En esta investigación se considera que el Modelo Zayas es el que más contribuye al enfoque del proceso de provisión de contratación del personal que se desarrollará porque contiene los elementos que más se asemejan a la estructura organizativa y funcionamiento de

la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional (FCNMPT)

De acuerdo al Modelo Zayas (Zayas Aguero, 2000) se considera que la evolución en el campo organizacional ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión de los recursos humanos; los nuevos paradigmas muestran a los trabajadores no solo como un recurso más dentro de las empresas, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y la competitividad; es decir, que éste representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se ha enfatizado su rol de socio estratégico.

Por estos motivos, también se ha evidenciado una evolución de las funciones del Dpto. de RR.HH. dentro de las empresas; ya no se puede concebir a esta instancia como un departamento aislado de la organización, sino como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia derivadas en una mayor competitividad y rentabilidad.

El modelo propone tres elementos que deben estar enmarcados dentro de la filosofía empresarial y formar parte de su accionar diario, y son: 1) Retener a ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa; 2) Políticas de recursos humanos acordes con las necesidades las organizacionales; y 3) Desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal.

**Gráfico N° 5. Modelos de Gestión Zayas de Recursos Humanos.**



Fuente: Zayas Revista La Habana (Internet) Elaborado por Blanca Paredes.

La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; por ello actualmente se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el ser humano en la organización.

La gestión de recursos humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. En el Modelo Zayas se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales (el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones) de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

## Capítulo IV. Cuadro de operacionalización por objetivos específicos

<b>Objetivo general:</b> Analizar la incidencia las formas de provisión del personal para la propuesta de un modelo de gestión del talento humano destinado a la contratación de personal en la Fundación Centro Nacional de la medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Observables</b>	<b>Técnica</b>
1. Describir las formas de provisión del personal implementada por la FCNMPT	Formas de provisión del personal	Técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. (Zayas Agüero, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión y objetivos</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Planificación de recursos humanos.</li> <li>• Reclutamiento.</li> <li>• Selección.</li> <li>• Inducción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semi-estructurada</li> <li>• Observación</li> <li>• Grupo focal</li> </ul>
2. Determinar la organización y la toma de decisiones en el proceso de contratación del personal desde la óptica de los tomadores de decisiones (Junta directiva y directores) en la FCNMPT.	Contratación del personal	Es un proceso de selección entre cursos alternativo de acción, basado en un conjunto de criterios, para alcanzar uno o más objetivos. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de decisiones.</li> <li>• Alternativas de decisiones.</li> <li>• Tiempo promedio para llenar una vacante.</li> <li>• Tipos de contrato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semi-estructurada</li> <li>• Observación</li> <li>• Grupo focal</li> </ul>
3. Analizar los mecanismos de selección del personal desde la óptica de los colaboradores, de la FCNMPT.2014-2015.	Selección del personal	Es un método de gestión desde una perspectiva integral y permanente. (González; Olivares, 20065)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de funciones</li> <li>• Manuales de procedimientos.</li> <li>• Análisis de puestos.</li> <li>• Descripción de cargos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista semi-estructurada</li> <li>• Observación</li> </ul>
4. Diseñar una Normativa de contratación de personal ajustada a los fines, principios, misión y visión de la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT) y basado en el Modelo Participativo de gestión de talento humano	Modelo de gestión de talento humano	Es una herramienta gerencial que permite la correcta ubicación de personal, de manera tal que cada uno se encuentre laborando en el área en la que es más idóneo, y se desempeñe mejor con un entorno laboral. (Diego, 2003)	Nuevos modelos de gestión de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> </ul>

## Capítulo V. Diseño Metodológico

### 5.1 Enfoque de la investigación

El propósito del siguiente tema es el de explicar el enfoque que se utilizara en una investigación científica y que representan la clave y guía para determinar resultados congruentes, claros, objetivos y significativos.

Una vez elaborado el problema de investigación, preguntas, objetivos, marco teórico se elabora el diseño y se selecciona la muestra que se utilizará en el estudio de acuerdo con el enfoque elegido, la siguiente etapa consiste en recolectar datos pertinentes sobre las variables, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación (Mon1pág. 121)

Guardando coherencia con el **paradigma crítico propositivo**, seleccionado en la fundamentación filosófica, para la realización de la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo. Se elige **el Enfoque cualitativo** porque interesa por captar la realidad social “A través de los ojos “de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto (Mójica, Junio 2005, pág. 84)

**Modelo de enfoque dominante** se lleva a cabo bajo la perspectiva de alguno de los enfoques, el cual prevalece, y el estudio conserva componentes del otro enfoque. (Samperi Hernández, 2003, pág. 21)

Además, permitirá analizar y estudiar el problema en el lugar en donde se da el mismo; su proceso, a fin de establecer en qué momento se producen falencias proponer acciones de mejora en los procesos de selección, inducción y capacitación.

### 5.2 Tipo de estudio

Actualmente las investigaciones sociales utilizan de manera integral los métodos y herramientas viables y confiables que ofrecen los **procesos cualicuantitativos**. En ambos casos se expresa que tienen campos específicos de investigación, pero a su vez pueden complementarse en la comprensión de la realidad (Pelekais, 2000)

Esta investigación es de **tipo exploratoria**, puesto que se efectúa cuando el objetivo a examinar es un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (Hernández F. y., 2003, pág. p115). Al respecto, este estudio permite adentrarse en la problemática que afecta a la Fundación y en base a ello tener una apreciación más concreta a cerca de los procesos que se llevan a cabo para la gestión del recurso humano.

Así mismo, esta investigación es de **tipo descriptiva**. Describirá el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio; partiendo del paradigma critico-propositivo que toma el investigador, logrando de esta manera describir en un contexto el origen del problema en estudio. De acuerdo a Danhke (1989), la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández F. y., 2003, pág. 117)

Esta investigación es **propositiva**, al plantear una propuesta de Normativa de contratación de personal ajustada a los fines, principios, misión y visión de la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT). El mismo que pretende mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y de servicio de la fundación a través del manejo adecuado de los conocimientos y habilidades de los mismos en beneficio de la colectividad.

## **5.3 Población y Muestra**

### **5.3.1 Población de estudio**

Una población es un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan a criterios especificados y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. (McMillan, 2005)

La población a investigar son los colaboradores que laboran en la fundación y están conformados por diferentes departamentos o áreas, para efecto de esta investigación se seleccionaran varios puestos de trabajo para analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal. La población de la presente investigación es una población finita de 42 personas que están directamente involucrados con el desempeño laboral de Fundación.

La Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional «Dr. Alejandro Dávila Bolaños», con sede en la ciudad de Estelí, surge en 1985; proyecto de Medicina Popular Tradicional de las Segovias, y ejecutado en coordinación con el Ministerio de Salud de Nicaragua, con el fin de promover el rescate de la medicina Popular Tradicional. (Entrevista al Lic. Filiberto Cruz, 2014). el año de 1991, se constituyó en lo que hoy se conoce como Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional «Dr. Alejandro Dávila Bolaños», cuyo propósito es el de promover acciones de producción, servicios de impresión, docencia e investigación en las labores de rescate e integración del sub-sistema Medicina Popular Tradicional al servicio de la salud del país; y de satisfacer las necesidades de los clientes y establecer estrategias orientadas al logro de metas organizacionales, grupales e individuales, con el fin de agilizar las funciones, optimizar la calidad y reducir costos. (Plan Estratégico de Estelí, 2012; página 21).

### 5.3.1.1 Breve caracterización del Área Geográfica donde se ubica la Fundación.

Esta investigación se ubica en la ciudad de Estelí, cabecera del departamento de Estelí; tanto en la zona urbana (barrios, Igor Úbeda y Paula Úbeda), como rural concretamente en la finca El Cortijo, situada en la parte noreste de la ciudad de Estelí.



### 5.3.2 Tipo de muestreo y criterio de selección de la muestra

De acuerdo al enfoque cualitativo de esta investigación. El tipo de muestreo es No Probabilístico e intencional, basado en criterios de selección previamente definidos. Según Jiménez (citado por García 2005) dice que el muestreo intencional es aquel donde el investigador selecciona de modo directo los elementos de la muestra que desea participen en su estudio.

En palabras de (Rotman, 2006) considera que en la investigación cualitativa el problema de determinar el tamaño de la muestra más adecuado no es de naturaleza técnica, susceptible de ser resuelto por vía del cálculo, sino que ha de encararse mediante otros elementos como son el juicio, la experiencia y la intuición.

Los criterios de selección de la muestra para este estudio fueron los siguientes:

- Que la muestra seleccionada englobe los indicadores a investigar.
- En el caso de la fundación que sea representativa e importantes en las distintas áreas tales como: Laboratorio, imprenta, finca el cortijo, y responsabilidad social.
- En el caso de los encuestados y entrevistados la mayor diversidad posible de campos de conocimiento en reclutamiento, selección, contratación, desde amplias perspectivas (académicas, laborales, asociativas)

Sin embargo, para el cumplimiento del Objetivo No. 3 referido a conocer visión de los colaboradores sobre el proceso de contratación utilizado por la fundación, se utilizó una técnica cuantitativa que complementó la información y el análisis cualitativo.

Para el caso de esta encuesta se utilizó el tipo de muestreo Probabilístico aplicando la fórmula de cálculo de la muestra para población finita. "La muestra es esencia de un subgrupo de la población" (Hernández S. Y., 2006) Es el conjunto de unidades o elementos de análisis seleccionados de la población objeto de estudio." Velázquez (1999: 219)

DATOS		
N	Universo	42 trabajadores
P	Proporción	0.5
Q	Fracaso	0.5
E	Margen de error	5%
Nc	Nivel de confianza	95%
Z	Distinción Normal	1.96

#### Fórmula para muestra con población finita.

$$\frac{N * Z^2 * P * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * P * q}$$

$$n = \frac{42 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(42-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 40.3368 / 1.0629$$

$$n = 37.94$$



<b>E</b>	<b>Margen de Error</b>	<b>5%</b>
<b>Nc</b>	<b>Nivel de Confianza</b>	<b>95%</b>
<b>Z</b>	<b>Distinción Normal</b>	<b>1.96</b>

**R= La estimación es de 38 Colaboradores.**

### 5.3.3 Técnicas e instrumentos para la obtención de datos

Técnica es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que la técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método (Tamayo y Tamayo, 1994). En esta investigación se utilizan las siguientes técnicas e instrumentos: Entrevista Semi-estructurada, guía de observación y encuesta.

#### 5.3.3.1 Entrevista.

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen de gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Méndez, 2009). Este tipo de entrevista permite definir previamente los tópicos que se abordaron la entrevista. El investigador libremente formula o dirige las preguntas según su criterio, sin embargo, debe tratar con todos los entrevistados los mismos temas de manera que garantice la recolección de la misma forma.

La entrevista utilizada en esta investigación incluye 15 preguntas abiertas dirigidas al personal del equipo de dirección y demás colaboradores. (Ver guías de entrevista en Anexo No.1)

(Samperi Hernández, 2003) define la entrevista como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados); si esta es cualitativa es más íntima, flexible y abierta; y este especialista dice que la entrevista en un último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; sin que se convierta en una dinámica grupal o un grupo focal o de enfoque).

### **5.3.3.2 Observación.**

La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. (Hernández S. Y., 2006).

Mediante esta técnica la Gestión del Talento Humano, utilizando como instrumento la guía de observación, estuvo dirigida a hacer una serie de acercamientos de la realidad cotidiana de los colaboradores. Se plantearon como principales categorías de análisis: reclutamiento, selección contratación. Cada una fue desglosada en una serie de indicadores a fin de poder desde una observación participante hacer un recuento de las expresiones que en dicho ámbito tiene las relaciones laborales y específicamente dentro del marco de las variables de. Fueron dos momentos que se privilegiaron para la observación: lo realizado en los grupos focales y la cotidianidad laboral.

Es una de las técnicas más privilegiadas por la investigación cualitativa, consiste en la observación del contexto desde la participación del propio investigador, no se realiza desde el cumplimiento de matrices, protocolos, o códigos estructurados sino desde la inmersión del contexto. Permite obtener descripciones de los acontecimientos, las personas y las interacciones que se observan, pero también la vivencia, la experiencia y la sensación de la propia persona que observa. (Ver Guía de observación en Anexo No.2).

### **5.3.3.3 Grupo Focal.**

El grupo focal cuyo origen es inglés, es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. (Krueger, 1998) Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema. Durante su desarrollo las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea. (Ver Guía de observación en Anexo No.3).

En los espacios de diálogo que se abrieron, específicamente en los que respecta al grupo focal, se pudo identificar que la percepción de las personas participantes en dicho espacio, fue la de ver a la jefa de la finca el cortijo es más desde una de sus dimensiones, que es la de disciplinar, organizar, dirigir la producción. Pesa demasiado dicha función, lo cual puede interpretarse como parte del estilo de trabajo ha generado. Las otras funciones que debería de valorar como capacitar al personal son poco vistas y el desarrollo de su Gestión es desigual. Es ilustrativa la opinión dice *“Me parece que deberían de ocuparse no solo de las sanciones, de producir más, de mandar. El desarrollo de la gente debería de ser también una preocupación, tomemos en cuenta la naturaleza del trabajo en el campo, la existencia de muchos conflictos, la dinámica que plantean el coordinador de la fundación, la situación económica de la gente, todo eso, es una condición a tomar en cuenta, no es que se le solucione la vida a la gente pero si tiene que ser visto y tomado en cuenta”*

Lo anterior ilustra lo dicho arriba y define desde ya la importancia de desarrollar de manera más orgánica las distintas dimensiones de la Gestión moderna de los Recursos Humanos y acondicionándolo a la naturaleza de la fundación.

Cabe citar otra opinión al respecto *“Se muestra como un departamento en recursos humanos importante, pero muy distante de las necesidades de los trabajadores. Creo que estas son de suma importancia para que una institución como ésta, Y creo que hay que valorar el esfuerzo que hacen para que esto funcione”*. Lo anterior conjuntamente con las respuestas recabadas en el cuestionario cerrado, nos hacen pensar en la importancia del desarrollo sistemático, orgánico y armónico de las estructuras básicas de un Departamento o Gerenciar Recursos Humanos y su importancia de generar acciones más allá de las funciones que puedan necesitarse tradicionalmente. (Benavidez, 2015)

#### **5.3.3.4 Encuesta.**

La encuesta la define (Ferrando, 1992) como *“Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando Procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”*

Las preguntas que integran el cuestionario 35 otorgan plena libertad a los informantes claves para responder fluidamente y mencionar aquellos aspectos que los mismos

consideraron necesarios con relación al punto investigado según cada ítem. De la misma forma, la repregunta permitió enriquecer las respuestas dirigidas a la consecución de los objetivos propuestos. (Ver formato de encuesta en Anexo No 4).

#### **5.3.3.5 Etapas de la investigación.**

De acuerdo con (Mójica, Junio 2005). “la metodología cualitativa presenta etapas en su desarrollo, que no son mutuamente excluyentes, sino que se complementan y ajustan a medida que se avanza en la investigación”. Las etapas desarrolladas en este estudio se plantean de la siguiente manera.

##### ***5.3.3.5.1 Etapa 1. Investigación documental.***

Documentación sobre la gestión por competencias de personal, revisión de la documentación existente (proyectos de investigación, monografías, teorías de administración de personal, experiencias de otros países en el proceso de provisión de personal, páginas web, consulta de libros y revisión de literatura en la biblioteca “Urania Zelaya” de UNAN-Managua; FAREM-Estelí.

##### ***5.3.3.5.2 Etapa 2. Selección de la muestra y diseño de los instrumentos.***

Para la elaboración de los instrumentos de datos se utilizó una matriz de Operacionalización por objetivos específicos de la investigación, donde se ubican las principales categorías, se elaboraron Instrumentos de entrevista Semi estructuradas a los directivos, jefes de áreas encuestas para los colaboradores y guía de observación para complementar la información obtenida a través de la entrevista. (Ver anexos del 1 al 11.)

##### ***5.3.3.5.3 Etapa 3. Trabajo de campo.***

Una vez estructurados todos los instrumentos se comenzó el período de trabajo de campo que se realizó entre los meses de Septiembre a Octubre 2015. Para acceder a la Fundación se elaboró una carta de presentación de la tesis dirigida al Director de la Fundación donde se explicaban los objetivos y se solicitó el apoyo al estudio y disponibilidad para atender la entrevista.

El trabajo de campo consistió en aplicar las entrevistas semi estructurada a los informantes claves como los jefes de área: Elimelec Videa, Jasuara Benavides, Judith Herrera y al coordinador ejecutivo Filiberto Cruz.

La encuesta se aplicó a 38 colaboradores de la fundación del 20 de septiembre al 30 de octubre del 2015. A cada colaborador se le solicitó su participación y se le explicó el objetivo de la investigación. A cada persona se le entregó la encuesta para que la llenara. Sin embargo, este procedimiento no fue igual para algunos trabajadores de la Finca El Cortijo, quienes por su bajo nivel académico, no tienen la primaria aprobada, se les leyó y explicó cada pregunta de la encuesta para que la pudieran contestar.

La guía de observación se aplicó del 20 al 30 de octubre en el área de laboratorio, en Impresiones ISNAYA y en la Finca El Cortijo. El grupo focal estuvo integrado por cinco colaboradores que son los responsables o jefes de área.

#### ***5.3.3.5.4 Etapa 3. Ordenamiento de la información.***

Esta etapa es simultánea a la anterior. Se almacena en una base de datos la encuesta y se realiza la revisión documental. En el caso de las entrevistas fueron grabadas, se transcribieron y se organizaron en base a las observables definidas en el cuadro de operacionalización. La encuesta se registró en una base de datos diseñada en el Programa SPSS, versión 17, y luego se usa el Programa Excell para elaborar los cuadros y las gráficas.

Los grupos focales lo conformaron cinco que son los jefes de áreas cinco personas el jefe de mercadeo, jefe de servicios generales, el jefe de laboratorio, jefe de finca el cortijo, Responsable de producción y se grabaron las intervenciones de los colaboradores, se transcribió la grabación y se organizó por eje temático con cinco preguntas a realizar.

#### ***5.3.3.5.5 Etapa 4. Análisis y redacción del informe final.***

Toda la información recopilada se trianguló por tipo de fuente, y se fueron analizando los resultados considerando el cuadro de operacionalización por objetivos. Se redactó y ordenó el documento de informe final de acuerdo a un índice de contenido que fue construido

en conjunto con la tutora de tesis, y donde se consideraron todos los elementos que lleva un informe de resultados de investigación.

#### **5.3.4 Validez y confiabilidad**

Se estableció la validez del instrumento a través de la consulta de tres expertos en la temática en estudio, con nivel académico de Maestría, MSc Navi Rodríguez, investigadora y socióloga, MSc. Jessie García Herrera Docente en Español, Lic. Abigail Carmona. Psicología. Quienes aprobaron el contenido del mismo con base en los siguientes criterios: pertinencia con los objetivos de investigación planteados, pertinencia con los indicadores definidos, suficiencia y redacción.

La versión inicial del instrumento durante la evaluación realizada por los expertos fue modificada en los siguientes aspectos formales: número de ítems considerados y redacción de algunos de ellos.

Los expertos consideraron que se debía reducir el número de interrogantes y ampliar su contexto, en función de adecuar su formulación para considerar un mayor volumen de información, dando así mayor libertad a los entrevistados para enunciar sus respuestas y facilitar la recolección de los datos considerando que son personas con poco tiempo disponible para responder a una entrevista

Estas observaciones fueron incluidas en el instrumento formulado inicialmente el cual constaba de 35 interrogantes y fue reducido al que permitieran recopilar la información en función de la operacionalización de variables realizada. Igualmente, se utilizó la triangulación como técnica de validación de la información al contrastar lo reflejado en las entrevistas, con las observaciones realizadas por el investigador en el momento de aplicar la entrevista y con los documentos que sobre la gestión de comunicación como elemento de transformación existan.

Los factores que favorecen la entrevista semiestructurada como instrumento cuali-cuantitativo confiable radican en la planificación racional y consensuada del mismo, con el apoyo de los expertos al utilizar un lenguaje correspondiente con los actores tomando en cuenta los conocimientos, la experiencia, capacidad de respuesta, motivación y por supuesto la empatía de los entrevistados. Son diversas las ventajas por la posibilidad de obtener una gran riqueza informativa producto de la interacción más directa y flexible

## Capítulo VI. Resultados

En este capítulo queda expuesto el producto de este trabajo investigativo obtenido a partir de todo el proceso que la FCNMPT realiza en el campo laboral, de investigación y servicios, al aplicar su proceso de provisión de personal.

### 6.1 Organización de la Fundación

#### 6.1.1 Historia de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional “Dr. Alejandro Dávila Bolaños” (FCNMPT) <sup>1</sup>

La Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional “Dr. Alejandro Dávila Bolaños”, es una Fundación de naturaleza civil y científica, no gubernamental, apartidista y sin fines de lucro, creado al amparo de la Constitución Política y demás leyes pertinentes de la República de Nicaragua que norman el derecho de la concesión de la Personalidad Jurídica. Se podrá abreviar su nombre como Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional (CNMPT.) nombre que se usará en sus documentos oficiales.

Nacimos en el año 1985 en Estelí - Nicaragua, bajo el nombre «Rescate de la Medicina Popular Tradicional», con el propósito de promover investigaciones en el campo de Etnobotánica, Antropología de la Salud, Historia de la Medicina Popular Tradicional, fotoquímica. Los resultados de estos procesos han servido de base para la producción y comercialización de especies medicinales científicamente comprobadas que en la actualidad se comercializan bajo el nombre de ISNAYA, que en lengua náhuatl significa «Árbol Alegre».

La máxima autoridad de la Fundación es una Asamblea; la que a su vez está regida por una Dirección Ejecutiva y los Jefes de las Áreas estratégicas de Impresiones Isnaya; de Laboratorio químico farmacéutico; Finca El Cortijo y Área Social. Cuenta con una finca de producción y un laboratorio de Control de Calidad. En esta empresa laboran un total de 42 trabajadores, 23 varones y 19 mujeres. De ellos, siete son trabajadores administrativos y siete en las áreas productivas veintiuno en imprenta y siete en el empaque de productos (Entrevista a Filiberto Cruz. 20 de Agosto 2014).

---

<sup>1</sup> (Brussell, 2012)

Después de un proceso de transformación y trabajo constante en los años 2007 y 2012, la FCNMPT es una organización que ha ganado prestigio en el campo de Medicina Popular Tradicional, a nivel local y nacional es reconocida por su arduo trabajo en capacitaciones a promotores de la salud, médicos, enfermeras y agricultores; además se realizan actividades permanentes de docencia tanto a nivel secundario como universitario y brinda valiosos aportes en el campo de la investigaciones al sistema nacional de salud.

En este contexto su labor es revalorar y actualizar todo tipo de prácticas de la Medicina Popular Tradicional, sus conceptos que han contribuido a la salud integral de las personas, a fin de incluir las legítimas aspiraciones de sus detentores, en ello radica su importancia en cumplimiento de los fundamentos sociales de su misión.

Entre los antecedentes más relevantes que se pueden mencionar para entender la situación actual de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional «Dr. Alejandro Dávila Bolaños», existen algunos aspectos de carácter socioeconómicos, técnicos, políticos y culturales. Para poder hacer un enfoque histórico y la lógica de devenir de la FCNMPT es importante destacar tres grandes etapas en lo que ha sido el desarrollo, entre las cuales están:

- 1) El Rescate de la Medicina Popular Tradicional (período 1983 – 1987)
- 2) Rescate e Integración de la Medicina Popular y Tradicional (1988 – 1992)
- 3) La FCNMPT en la situación actual (1993 – 2007)

### **1) El Rescate de la Medicina Popular Tradicional (período 1983 – 1987)**

El Rescate de la Medicina Popular y Tradicional: Responde a una incitación social y cultural de la población que convivía en un contexto de cambios revolucionarios en el orden social (La Revolución Popular Sandinista). Su forma de emerger al ambiente público lo que facilitó la promoción de investigaciones científicas mediante jornadas estudiantiles de ciencia y producción, las jornadas científicas regionales y nacionales de salud y otros eventos de promoción al quehacer científico y técnico en general. El Proyecto Rescate de la Medicina Popular en Las Segovias alcanzó mucha relevancia, dadas sus posibles aplicaciones en ambientes sociales restrictivos y carenciales o bien como una alternativa real de desarrollo agroindustrial diversificado en el país.



Rescate e Integración de la Medicina Popular Tradicional: Todo el esfuerzo organizativo y consensuado precedente se institucionaliza con la absorción del proyecto Rescate por parte del Ministerio de Salud (MINSA), que a partir de esta segunda etapa deja de ser un proyecto regional circunscrito a Las Segovias, para convertirse por resolución **2) Rescate e Integración de la Medicina Popular y Tradicional (1988 – 1992)**

En los años de 1993 a 1998 la FCNMPT se caracteriza por una serie de reajustes frecuentes a sus estructuras organizativas al tenor de cambios políticos, sociales y económicos que no garantizan permanencia ni estabilidad financiera a los trabajos de investigaciones, capacitación o extensión que venía impulsando vigorosamente la Fundación; es por eso que progresivamente se redujeron sus alcances y proyecciones territoriales como disciplinarios, en donde sobreviven solamente las estructuras directamente productivas y capaces de sostenerse con sus propios medios sin desaprovechar las oportunidades que han brindado en todas las etapas y momentos la cooperación externa, especialmente de Pan Para el Mundo, Christian Aid, Ayuda Popular Noruega y otras organizaciones de agradable recordación.

### **3) La FCNMPT en la situación actual (1993 – 2007)**

En el período 2000 al 2007 la FCNMPT marca una etapa de fortalecimiento institucional enfocada en desarrollar acciones de legalización de todas sus propiedades especialmente en aquellas áreas donde existían problemas legales como el Laboratorios ISNAYA, Impresiones ISNAYA y Finca El Cortijo. Además se promueven acciones de investigación, producción, comercialización y capacitación con el propósito de desarrollar y posicionar nuevos productos medicinales con la marca ISNAYA en el mercado local y nacional, así como la oferta de servicios de imprenta especialmente en la zona norte de Nicaragua. Todos estos resultados han estado encaminados en lograr una sostenibilidad y solvencia económica de la FCNMPT.

Durante este período la FCNMPT formó parte de un proyecto de investigación ejecutado por representantes de universidades y pequeñas empresas de los países de Honduras, Costa Rica, Guatemala, Panamá, México y Colombia con el objetivo de investigar las características agronómicas y fotoquímicas de plantas nativas y aportar con esta investigación a la Farmacopea botánica de cada país. Esta investigación fue financiada por la Organización

de Estados Americanos (OEA). En Junio del 2006 se realizó la clausura de esta investigación en la Ciudad de Estelí, organizada por nuestra Fundación lo que constituyó un evento de gran relevancia histórica ya que se reunieron los más grandes investigadores de plantas medicinales de la región ministerial en un proyecto de alcance nacional con expresiones institucionales en el nivel central del MINSA.

Además se ha participado en diferentes intercambios a nivel internacional como Brasil, Venezuela, Guatemala, Colombia, Costa Rica y otros países donde la FCNMPT ha compartido experiencias en investigación, capacitación y producción de especies medicinales logrando desarrollar coordinaciones y alianzas estratégicas con diferentes organizaciones para la promoción de la Medicina Popular Tradicional.

### **6.1.2 Visión, misión y objetivos de la fundación al 2015**

En el año 2012, nuestra fundación hace esfuerzos por enfocar en la elaboración de manuales contables, administrativos, reglamentos internos, higiene laboral para el área de laboratorio, revisa su misión, visión, FODA. (Brussell, 2012)

#### **Misión de la FCNMPT**

La Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional “Dr. Alejandro Dávila Bolaños” tiene como finalidad promover acciones de producción, servicios, docencia e investigación en las labores de rescate e integración del sub-sistema Medicina Popular Tradicional a los servicios de salud del país.

#### **Visión de la FCNMPT**

La Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional Dr. Alejandro Dávila Bolaños FCNMPT, es ampliamente reconocida a nivel nacional, pionera en el Rescate e Integración de la Medicina Popular Tradicional y líderes en desarrollar procesos de investigación, producción, capacitación, comercialización de productos fitofarmacéuticos y servicios de imprenta.

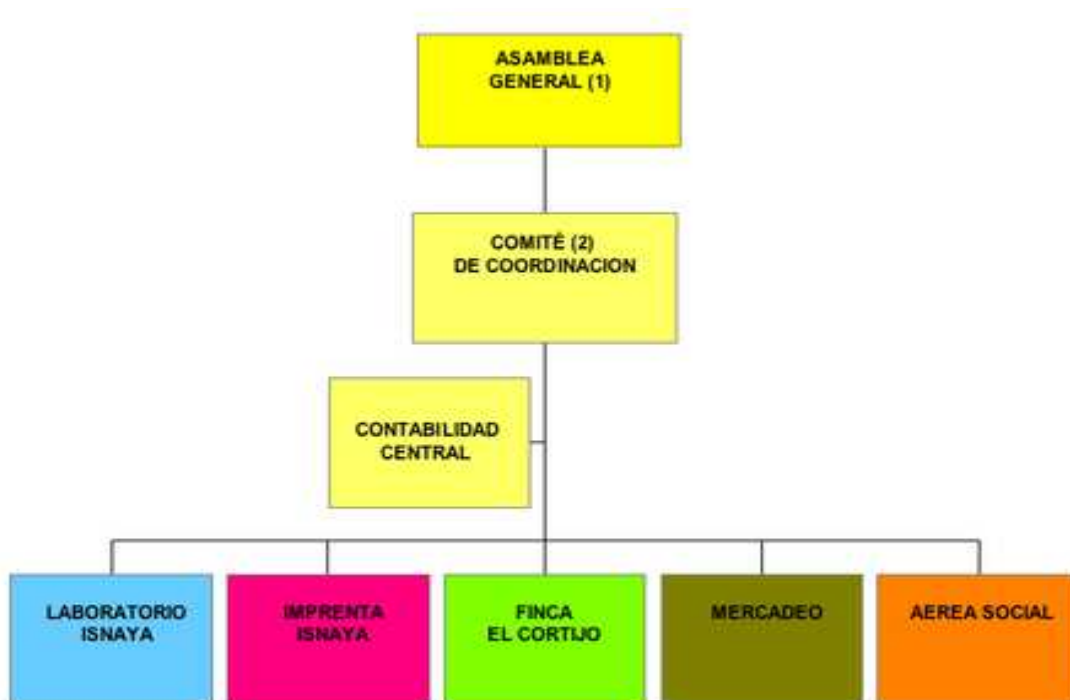
## Objetivos de la FCNMPT

- a) Rescatar, preservar y desarrollar los recursos, técnicas y procedimientos de la Medicina Popular Tradicional.
- b) Garantizar la aplicación de recursos técnicos y conocimientos adquiridos mediante investigación e intercambios de información en torno a la Medicina popular Tradicional.
- c) Realizar investigaciones en el ámbito de la Medicina Popular Tradicional y áreas complementarias que garanticen el desarrollo armónico y proporcional de sus diversos componentes.
- d) Contribuir al Control de Calidad Total de plantas medicinales, simples y derivados que se consuman en el país a través de su laboratorio Nacional de Referencia.
- e) Garantizar el control Total de sus productos.
- f) Desarrollar e implementar un Programa Nacional de promoción y Difusión sobre el uso de las Plantas Medicinales en la prevención y curación de las enfermedades, así como su cultivo y conservación.
- g) Diseñar e implementar programas de investigación, promoción y difusión y aplicación de otras terapéuticas alternativas.
- h) Consolidar el acervo Fito farmacológico nacional para la creación y actualización permanente de la Farmacopea Nicaragüense de Plantas Medicinales y sus derivados.
- i) Difundir a nivel nacional e internacional, resultados y experiencias adquiridas en el Rescate de la Medicina Popular Tradicional y los avances presentados en su integración al Sistema Oficial de Salud.
- j) Fortalecer el sistema de distribución de Plantas Medicinales y sus derivados a nivel nacional a través de las redes de farmacias, expendios o centro naturistas.
- k) Diseñar y proponer políticas y estrategias para la integración de la Medicina Popular Tradicional a los sistemas de salud especialmente en aquellos programas relacionado con la Atención Primaria de la Salud.
- l) Contribuir a la formación integral de Recursos Humanos, profesionales, técnicos y populares a partir de contenidos, recursos y medios de la Medicina Popular Tradicional la fitoterapia y terapéuticas alternativas que con bases científicas pueden beneficiar la salud de la población.

### 6.1.3 Estructura Organizativa al 2015

La estructura organizativa de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional “Dr. Alejandro Dávila Bolaños”, está constituida por una Asamblea General que es el órgano de máxima autoridad de la organización y un Comité de Coordinación que es la instancia de dirección que dirige y ejecuta las decisiones que se toman en la Asamblea General.

**Gráfico 6. Organigrama de la FCNMPT**



(1) Miembros Fundadores, Gerentes de Áreas, Trabajadores Activos, ex-trabajadores, colaboradores externos

(2) Coordinador, Presidente, Secretario, Gerentes de Áreas, Miembro Fundador, Miembro Activo.

**Fuente. Planificación Estratégica Fundación Centro Nacional Medicina Popular Tradicional 2008.**

#### **a) Asamblea General:**

Actualmente la Asamblea General está integrada por 23 miembros. Los trabajadores activos de la FCNMPT representan el 51% por ciento y el 49% está integrada por miembros fundadores, ex trabajadores y representantes de organismos e instituciones con quien la FCNMPT ha desarrollado coordinaciones y alianzas estratégicas a lo largo de su historia.

#### **b) Comité de Coordinación:**

El Comité de Coordinación, es una instancia ejecutiva y funciona como una Dirección Colegiada que operativiza y da cumplimiento a los mandatos de la Asamblea General.

Está integrado por un/a coordinador/a, presidente, secretario, gerentes de áreas, un miembro fundador y un miembro activo de la asamblea.

De acuerdo al cronograma de la Fundación, en la actualidad existen cinco áreas estratégicas que desarrollan actividades relacionado con los objetivos y los fines de la FCNMPT entre las cuáles se encuentra: Laboratorios ISNAYA, Impresiones ISNAYA, Finca El Cortijo, Mercadeo y Área Social.

#### **a) Áreas ejecutivas**

Para lograr la eficiencia laboral y dar cumplimiento a los fines y objetivos de la FCNMPT en la actualidad se realizan actividades en cuatro grandes ejes/áreas:

- 1. Laboratorios ISNAYA.** Funciona como un centro de investigación y control de calidad donde trabajan químicos y farmacéuticos comprometidos a investigar el amplio mundo de las plantas medicinales, determinando las sustancias curativas realizando ensayos con nuevas formulaciones y controlando la calidad de las plantas, que son la base para la elaboración de los medicamentos comercializados bajo la marca ISNAYA.
- 2. Impresiones ISNAYA:** Es una de fuente de comunicación e información donde se diseñan y publican libros, revistas y folletos referidos a la medicina natural. Al mismo tiempo se brinda servicio de diseño e impresión al público en general.
- 3. Finca el Cortijo:** Área de experimentación agrotécnica y cultivo de plantas medicinales. Se trabaja con metodología orgánica, aplicando diferentes técnicas en la preparación del suelo, para optimizar los cultivos. En este ambiente natural se ubica el Centro de Capacitación de la Fundación, donde se capacitan a productores, promotores de salud, parteras y enfermeras en el uso y aplicación de plantas medicinales.
- 4. Eje social o área de desarrollo:** Es un área encargada de realizar actividades de formación, capacitación, docencia e investigación en el campo de la Medicina Popular Tradicional. En la actualidad no es sostenible económicamente ya que para ejecutar los programas de investigación y capacitación depende de recursos económicos que se gestionan a nivel de proyectos con la comunidad donante en Nicaragua; sin embargo

para los próximos cinco años se han logrado identificar estrategias de desarrollo con el objetivo de potenciar procesos investigativos y procesos educativos para el beneficio de la población que fomenta el uso de las Plantas Medicinales como una alternativa terapéutica.

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

En el organigrama se observa que la fundación carece del Área de recursos humanos que facilite los procesos en la fundación y así garantizar la eficiencia. Existen igualmente evidencias que la claridad de un enfoque o la articulación creativa y crítica de varios, es de suma importancia en la definición de una voluntad colectiva que se oriente a la conducción más coherente, frente a las necesidades estratégicas de las instituciones, pero igualmente y esto en instancias como estas es de suma importancia, con relación a las prioridades que puedan marcar como las políticas, evaluación de desempeño, contratación, capacitaciones.

El departamento de recursos humanos se relaciona con el mercado laboral, ha sufrido una importante evolución. Es uno de los departamentos con un trabajo más duro, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral. Esto ha hecho que sean puestos de los mejor remunerados y con mayor rotación, debido en gran parte a la gran presión a la que están sometidos estos profesionales.

#### **6.1.4. Coordinaciones y alianzas estratégicas de la FCNMPT.**

Para la FCNMPT es importante mantener relaciones y coordinaciones con organismos e instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el ámbito local, nacional e internacional.

### Cuadro 5. Lista de Abreviaturas

<b>ABREVIATURA</b>	<b>NOMBRE</b>
FCNMPT	Fundación centro nacional de la medicina popular tradicional
MINSA	Ministerio de salud
MINED	Ministerio de educación
UNAG	Unión nacional de agricultores y ganaderos
FUNICA	Fundación para el desarrollo tecnológico agropecuario y forestal de Nicaragua
IDR-PRODESEC	Programa de desarrollo económico de la región seca de Nicaragua.
FAREM	Facultad regional multidisciplinaria de Estelí
UNAN LEÓN	Universidad Nacional de León
UDO	Universidad de occidente
PLAMOTANIC	Red nacional de plantas medicinales
ISNAYA	Árbol Alegre

Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad se realizan acciones conjuntas con la Red de Investigadores de diferentes universidades de Nicaragua, América Central y con Instituciones Científicas de Europa. A nivel nacional existen organismos como el FUNICA, IDR, PRODESEC que apoyan actividades agroindustriales y comercialización. Convenios con las Universidades de UNAN LEON, FAREM-Estelí, UNN. Para fortalecer el área de investigación y capacitación hay que hacer alianzas con otros organismos

El objetivo es que las personas beneficiadas con este servicio sirvan como multiplicadores en sus lugares de origen y promuevan el uso de la medicina natural en todo el país. A través de convenios de colaboración con algunas Universidades nacionales se imparten capacitaciones y pasantías a estudiantes de química, farmacia, agronomía y Biología.

La FCNMPT es miembro activa de la Red Nacional de Plantas Medicinales (PLAMOTANIC) lo que ha permitido discutir y analizar las políticas y estrategias necesarias para la integración de la Medicina Popular Tradicional al Sistema Oficial de Salud.

También ha firmado convenios de colaboración con universidades del país como la Universidad del Norte de Nicaragua (UNN), Universidad de Occidente de León y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN –FAREM) donde se imparten capacitaciones, pasantías y asesoramiento de tesis y monografías a estudiantes de química, farmacia, agronomía y Biología.

## **6.2 Formas de provisión del personal utilizado por la fundación centro nacional medicina popular tradicional (FCNMPT)**

### **6.2.1 Proceso de reclutamiento.**

El reclutamiento de personal se basa en una serie de pasos que permiten captar el mayor número de personas aptas para el puesto vacante

Entre los medios utilizados en la fundación se encuentran los amigos, y otros medios, que generalmente han sido los mismos: la radio y el internet. Estos medios se utilizan según el lugar en el que se pretende Aunque los medios utilizados son los mismos, poner mayor énfasis en la misión de la empresa y las competencias requeridas para la posición, así como al tipo de colaborador que la organización necesita.

Cuando hay una vacante en esta área realmente lo que hacemos es recepcionarán curriculum, a veces tenemos personas que nos han recomendado, nosotros seleccionamos, los que se aplican acorde al puesto, se hace una convocatoria a esos interesados, se hace los procesos de entrevista, hay una guía un formato de entrevista, con los criterios bien definidos para saber exactamente qué es lo que se quiere preguntar, al final se hace una valoración de las aptitudes que tenga el entrevistado. (Benavidez, 2015)

El reclutamiento y selección de personal en una organización es una unidad compuesta por dos personas o más que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta. De aquí la necesidad de estudiar a las personas con quienes interactuará el postulante, para encontrar el complemento ideal que falta en esa sección u oficina. De acuerdo a lo investigado, existen diferentes clasificaciones acerca de las etapas. Se puede a grandes rasgos, hablar de reclutamiento, donde se incluyen el análisis y descripción del puesto de trabajo y el reclutamiento en sí.

Para cubrir cualquier vacante buscan como primera opción candidatos internos o de la empresa de Intermediación que ya se encuentran laborando en la compañía. .

En este caso, pese a que se publica la vacante solicitada por medio de murales y licitación vía e-mail, utilizando el Formato en la Publicación de Vacantes, el reclutamiento interno lo realiza el director ejecutivo

La principal fuente de reclutamiento externo se hace a través de las universidades más importantes y reconocidas, mediante la captación de potenciar ya sea de pasantía o egresado



con título universitario, o mediante el establecimiento de convenios para la difusión de las ofertas laborales a través de carteleras de las universidades y a través de sus páginas web.

La segunda fuente de reclutamiento externo es NICAEMPLEO.com, que es una herramienta a través de Internet. El reclutamiento externo de personal para puestos de todos los niveles es responsabilidad del director ejecutivo.

Para el caso de personal front-line (Operaciones y Ventas) todo el proceso de reclutamiento, evaluación y envío de la terna finalista estará a cargo de la dirección colegiada. Estos finalistas serán entrevistados y evaluados por el coordinador y la decisión final se tomará previa coordinación con los jefes de área

Para procesos masivos de reclutamiento de personal (front -line u otros), se podrá acudir a otras fuentes de reclutamiento externas, incluyendo anuncios en prensa. El cierre del proceso, debe ser notificado a los finalistas a través de una llamada telefónica y al resto de candidatos a través de un e -mail utilizando el Formato de la fundación y Cierre del proceso.

El coordinador ejecutivo de la fundación se compromete en satisfacer las demandas de personal con un mínimo de 8 días y máximo de 15 días laborables dependiendo de la complejidad de búsqueda de cada cargo.

### **6.3 Organización y toma de decisiones para la contratación FCNMPT**

#### **6.3.1 Selección de personal.**

A partir de esta etapa se tomarán en cuenta únicamente aquellos candidatos que, a la luz de los datos de que se disponen, cumplen con los requisitos el puesto y pueden ser interesantes para la empresa. Esto ahorrará costes y hará el proceso más dinámico. Esta serie de documentos, facilitan la preselección de candidatos haciendo una depuración de todos los candidatos y verificación de la información descrita en cada formulario elaborado en la fundación.

Las pruebas psicométricas son un complemento que contribuye a identificar las habilidades de los aspirantes, en este caso la fundación utiliza dos pruebas para el puesto de control de calidad, farmacología. Como prueba de simulación y de contenido que son prácticas de trabajo, como experimentación, o demostraciones que tiene que hacer los

candidatos para el puesto de trabajo. En cuanto al tiempo no ha habido una modificación en estas, ya que según el coordinador general la mejor forma de reconocer las entrevistas es a través de su mención en el curriculum y en su desempeño en trabajos anteriores.

La Fundación se compromete a la igualdad de oportunidades para todos los candidatos, sin importar raza, color, religión, sexo, orientación sexual, edad, estado civil, nacionalidad de origen, discapacidad o cualquier otra situación protegida por las leyes vigentes.

Para todas las posiciones, el director ejecutivo, investigará y verificará la información laboral ofrecida por el postulante, incluyendo una revisión de su entrevista de salida si trabajó previamente en una empresa de la Corporación, verificación de antecedentes delictivos y comerciales. Es muy importante advertir a todo postulante que las afirmaciones falsas en la hoja de vida constituyen causa de separación inmediata, independientemente del tiempo transcurrido en el empleo antes de que se descubra el engaño.

El coordinador ejecutivo deberá conservar una base de datos los archivos personales de los candidatos que no fueron seleccionados, a los mismos que se les deberá notificar vía personal, telefónica, electrónica o escrita que no fueron elegidos durante la selección final, una vez que se haya culminado el proceso.

En caso que el candidato seleccionado sea externo, su vinculación debe ser informada a la junta directiva, sobre la contratación del nuevo personal, y al contador de la empresa, y notificar sus Servicios Profesional a través de un e-mail con la información requerida en el Formato de la empresa Documentación personal nuevo ingreso.

El reclutamiento y selección es una de las actividades del área de recursos humanos en la organización, los resultados de los test no son buenos o malos en sí mismos; sino que en conjunto representan un aspecto medible en el individuo, el cual puede o no adecuarse a los objetivos de la empresa. Esto permite tener una mayor perspectiva en el proceso de selección y puede contribuir a la efectividad del mismo, haciéndolo más completo y justo en los candidatos que aplican. Estas pruebas están a cargo del coordinador general, ya que no existe un jefe de departamento de recursos humanos en la fundación.

### **6.3.2 Toma de decisiones**

De acuerdo a lo expuesto la fundación de estudio no es la excepción, para ser una empresa competitiva no basta con tener un buen producto, se debe tener un excelente personal, que si bien puede ser captado y reclutado de manera tradicional, al identificar sus

competencias la probabilidad de éxito puede ser mayor al encontrar un candidato apto para el puesto vacante. Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

Esto es considerado una fortaleza para la institución ya que permite servir de base a la orientación de los objetivos de la misma; expresa que en toda filosofía de gestión la misión refleja la razón de una organización. Su importancia radica en que una vez declarada se convierte en el punto de referencia de todas las decisiones importantes que se realizan en el día a día de la organización; por otra parte, focaliza el proceso de planificación, imprimiéndole coherencia y armonía entre sus partes.

Por su parte, los jefes de área y/o coordinadores a través de entrevista para este estudio, expresaron que existe un Organigrama de la Fundación, en las que cada área a su vez contempla un área estratégica o un área de mercadeo.

Mientras, el Director Ejecutivo de la Fundación dijo en la entrevista que *“las decisiones las toma el equipo de personas y da seguimiento en cada área, en coordinación con el director general”*. (Cruz, 2015) En efecto, la toma de una decisión es una acción predictiva, en la medida en que se pretende satisfacer una necesidad, en un futuro inmediato o a medio plazo, a partir de la evaluación o estimación de unos indicadores en el presente. Incluso los enfoques menos predictivos no pueden evitar un trasfondo de expectativa. No todas las personas igualmente hábiles ni capaces para cualquier tipo de actividad. Cuanto más exigente es la actividad, más pequeño y especial es el grupo de personas que pueden asumirla. El problema será localizarlas y seleccionarlas. El tomar una decisión requiere de la experiencia, el trabajo en equipo y la razón no la intuición.

### **6.3.3 Contratación**

Quienes evalúan el proceso de contratación en la fundación lo consideran como bueno. El propósito de la administración de personal consiste en contratar y colocar a la gente en los puestos para los que se encuentran en verdad calificados. Las actividades que conforman el proceso de administración de personal inician cuando se presenta una vacante o se crea un nuevo puesto. Antes de cubrir dicha vacante, se deberán desarrollar las siguientes actividades: definición del puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación.

Y quien está a cargo de este proceso en la fundación es el coordinador general en conjunto con los jefes de área. En la fundación no cuenta con un jefe de recursos humanos.

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.

- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado por el coordinador general, y el trabajador.
- Generar la afiliación al INSS

#### **6.3.4 Inducción**

Si bien el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.

El programa de inducción, es la herramienta indispensable para toda organización el cual tiene como objetivo principal minimizar la incertidumbre que presenta el empleado de nuevo ingreso en sus primeros días de labores y durante el tiempo que labore para la empresa.

Actualmente en FCNMPT, al personal que ingresa se le proporciona documento de índole informativo, información corporativa, los beneficios que la fundación brinda son explicados de forma general. Por esto y con la finalidad de encontrar mecanismos que colaboren con el desarrollo y aprovechamiento del potencial del nuevo empleado.

Con el objetivo de informar al trabajador sobre la actividad a que se dedica la fundación, beneficios que brinda, derechos y deberes y también lograr que se identifique con la organización. Como se describe en las pautas antes mencionadas existen dos tipos de inducción.

La primera a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la misión, el proyecto organizacional, historia, estructura, normatividad y beneficios que ofrece la organización a sus empleados.

La segunda, denominada Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización. Con relación a esta última, es responsabilidad del Jefe Inmediato llevar a cabo el procedimiento

Todo proceso de inducción deberá ser flexible a cambios los cuales deberán ser aprobados por los Jefes de área y directivos de la empresa. Este proceso dura en la fundación de 3 a 7 días está en relación al puesto de trabajo.

Con el objeto de mejorar el proceso realizado, se debe realizar una evaluación del mismo, con lo cual se podrá identificar si existen fallas que deban corregirse, esto es una deficiencia de la fundación que no la realiza una post evaluación.

## **6.4 Análisis de selección del personal desde los colaboradores**

### **6.4.1 Características generales de los colaboradores encuestados**

La máxima autoridad de la Fundación es una Asamblea; la que a su vez está regida por una Dirección Ejecutiva y los Jefes de las Áreas estratégicas de Impresiones Isnaya; de Laboratorio químico farmacéutico; Finca El Cortijo y Área Social. Cuenta con una finca de producción y un laboratorio de Control de Calidad. En esta empresa laboran un total de 42 trabajadores, 28 varones y 14 mujeres. De ellos, siete son trabajadores administrativos y siete en las áreas productivas veintiuno en imprenta y siete en el empaque de productos. (Cruz, 2015)

*El trabajo es imprescindible para el ser humano, significando la fuente de ingresos de los individuos, así como una importante fuente de satisfacción personal. (Chiavenato, 2007)*

De esta manera, los colaboradores como se refleja en gráfico de genero el 50% son mujeres, y 50% varones se sienten

tomados en cuenta, se comprometen con la empresa y están seguros al saber que pueden solicitar algún permiso para atender asuntos personales sin ninguna consecuencia, contribuyendo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	19	50.0	50.00	50.00
Masculino	19	50.0	50.00	50.00
TOTAL	38	100	100	100.0

*Fuente: Investigación de Campo. Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT. Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

Asimismo, el tener una mejor distribución entre el personal femenino y masculino permite introducir estilos de liderazgo que fomenten el trabajo en equipo y la innovación, comparten estilos de liderazgo caracterizados por la colaboración, la no jerarquización, que genera un “Supportive Management” (o administración basada en el apoyo), lo cual promueve la motivación intrínseca y fomentan la creatividad. La fundación Hace eco de género en su estructura organizativa que sea equitativa en toda la organización al equilibrio de vida laboral y personal

**Cuadro 7. Carrera o especialidad de los colaboradores.**  
**Universo: 38 encuestas**

<b>Carrera o especialidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
MERCADOTECNIA	3	7.9	7.9	7.9
ADMN DE EMPRESAS	8	21.1	21.1	28.9
QUIMICA Y FARMACIA	3	7.9	7.9	36.8
CONTADURIA PUBLICA	4	10.5	10.5	47.4
OPERADOR	6	15.8	15.8	63.2
TECNICO DE MAQUINARIA	2	5.3	5.3	68.4
INGENIERIA AGRICOLA	4	10.5	10.5	78.4
DISEÑO Y CONSTRUCCION	3	7.9	7.9	86.8
TECNICO CONTROL PLAGAS	1	2.6	2.6	89.5
SECRETARIA	2	5.3	5.3	97.4
NINGUNO	1	2.6	2.6	89.5
<b>Atención al cliente</b>	1	2.6	2.6	89.5
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	100.00

*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT  
 Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

*El análisis de puestos es un estudio de la descripción de las tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones y que constituye una unidad específica de trabajo, así como de las obligaciones que implica y los requisitos de escolaridad, experiencia y aptitudes que debe cubrir la persona destinada a ocupar el puesto (Chiavenato, 2004)*

En el cuadro 7. Se muestra el nivel de escolaridad o especialidad de las 38 personas que conforman el personal en estudio, se determinó que el 21.1%, o sea 8 son Administradores de Empresas; el 15.08% o sea 6 son operadores, el 10.5% o sea, 4 son Ingenieros Agrícolas y 4 Contadores Públicos; de igual manera hay 3 especialistas en diseño gráfico y 3 Químico Farmacéuticos para un 7.9% para cada grupo de especialistas; que conforman la fundación representa el 2.6% lo que hace que la Fundación se desarrolle como una empresa competente en su ramo.

La administración de recursos humanos y la descripción depuesto ¿Qué importancia tiene la Administración de Recursos Humanos? Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de

recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales. En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos (ARH).

<b>Cuadro 8. Cargo actual de los encuestados</b>				
<b>Universo: 38 encuestas.</b>				
<b>Cargo actual</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
RESPONSABLE MERCADEO	1	2.6	2.6	2.6
AUXILIAR DE PRODUCCION	6	15.8	15.8	18.4
CONTROL DE CALIDAD	1	2.6	2.6	21.1
RESPONSABLE PRODUCCION	7	18.4	18.4	39.5
AUXILIAR CONTABLE	3	7.9	7.9	47.4
RESPONSABLE SERVICIOS GENERALES	2	5.3	5.3	52.6
ATENCION AL CLIENTE	3	7.9	7.9	65.8
OPERADOR	8	21.1	21.1	86.8
CONTADOR	2	5.3	5.3	92.1
IMPRESIONES	1	2.6	2.6	94.7
TECNICO	1	2.6	2.6	97.4
SUPERVISOR	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT*  
*Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

*Según (Reyes Ponce, 2008) el objeto del análisis de puestos es determinar el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocupar el puesto.*

Con respecto al cargo que las 38 personas en estudio desempeñan en la Fundación, se determinó que de estas el 21,1% el que trabaja como operador es responsable de producción, seguido del 18.4% ,15.8% que labora como auxiliar de producción, y del 7.9% que trabaja auxiliar del contable, y atención al cliente, representan el 5.31% respectivamente los responsables de servicios generales y por último en el cuadro están el responsable de mercadeo, control de calidad , impresión, técnico superior para compartir entre sí el 2.6%

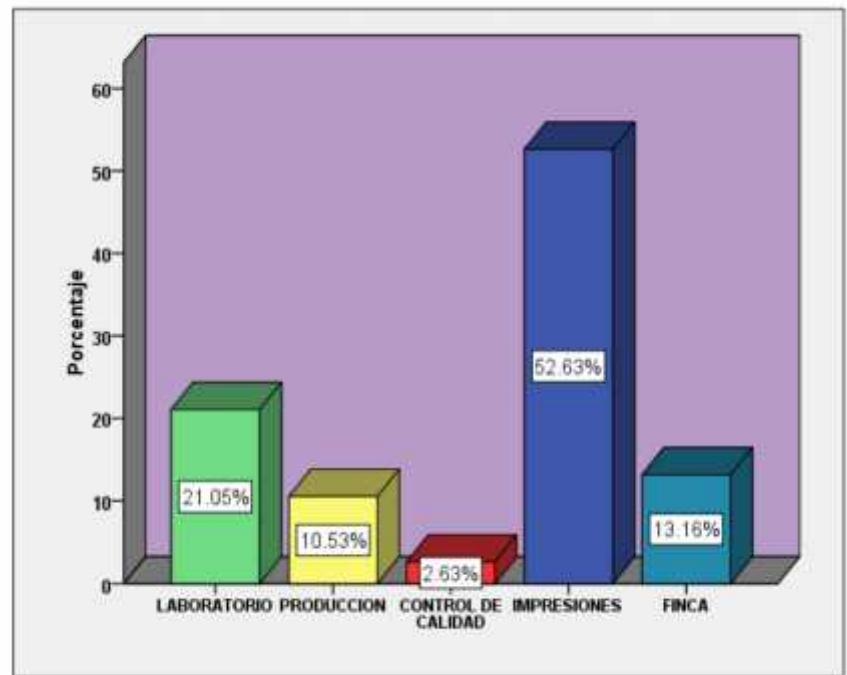


Los puestos representan una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que permite estandarizar o normalizar las actividades de los empleados. Es una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos. Como se puede apreciar hay una distribución de cargos bastante equitativa lo que garantiza resultados óptimos para la Fundación.

*Harper, 1992 considera que la eficiencia de una empresa solo es posible si como parte del proceso administrativo se hace un buen ordenamiento y coordinación racional de los recursos humanos con que cuenta, ya que estos son parte del grupo empresarial mismo.*

Con respecto a la pregunta **¿En qué área labora?**, en el gráfico se aprecia que del 100% de los 38 trabajadores encuestados, el 52.63% trabaja en Impresiones; y que simultáneamente el 21.05% trabaja en el Laboratorio, la Finca respectivamente el 13.16% en el área Productiva, 10.53% y únicamente solo el 2.63% de labora en Control de calidad.

**Gráfico 7. Área donde labora. Universo: 38 encuestas**



**Fuente:** Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT. **Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015)

En la actualidad las empresas le dan al capital humano la importancia que de hecho siempre debe tener, por este motivo la incorporan psicolaboral como un recurso para la selección de personal, permite a la fundación colocar colaboradores en puestos de trabajo en relación a su perfil permitiendo que tenga personal calificado, y competitivo.

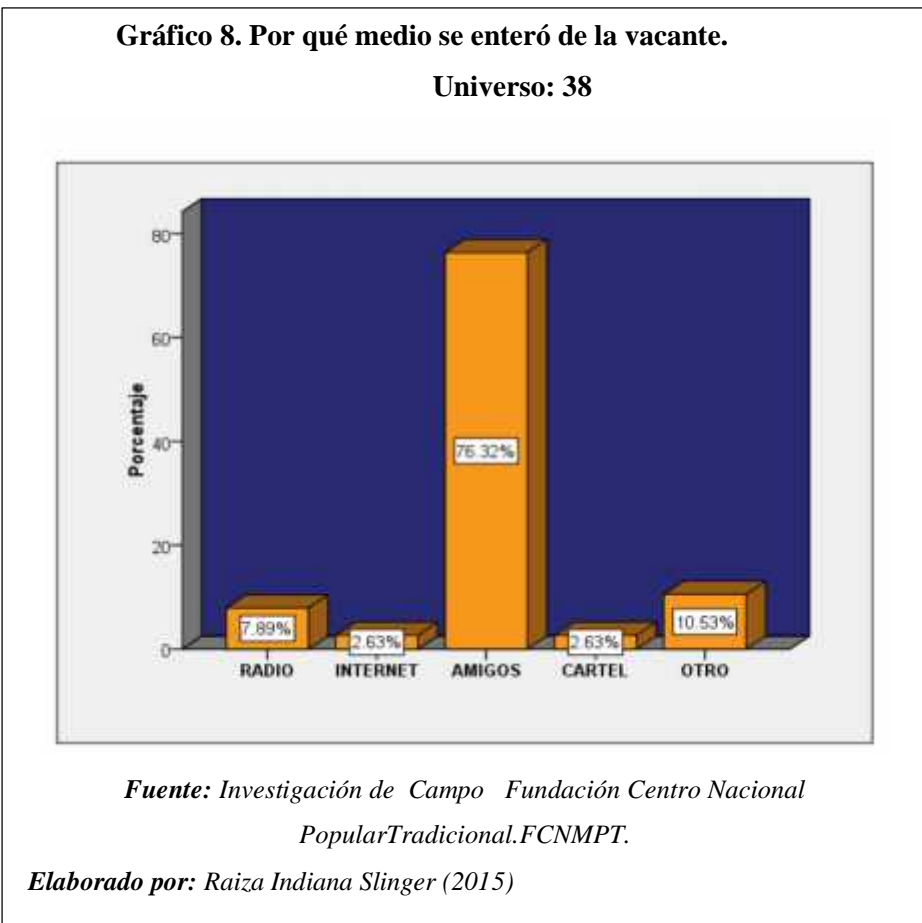
#### 6.4.2 El reclutamiento de los colaboradores encuestados

*En el reclutamiento del personal se pueden utilizar varios canales externos, sitios de reclutamiento en internet, comunicación dentro de la empresa, publicidad, entidades gubernamentales, agencias de empleos, compañías de ubicación de profesionales y el outsourcing (Werther, 2008, págs. 164-170)*

En relación a la pregunta ¿Por qué medio se enteró de la vacante? de los 38 personas encuestadas, el

76.32% respondió que se enteró por los amigos, 10.53% por Otros, Radio 7.89%, y el 2.63% Internet y Cartel como medios de comunicar la vacante en la Fundación.

Relacionando las respuestas de los 38 trabajadores encuestados en relación a ¿cómo o por qué medio se enteraron de la vacante?, con lo dicho por los jefes de área y coordinadores en su entrevista cuando se les preguntó ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento en el área de trabajo que dirige? se evidencia una contradicción por cuanto



estos hablan de recepción de currículos, y que si a veces tienen personas que les han recomendado, los que se aplican acorde al puesto, se hace una convocatoria a esos interesados, se hace los procesos de entrevista mediante una guía un formato de entrevista, con los criterios bien definidos para saber exactamente qué es lo que se quiere preguntar, al final se hace una valoración de las aptitudes que tenga el entrevistado

Cuando hay una vacante en esta área realmente lo que hacemos es recepcionar curriculum, a veces tenemos personas que nos han recomendado, nosotros seleccionamos, los que se aplican acorde al puesto, se hace una convocatoria a esos interesados, se hace los procesos de entrevista, hay una guía un formato de entrevista, con los criterios bien definidos para saber exactamente qué es lo que se quiere preguntar, al final se hace una valoración de las aptitudes que tenga el entrevistado. (Benavidez, 2015)

Para que la mayoría de estos anuncios se debe tener bien en claro la naturaleza que tendrá el aviso, ya que muchas veces no se obtienen los resultados deseados debido a que la redacción no es la adecuada. El reclutador deberá adecuar su anuncio a factores tales como: si el puesto es de un nivel bajo, intermedio o alto; si existe gran oferta de personal o el grupo es reducido, responsabilidad específica del puesto, requerimiento escolar y académico. (Chiavenato, 2004)

El gráfico 9. Ilustra que de 38 colaboradores que conforman la encuesta, consideran importante la publicación del puesto de trabajo 92.11% y los que no se publique a estabilidad laboral 7.89%, Toda vacante debe ser ofertada públicamente los sistemas de provisión y de selección, resulta positiva porque permite realizar todo los procedimientos que tiene que implementar la fundación, y lograr el concurso del puesto. seleccionar el personal para

**Gráfico 9. Los puestos de trabajo deben de ser ofertados públicamente.**  
Universo: 38 encuestas.



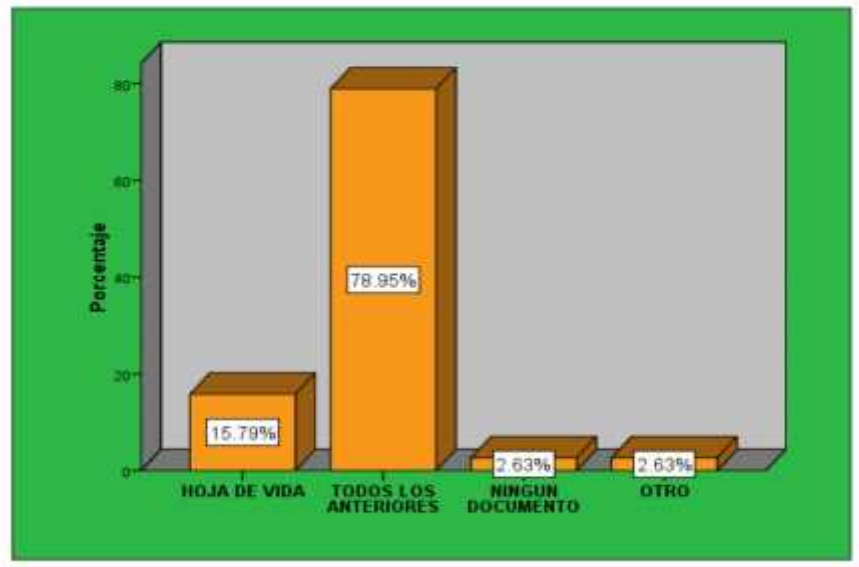
**Fuente:** Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT

**Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015)

futuras contrataciones en los diferentes puestos de trabajo, estos se adaptan a las exigencias del mundo moderno, para que así el personal se sienta motivado y satisfecho para desempeñar sus funciones.

La información recogida mediante el análisis de puestos de trabajo es utilizada tanto en el reclutamiento de candidatos como en su futura selección. En el reclutamiento de candidatos, el análisis nos da información sobre las características del puesto y sobre los requisitos que debe tener el candidato que ha de ocupar el puesto. (Chiavenato, 2004)

**Gráfico 10. Qué documentos presentó para el puesto de trabajo**  
**Universo: 38 encuestas.**



*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT  
 Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

Se considera un procedimiento básico para cualquier organización, los puestos de trabajo o cuyo objetivo es determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones, y Contribuye a establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas, que pueden tomarse como base para la fijación de salarios, por consiguiente, uno de los puntos de partida para el establecimiento y mejor control de información de los colaboradores.

Con respecto a la pregunta ¿Qué documentos presentó para el puesto de trabajo? el 78.95% respondió que presentó hoja de vida, carta de recomendación, récord policial y exámenes médicos; a su vez el 15.79% presentó solamente Hoja de vida y de igual forma el 2.63% no presentó ningún documento.

La documentación y recepción de información del aspirante es de suma importancia en el proceso de selección ya que en documentos como la solicitud de empleo, currículum vitae y referencias laborales se puede constatar la información de cada candidato, por lo tanto deben ser lo más completos posibles y evitarse inscribir en ellos ningún dato

que pueda influir o formar parte de la decisión o conocimiento del contratante. En la fundación se ha modificado el formato de solicitud de empleo, a fin de recabar mayor información sobre el candidato, poder comparar con lo descrito en el curriculum, en la entrevista y en la información las referencias personales.

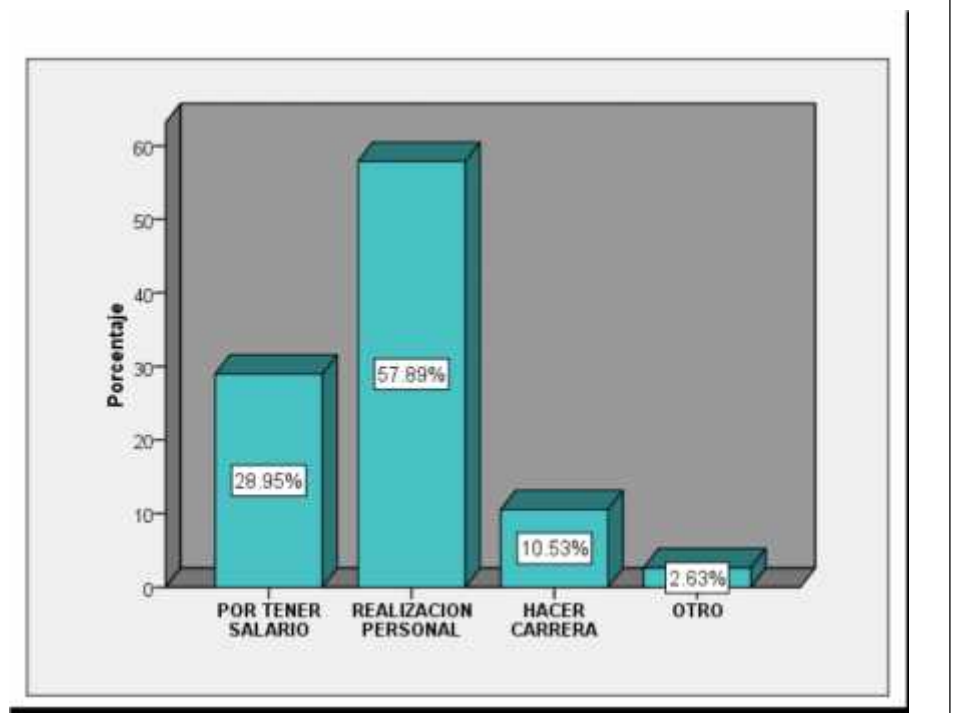
Cartas de recomendación actualizadas, record de policías, y todo los documentos que debe tener su curriculum( cedula de identidad), y sobre todo la experiencia laboral. (Videa, 2015)

*Esto debe verse como una inversión a mediano y largo plazo y no únicamente como Un gasto innecesario. Según (Reyes Ponce, 2008, pág. 19)*

En lo que respecta a la pregunta ¿Por qué el puesto de trabajo?, el 57.89% de los trabajadores encuestados expresó que este sería una Realización personal; 28.95 % por tener un Salario; el 10.53% para hacer carrera y el 2.63% dijo que por otros

motivos, se puede considerar que la motivación y la satisfacción laboral tienen relación en la realización personal para cumplir las metas individuales, como organizacionales.

**Gráfico 11. Por qué solicita el puesto de trabajo. Universo: 38 encuestas.**



**Fuente:** Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT

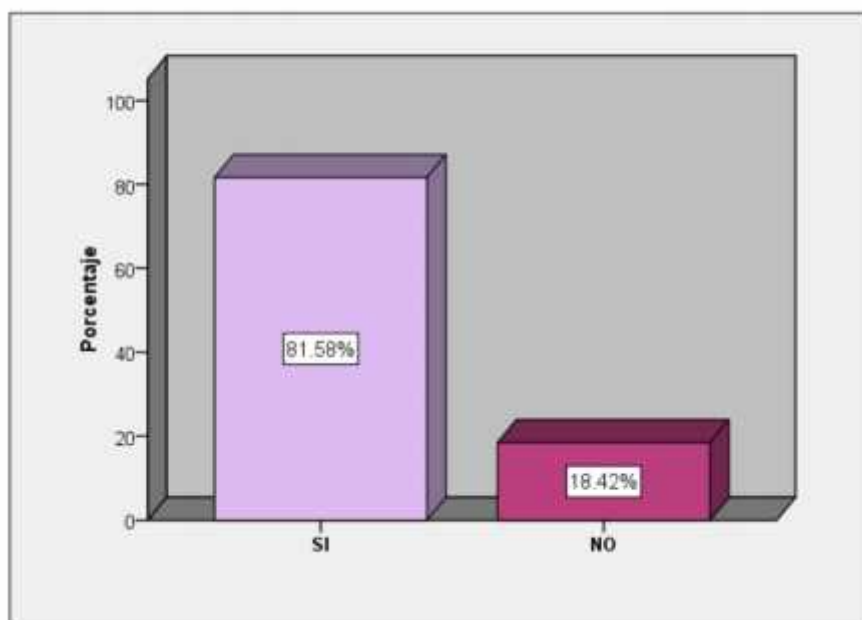
**Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015)

A partir de ello los puestos de trabajo de la organización, adquieren un papel importante para el cumplimiento de los objetivos fijados en la empresa. Las tendencias actuales en la gestión de Recursos Humanos están enfocadas al uso e implementación de sistemas prácticos, multidisciplinarios y participativos.

### 6.4.3 Selección de personal

De acuerdo a Barquero y Corrales, una vez completados los procesos anteriores, en el orden sigue la entrevista, la cual: Es fundamentalmente, un intercambio de impresiones, una conversación que se desarrolla entre dos o más personas. Sus objetivos pueden ser diversos. En el caso del analista de puestos, son: obtener información, aclarar, corroborar o ampliar una serie de datos. (Barquero Corrales, 2005, págs. 53-55)

**Gráfico 12. Realización de entrevista al momento de su selección.**  
Universo: 38 encuestas.

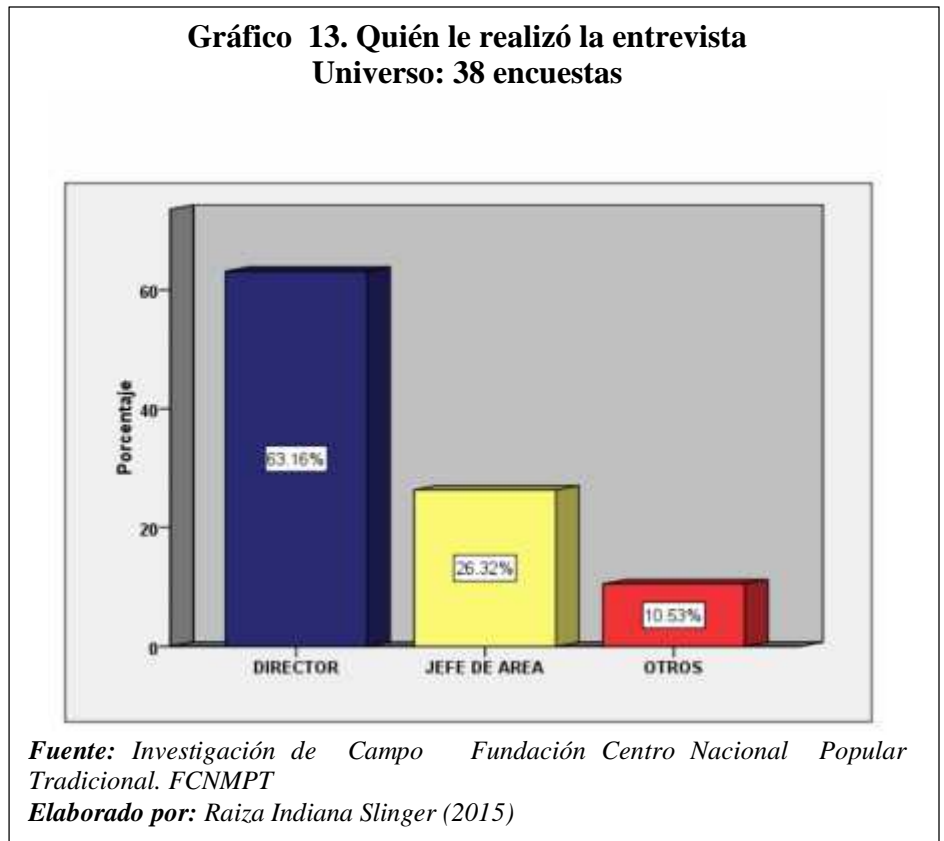


*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT  
Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

El gráfico ilustra que el 81.58%.57% de los 38 colaboradores señalaron que la técnica más empleada para su selección o ingreso fue la entrevista que le realización en su selección en la fundación. Mientras, el 18.42 % afirmó que no se le aplicó entrevista. Fue una entrevista espontanea, como hacia práctica en otras áreas, de repente me llamaron a la entrevista. Unos 30 minutos, para hacerme la propuesta de trabajo, y desde ahí ya llevo 5 años aquí en la fundación. (Herrera, 2015)

La entrevista es una parte primordial en las “Fases de ingreso” correcta aplicación de ella, servirá claramente para tener mayor información y claridad para seleccionar el candidato idóneo, y que cumpla mejor con nuestras expectativas de la empresa.

*Cabe destacar, la desventaja que genera el hecho de que ninguno de los informantes reportó haberse entrevistado con el supervisor inmediato, como lo señala Wendell (2002, “en la mayoría de las organizaciones el supervisor inmediato entrevista a los candidatos que han sido remitido por el departamento de recursos humanos” (Pág. 262), pues es éste el que conoce con precisión lo que se requiere del candidato para el buen desempeño del cargo.*



En relación al gráfico 13. En este se ve que al 63.16 % de los quien les aplicó fue el Director general de la fundación, seguido 26.32% los jefes de áreas, posteriormente Otros 10.53 % que la técnica más empleada para su selección o ingreso fue la entrevista. Al respecto, el director general dijo que “él realiza entrevistas de habilidades verbales, expectativas de conocimiento de la institución. Toma en cuenta la percepción, comunicación, interés” (Cruz, 2015)

Por su parte, los jefes y coordinadores entrevistados expresaron que: “*Existe un modelo estructurado de entrevista y lo hace el jefe de área, si son cargos administrativos, lo hace el coordinador. En ese caso no solo es hacerle la entrevista, sino hacerle pruebas de simulación. Hacer un análisis de control de calidad*”. (Videa, 2015) Jefe de mercadeo

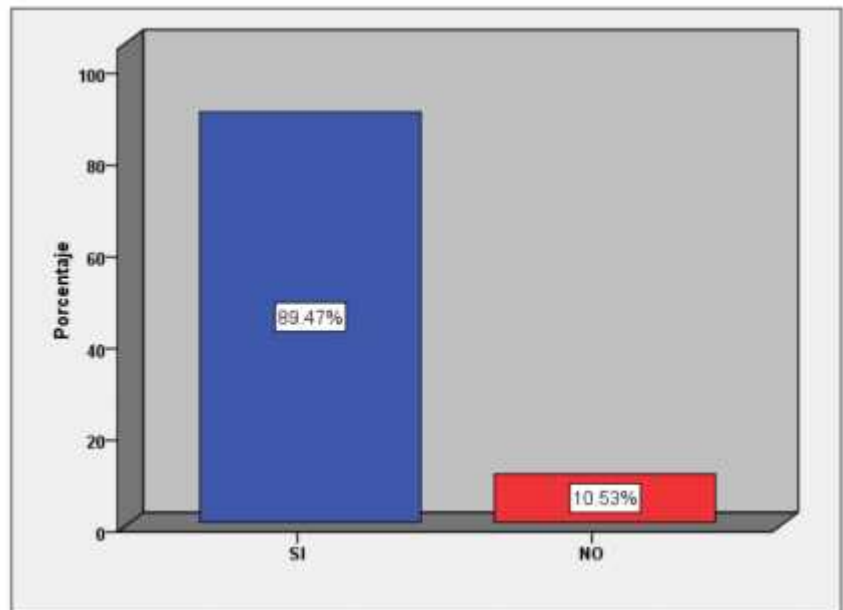


de la FCNMPT

Las entrevistas establecen el primer contacto directo de la empresa con los aspirantes a las vacantes existentes; en ella datos que permite a la empresa conocer mejor al candidato, mientras el aspirante puede conocer mejor el cargo que podría desempeñar y el funcionamiento de la organización a la que incorporarse. Por tanto esta actividad debe realizarse de tal forma que no genere en el empleado incomodidades que pueden afectar su continuidad en el proceso, su relación con la organización y su desempeño futuro.

*Las referencias son parte de un elemento subjetivo. Revelan aspectos importantes del candidato, pero no deben ser la principal fuente para obtener información sólida confiable, que contribuya a tomar una decisión adecuada. Esto obedece a que, en ocasiones, de ellas emanan circunstancias inciertas en la vida y trayectoria profesional del candidato (Werther, 2008, pág. 180)*

**Gráfico 14. Confirmaron sus referencias.  
Universo: 38 encuestas.**



**Fuente:** Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT.

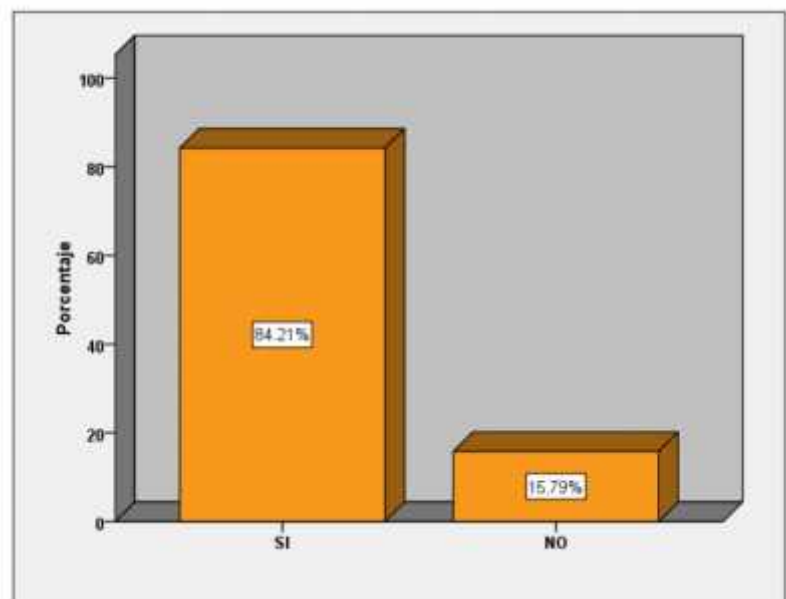
**Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015)

En relación a la pregunta ¿Confirmaron sus referencias? en el gráfico 14. Se evidencia que al 89.47% de los 38 colaboradores encuestados les fueron verificados sus datos y quien lo hizo fue el Director ejecutivo de la fundación, se evidencia además que al 10.53% sus datos no les fueron verificados. Con lo aquí expresado queda de manifiesto que hubo un error o fallo en el proceso de selección al no comprobar los datos proporcionados por el trabajador.

En la fundación quien realiza la verificación de la referencias de trabajos anteriores en relación al puesto de trabajo solicitado, es el director general, para comprobar la validez de los documentos. Los administradores y el personal de recursos humanos toman las decisiones de contratación basadas en la información disponible, incluyendo el uso de los datos de tu solicitud y de tu currículum vitae. Los gerentes de prospección quieren saber lo que otros gerentes tienen que decir acerca de tu trabajo, personalidad, ética de trabajo y otros.

*Para Mondy (2005) Las pruebas están destinadas a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte a los requerimiento del cargo” (Mondy, R. Y Noe,R., 2005, pág. 198); Lo que significa que sin la aplicación de éstas no se puede tener la certeza que los aspirantes a un cargo cumple con los requerimientos exigidos para su desempeño.*

**Gráfico 15 Aplicación de prueba de actitud.  
Universo: 38 encuestas.**



**Fuente:** Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP

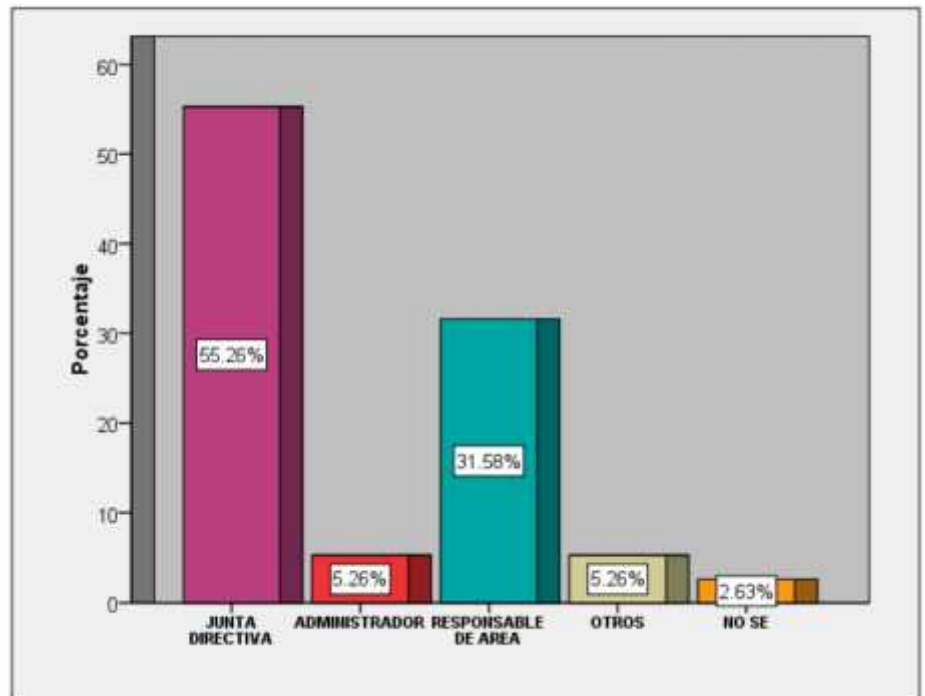
**Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015)

A los colaboradores se les aplicó una prueba, el gráfico 15 muestra que al 84.21% se les aplicó una prueba, mientras al 16.79% no le aplicaron pruebas. Las pruebas forman parte del proceso de selección antes de ser contratado el personal de la fundación realiza estas pruebas a ciertos colaboradores por el tipo de trabajo en la fundación como es el laboratorio, imprenta, producción, tiene relación la aplicación de dichas pruebas con las características del propias del puesto de trabajo.

#### 6.4.4 Toma de decisiones

Definen la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto el aspecto principal de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio (Koontz, 2004). Por su parte (Robbins, 2005) definen la toma de decisiones como la elección entre dos o más alternativas.

**Gráfico 16. Quién toma las decisiones**  
Universo: 38 encuestas



*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP  
Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

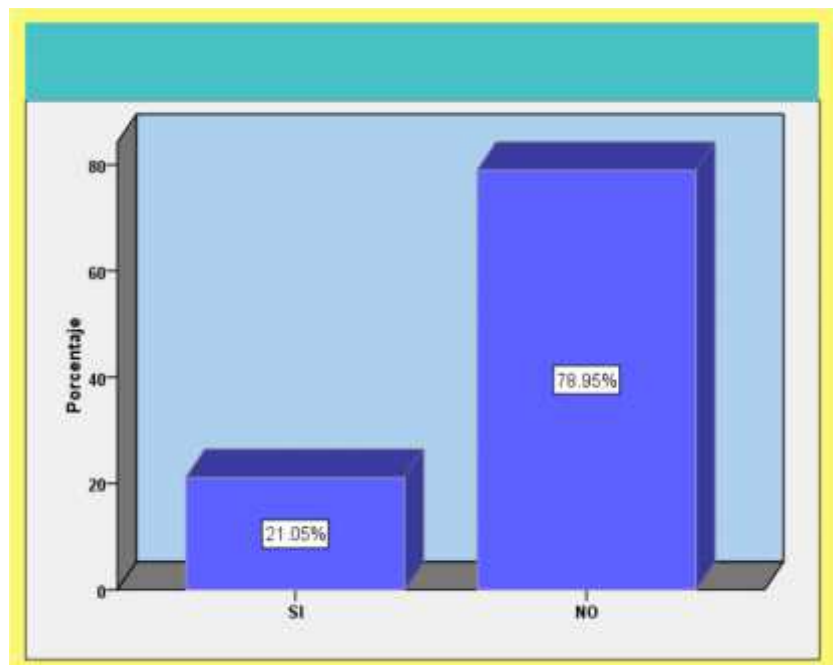
A la pregunta ¿Quién toma las decisiones? el 55.26% respondió que esta acción la recae en la Junta directiva; para un 31.58% quien toma las decisiones son los jefes de área, el mismo porcentaje de 5.26% dijo que es la administración y otros comparten por último los que no saben responde que es el 2.63%.

Por su parte, el Director Ejecutivo de la Fundación dijo en la entrevista diagnóstica que “las decisiones las toma el equipo de personas y da seguimiento en cada área, en coordinación con el director general”. En efecto, la toma de una decisión es una acción predictiva, en la medida en que se pretende satisfacer una necesidad, en un futuro inmediato o a medio plazo,

a partir de la evaluación o estimación de unos indicadores en el presente. Incluso los enfoques menos predictivos no pueden evitar un trasfondo de expectativa. No todas las personas igualmente hábiles ni capaces para cualquier tipo de actividad. Cuanto más exigente es la actividad, más pequeño y especial es el grupo de personas que pueden asumirla. El problema será localizarlas y seleccionarlas. El tomar una decisión requiere de la experiencia, el trabajo en equipo y la razón no la intuición.

*La relación entre el nivel administrativo dónde se toman las decisiones, la clase de problema al que se enfrentan y el tipo de decisión que es necesario adoptar para hacerle frente. Los directivos de alto nivel se enfrentan a decisiones no programadas, puesto que son problemas sin estructurar y a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, más estructurados o*

**Gráfico 17. Ha participado en alguna asamblea general de la Fundación**  
Universo: 38 encuestas



*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMPT*

*Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

*comprendibles resultan los problemas y por tanto, más programadas resultarán las decisiones. (Koontz, 2004)*

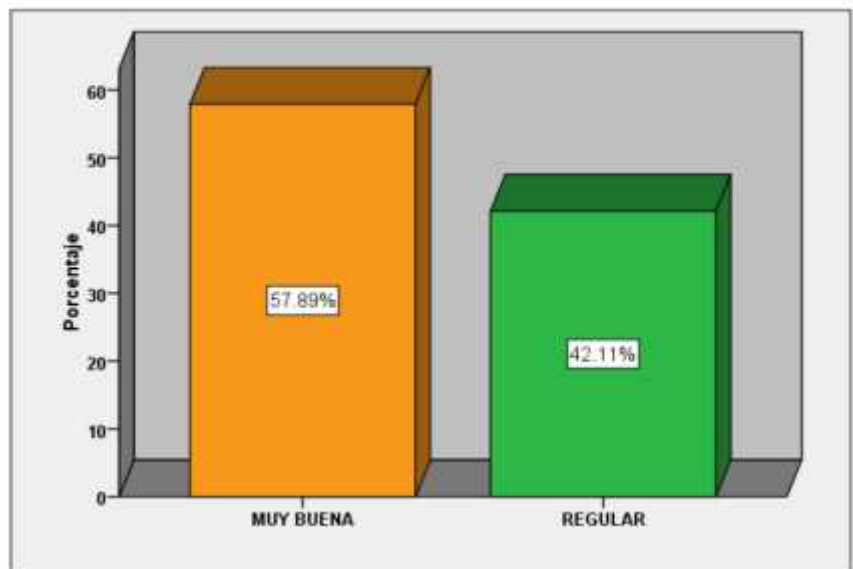
En relación a la pregunta **¿Ha participado en alguna asamblea general de la Fundación?** el 78.95% de los colaboradores expresó no participar o no ser tomados en

cuenta en las asambleas de la Fundación, mientras que el 21.05% manifestó que quienes han participado son los jefes de línea y colaboradores antiguos de la institución.

Al respecto de esta pregunta, los jefes de área y/o coordinadores en entrevista para este estudio dijeron que sí hay un proyecto para la fundación de gran magnitud la decisión se somete a asamblea general, que la conforma el coordinador general, jefes de áreas, trabajadores y miembros fundadores, lo anterior se contradice con lo expresado por los 38 trabajadores encuestados quienes dijeron no participar o no ser tomados en cuenta en las asambleas de la Fundación, o que quienes han participado son los jefes de línea y colaboradores antiguos de la institución. (Videa, 2015)

Por su parte, la experiencia de Administración de una empresa o institución demuestra que la toma de decisiones es sencilla cuando se tiene bastante información y cuando las asambleas generales se hacen con la participación de los colaboradores y de los trabajadores en equipo. *La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa*

**Gráfico 18. Cómo valora la comunicación con sus compañeros de trabajo. Universo: 38 encuestas.**



**Fuente:** Investigación de Campo. Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP

**Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015)

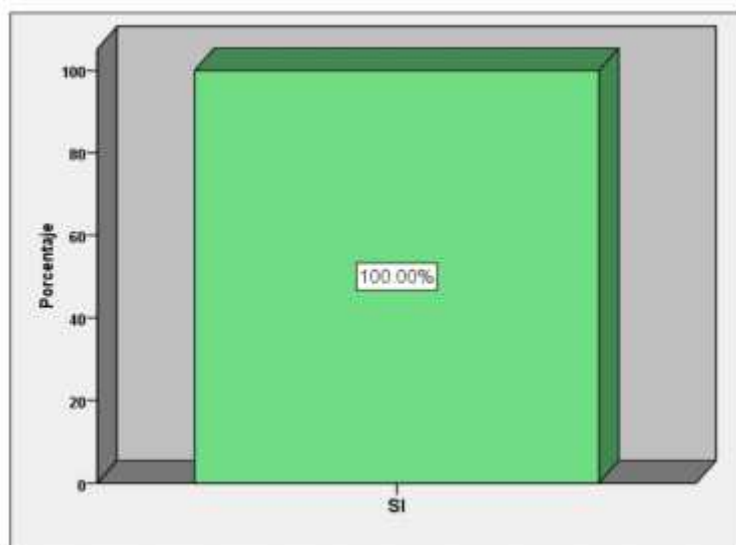
*es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa*

en cada situación concreta (Koontz, 2004). Por su parte (Robbins, 2005) definen la toma de decisiones como la elección entre dos ò más alternativas.

Si se observa en el gráfico podrá notarse el trabajo en la fundación de la comunicación de los trabajadores es el 57.89% de porcentaje como Muy Buena, y el resto lo calificó como Regular 42.11%. Se podría afirmar que se tiene que cuidar los canales de comunicación que existen en la fundación para que no se distorsione la información, y no fomentar los rumores que pueden generar conflictos laborales.

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras por ejemplo dentro de una organización esta tiene varias jerarquías de autoridad y de lineamientos .Por otra parte la comunicación alienta la motivación porque le aclara a los empleados lo que tienen que hacer, como lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar su rendimiento. Ya que mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

**Gráfico 19. Se considera calificado para desempeñar el puesto de trabajo. Universo: 38 encuestas.**



**Fuente:** Investigación de Campo. Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP

**Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015)

En las encuestas, el 100% de las 38 personas que conforman el personal en estudio, manifestó que se considera calificado para desempeñar su puesto de trabajo.

La herramienta administrativa que ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de "Análisis del Puesto", la cual además nos permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen el puesto de trabajo. (Arias Galicia, 2002)

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

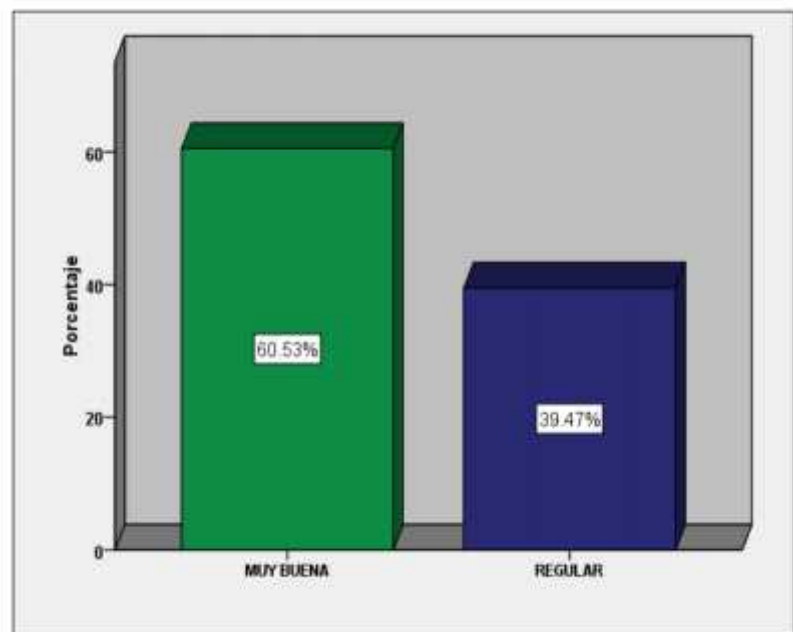
#### 6.4.5 El proceso de contratación

*La actual justicia laboral en Nicaragua se aplica a través del Código del Trabajo de la República de Nicaragua (Ley 185), vigente desde octubre de 1996.*

Si se observa en el gráfico podrá notarse de que fueron incorporados y realizan actividades para la empresa, se evidencia la coincidencia de porcentaje 60.53% en el cual el personal calificó el proceso de contratación de la fundación Muy Buena

El resto lo calificó como Regular 39.47%.

**Gráfico 20. Cómo valora el proceso de contratación en la fundación.**  
**Universo: 38 encuestas.**



*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP*

*Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015).*

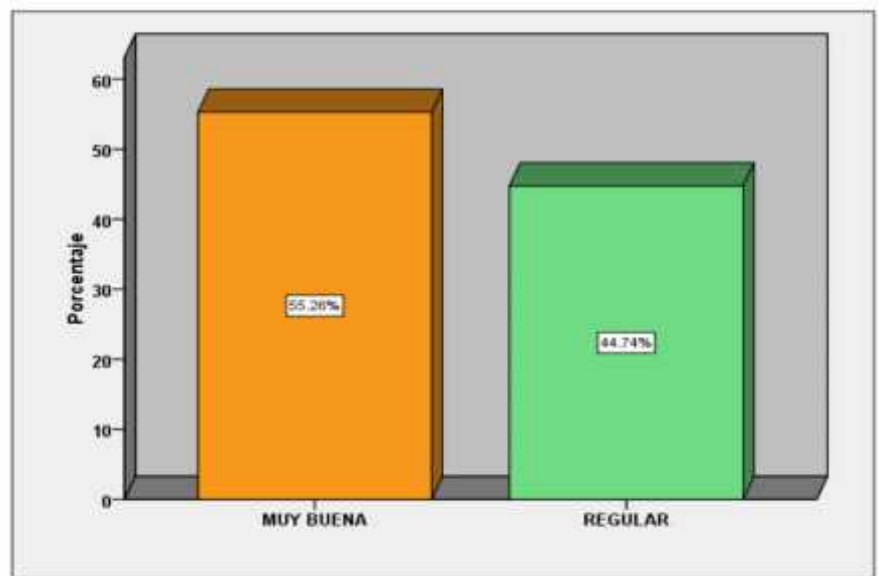
Quienes evalúan el proceso como bueno justifican su opinión por la participación del Coordinador General. Los que evalúan el proceso de contratación como muy buena argumentan que tuvieron acceso a información general sobre la fundación y el puesto. La informalidad del proceso fue la razón utilizada por quienes consideran que el proceso es regular. (Herrera, 2015)

*Cada mejora a la compañía descansa en la gente que desea hacer algo mejor y diferente. Cuando...se pueda...obtener personal que quiera y sepa cómo cambiar, entonces se podrán implantar las estrategias y alcanzar los objetivos” (Gubman, 1998, pág. 7)*

Si se observa en el gráfico podrá notarse el trabajo en la fundación es el 55.26% de porcentaje Muy Buena. El resto lo calificó

como Regular 44.74%. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos. Esto permite que los trabajadores se identifiquen con la misión y visión para el cumplimiento de los objetivos.

**Gráfico 21** Cómo valora su trabajo en la Fundación.  
Universo: 38 encuestas.



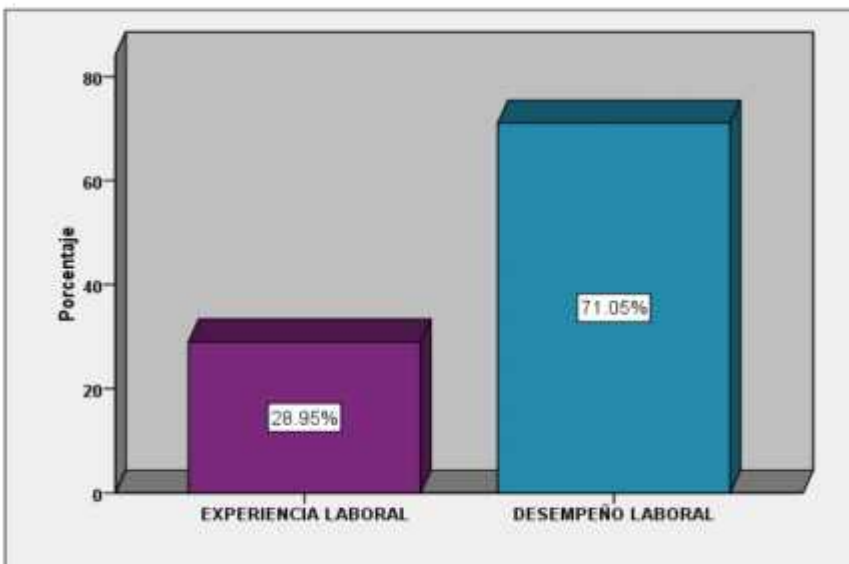
**Fuente:** Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP

**Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015).



Con respecto (Chiavenato, 2007, pág. 169) Que la selección de personal 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

**Gráfico 22. Cuáles son los criterios para definir el salario.  
Universo: 38 encuestas.**



**Fuente:** Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP  
**Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015).

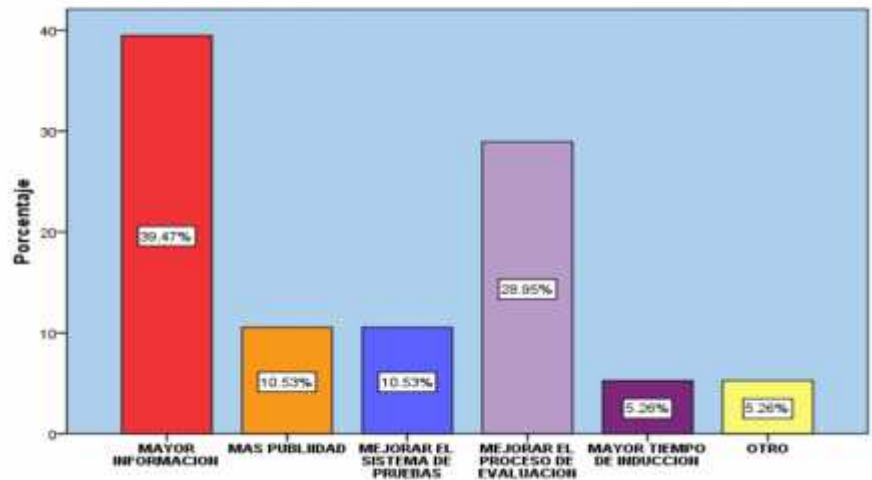
En la ilustración de los 38 colaboradores encuestados opinaron que el desempeño laboral como un elemento principal 71.05% el 28.95%, la experiencia laboral.

Generalmente, este elemento es la parte más significativa y periódica, que el colaborador recibe y resulta crucial que la fundación tenga elementos técnicos para determinar el "nivel de sueldos" de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige la empresa. También debe mencionarse que, en estricto sentido, como el salario normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas, La evaluación del desempeño vendría hacer como un complemento para definir el salario a los colaboradores.

Una vez, que el reclutador habiendo utilizado sus estrategias para captar la mayor cantidad de aspirantes a vacante, se procede a realizar el movimiento de “depuración” (Maristany, 2000, pág. 147)

Como se observa en el Gráfico 23 de los 38

**Gráfico 23. Qué mejoraría usted del proceso de contratación de la Fundación. Universo: 38 encuestas**



*Fuente:* Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP

*Elaborado por:* Raiza Indiana Slinger (2015)

colaboradores encuestados opinaron su mayor porcentaje es 39.47% mayor información, 28.95% mejora en el proceso de evaluación de contratación, 10.53% Sucesivamente mejoras en el sistema de pruebas 10.53% el último aspecto es mayor tiempo de inducción, otros con el 5.26%

Los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una máquina. El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición al departamento o área de recursos humanos, la selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señala los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Para definir el perfil se pueden elaborar profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa cuantitativamente, mejorando los sistemas de evaluación y mayor información.

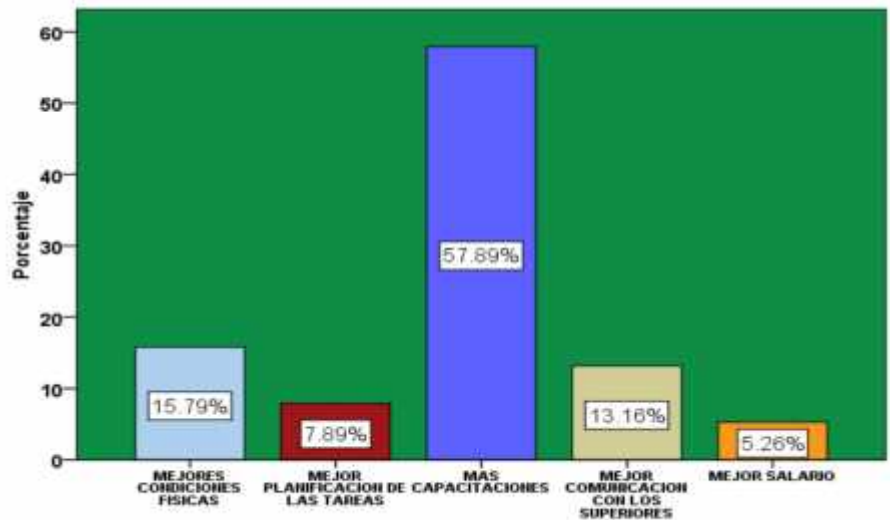
Para Koontz y Para Koontz y Wehrichla *eficiencia* es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Koontz, 2004) Pág. 14.

Como se observa en la ilustración de los 38 colaboradores encuestados el 57.69% afirma que requiere de más capacitaciones otros aspectos que obtuvieron cada uno un 13.16% es mejorar la comunicación

con los superiores, 15.79% las condiciones física, y la planificación de tareas 7.69 %. En último lugar se refieren a mejorar el salario con el 5.26% de los encuestados.

La suma de estos resultados individuales eficiente y es lo que hace a la empresa desarrollar resultados por encima de lo normal. La clave para mejorar la eficiencia depende principalmente del individuo, de su habilidad y de su ética de trabajo y mucho en la empresa en que se trabaja o en sus directivos. Incluso un papel importante, es establecer las condiciones que ayuden a que sus trabajadores se desarrollen más y mejor. La fundación debe fijar estas condiciones y, además, deben establecer programas, internos y externos, para la formación de los colaboradores que ayuden y permitan desarrollarse, con la responsabilidad, capacidad, autogestión.

**Gráfico N° 24. Qué mejoraría usted del proceso de contratación de la Fundación.**  
**Universo: 38 encuestas.**



*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP*

*Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

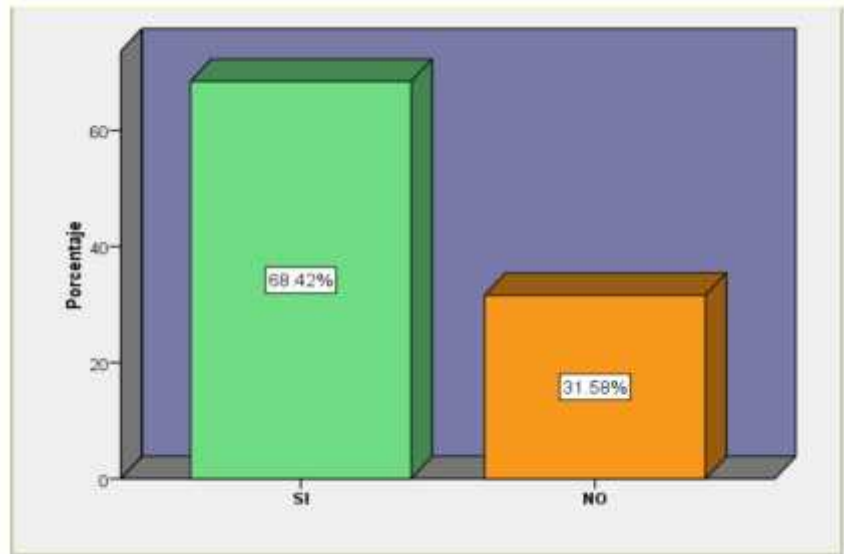
#### 6.4.6 Proceso de inducción

Según French Wendell (6: 311) el principal propósito de la inducción es ayudar a los nuevos empleados a la organización y llevarlo al comienzo de un trabajo productivo.

De acuerdo a la ilustración, el 68.42% de los 38 colaboradores conoce el diseño de inducción, contrariamente con el

31.58% que no lo conoce, de lo anterior se desprende que la cantidad de personas que conoce y sabe lo que es la inducción es mayor en comparación a los que no lo saben.

**Gráfico 25. Conoce el diseño de inducción.**  
**Universo: 38 encuestas**



*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP*

*Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

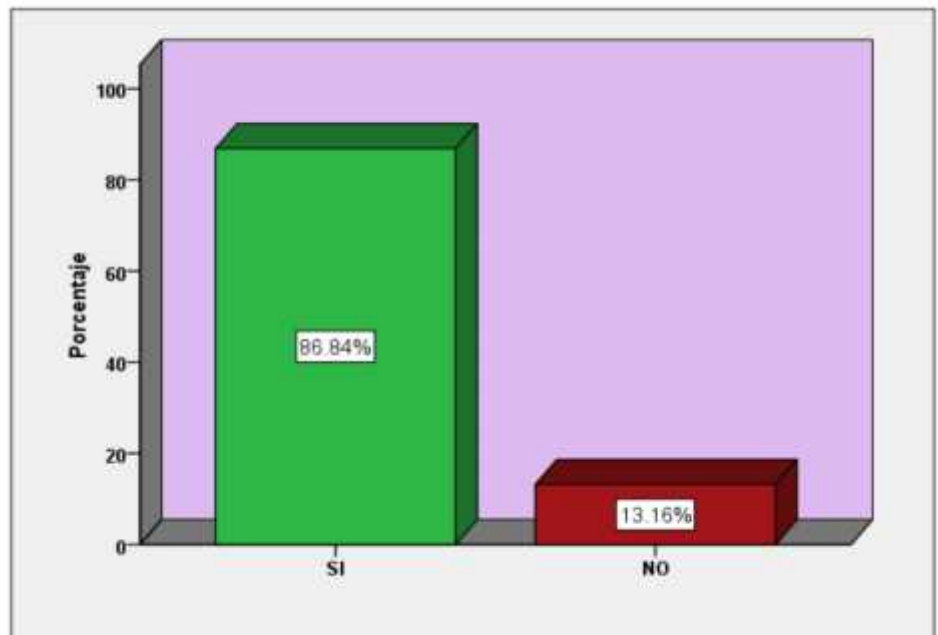
Al concluir con las fases de reclutamiento y selección de personal, la empresa y el Departamento de Recursos Humanos inicia con la fase de orientación o inducción para el nuevo empleado, siendo considerado como el momento más importante de la vida laboral del trabajador. La fundación tiene diseño de inducción quien está a cargo son los jefes de área quienes tienen que facilitar a todo el personal que vaya a ser contratado.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses de la junta directiva, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

Gary, Dessler (4: 235) indica que la inducción significa proporcionarle al empleado información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesita para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Tal como se observa en la ilustración el 86.94% de los 38

**Gráfico 26. Usted pasó por un proceso de inducción.**  
Universo: 38 encuestas



*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP*

*Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

colaboradores pasaron el proceso de inducción, no así el 13.16% que no lo realizó cualquiera que fueran las causas.

Cabe destacar que la inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas con el propósito de familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa. Es la inducción la que facilita al nuevo trabajador una actitud abierta a su trabajo.

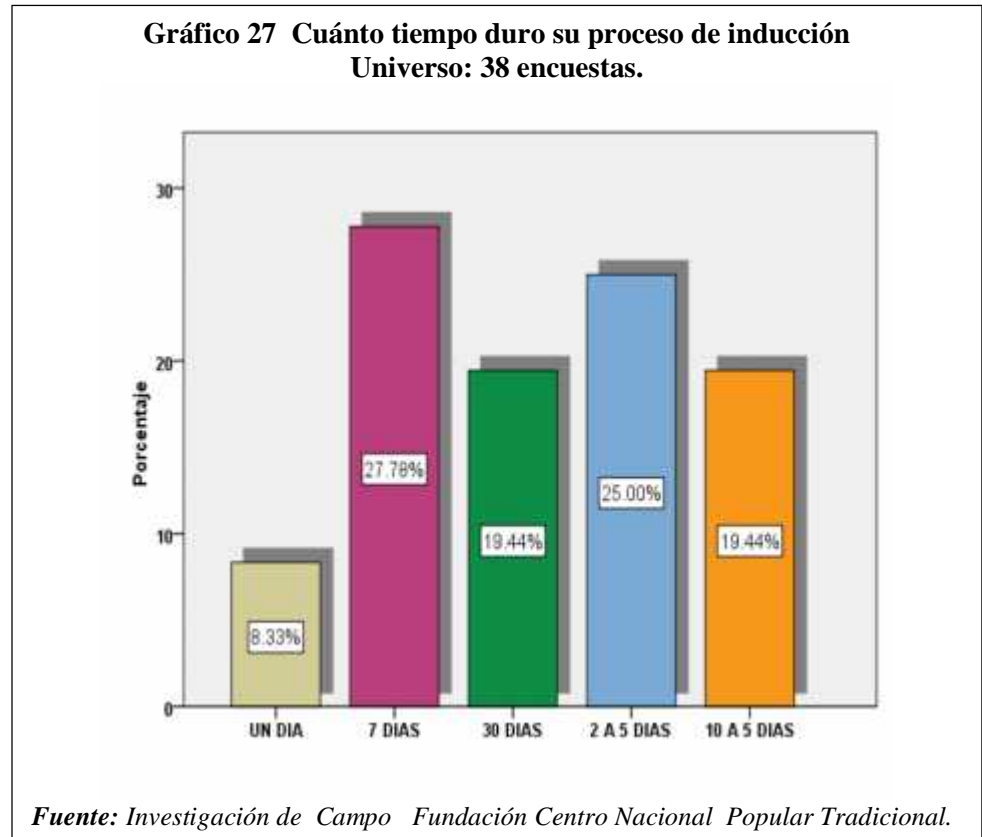
Un adecuado programa de Inducción crea identidad de marca en los Colaboradores, acortando sus etapas de aprendizaje y potenciales errores en el cumplimiento de procesos y servicios” (Robbins, 2005)

Con relación a la pregunta:

¿Cuánto tiempo duro su proceso de inducción? según la gráfica el 27.78% expresó que duró 7 días respectivamente, 25% de 2 a 5 días; en la ilustración de los 38 colaboradores encuestados opinaron su proceso duro en dos grupos que representan de 10 a 5 días; y 30 días, el 19.44 % c/u y por último, para el 8.33% duró un día.

Para el suministro de las informaciones relacionadas con el cargo y las funciones que el nuevo empleado debe realizar, las empresas deben seleccionar algunos procedimientos que garanticen la eficaz realización de esta tarea. Los resultados correspondientes a la utilización de algún procedimiento formal para instruir al personal interno sobre la ejecución de las funciones en su cargo en la empresa.

La omisión de esta información genera al personal desconocimiento sobre las líneas de mando, la ubicación de su cargo dentro de la empresa, oportunidades de ascenso, entre otros, constituyendo una deficiencia en la orientación del personal para la ejecución de sus actividades. Otro elemento fundamental para facilitar la adaptación del nuevo empleado, es



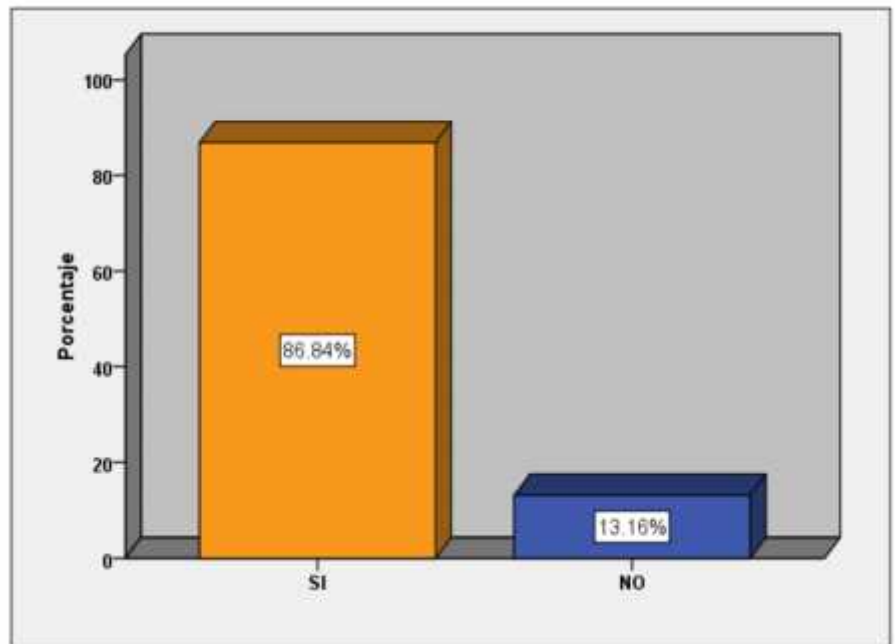
su presentación formal ante el grupo social en el cual se va a desenvolver, permitiéndole saber a quién debe reportar y con quien hará equipo de trabajo.

*Un adecuado programa de Inducción crea identidad de marca en nuestros colaboradores, acortando sus etapas de aprendizaje y potenciales errores en el cumplimiento de procesos y servicios” (Robbins, 2005)*

Como se muestra en el gráfico No.25 el 86.84% pasaron el proceso de período de prueba, en comparación con el 13.16% que no realizó. En este 13.16% de trabajadores que no se le

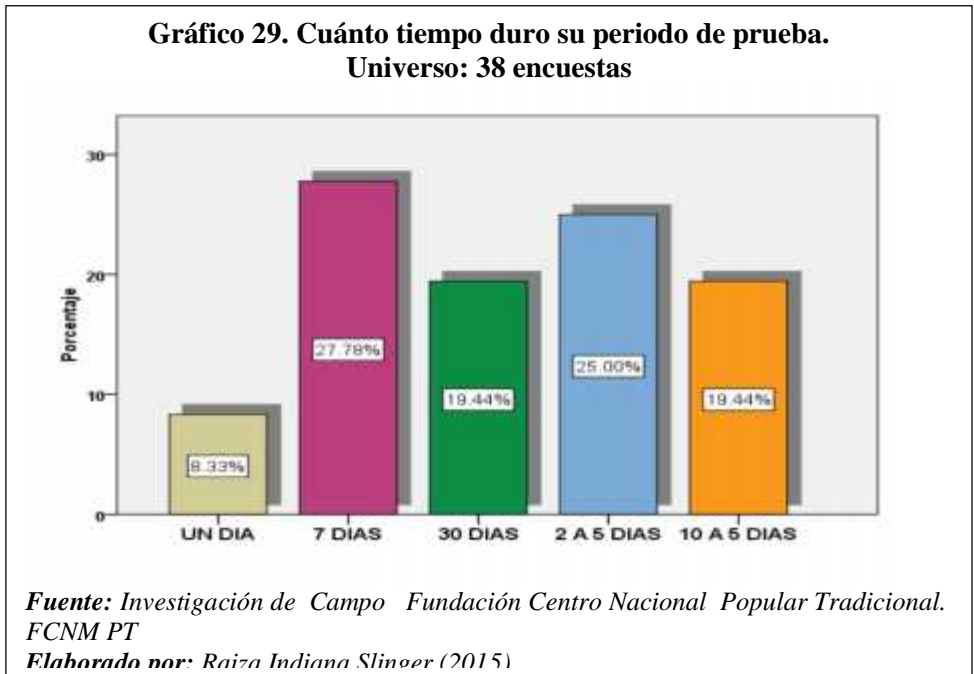
aplicó el proceso de inducción puede afirmarse que hubo falla administrativa por cuanto a todo empleado que ingresa a una organización, se le debe dar a conocer los parámetros (normas y procedimiento) por los cuales deberá regirse para la ejecución de sus funciones, al igual de los beneficios que recibirá como contraprestación por sus servicios.

**Gráfico 28 Usted pasó por un proceso de inducción.**  
**Universo: 38 encuestas**



*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP  
Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015)*

Las pruebas están destinadas a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte a los requerimiento del cargo (Mondy, R. Y Noe,R., 2005, págs. 175-176)



Como se muestra en el Gráfico 29 de los 38 colaboradores encuestados

para el 27.78% su proceso duró 7 días, en comparación con el 25.75 % que duró de 2 a 5 días, al 19.44% de 30 a 10 días, por último el 8.33% que le duró un día.

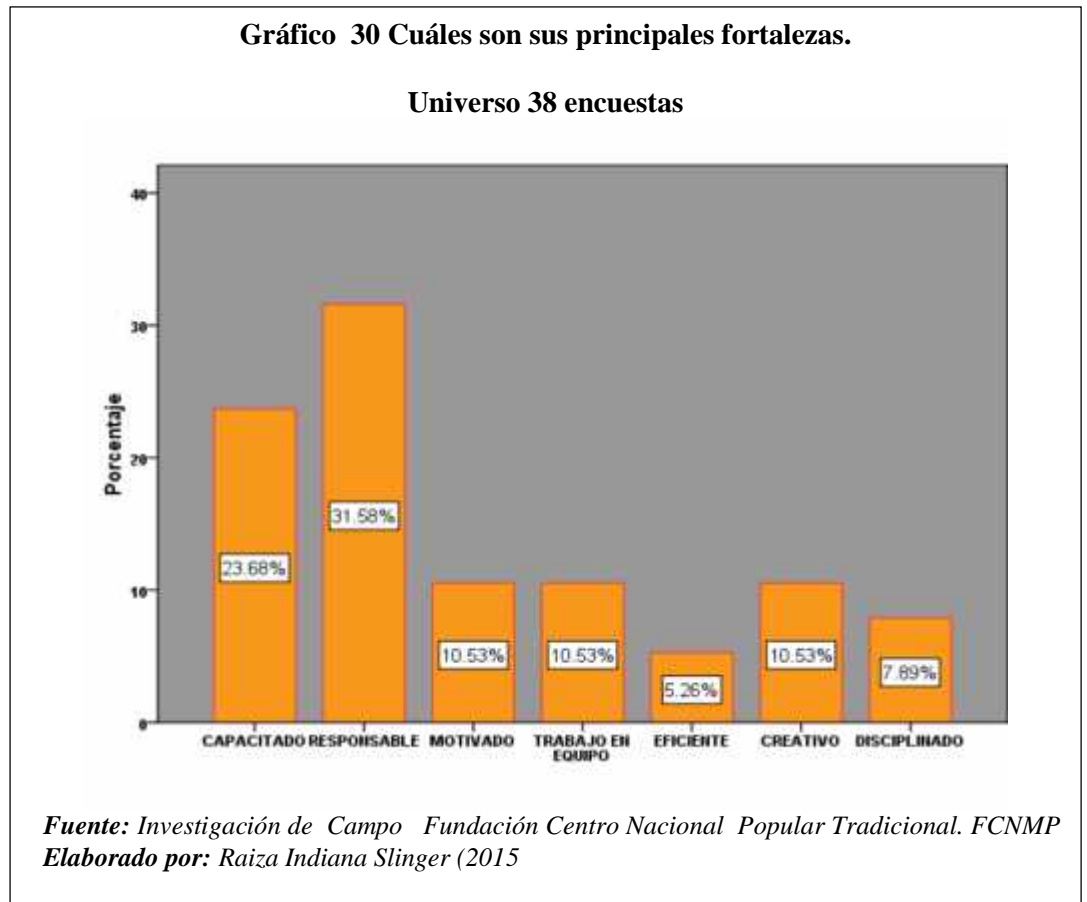
El proceso de período de prueba no puede ser improvisado. En la empresa se hace necesaria la existencia de personas, con ciertas competencias, formalmente encargadas de aplicar el proceso para lograr, mediante la aplicación de procedimientos adecuados y la divulgación de información esencial, integrar rápidamente al personal de nuevo ingreso al ámbito organizacional y al cargo el cual va a desempeñar.

### 6.4.7 Desempeño Laboral



Con respecto a 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.

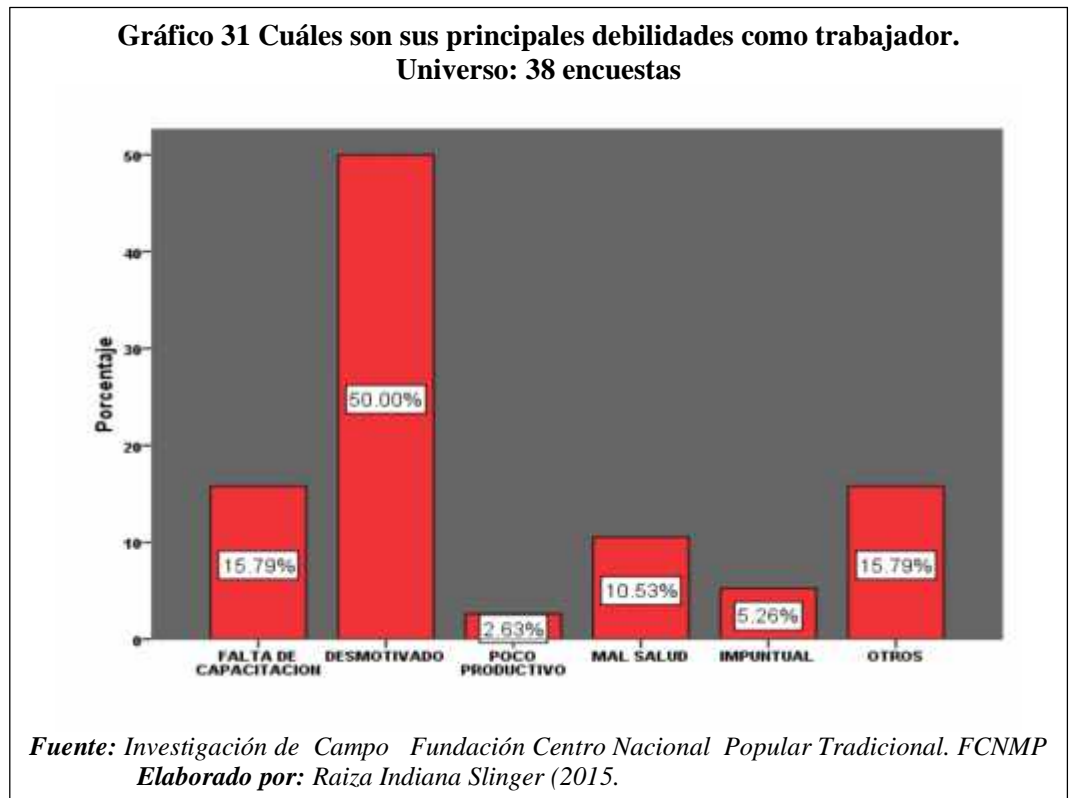
(Chiavenato, 2007)



El gráfico 30 muestra que un 31.58% considera que su mayor fortaleza es la responsabilidad, el 23.68 % estar capacitado, un 10.53% se refiere a que sabe trabajar en equipo, la motivación y la creatividad y el más bajo con un 7.89% afirma ser disciplinado y eficiente, 5.26%

Esto significa que la Fundación cuenta en su personal contratado, con personas responsables y capaces de trabajar en equipo; pero no se expresa si estas personas tienen en sí el valor de la responsabilidad y la capacidad de trabajar en equipo, o es un don natural en ellas, o porque cuando se las capacitó se forjaron en estos valores y/o capacidades; lo que a la postre resulta ser de gran valor para la Fundación, pues al no contar con un instrumento de previsión que les permita captar personas dotados de altos valores, pierden quizás riquezas de talentos y recursos humanos.

Cada mejora a la compañía descansa en la gente que desea hacer algo mejor y diferente. Cuando...se pueda...obtener personal que quiera y sepa cómo cambiar, entonces se podrán



implantar las estrategias y alcanzar los objetivos” (Gubman, 1998, p. 7).

En la ilustración de los 38 colaboradores encuestados opinaron Desmotivado 50% Sucesivamente dos grupos como, otros aspectos 15.79, y falta de capacitación , mal de salud 10.53% Impuntual 5.26%. Si se estudia al ser humano a través de la historia, se reconoce que este se caracteriza por plantearse metas de crecimiento personal, este crecimiento se agrupaba en diferentes virtudes y quien las conseguía tenía la fuente de la felicidad en su vida. Esto es un aspecto positivo en la organización ya que genera un buen clima de trabajo, y el cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales.

Y ¿qué hacer con las debilidades? Deberemos reflexionar si alguna de ellas podemos cambiarlas a fortalezas, por ejemplo a través de la formación. Si no queremos o no creemos que las podamos cambiar a fortalezas deberemos tenerlas en cuenta en nuestra búsqueda de empleo, e intentar buscar aquellos trabajos donde mi debilidad no sea una exigencia para el puesto.

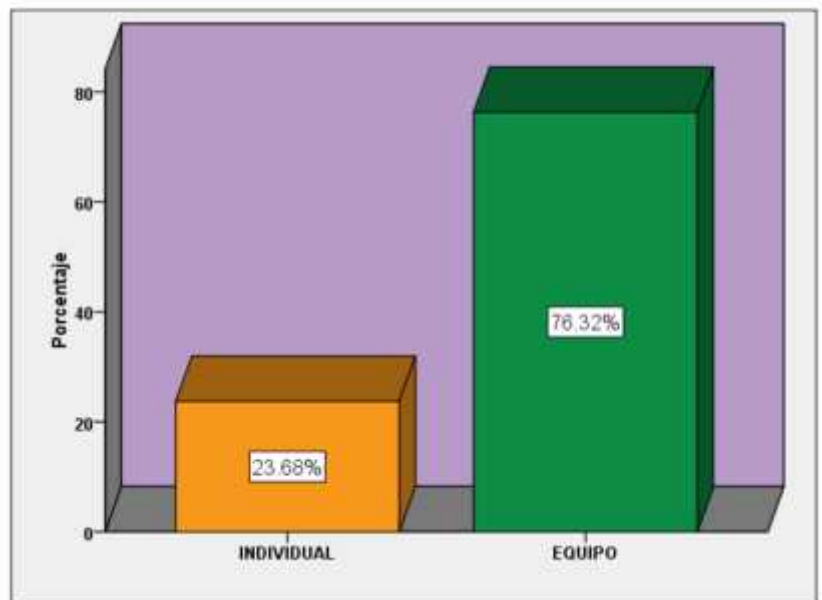
*El trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. (Chiavenato, 2004)*

En la ilustración de los 38 colaboradores encuestados opinaron que el trabajo en equipo como un elemento principal 76.32% el 23.68%,

trabajo individual. Ahora que ya hemos profundizado en nosotros mismos, es el momento de definir nuestro perfil profesional o marca personal. Para ello es vital combinar 2 aspectos: ¿cuál es mi formación y experiencia? y ¿En qué me gustaría trabajar? Es un reto que la fundación tiene para potencializar a los colaboradores.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevan a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

**Gráfico 32. Profesionalmente prefiere trabajar solo o en equipo**  
Universo: 38 encuestas



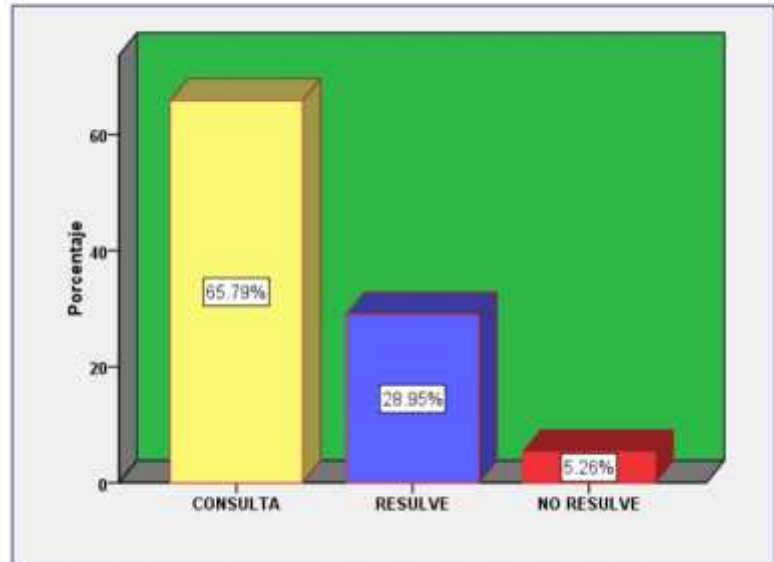
**Fuente:** Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP

**Elaborado por:** Raiza Indiana Slinger (2015).

Es un enfrentamiento de posiciones que surgen entre varias o un grupo de personas, porque el comportamiento de una perjudica al logro de objetivos de la otra. (Mójica, Junio 2005).

En la ilustración de los 38 colaboradores encuestados opinaron que consultan 65.79%, sucesivamente el 28.95%, resuelve, y el 5.26 % no resuelve.

**Gráfico 33. Como resuelve los conflictos.**  
**Universo: 28 encuestas**



*Fuente: Investigación de Campo Fundación Centro Nacional Popular Tradicional. FCNMP*

*Elaborado por: Raiza Indiana Slinger (2015).*

Los conflictos no son la destrucción o la contaminación de las organizaciones, como algunas personas suelen decir; los conflictos más bien son oportunidades para que los cambios se generen y los conflictos si son canalizados y encaminados de la manera correcta, tendrán como resultado el aprovechamiento. Abordar los conflictos es interesante importante, porque no existe actuar ante los problemas, dependerá -de las situaciones que se enfrentan. Existen diferentes opciones para obtener las herramientas para el manejo del conflicto, como: La inteligencia emocional y/o la programación neurolingüística para conocer la personalidad y controlar las emociones, ya que los conflictos eliminados pueden ayudar a evitar que se conviertan en problemas y permitirán conocer con anticipación las situaciones que requieren atención antes de que sea inmanejable. Los jefes de área son los principales responsables de consultar y resolver los conflictos para que no pase a situaciones que requieran mayor atención.

## 6.5 Propuesta de normativa para el proceso de selección y contratación de personal.

### 6.5.1. Análisis F.O.D.A del proceso de selección y contratación de personal

El FODA de la FCNMPT, se hizo con el propósito de dejar constancia de los hallazgos obtenidos a través de los distintos instrumentos aplicados para los resultados de esta investigación.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal profesional y calificado.</li><li>• Capacidad de trabajar en equipo</li><li>• Los colaboradores conocen la misión y visión de la fundación.</li><li>• Es una empresa líder en el mercado</li><li>• Capacidad de proyectarse como un centro de investigación en el campo de la medicina a nivel nacional</li><li>• La junta directiva es un órgano que toma las máximas decisiones en la FCNMPT.</li><li>• Cumplimiento de acuerdos que se toman en el comité.</li><li>• Cada área tiene su estructura organizativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No cuenta con un diseño de reclutamiento y selección de personal.</li><li>• No cuentan con un jefe de área de recursos humanos para la fundación</li><li>• Integración de trabajadores como miembros de la asamblea general de la FCNMPT es poca</li><li>• Poca asistencia de algunos miembros a las asambleas.</li><li>• No mandan información al resto del personal sobre acuerdos de las sesiones de trabajo.</li><li>• No existen reglamentos que rigen los estatutos.</li><li>• Alta rotación de personal en la finca el cortijo.</li><li>• La comunicación es vertical en todos los niveles Jerárquicos.</li><li>• No hay capacitaciones periódicas a los colaboradores, son eventuales.</li><li>• No existe un sistema unificado de control de asistencia y puntualidad de los colaboradores.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El extensionismo y hacer proyección social</li> <li>• Incremento en el estudio de RH para su mejora continua.</li> <li>• Mercado potencial en las áreas agroindustriales e imprenta</li> <li>• Ayuda de la tecnología en los procesos de provisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación de puestos no calificados.</li> <li>• Pudiera hacer contratación de personal no calificado para el puesto licitado, por carecer de un diseño de provisión de personal</li> <li>• Al no tener competencia en el ramo no se interesan por la contratación de personal calificado.</li> </ul>
---	--

**Fuente. Elaboración propia (Noviembre 2015)**

Como se observa en la tabla anterior las fortalezas superan a las debilidades, lo que demuestra claramente que el departamento de RH en una empresa es necesario sobre todo para la buena relación entre los empleados mismos y los gerentes.

## 6.5.2 Propuesta de normativa

Una normativa es un instrumento que sirve para normar o regular todos aquellos procesos de trabajo que resultan o hacen posible la marcha de una institución, organismo o empresa en desarrollo. Por eso, la Real Academia de la Lengua Española la define como:

“Conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad” (Española, 2014)

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL FUNDACION FCNMPT.**

#### **“Alejandro Dávila Bolaños”**

En Nicaragua, las relaciones laborales están definidas en el Código del Trabajo, como “relación laboral o de trabajo, cualquiera que sea la causa que le dé origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración”.

Esta relación de trabajo, se puede establecer por la suscripción de un contrato, y ésta siempre enmarcada en el reconocimiento y respeto de las normas generales y específicas que regulan las relaciones laborales, entre ellas.

Cada empresa en sus manuales operativos de recursos humanos, debe contar con un proceso de contratación de personal, la legislación laboral, no tiene ninguna regulación al respecto, solamente se regula lo referido a la forma en la que deba llevar a cabo la contratación de recursos humanos, lo establecido en el instructivo o manual de gestión de recursos humanos.

#### **1. Objetivo general de la normativa**

Permitir definir al responsable de línea de recursos humanos los instrumentos legales que regulan las relaciones laborales en la fundación, para facilitar su aplicación en la práctica, y de esa manera contribuir a fortalecer una cultura de cumplimiento.

#### **1.1 Objetivos específicos de la normativa**

- 1) Crear procesos y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal que permitan dotar a la organización de las personas adecuadas para cada uno de los puestos de trabajo.
- 2) Organizar los Recursos Humanos con el que se cuenta para darle herramientas necesarias y garantizar la estabilidad laboral por medio de normas y procedimientos que les estimulen.
- 3) Mejorar la calidad de ejecución y colocación de candidatos idóneos en los puestos vacantes dentro de la organización en el menor tiempo posible, a un bajo costo, asegurando su permanencia y estabilidad laboral.
- 4) Disponer de normas técnicas y procedimientos para desarrollar correctamente todas las actividades asignadas a la administración de Recursos Humanos.
- 5) Conducir la gestión del personal de la Organización de acuerdo con la legislación laboral vigente.
- 6) Fortalecer las capacidades profesionales del personal, para asegurar un mejor desempeño laboral y profesional, basado en un marco legal de normas y procedimientos.

## **2. Alcance de la normativa**

Este proceso aplica al responsable de línea de recursos humanos quien es el encargado de ejecutar la Dirección de Desarrollo Humano, la misma que tiene la responsabilidad de verificar que se cumplan las disposiciones del presente documento.

## **3. Definiciones de normativa**

- A. **Requerimiento de personal:** Cada unidad que requiera contratar personal, para cubrir los puesto vacantes y los nuevos puestos creados deberá solicitar al responsable de la función de los recursos humanos que inicie las actividades respectivas para contratar a la persona que cumpla los requerimientos del puesto.



- B. **Reclutamiento:** El responsable de la función de recursos humanos de forma directa con el apoyo de personas externas, preparar la documentación en el cual se detalla la información necesaria, para que los interesados en concursar en el proceso puedan contar con dicha información y participa, como un conjunto de procedimientos utilizados.
- **Interno:** La notificación se envía al personal de la institución, para determinar si existen interesados en aplicar.
  - **Externo:** Si en el proceso interno nadie aplica o los que aplicaron no cumplen los requisitos, se procede a publicar en la página web institucional o por otros medios de comunicación autorizados la existencia de oferta de empleo.
- C. **Selección.** Es el Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de elegir, sobre la base de criterios preestablecidos, a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.
- D. **Contratación de personal.** Es el procedimiento que se lleva a cabo para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso y la empresa; y se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que una persona proporcione a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de ambas partes.

### **Misión de la FCNMPT**

La Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional “Dr. Alejandro Dávila Bolaños” tiene como finalidad promover acciones de producción, servicios, docencia e investigación en las labores de rescate e integración del sub-sistema Medicina Popular Tradicional a los servicios de salud del país.

### **Visión de la FCNMPT**

La Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional Dr. Alejandro Dávila Bolaños FCNMPT, es ampliamente reconocida a nivel nacional, pionera en el Rescate e Integración de la Medicina Popular Tradicional y líderes en desarrollar procesos de investigación, producción, capacitación, comercialización de productos Fito farmacéuticos y servicios de imprenta.

## FORMATO DE CONSTITUCIÓN DE UNA MPRESA

### INTRODUCCION

\_\_\_\_\_ es una organización sin fines de lucro, con personalidad jurídica y con domicilio en la ciudad de \_\_\_\_\_. La Asamblea Nacional, otorgo a \_\_\_\_\_ Personería jurídica mediante Decreto No. \_\_\_\_\_, publicada en la Gaceta Diario Oficial No. \_\_\_\_\_ Del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_ Tiene número de registro \_\_\_\_\_, otorgado por el Ministerio de Gobernación. \_\_\_\_\_ Cuenta con un total de \_\_\_\_\_ Trabajadores. El organigrama Administrativo está constituido por un \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_ Cuenta Con un organismo de apoyo, que es el \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_, las funciones de dichos organismos de apoyo están definidas en la constitución de \_\_\_\_\_ y no son parte del presente documento; este documento se limita únicamente al organigrama Administrativo de \_\_\_\_\_.

El organigrama Administrativo es un instrumento dinámico que permite apreciar a simple vista la estructura y las relaciones de trabajo de la organización, mostrando quién depende de quién, indicando algunas peculiaridades importantes de la organización, los puntos fuertes y débiles y sirve como historia de la historia de la organización. Además, es un instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la organización que indica de manera general como se integra la organización.

El propósito de este Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Administrativos es de servir como una herramienta que guíe el proceso de los diferentes sub-sistemas, para crear y mantener un ambiente organizado y armónico y contribuir al fortalecimiento institucional.

### **Atribuciones de la división de los recursos humanos.**

- 1) Centralizar los procesos claves de las gestiones de Recursos Humanos para garantizar orden y control de las actividades.
- 2) Propiciar la alta productividad velando por un ambiente laboral saludable.
- 3) Conducir la gestión del personal de la organización de acuerdo a la legislación laboral vigente.
- 4) Garantizar el pago de la nómina en tiempo y forma, asegurándose realizar las remuneraciones y deducciones correspondientes, de conformidad con Código del Trabajo.
- 5) Asegurar la transparencia, eficacia, eficiencia e igualdad de oportunidades en los procesos de selección y promoción de personal.
- 6) Proponer los reglamentos de trabajo que tipifiquen las infracciones y sanciones de carácter disciplinario de los empleados.
- 7) Diseñar y establecer un sistema de evaluación del desempeño del personal que promueva una cultura de principios y valores que logre comprometer al personal con los objetivos de la organización de modo que estos se concilien en los intereses de autorrealización personal y profesional.
- 8) Conducir el diseño, ejecución de la política y plan de capacitación del personal, a fin de garantizar la estandarización de los conocimientos, principios y valores.
- 9) Establecer formalmente, divulgar y garantizar la aplicación, las políticas y procedimientos (prácticas) de personal.

### **Reclutamiento de personal**

El sub-sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal está basado en dos consideraciones fundamentales:

- 1) La primera es que hoy en día cualquier organización depende para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.
- 2) La segunda es que todas las organizaciones tienen que elegir la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, contribuyendo de esta manera a los propósitos de la organización.

### **Políticas de reclutamiento de personal**

- 1) Dar a conocer por medio de comunicación interna, la necesidad de cubrir plaza vacante, informando con detalle los requisitos del cargo y solicitando al personal interesado que hagan llegar su currículum a la persona correspondiente.
- 2) Promoción interna del personal para ocupar el puesto de trabajo vacante.
- 3) Transparencia de la contratación de personal (licitación de personal)
- 4) Política salarial, los salarios que se establezcan están sujetos a la política salarial o institucional.
  - a) Derecho a la capacitación del personal (Becas para la formación del personal en el marco del 2% de Inatec, otra opción de formación personal.
  - b) Respeto a las normativas laborales vigentes, como empresariales.
  - c) Reglamento disciplinario, mejorando los derechos de los trabajadores.
  - d) Construir una base de datos de Recursos Humanos, para buscar en esta los candidatos que reúnan los requisitos.

### **Normas de reclutamiento de personal**

- 1) La Junta directiva. Nombra a la persona que desempeña las funciones de Recursos Humanos, quien se encargada de comunicar a todos los empleados las vacantes existentes a fin de promover el reclutamiento interno.

- 2) Todo proceso de reclutamiento de personal sin excepción alguna deberá ser efectuado por la persona responsable de Recursos Humanos y solo esta será la encargada de hacer los trámites correspondientes y presentar los candidatos al comité de selección.
- 3) Se hará un proceso de reclutamiento externo cuando no exista personal interno que reúna los requisitos indicados para ocupar la plaza vacante.
- 4) Se dispondrá de un Banco de Recursos Humanos de los trabajadores activos, con la finalidad de buscar candidatos idóneos en el momento que se presente la oportunidad de ser trasladados o promovidos.
- 5) Se buscare en el Banco de Recursos Humanos a candidatos externos, personas que reúnan los requisitos del cargo.
- 6) Todo candidato externo, sin excepción, deberá llenar la “Hoja de Solicitud de Empleo” y completar los documentos personales solicitados en ella, con el fin de ser archivados e integrados a la Base de Datos (Banco de Recursos Humanos), de acuerdo al cargo que aspira ocupar.
- 7) Todo candidato interno interesado en aplicar a una plaza vacante, debe enviar al responsable de Recursos Humanos su Curriculum Vitae para el análisis e inclusión en el proceso de reclutamiento

### **Proceso para retroalimentar el banco de recursos humanos**

- 1) La persona encargada de Recursos Humanos divulga la necesidad de personal.
- 2) La persona encargada de Recursos Humanos analiza solicitud de empleo, e información adicional aportada por aspirantes y determina su idoneidad para el cargo.
- 3) La persona encargada de Recursos Humanos incorpora candidatos idóneos al Banco de Recursos Humanos.

### **Procedimientos para el reclutamiento de personal**

- 1) Llenar “Hoja de Requisito de Personal” adjuntando las especificaciones del cargo, funciones y justificación de la cobertura del cargo.
- 2) Utilizando los instrumentos para la cobertura de la plaza vacante, tales como Banco

- de Recursos Humanos o Comunicación al personal se procede a buscar candidatos.
- 3) Considerando los requisitos del puesto se analizan los posibles candidatos tomando en cuenta nivel académico, conocimientos y experiencia.
  - 4) Para la cobertura de la plaza vacante se tomara como mínimo 5 días y un máximo de 10 días.
  - 5) Después de seleccionar los candidatos se integra un Comité de Selección, integrado por 3 personas, quienes son los responsables de elegir al candidato adecuado para cubrir el cargo vacante.
  - 6) El Comité de Selección, comunica al encargado de Recursos Humanos la decisión, para que proceda a la contratación del candidato.

### **Políticas de pre-selección de personal.**

- 1) Brindar oportunidad en primer lugar al personal interno cuando se presente alguna vacante.
- 2) Garantizar la correcta aplicación de los procesos de pre-selección de personal, utilizando herramientas como las entrevistas, verificación de referencias, etc.
- 3) Si durante los tres primeros días, después de anunciada la vacante, no se presenta candidato interno, se deberá proceder a buscar en el Banco de Recursos Humanos o candidatos externos.

### **Normas para la pre-selección de personal**

- 1) El proceso de pre-selección de personal, así como las personas encargadas de ello, deben proporcionar información precisa, clara y objetiva a los candidatos a ocupar la plaza vacante, acerca de los pasos que este proceso incluye según las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- 2) Para optar a una vacante todo candidato deberá demostrar que tiene preparación técnica y profesional, documentos personales completos, así como buenas referencias personales y laborales 100% verificables. Si alguno de estos puntos no fuese satisfactorio, su expediente será descartado y archivado en la carpeta de “Solicitudes de

Empleos Rechazadas” a la brevedad posible.

- 3) El proceso de pre-selección de personal sin excepción alguna, deberá ser efectuado por el encargado de Recursos Humanos.
- 4) El encargado de Recursos Humanos será encargado(a) de ubicar vía telefónica, correo electrónico a los probables candidatos.
- 5) Todo candidato interno interesado en optar a una plaza vacante en la misma u otra área, tendrá que ser personal permanente y comprobar su cooperación y empeño, mediante aplicación de la “Evaluación del desempeño”. En caso de que los resultados de su evaluación no sean favorables, el candidato quedara eliminado en el proceso de pre-selección.
- 6) Todo trámite para la pre-selección de personal no deberá de exceder más de 10 días posteriores a la solicitud de personal.
- 7) Durante el periodo de pre-selección, cada candidato entregara fotocopia de sus documentos personales al encargado de Recursos Humanos de forma completa, para efectos de su control y verificación con originales solo para comprobar la legalidad.

**Los documentos personales son los siguientes.**

- a) Curriculum vitae
- b) Fotocopia de títulos de acuerdo con el currículo vitae
- c) Fotocopia de las constancias de trabajos anteriores
- d) Fotocopia de tres cartas de recomendación
- e) Record de policía actualizado
- f) Certificado de salud actualizado
- g) Una fotocopia de cedula de identidad
- h) Una fotografía tamaño carnet reciente
- i) Carta de presentación

**Procedimientos de pre-selección de personal**

- 1) El responsable de Recursos Humanos determina, de acuerdo a información proveída por el candidato y a la descripción del puesto, la idoneidad del candidato para

- ocupar el puesto.
- 2) El candidato debe llenar la “Hoja de Solicitud de Empleo” y completar los documentos personales para su expediente. También se informa al candidato de las responsabilidades y funciones del puesto, la filosofía de horarios de trabajo, condiciones laborales, etc.
  - 3) Si el responsable de Recurso Humanos descubre que el candidato no cumple los requisitos para ocupar el puesto, procede a descartarlo. Si el candidato cumple los requisitos, procede a verificar las referencias personales y laborales en los formatos correspondientes.
  - 4) Si las referencias del candidato son favorables, se llama al candidato para concertar cita con el Comité de Selección. Si las referencias no son favorables, se procede a descartarlo.
  - 5) El expediente completo del candidato, junto con los Formatos de Verificación de Referencias y de Entrevista, es entregado al Coordinador del Comité de Selección para su revisión y análisis.
  - 6) El Comité de Selección, luego de sostener entrevista con el candidato a la posición vacante, procede a anotar sus consideraciones en el “Formato de Evaluación de la Entrevista” y retorna los documentos completos al responsable de Recursos Humanos.
  - 7) Después de este proceso se da inicio al proceso de selección de personal.

### **Proceso de selección de personal**

**Selección:** Es el resultado de la verificación y análisis de la entrevista y los documentos presentados por el candidato (os). Se da inicio al proceso de selección, con una cita entre el candidato y el responsable de Recursos Humanos.

### **Políticas de selección de personal**

- 1) Garantizar por medio del responsable de Recursos Humanos, la correcta elección de aspirantes, tomando en cuenta experiencia y capacidad de desarrollo, sin diferencia de



raza, género o credo político.

- 2) El encargado de Recursos Humanos es la única facultada para efectuar todo trámite referente al proceso de selección de personal.
- 3) Se deberá hacer participar al mayor número de candidatos posibles para llenar una vacante.
- 4) El responsable de Recursos Humanos debe mantener actualizado el presupuesto de plazas, para ofrecer al candidato el salario correspondiente al cargo.
- 5) El encargado Recursos Humanos debe mantener actualizado el Manual de funciones para darle de conocer al candidato sus funciones.
- 6) El encargado de Recursos Humanos proveerá candidatos que cumplan con los requisitos y habilidades requeridos y establecidos para el cargo que se espera llenar.
- 7) El encargado de Recursos Humanos junto con el Comité de Selección realizara la selección definitiva del candidato que más convenga según su perfil ocupacional, experiencia, habilidades y aptitudes; siempre y cuando sean los requisitos del cargo.

### **Normas para la selección de personal**

- 1) Todo proceso de selección de personal debe ser efectuado por el encargado de Recursos Humanos.
- 2) Candidatos internos propuestos a ser promovidos o transferidos, podrán ser seleccionados a cubrir una vacante, siempre y cuando estos hayan sido sometidos a los procesos de reclutamiento y pre-selección de personal.
- 3) El encargado de Recursos Humanos deberá presentar al menos tres candidatos potenciales aptos profesional, personal y técnicamente para desempeñar el puesto vacante, asegurándose de que los mismos hayan pasado el filtro de la entrevista.
- 4) El Comité de Selección y el encargado de Recursos Humanos deberán de tomar en conjunto la decisión de la selección del aspirante al cargo vacante.

### **Procedimientos para la selección de personal**

- 1) El Comité de Selección retornara el “Formato de Evaluación para la Entrevista”,

- con el expediente de los candidatos entrevistados.
- 2) El Comité de Selección se reúne con el responsable de Recursos Humanos para brindarle sus consideraciones y en conjunto toman la decisión de quien es la persona elegida para ocupar el puesto vacante.
  - 3) Una vez seleccionado el candidato, se solicita el visto bueno de la Dirección Ejecutiva, para asegurar la aprobación de la Contratación de la persona seleccionada.

El Comité de Selección comunica por escrito a Recursos Humanos la aceptación del nuevo recurso, para que esta proceda a realizar el contrato de trabajo indicando especificaciones del contrato. Que está procesada a realizar el contrato de trabajo indicando especificaciones del contrato.

### **Proceso de la Entrevista**

La entrevista es una conversación amistosa entre dos o más personas, en este caso, entre el Comité de Selección y el candidato o aspirante a la plaza vacante. El objetivo fundamental de la entrevista es recoger la mayor cantidad de datos, que permitan elaborar un juicio acerca del candidato y tomar una decisión sobre su adecuación al puesto de la organización que deseamos cubrir. Para hacer efectiva la Evaluación como resultado de la entrevista se debe seguir un proceso que incluye varias etapas:

Preparación de los entrevistadores: Antes de dar inicio a la entrevista el responsable de que la dirigirá debe prepararse y brindar apertura al entrevistado; el momento más importante de la entrevista es la recepción formal del entrevistado, es el momento donde se conocen las partes y recíprocamente tienen la primera impresión o impacto, del cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista. La empatía debe estar presente en la apertura de la entrevista. Si el entrevistador es empático podrá percibir lo que el entrevistado puede aportar a la organización, así mismo deberá explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés para el candidato.

Creación de un ambiente de confianza: El entrevistador tiene la obligación de representar a

su organización y dejar en sus visitantes, incluso en los que no sean contratados una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para brindar un buen ambiente. En este momento inicia una corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistadores.

Intercambio de información: Esta etapa del proceso es donde se establece la comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. En esta etapa es cuando el entrevistador debe percibir una gran cantidad de información tanto verbal como actitudes, gestos o conducta que emite el entrevistado. Esta es la etapa donde se obtiene la mayor cantidad de información.

Terminación: Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planteado expira es hora de poner fin a la entrevista. El entrevistador puede anunciar que se acerca el final con frases como le agradezco haber compartido esta información con nosotros. Para finalizar es recomendable preguntar si el candidato tiene alguna duda. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

Evaluación: Inmediatamente después que se concluya la evaluación, el Comité de Selección debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. Para obtener un buen procedimiento de selección será necesario combinar la entrevista con la observación.

## **Políticas de contratación de personal**

1. Responsable de Recursos Humanos solicita autorización a la Dirección Ejecutiva para realizar nombramientos, contrataciones, promociones o traslados para cubrir plazas vacantes.
2. Responsable de Recursos Humanos deberá custodiar el expediente del empleado contratado por tiempo determinado o indeterminado, en el cual se deben archivar todos los documentos que evidencian el cumplimiento de los requisitos requeridos para la contratación, así como llevar control y seguimiento del mismo.
3. Todo aspirante que desee trabajar deberá cumplir con las normas establecidas para el ingreso de personal.

### **Normas de contratación.**

- 1) Responsable de Recursos Humanos es el único autorizado para realizar contratos de trabajo para cubrir vacantes, siendo la Dirección Ejecutiva la única autorizada para firmar contratos de empleo.
- 2) Todo contrato de trabajo deberá especificar fecha de ingreso, periodo de prueba, salario mensual, ubicación, horario de trabajo, el que deberá firmar Recursos Humanos y la Dirección Ejecutiva.
- 3) Cuando el nuevo empleado firme el contrato de trabajo, este deberá adjuntarse al resto de documentos que presento al solicitar empleo y juntos forman parte del expediente laboral el que deberá salvaguardar Recursos Humanos.
- 4) El expediente contendrá:
  - a. Solicitud de empleo
  - b. Contrato de trabajo
  - c. Nombramiento
  - d. Promociones y ascensos
  - e. Cambio de puesto y de categoría
  - f. Faltas y sanciones

- g. Permisos concedidos
  - h. Control de vacaciones
  - i. Fotocopias de estudios realizados
  - j. Capacitaciones
  - k. Participación en eventos nacionales e internacionales relacionados con la función que desempeña el empleado.
  - l. Otros documentos relacionados al cargo y al comportamiento laboral del empleado
- 5) El responsable de Recursos Humanos efectuara trámite de número y afiliación de seguro social y llevar el control de asistencia de los empleados.
- 6) No se podrá contratar los servicios de personas que tengan parentesco dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad de cualquiera de los trabajadores de la organización.

Todo trabajador que ingrese a laborar tendrá un periodo de prueba de 1 a 3 meses, el que deberá ser establecido en el contrato de trabajo.

### **Contratación por tiempo indeterminado de personal**

- 1) Los Contratos de trabajo por tiempo indeterminado serán suscritos por la Dirección Ejecutiva y el/la Administrador (a), una vez que esté autorizado el nombramiento.
- 2) En caso que un empleado tenga un mes o más de laborar por tiempo determinado y se solicitare su permanencia, servirá como periodo de prueba exigido por el código del trabajo vigente, la evaluación practicada por su jefe inmediato, debiendo tener como resultado un mínimo de muy bueno.

## **Contratación por tiempo determinado**

- 1) Las Contrataciones por tiempo determinado se realizarán para atender labores, cuya realización no pueda ser ejecutada por personal permanente de y su vigencia estará determinada por el periodo que se establezca para estos fines.
- 2) Las solicitud para contratar o renovar contrato de personal por tiempo determinado, deberá ser efectuada con tres semanas de anticipación por el (la) Administrador (a), con la debida justificación y dirigida al responsable de Recursos Humanos (cuando esta posición es ocupada por diferente persona al Administrador), quien luego del análisis se encargara de cubrir la vacante con la autorización de la Dirección Ejecutiva.
- 3) Los Trabajadores Contratados para realizar labores temporales, se regirán por lo dispuestos en las Cláusulas del respectivo contrato.
- 4) El responsable de Recursos Humanos, llevará control sobre el vencimiento de cada contrato y comunicará al jefe inmediato correspondiente la fecha de finalización del contrato al menos con un mes de anticipación
- 5) Para la renovación por tiempo determinado, el jefe inmediato donde esta ubicado el trabajador deberá evaluar su ejecutoria en el formato respectivo que recibirá de parte de Recursos Humanos, debiendo enviar dicha evaluación, en un periodo no mayor a tres días hábiles después de haber recibido el formato.

## **Procedimientos para la contratación de personal**

1. El encargado de Recursos Humanos inicia trámite de nombramiento oficial, después de haber recibido del Comité de Selección notificación del candidato seleccionado.

2. El responsable Recursos Humanos elabora contrato de trabajo y lo entrega al nuevo trabajador, este lo lee y lo firma en original y una copia, que se distribuye así: Original para el expediente laboral y una copia al nuevo empleado.

3. Recursos Humanos archiva documentación en expediente del nuevo empleado y efectúa trámite del número y afiliación del seguro social.

### **Procedimiento de inducción para personal nuevo**

- 1) El responsable de Recursos Humanos comunica y presenta al nuevo trabajador al resto de personal.
- 2) El responsable de Recursos Humanos explica los horarios de trabajo, vacaciones y pago de nómina.
- 3) El responsable inmediato del nuevo empleado continúa la orientación explicando la información necesaria para realizar sus actividades y/o funciones del puesto.

### **Periodo de prueba**

#### **Normas para el periodo de prueba**

- 1) El periodo de prueba tendrá una duración de treinta días (de acuerdo a lo establecido con el código laboral)
- 2) En el periodo de prueba, el responsable inmediato dará seguimiento al nuevo empleado, debiendo evaluar capacidad, dedicación, disciplina y adaptación al cargo que ocupa.
- 3) Podrá finalizar contrato de trabajo cuando el periodo de prueba concluya, ya sea por vencimiento o por no cumplir lo establecido en el contrato y por no cumplir con las normas de trabajo ni de conducta definidas por el trabajador en el periodo de prueba puede dar por finalizado contrato de trabajo si así lo decide.

### **Procedimiento del periodo de prueba**

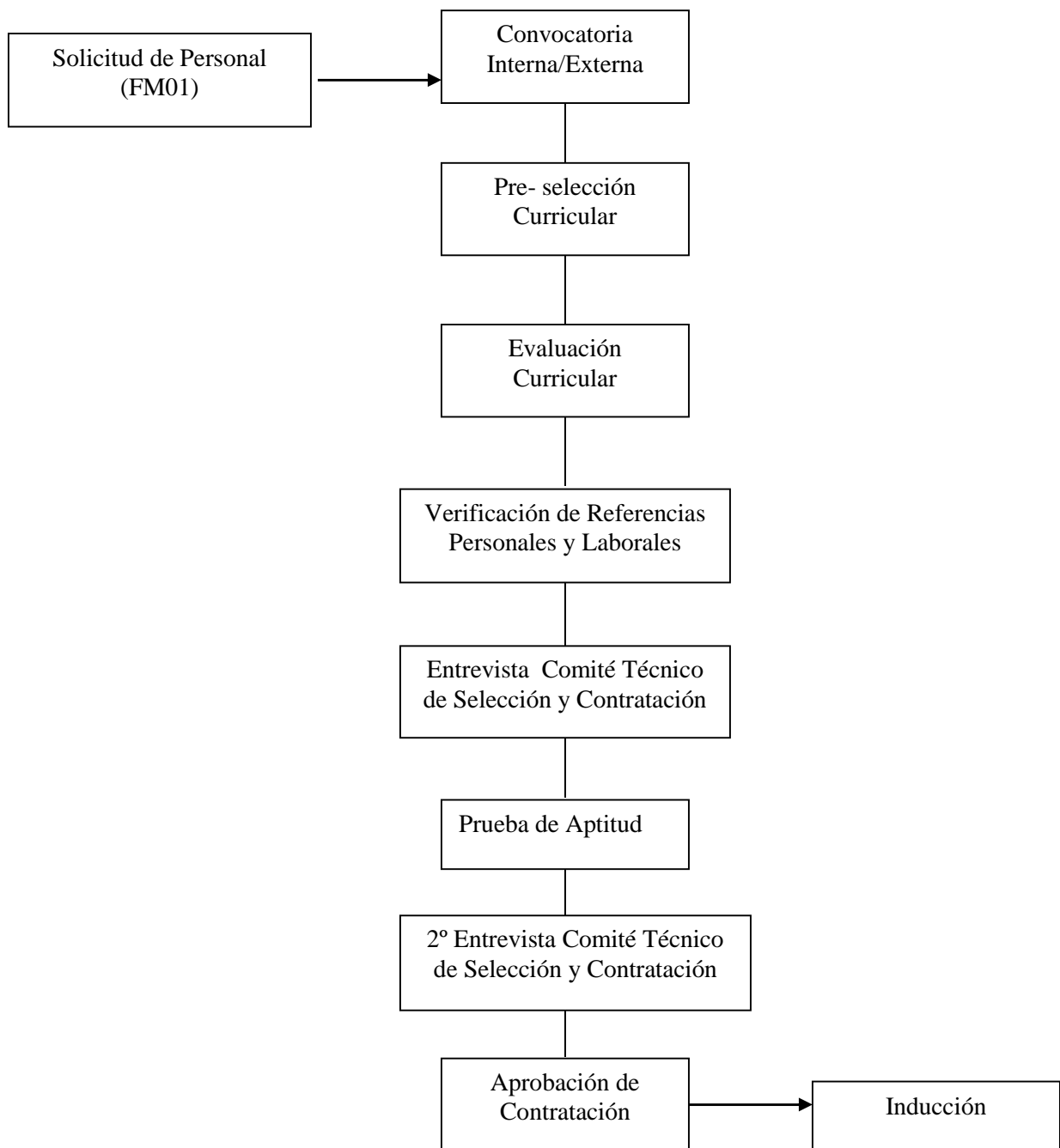
- 1) Una vez efectuado el proceso de inducción, el nuevo empleado iniciara periodo de prueba.
- 2) El responsable de Recursos Humanos envía al responsable inmediato la hoja de

evaluación para conformación de cargo, 10 días antes de finalizar su periodo de prueba.

- 3) El responsable inmediato evalúa el desempeño del nuevo empleado y regresa la hoja de evaluación a Recursos Humanos, cinco días antes de concluir su periodo de prueba, en ella conformara o denegara la renovación o cancelación del contrato agregando observaciones adicionales que consideren necesarias.
- 4) Si los resultados de la evaluación son negativos, el jefe inmediato le comunica al trabajador la decisión de cancelarse su contrato de trabajo, se le garantiza pago de prestaciones sociales de acuerdo a lo establecido en el Código laboral. Si se confirma en el cargo, Recursos Humanos le notifica por escrito y envía copia a su expediente.
- 5) Recursos Humanos renueva contrato al nuevo empleado, si es satisfactorio su periodo de prueba
- 6) El responsable de recursos humanos podrá agregar o eliminar documentos de acuerdo a la naturaleza del Puesto y que permitan determinar el cumplimiento de los requisitos del mismo.
- 7) Lo empleados de nuevo ingreso deberán cumplir el periodo de prueba de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo y en el reglamento de trabajo.



## Diagrama proceso reclutamiento y selección de personal en la FCNMPT



#### **4. Normativa aplicable.**

##### **Leyes relacionadas con los recursos humanos en Nicaragua**

- Constitución Política de Nicaragua
- Ley N° 476 y su Reglamento Ley del Servicio Civil y de la Carrera
- Administrativa, publicada en La Gaceta N° 235 del 11 de diciembre del 2003 y
- Decreto N° 87-2004, Gaceta 153 agosto, 2004.
- Ley de Carrera Sanitaria, una vez aprobada por la Asamblea Nacional.
- Ley N° 185, Código del Trabajo.
- Ley N° 129, Ley de Salario Mínimo
- Ley N° 539, Ley de Seguridad Social, del 20/11/06, vigencia enero, 2007.
- Ley N° 453, Ley de Equidad Fiscal
- Ley N° 143, Ley de Alimentos
- Ley N° 516, Ley de Derechos Laborales Adquiridos
- Ley No. 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.
- Ley No. 202 Ley de prevención, rehabilitación y equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad.
- Código Procesal Penal. Decreto 25-2006 Reformas e Incorporación al Decreto 71-98
- Ley 290 Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Resolución Ministerial N° 150-2001, aprueba la política de Recursos Humanos

## Capítulo VII. Conclusiones

Concluida esta investigación en la que se recolectó, analizó e interpretó información relacionada con los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación y toma de decisiones que la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional FCNMPT, ha aplicado y aplica para la contratación de recursos humanos, se ha concluido que:

1. Las formas de provisión del personal implementadas por la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional (FCNMPT), se realiza de manera formal, porque brindan información sobre la misión y visión a la población trabajadora, porque se hace la presentación del nuevo empleado al Jefe y al grupo de trabajo en el área asignada de la empresa, y le comunican sobre las normas y procedimientos administrativos, beneficios a los que el trabajador tiene derecho y sus funciones inherentes al cargo; esta forma de provisión no es la más idónea para el fin requerido, en vista de que:
  - a) No cuentan con un Jefe de Departamento de Recursos Humanos que realice el proceso de provisión, si no, que ésta recaer en los coordinadores de área.
  - b) No hacen uso de mecanismos que informe a los aspirantes al cargo, de los resultados de las evaluaciones que se le aplican, quedando un vacío al no saber las razones por las cuales no fueron seleccionados.
  - c) Los responsables de áreas son los encargados de sugerir el candidato, pero la decisión de la contratación se realiza en consenso con el comité de la fundación que lo conforman siete personas para contratar el personal.
2. La junta directiva toma decisiones en caso que sea de gran magnitud el puesto de trabajo, principalmente puesto de confianza, y administrativos.

3. El proceso de inducción se lleva a cabo durante siete días y lo realiza el director de la fundación, y es él, quien se encarga de ejecutar el proceso y transmitir la información que ésta contiene, dando espacio a que los empleados de nuevo ingreso aprendan por el proceso de ensayo y error; y es así, porque la fundación carece de mecanismos formales de evaluación del proceso de inducción en términos de la eficiencia en la adaptación del personal a la empresa, al cargo y al grupo de trabajo.
4. Que la propuesta de Gestión de talento humano presentada como resultado del estudio, sea considerado un instrumento efectivo y eficaz para los propósitos requeridos por la fundación, ya que en esta se contemplan además de normativas, las tendencias actuales de competitividad exigidas en el mercado laboral.

## Capítulo VIII. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas, se plantean las siguientes recomendaciones, dirigidas a los directivos de la **Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional**, interesados en mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

1. Crear un Departamento de recursos humanos que garantice los diferentes procesos o funciones de personal como: reclutamiento, selección, toma de decisiones, contratación, inducción capacitación, y cuyo jefe de área cuente con el personal calificado: psicólogo, especialistas en recursos humanos y contar con los recursos necesarios para el ejercicio de sus funciones.
2. Establecer políticas claras en materia de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como las normas y procedimientos que deben seguirse en tales procesos. En concreto, se sugiere el diseño de una Normativa de Reclutamiento, Selección, contratación e Inducción para el personal interno de la Fundación; a fin de que estas

sirvan como una herramienta técnica y administrativa al departamento de recursos humanos.

3. Para el reclutamiento se recomienda utilizar los dos tipos (Internos y Externos), pero darle mayor prioridad al reclutamiento interno, porque a través de este, se pueda obtener personal más capacitado, innovador, creativo, en el cual la fundación no tendrá que incurrir en costos de capacitación.
4. Con respecto a los medios de reclutamiento utilizados por la Fundación en la actualidad y con base en los resultados obtenidos que permitan atraer el mayor número de candidatos posibles, cuyas características se ajusten a las exigencias del cargo vacante, se recomienda utilizar las siguientes sugerencias:
  - a. Empleados de la Institución: Dando a conocer la existencia de las vacantes por medio de memorándum o el medio que estimen conveniente
  - b. Cartelera de la Institución: Con los avisos de vacantes en las carteleras, y que estas estén ubicadas en lugares visibles y concurridos
  - c. Periódicos: Para los puestos ejecutivos y docentes se recomienda hacer uso de los periódicos de mayor circulación para publicar las ofertas de trabajo
  - d. Bolsa de Trabajo: Establecer convenios con agencias de empleo, ministerio de trabajo, cámara de comercio.
  - e. Internet: Dar a conocerla existencia de vacantes por medio de sitios web de la fundación.
5. Que la toma de decisiones sea colegiada y no centralizada, y con la certeza que el personal contratado ha realizado todo el proceso de provisión de personal.
6. Que la propuesta de Gestión de talento humano presentada como resultado del estudio, sea considerado un instrumento efectivo y eficaz para los propósitos requeridos por la fundación, ya que en esta se contemplan además de normativas, las tendencias actuales de competitividad exigidas en el mercado laboral.

## Bibliografía.

- Arias Galicia, F. (2002). *Administración de recursos Humanos* (7a ed.). México: Trillas.
- Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (15a reimpression ed.). San José, Costa Rica: Universidad Estatal Distancia.
- Benavidez, Z. J. (10 de Octubre de 2015). Proceso de la formas de provisión de personal en la FCNMPT. (R. Slinger, Entrevistador)
- Brussell, J. (Noviembre de 2012). Planificación estratégica. *Revista, investigación, sociedad y cultura*.(2). Obtenido de isnaya@org.com
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. En *Administración de recursos humanos* (5a Edicion. ed.). Mc.Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano* (3a. Ed. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano* (3a. Ed. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Capital Humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, Interamericana Editores.
- Cruz, F. (Agosto de 2015). Proceso de formas de provisión de personal en la FCNMPT. (R. Slinger, Entrevistador)
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (2da. Edición ed.). La Habana: Ed. Academia.
- Delgado, S. (2008). *Recursos Humanos: Administración y Finanzas*. Madrid: Paraninfo.
- Dessler, G. (1995). *Administración de personal* (6a. ed.). México: Prentice Hall.
- Española, R. A. (2014). *Diccionario de la lengua española* ( 23 a. Tricentenario ed.). Madrid, España.
- Ferrando, M. G. (1992). La encuesta. En *Análsis de la realidad social. Metodos y tecnicas de investigacion*. Madrid.
- Ferraro, E. A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Valleta.
- French, W. (1995). *Desarrollo organizacional, aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organizacion*. México, D.F: Prentice Hall.

- Gubman, E. L. (1998). *The talent Solución: Aligning Strategy and people to archive*. New York: Mc Mraw Hill.
- Harper, L. (1992). *Manuales de recursos humanos*. ED..Gaceta de negocios. Obtenido de [www.isis.edu.sv/338.4791-S211d](http://www.isis.edu.sv/338.4791-S211d) Capitulo 2.PDF.
- Hax, A. (1997). *Estrategia para liderazgo Competitivo*. Argentina: Ed. Granica.
- Hernández, F. y. (2003). *Metodología de la investigación*. (4 ed.). Mexico: McGrall Hill.
- Hernández, S. Y. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Herrera, L. J. (25 de Septiembre de 2015). Proceso de formas de provisión de personal en FCNMPT. (R. I. Slinger Rodriguez, Entrevistador)
- Hirschfeld.k. (2006). *Retención y fluctuación: Retener empleados, Perder empleados*. Berlín.
- Jérico, P. (2006). *Gestión del Talento Humano*. Madrid: Pretince Hall.
- Keith Davis, William Werther. (1991). *Administración del personal y recursos Humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2004). *Administración, Una perspectiva Global*. México: 11 a, Mc Graw Hill.
- Krueger, R. A. (1998). *Focus Groups: Apractical Guide For Applied Research*. California, Estados Unidos.
- Lledo, P. (2011). *Gestión de recursos humanos* (2 Edicion ed.). Canada: Victoria.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos Humanos* ( 2da. ed.). Buenos Aires: Pearson Hall.
- McMillan, J. y. (2005). *Investigación Educativa* (5 ed.). Madrid, España: Pearson Education S.A.
- Méndez, A. C. (2009). *Metodologia, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales*. (4 ed.). México: Limusa.
- Mójica, V. A. (Junio 2005). *Administración de conflictos*. Puerto Rico, Mexico: Amarrorttu Editores.
- Mondy, R. Y Noe,R. (2005). *Administración de recursos humanos* ( 9na. ed.). Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- Morales, Cartaya, A. (2009). *Desempeño Laboral*. Editora Politica.
- Nash, M. (1989). Como incrementar la productividad del recursos humano. Colombia: Norma. Obtenido de [html.rincondelvago.com/entrenamiento-de-recursos-humanos.html](http://html.rincondelvago.com/entrenamiento-de-recursos-humanos.html)
- Orozco R, J. E. (1980). *Proceso Práctico de reclutamiento y Selección de personal*. (3a. ed.). (Coparmex, Ed.)
- Pelekais, C. (2000). *Métodos cuantitativos y cualitativos, diferencias y tendencias*. (Vol. 2). Venezuela.

- Pereda, M. (2001). *Técnicas y análisis de descripción de puestos en la gestión de competencias*. España: Berrocal, Berrocal.
- Reyes Ponce, A. (2008). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, C. (2005). *Administración* (8a ed.). México: Pearson Educación.
- Rotman, S. (2006). *Metodología de la investigación en ciencias políticas*. Buenos Aires: Aznar.
- S.Rios, C. A. (2002). *Fundamentos de los sistemas de ayuda a la decisión*. University Columbia. Madrid: Ra-Ma.
- Samperi Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Sánchez Barriga, F. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos* (3a. ed.). México: Limusa.
- Stoner, J. R. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Tamayo y Tamayo, M. (1994). *El proceso de investigación científica* (3 edición ed.). Mexico: Limusa-Noriega Editores.
- Videa, E. (25 de Septiembre de 2015). Proceso de formas de provisión de personal en la FCNMPT. (R. Slinger, Entrevistador)
- Werther, D. (2004). *Administración de recursos Humanos, el capital humano de la empresa*. México: Mc Graw Hill, Interamericana.
- Werther, D. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de la empresa*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Zayas. (2000). *Como Seleccionar al personal de la empresa*. Habana, Costa Rica: Ed. Academia.
- Zayas Aguero, P. M. (2000). *Cómo seleccionar al personal por competencias*. Cuba: Academica.



# Anexos

## ANEXO 1

### ENTREVISTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA FCNMPT

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Estimado(a) Gerente,

El motivo de la siguiente entrevista es conocer sobre el proceso de reclutamiento y selección de los trabajadores que se contratan en la Fundación Centro de la Medicina Popular Tradicional (FCNMPT).

#### DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO O ENCUESTADA

Nombre y apellidos completos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Carrera profesional: \_\_\_\_\_

Experiencia laboral de los últimos 10 años: \_\_\_\_\_

¿Cuál fue el cargo por el cual fue contratado al entrar a la FCNMPT? \_\_\_\_\_

¿Cuál es el cargo actual que desempeña en la FCNMPT? \_\_\_\_\_

#### ANTECEDENTES EN LA FUNDACION

¿Cómo fue su proceso de llegada a la fundación?

¿Cómo llegó a tener el puesto de trabajo en la fundación?

#### III. ORGANIZACIÓN DE LA FUNDACION

¿Conoce la misión y visión de la Fundación?

¿Cómo funciona la estructura organizativa de la Fundación en los diferentes niveles Jerárquicos?

¿Quién toma las toma de decisiones estratégicas en la Fundación?

¿Dentro de la planificación la fundación se elabora manuales de funciones y procedimientos para los puestos de trabajo? ¿Los conoce?

#### **IV. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

¿Conoce el proceso de reclutamiento en la fundación?

¿Quién lo ejecuta?

¿Qué medios utiliza la Fundación en el proceso del reclutamiento?

#### **LA ENTREVISTA**

¿Cómo se efectuó su entrevista fue espontánea o de acuerdo al entrevistador/a?

¿Se le realizó entrevista al momento de contratarse?

¿Quién la realizó?

#### **REFERENCIAS PERSONALES**

¿Cómo verifican la historia laboral (Curriculum) del candidato a emplearse en la fundación?

¿Quién es el responsable de su verificación?

#### **PRUEBAS**

¿Qué pruebas utilizaron en el proceso selección de personal? (cognoscitivas, psicométricas, simulación, personalidad). Explicar la prueba seleccionada.

¿Quién se la diseño o selecciono la pruebas?

¿Cómo le evaluaron la prueba?

#### **EXAMEN MEDICO**

¿Ustedes piden examen médico a los solicitantes?

¿Qué tipos de examen médico se realizan?

#### **DECISION FINAL**

¿Conoce la los mecanismos de la toma de decisiones en la selección del personal que se lleva a cabo en la Fundación

En caso que existen problemas en la toma de decisiones para seleccionar a un nuevo trabajador, ¿Cómo lo solucionan?

## **CONTRATACION**

¿Qué requisitos debe tener un profesional para ser seleccionado en un puesto de trabajo dentro de la Fundación?

¿Qué aspectos legales utilizaron al momento de contratar al personal?

¿La aplicación de leyes y reglamento está en concordancia con las leyes y normas de la fundación?

## **INDUCCION**

¿Existe un diseño de inducción en la Fundación?

¿Quién diseña este proceso de inducción?

¿Qué medios utilizan para la inducción?

¿Cuánto tiempo requieren para el proceso de inducción?

¿Los programas de inducción va en relación a las necesidades de la empresa, que temas abordan?

¿Le dan continuidad o seguimiento al nuevo personal después del proceso de inducción?

## ANEXO 2

### ENCUESTA A LOS COLABORADORES FCNMPT

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA (UNAN-Managua).

### MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

**Encuesta dirigida al Personal y de Servicios para la fundación Centro Nacional de la Medicina Tradicional. (FCNMPT)**

**OBJETIVO:** Analizar las formas de provisión del personal incorporadas en un modelo de contratación de gestión del talento humano en la fundación.

No. De Encuesta. \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### I. DATOS GENERALES

1. Edad: \_\_\_\_\_ 2. Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_

3. Carrera o especialidad:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Área donde labora en la fundación  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Está satisfecho de trabajar en la Fundación?

Muy satisfecho/a: \_\_\_\_\_

Medio satisfecho/a: \_\_\_\_\_

Nada satisfecho/a: \_\_\_\_\_

9. ¿Por qué está satisfecho/a de laborar en la Fundación?

Salario: \_\_\_\_\_

Prestaciones sociales: \_\_\_\_\_

Premios: \_\_\_\_\_

Ambiente amigable: \_\_\_\_\_

Estabilidad laboral: \_\_\_\_\_

Otros (anotarlos):  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### II. ORGANIZACIÓN DE LA FCNMPT

5. ¿Conoce usted cual es la misión y visión de la Fundación? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce usted como está organizada la Fundación? (Dirección, áreas)

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce usted a los directivos de la Fundación? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### III. SU PROCESO DE RECLUTAMIENTO

10. ¿Por qué medios se enteró de la vacante del puesto?

Radio: \_\_\_\_\_ Televisión \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_ Amigos \_\_\_\_\_

Periódico: \_\_\_\_\_ Cartel \_\_\_\_\_

Otros (anotarlos): \_\_\_\_\_

11. ¿Cree usted que los puestos de trabajo deben ser ofertados públicamente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### III. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

12. ¿Qué documentación presento a la fundación para el puesto de trabajo?

Hoja de vida \_\_\_\_\_  
Cartas de recomendación \_\_\_\_\_  
Record policial: \_\_\_\_\_  
Exámenes médicos: \_\_\_\_\_  
Todos los anteriores: \_\_\_\_\_  
Ningún documento \_\_\_\_\_  
Otros (anotarlo): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Por qué quiere el puesto de trabajo?

Por tener un salario: \_\_\_\_\_  
Realización Personal \_\_\_\_\_  
Hacer carrera \_\_\_\_\_  
Prestigio de la Fundación: \_\_\_\_\_  
Otros (anotarlo): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Le realizaron entrevista al momento de su selección al puesto de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director \_\_\_\_\_  
Jefe de área \_\_\_\_\_  
Consultor externo \_\_\_\_\_  
Otros (anótelos): \_\_\_\_\_

16. ¿Confirmaron sus referencias (o cartas de recomendación)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Le aplicaron alguna prueba de actitud?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### IV. LA SELECCIÓN E INDUCCION

18. ¿Quién toma la decisión al momento de contratar?

Junta Directiva: \_\_\_\_\_ Directivo \_\_\_\_\_  
Administrador \_\_\_\_\_  
Responsable de Área: \_\_\_\_\_  
No se: \_\_\_\_\_  
Otros (anotarlo): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Ha participado en alguna Asamblea General de la fundación donde se tomen decisiones estratégicas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo valora la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Muy Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

21. ¿Se considera calificado para desempeñar el puesto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿Conoce el diseño de inducción en la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿Usted pasó por un proceso de inducción cuando comenzó a trabajar en la Fundación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿Cuánto tiempo duró su proceso de inducción?

Un día: \_\_\_\_\_ De 2 a 5 días: \_\_\_\_\_  
7 días: \_\_\_\_\_ De 10 a 15 días: \_\_\_\_\_  
30 días: \_\_\_\_\_

25. ¿Paso usted un período de prueba antes de ser contratado/a?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26. ¿Cuánto tiempo duró su período de prueba?

Una semana: \_\_\_\_\_ Dos semanas: \_\_\_\_\_  
Un mes: \_\_\_\_\_ Dos meses: \_\_\_\_\_  
Tres meses: \_\_\_\_\_

## V. SU DESEMPEÑO LABORAL

27 ¿Cuáles son sus principales fortalezas como trabajador/a?

Capacitado \_\_\_\_\_ Eficiente \_\_\_\_\_

Responsable \_\_\_\_\_ Creativo \_\_\_\_\_

Motivado: \_\_\_\_\_ Disciplinado \_\_\_\_\_

Trabajo en equipo: \_\_\_\_\_

28 ¿Cuáles son sus principales debilidades como trabajador/a?

Falta capacitación: \_\_\_\_\_ Mala salud: \_\_\_\_\_

Desmotivado: \_\_\_\_\_ Impuntual: \_\_\_\_\_

Poco productivo: \_\_\_\_\_

29. ¿Profesionalmente prefiere trabajar solo o en equipo?

Individual \_\_\_\_\_ Equipo \_\_\_\_\_

30. ¿Cómo resuelve los conflictos personales o laborales si los tuviera?

Consulta \_\_\_\_\_ No

consulta \_\_\_\_\_ Resuelve \_\_\_\_\_

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

## VI. VALORACION Y SUGERENCIAS AL PROCESO DE CONTRATACION

31. ¿Cómo valora el proceso de contratación en la Fundación?

Muy Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

32. ¿Cómo valora su trabajo en la fundación?

Muy Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

33 ¿Cuáles son para ustedes los criterios que se deben utilizar para definir un salario?

Experiencia Laboral: \_\_\_\_\_

Desempeño Profesional: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Riesgo laboral: \_\_\_\_\_

No sabe: \_\_\_\_\_

34 ¿Qué mejoraría usted del proceso de contratación de la fundación?

Mayor información: \_\_\_\_\_

Más publicidad: \_\_\_\_\_

Mejorar el sistema de pruebas: \_\_\_\_\_

Mejorar el proceso de evaluación: \_\_\_\_\_

Mayor tiempo de inducción: \_\_\_\_\_

Otros (anotarlo): \_\_\_\_\_

35. ¿Cómo mejoraría su eficiencia laboral en la fundación?

Mejores condiciones físicas: \_\_\_\_\_

Mejor planificación de las tareas: \_\_\_\_\_

Más capacitaciones: \_\_\_\_\_

Mejor comunicación con los superiores: \_\_\_\_\_

Mejor salario: \_\_\_\_\_

### Anexo 3

**“FORMATO N° 3: GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EL PROCESO DE PROVISION DEL PERSONAL.**

**PERFIL OCUPACIONAL:** \_\_\_\_\_

#### I DATOS GENERALES DEL CENTRO DE CERTIFICACIÓN

##### I. DATOS GENERALES DEL CENTRO, FUNDACION, ORGANIZACIÓN.

- 1.1. Nombre de la institución: \_\_\_\_\_
- 1.2. Razón social: \_\_\_\_\_
- 1.3. Dirección: \_\_\_\_\_
- 1.4. Nombre del Centro Evaluador: \_\_\_\_\_
- 1.5. Razón social: \_\_\_\_\_
- 1.6. Dirección: \_\_\_\_\_

#### II. LISTA DE CHEQUEO

REQUISITOS SOLICITADOS A LA INSTITUCIÓN	CUMPLIMIENTO			PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE	OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	NA			
<b>SECCION I: INFORMACION GENERAL DEL CENTRO DE CERTIFICACIÓN</b>						
1. Cuenta con: a) Para instituciones privadas: Copia literal vigente de la partida					1 punto	Verificar la información del expediente documentario.



<p>electrónica donde conste inscrita la constitución de la empresa incluyendo las últimas modificaciones, Vigencia de Poder del representante legal con una Antigüedad no mayor a 30 días,</p> <p>b) Documento Nacional de Identidad del representante legal.</p> <p>c) Documento de Consulta de RUC hábil y activo,</p> <p>d) Licencia municipal de funcionamiento,</p> <p>C) Constancia de Seguridad favorable y vigente emitida por el INSS.,</p>						
--	--	--	--	--	--	--

REQUISITOS SOLICITADOS A LA INSTITUCIÓN	CUMPLIMIENTO			PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE	OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	NA			
<b>SECCION I: INFORMACION GENERAL DEL CENTRO DE CERTIFICACIÓN</b>						
2. Cuenta con Organigrama y/o Manual de Organización y Funciones y/o Manual Operativo aprobado para desarrollar el proceso de certificación; o en su defecto, presentar Declaración Jurada que indique el inicio de la implementación de la estructura organizacional y procedimental del proceso de certificación de competencias laborales.	X			1	1 punto	

REQUISITOS SOLICITADOS A LA INSTITUCIÓN	CUMPLIMIENTO			PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE	OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	NA			
<b>SECCION I: INFORMACION GENERAL DEL CENTRO DE CERTIFICACIÓN</b>						
3. Cuenta con un área o unidad destinada a la provisión de personal, Depto. de recursos humanos.						

REQUISITOS SOLICITADOS A LA INSTITUCIÓN	CUMPLIMIENTO			PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE	OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	NA			
<b>SECCION III: RECURSOS HUMANOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN</b>						
4. Cuenta con evaluador(es) calificados para desarrollar el proceso de evaluación de competencias (experiencia laboral mínima de 3 años referida al Perfil Ocupacional; y la Constancia de Capacitación sobre Evaluación de Competencias Laborales, otorgada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo).						

<b>SECCION IV: RECONOCIMIENTO DEL MERCADO LABORAL</b>						
5 Cuenta con al menos 1 documento <sup>3</sup> que evidencien su reconocimiento institucional.					1 punto	

REQUISITOS SOLICITADOS A LA INSTITUCIÓN	CUMPLIMIENTO			PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE	OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	NA			
<b>SECCION I: INFORMACION GENERAL DEL CENTRO DE CERTIFICACIÓN</b>						
6 Desarrolla otras actividades distintas a la certificación. Si la respuesta es afirmativa, indique cuáles:					(2 puntaje)	

<b>SECCION V: INFORMACION ESPECIFICA NECESARIA PARA DESARROLLAR LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES</b>						
REQUISITOS SOLICITADOS A LA INSTITUCIÓN	CUMPLIMIENTO			PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE	OBSERVACIÓN
<b>7.1 INFRAESTRUCTURA</b>						
<b>7.2 EQUIPAMIENTO</b>						
<b>7.3 MOBILIARIO</b>						

## ANEXO 4

### PREGUNTA AL GRUPO FOCAL DE LA FCNMPT

**Objetivo.** Lograr un intercambio mutuo de opiniones entre los colaboradores.

Preguntas.

1. ¿Cuál ha sido su experiencia como coordinador o jefe de área al momento de seleccionar un candidato para optar a un puesto que se ha licitado en la fundación?
2. ¿Cómo jefes de área que dificultades detectan o encuentran en las personas que son seleccionadas y contratadas para trabajar y quedan a su cargo?
3. ¿De qué manera se involucran como jefe de área en los conflictos internos de la empresa?
4. ¿Usted tiene experiencia en el proceso de inducción de personal y como se hace efectivo?
5. ¿Cómo se involucra usted en la arte de comunicar entre el personal contratado y personal activo?
6. ¿Cómo hacer que las nuevas tendencias en recurso humanos tengan éxito en la fundación?

## ANEXO 4

### ENTREVISTA DIAGNOSTICA.

Fecha de la entrevista: 20 DE AGOSTO 2014

Estimado(a): El motivo de la siguiente entrevista es para conocer sobre el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo dentro de la empresa mediante el departamento de recursos humanos.

#### I. DATOS GENERALES DEL DIRECTIVO

Nombre y apellidos completos: Filiberto Cruz

Edad: 50 años Carrera profesional: Metodólogo.

Experiencia laboral de los últimos 10 años: más de 10 años

¿Cuál fue el cargo por el cual fue contratado al entrar a la FCNMPT?

Coordinador General de la fundación

¿Cuál es el cargo actual que desempeña en la FCNMPT? Coordinador.

#### PREGUNTAS DE ENTREVISTA.

1. Qué aporte realiza el departamento de recursos humanos en la fundación.
2. ¿Qué herramientas aplica para medir el desempeño laboral en la fundación?
3. ¿Qué técnica utiliza en el proceso de gestión del talento humano en la empresa?
4. ¿cuál es el comportamiento del trabajador en la fundación?
5. ¿Cómo considera usted un trabajador este motivado para cumplir con los compromisos establecidos en la fundación?
6. ¿El talento humano lo considera una ventaja competitiva?
7. ¿Conoce usted cuales son los procedimientos cuando se produce una vacante. Qué métodos utilizan. ?
8. ¿ La fundación ha implementado un plan de capacitación, para el desempeño laboral.
9. ¿En qué área de esta fundación piensa usted que se tiene que mejorar. ?