

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



Seminario de Graduación
Para optar al Título de Licenciadas En Administración de Empresas.

Tema General:

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aproveccionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa.

Subtema:

Influencia del Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de PROFAMILIA Matagalpa, Año 2015.

Integrantes:

Br. Iris Dayana Moreno Gómez
Br. Ada Yurielka Tinoco Córdoba.

Tutor:

MSc. Francisco Hernández Pérez.

Matagalpa, 25 de Febrero 2016

INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.	iii
CARTA AVAL.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCION	1
II. JUSTIFICACION.....	3
III. OBJETIVOS.	4
IV. DESARROLLO.....	5
4.1 Generalidades de la Empresa.....	5
4.2 Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	8
4.2.3 Objetivo de Administración de Recursos Humanos.....	9
4.2.4 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	10
4.2.5 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.....	16
4.2.5.1 Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....	16
4.2.5.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	17
4.2.5.3 Subsistema de Retención de Recursos Humanos.....	18
4.2.5.4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	20
4.2.5.5 Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos.....	21
4.3 Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.....	22
4.3.1. Planeación de Recursos Humanos.....	22
4.3.1.1. Concepto.....	22
4.3.1.2. Importancia.....	24
4.3.1.3. Etapas del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos.....	24
4.3.1.3.1. Recopilación y Análisis de la Información.....	26
4.3.1.3.2. Establecimientos de Objetivos y Políticas de Recursos Humanos.....	26
4.3.1.3.3. Programación de Recursos Humanos.....	27
4.3.1.4. Factores que Influyen en la Planificación de los Recursos.....	28
4.3.1.4.1 Población y Fuerza Laboral.....	29
4.3.1.4.3. Descripción y Análisis de Puestos.....	29
4.3.1.4.4. Aplicación de la Técnica de Incidente Crítica.....	31
4.3.1.4.5. Requisitos de Personal.....	31
3.3.1.5. Cuestiones Claves que deben Considerarse.....	32
4.3.1.5.1. Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo.....	33
4.3.1.5.2. Recopilación de Información para el Análisis del Puesto de Trabajo.....	34
4.3.1.5.4. Descripción y Especificaciones del Puesto de Trabajo.....	40

4.3.2. Reclutamiento.	41
4.3.2.1. Concepto.	41
4.3.2.2. Importancia del Reclutamiento.....	41
4.3.2.3. Fuentes y Métodos para conseguir Candidatos al Puesto de Trabajo.....	42
4.3.2.4.1. Fuentes Internas.....	43
4.3.2.4.2. Fuentes Externas.	43
4.3.2.4. Tipos de Reclutamiento.	45
4.3.3. Selección.....	47
4.3.3.1. Concepto.	47
4.3.3.2. Importancia.	47
4.3.3.4.1.5. Individuales Requeridas.....	47
4.3.3.5. Proceso de Selección de Personal.	47
4.3.3.5.1 Recepción preliminar de solicitudes.	49
4.3.3.5.2. Administración de Exámenes.	49
4.3.3.5.2.1. Tipos de Prueba.	50
4.3.3.5.3. Entrevista de Selección.	51
4.3.3.5.3.1. Proceso de la entrevista.....	52
4.3.3.5.3.2. Ventajas y Desventajas de la Entrevista.	54
4.3.3.5.4. Verificación de Referencias y Antecedentes.....	56
4.3.3.5.5. Evaluación Médica.	57
4.3.3.5.6. Entrevista con el Supervisor.	59
4.3.3.5.7. Descripción Realista del Puesto.	59
4.3.3.5.8. Decisión de Contratar.	60
4.3.3.5.9. Retroalimentación del Proceso de Selección.....	61
4.3.4. Contratación.	62
4.3.4.1. Concepto.	62
4.3.4.2. Elementos del Contrato.....	63
4.3.5. Inducción.	68
4.3.5.1. Programa de Inducción.	69
4.3.5.2. Fines de la Inducción.	70
4.3.5.2.1. Reducción de Costos.....	71
4.3.5.2.2 Reducción de Estrés y Ansiedad.	71
4.3.5.2.3. Reducir la Rotación de Personal.....	72
4.3.5.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.	72
4.4. Desempeño laboral.....	73
4.4.1. Definición.	73
4.4.2. Importancia.	74
4.4.3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.	75
4.4.3.1. Competencias Laborales.	75
4.4.3.1.1. Conocimientos.	76
4.4.3.1.1. Capacitaciones.	77
4.4.3.1.1. Habilidades.....	77
4.4.3.1.3. Experiencias.....	79
4.4.3.1.4. Actitudes.	83
4.4.3.1.5. Establecimiento de Metas.	83
4.4.3.1.6. Motivación.....	84
4.4.3.1.7. Características personales.....	87
4.4.3.1.7.1. Personalidad.	87
4.4.3.1.7.1. Inteligencia.	88

4.4.3.2. Comportamiento Organizacional.	88
4.4.3.2.1 Clima Laboral.	90
4.4.3.2.2. Rotación Del Personal.	99
V. CONCLUSIONES	103
VI. BIBLIOGRAFIA	104
VII. ANEXOS.	

Tema General

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento Aplicado en las Empresas del Municipio de Matagalpa, año 2015.

Sub Tema

Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Pro-Familia del Municipio de Matagalpa del año 2015.

DEDICATORIA

A Dios: Porque Él ha sido mi ayuda durante toda mi vida, porque nunca me ha desamparado y me ha fortalecido cuando he estado sin ánimos de continuar, Todo se lo debo a mi Dios porque apartada de El nada puedo hacer.

A Mis Padres: Sr. Victorino Tinoco Cano y Sra. Adelayda Córdoba Palacios por ser las personas más importantes en mi vida porque siempre me han ayudado en mis proyectos y han hecho todo lo posible porque yo sea alguien en la vida, Gracias por su apoyo, nunca podré pagarles todo lo que han hecho por mí.

Mis Hermanos: Esdrai Alexander y Franny Ninieska porque me han animado y aconsejado para lograr mis sueños.

Seres Especiales: Mi esposo, Freddy Matamoros Chavarría por ayudarme en momentos difíciles y alentarme en momentos donde quise rendirme, mis pastores Freddy Matamoros y Yelba Chavarría por sus sabios consejos y su apoyo.

Mis Maestros: Los que a lo largo de la carrera marcaron mi vida con horas de clases de calidad que formaron mi inteligencia y desarrollo intelectual, los que con amor y respeto se dedicaron en crearnos como mejores profesionales.

¡A todos Gracias!

Ada Yurielka Tinoco Córdoba

DEDICATORIA

A DIOS, ya que él es la fuente de todo el conocimiento y me ha llenado de ímpetu y firmeza en todo cuanto he realizado y ha hecho realidad mis deseos más profundos.

“Confía en el señor y haz lo bueno, vive en la tierra y mantente fiel y él cumplirá tus deseos más profundos.” Salmos 37: 3-4

A MIS PADRES, por confiar incondicionalmente en mí, por alentarme y llenarme de tanto amor y comprensión además de ser la pieza fundamental para mi formación.

“ Haz pues que tu padre y tu madre se sientan felices y orgullosos.” Proverbios 23: 25

A MIS DOCENTES, que han sido parte fundamental en el transcurso de mi carrera, ya que me han transmitido sus conocimientos y consejos para mi formación.

Br. Iris Dayana Moreno Gómez.

AGRADECIMIENTO.

Agradecemos sinceramente a:

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

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

Nuestro Tutor: MSc. Francisco Hernández, por apoyarnos incondicionalmente durante el transcurso de la elaboración de nuestro trabajo de investigación y por haber confiado plenamente en nosotros.

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

Lic. Cristian Blandón. Administradora de Pro-Familia; por facilitarnos toda la información requerida y necesaria para la ejecución de nuestro trabajo, y su apoyo.

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

*Ada Yurielka Tinoco Córdoba.
Iris Dayana Moreno Gómez*

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-MATAGALPA



CARTA AVAL

El Suscrito Tutor del Seminario de Graduación, Titulado “El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Sub Sistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015”, realizado por los Bres:

Iris Dayana Moreno Gómez

Ada Yurielka Tinoco Córdoba.

HACE CONSTAR QUE:

En cumplimiento a la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de estudios, plan 1999, aprobada por el consejo universitario en sesión N° 15 del 08 de agosto de 2003 Arto. 1, 8 y 9 del reglamento del régimen académico estudiantil, capítulo III, cumple con todos los requisitos establecidos en el desarrollo de este trabajo, tanto en los aspectos metodológicos como científicos.

Se le realizaron todos los ajustes a las recomendaciones sugeridas por el tutor, mismas que fueron corroboradas y aprobadas para la culminación de este trabajo en referencia. Extiende la presente Carta Aval, a los 12 días del mes de enero de dos mil diez y seis. Cordialmente.

MSc. Francisco Hernández

Tutor

Cc/archivo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Pro-Familia Matagalpa, año 2015.

Pro-Familia Matagalpa Fue inaugurada el 10 de febrero de 1992 y es una organización nicaragüense, de carácter privado, que contribuye al mejoramiento de la salud integral de las personas en todo su ciclo de vida, con enfoque en Salud Sexual Reproductiva, a través de proyectos, programas y servicios de educación, investigación y atención en salud con calidad y precios accesibles.

El estudio da a conocer aspectos que podrán ser de gran utilidad para la empresa Pro Familia, ya que podrá mejorar cada día más los procesos de trabajo, la Administración y demás áreas de la empresa.

La Situación de Pro familia en relación al Aprovisionamiento de Recursos Humanos es débil puesto que no hay una área que vele por las necesidades de los trabajadores y los cargos existentes están saturados con trabajos que se adecuan de acuerdo a las necesidades de la institución.

El aprovisionamiento de recursos humanos es muy importante porque ayuda a la planeación de personal el cual es un proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.

Se conoció información que ayudó a determinar los factores que están influyendo en el desempeño laboral de los empleados entre los cuales están: población y fuerza laboral, descripción y análisis de puestos y requisitos del personal.

Se sugiere implementar un área que vele por los recursos humanos, incentivar al personal, de esta manera se lograra un mejor trato para los trabajadores y un mejor desempeño en sus labores.

I. INTRODUCCION

El presente y futuro de toda empresa u organización depende de lo bien que se administre el personal, ya que el recurso humano es el elemento más importante de todos. De nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicos si los trabajadores no las manejan adecuadamente. Todos los aspectos productivos están relacionados al personal y es por esta razón que se hace necesario elevar al máximo las habilidades, satisfacción, cooperación y entusiasmo de todo sus miembros para el logro de los fines propuestos.

Por otra parte ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de todos sus colaboradores.

Conscientes de la importancia del colaborador dentro de la empresa moderna, hay que tener en cuenta que se hace necesario contar con el recurso humano más idóneo y capaz para cada puesto y es aquí donde se requiere de una buena administración.

Para realizar esta investigación se eligió a la empresa PROFAMILIA Filial Matagalpa, inaugurada el 10 de febrero de 1992. La razón de ser de Pro familia es contribuir al mejoramiento de la salud integral de las personas en todo su ciclo de vida con enfoque en Salud Sexual Reproductiva.

Se analizó el sistema de administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en esta empresa y como esta afecta el desempeño laboral de todos sus miembros.

Después haremos un análisis de los factores que puedan estar incidiendo negativamente para sugerir o proponer algunos cambios si los consideramos necesarios.

Esta investigación es de carácter aplicada, ya que se emplearon los conocimientos adquiridos para dar solución a un problema real en una de las empresas del municipio de Matagalpa. Según su nivel de profundidad es una investigación correlacional, porque además de analizar, determinar y conocer, va a permitir conocer la influencia de una variable sobre otra; en este caso se trata de establecer como el proceso del subsistema de aprovisionamiento influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa Pro familia Matagalpa.

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

En cuanto a la muestra se tomó punto de partida que el universo está constituido por 11 trabadores, y de acuerdo al criterio de Scheaffer (1987) en el cual establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, esta muestra estará dada por el total de la población que en el caso de Pro Familia estará integrada por el cien por ciento de sus trabajadores.

Los instrumentos que se aplicaron son: Encuestas a los trabajadores, Entrevista a la Directora, y Guía de observación.

Los datos obtenidos durante el proceso de investigación fueron sometidos a un profundo análisis para determinar las posibles causas del problema. Se hizo una síntesis en donde se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio; se identificaron las particularidades de la empresa con respecto al plan de compensación y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos relacionados al tema de estudio y el método deductivo, para realizar inferencias acerca de la situación actual de la empresa en relación a la compensación y nivel de satisfacción del trabajador.

II. JUSTIFICACION

El presente trabajo investigativo trata sobre el Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento aplicado en las empresas de Matagalpa y particularmente en la empresa Pro familia y cómo afecta el desempeño laboral de todos sus colaboradores. Por lo que resulta ser un material de gran importancia en primer lugar para Pro familia porque le va a permitir evaluar el grado de satisfacción que actualmente existe entre todos sus miembros y cómo repercute directa e indirectamente en la prestación de los servicios que se ofrecen a la población en general. Le permitirá a la gerencia hacer los ajustes necesarios para retener al personal y conseguir de este el mayor grado de rendimiento y satisfacción. También resultará beneficiada la empresa, ya que le va a permitir conocer todo el proceso que esta realiza para la selección y provechamiento, y así poder realizar nuevos ajustes tanto en los procesos de planeación, reclutamiento y selección.

También podrán los estudiantes de las diversas carreras económicas utilizar esta investigación como material de consulta a la hora que quieran desarrollar esta temática.

Es de mucha importancia porque ayudará a nuestra formación como futuros administradores ya que al entrar en contacto con la realidad en que viven las empresas nos permitirá asumir mejor nuestro compromiso de hacerlas exitosas, sin olvidarnos que el recurso humano es el más importante de todos.

Los beneficiarios indirectos serán todos los miembros de la comunidad universitaria ya que tanto docentes como estudiantes independientemente de la carrera o profesión que tenga, podrá hacer uso de esta investigación según su perfil profesional. Esta investigación se desarrolló en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN MANAGUA, FAREM Matagalpa

III. OBJETIVOS.

Objetivo General:

Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Pro-familia del municipio de Matagalpa, año 2015.

Objetivos Específicos:

- Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por Pro-Familia.
- Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de Pro-Familia.
- Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de Pro-Familia.

IV. DESARROLLO.

4.1 Generalidades de la Empresa.

a. Caracterización de la Empresa.

La Asociación Pro bienestar de la Familia es una entidad privada especializada en salud sexual y salud reproductiva que ofrece servicios médicos, educación y venta de productos a la población.

b. Giro de la Empresa

Pro Familia brinda servicios de salud preventivos o curativos con personal médico y de enfermería de mucho prestigio.

Entre otros servicios podemos mencionar los siguientes:

- Quirúrgicos
- Diagnósticos
- Laboratorio Clínico
- Laboratorio Bacteriológico
- Farmacia

c. Antecedentes de la Empresa

PROFAMILIA Nicaragua es una institución no gubernamental que desde su fundación en 1970, ha estado afiliada a la Federación Internacional de Planificación Familiar (IPPF). Es la institución con la red de servicios de salud más grande en el ámbito nacional que brinda servicios médicos a través de una red de 17 policlínicas distribuidas en todo el país, que brindan atención integral, un programa comunitario con jóvenes y promotores de Salud Sexual y Reproductiva, con un modelo de atención en salud previsional.

Misión:

Somos líderes en el campo de la salud integral con máximos estándares de calidad, aplicando un modelo de Derechos Sexuales y Reproductivos, que contribuye al desarrollo humano con énfasis en la población vulnerable a través de políticas que armonizan lo sustentable con lo social, mediante la iniciativa, creatividad y participación de sus recursos humanos y colaboradores.

Visión:

Pro Familia es una organización nicaragüense, de carácter privado, sin fines de lucro, que contribuye al mejoramiento de la salud integral de las personas en todo su ciclo de vida con enfoque en Salud Sexual Reproductiva, a través de proyectos, programas y servicios de educación, investigación y atención en salud con calidad y precios accesibles.

Tabla No.1

Misión y Visión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	100.0	100.0	100.0

Fuente: Propia a Partir de Encuestas Realizadas.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Pro familia, un 100% de los encuestados conocen la misión de la empresa lo que coincide con la respuesta de la directora en la entrevista que se le realizó de que si tiene elaborada su misión y visión y en cada reunión se les menciona para que los trabajadores se sientan parte de la empresa, se verifica en observación directa a la empresa ya que esta visible en las instalaciones, esto significa que la empresa tiene bien clara su razón de ser.

El trabajador conoce hacia donde se dirigen y como aporta él con su esfuerzo.

La misión es el propósito general de la empresa que enuncia a qué clientes sirve,

qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades y la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

En cuanto a la empresa Pro Familia la misión es uno de los elementos más importantes ya que es la que orientará a los trabajadores hacia donde quieren llegar y por medio de esta alcanzar los objetivos que se han planteado, algo muy importante que se observó en las visitas realizadas en las instalaciones es que la misión y visión están plasmadas visiblemente en lugares estratégicos en donde el personal que labora en este lugar y los clientes puedan saber cuál es la razón de ser de la empresa, todos los trabajadores tienen conocimiento y se sienten involucrados.

En cada reunión que se realiza con el personal se les recuerda la misión y visión de la empresa para no perder el enfoque y guiarse por medio de ella, esto les ha funcionado en los 24 años que tienen de estar posesionados en el mercado Matagalpino y es lo que los ha mantenido en pie ante la competencia.

Con respecto a la visión de igual manera han tenido bien claro el camino que deben seguir y han avanzado mucho en estos 24 años, se han visto muchos avances, hoy se cuenta con mejor servicio, mejores equipos tecnológicos, personal con más competitividad y con larga experiencia lo que los pone por encima de la competencia, de esta manera han logrado que los clientes sientan confianza en la organización.

4.2 Sistema de Administración de Recursos Humanos

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

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

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

4.2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados (Chiavenato I, 2007).

(Chiavenato, 2008) La administración de recursos humanos es la que organiza a los trabajadores en las empresas y luego los motiva, los capacita y los ayuda a hacer mejor las cosas, buscando la eficiencia y eficacia de la organización.

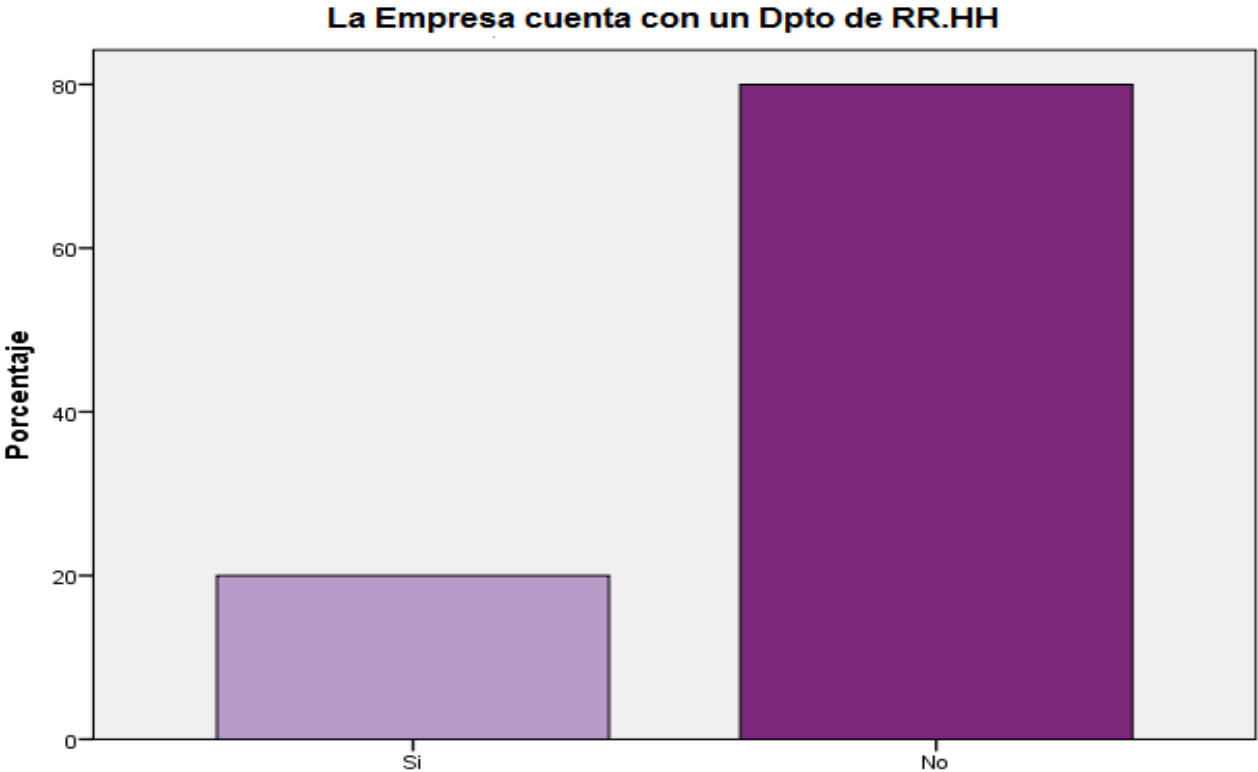
En el caso concreto de la empresa Pro familia después de entrevistar a la Directora se constató que no existe un área de Recursos Humanos y que era la Administradora quien hacía este trabajo. La Directora argumentó que las funciones de cada puesto se adecuan a las necesidades de la institución. (ver gráfico #1)

4.2.2 Propósitos de Administración de Recursos Humanos.

El propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. La Administración de Recursos humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la Administración de Recursos humanos debe reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas **(Hernandez, 2011)**.

Según Hernández, el propósito de la administración de recursos humanos, es adquirir un excelente personal calificado que cumpla con todos los requisitos para que puedan trabajar con eficacia y eficiencia logrando el éxito de la empresa.

Gráfico No. 1



Fuente: Encuestas Realizadas a personal de Pro Familia

En el Grafico No. 1. Se observan los resultados de la encuesta en donde el 80% de los encuestados respondieron que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y sólo el 20% restante dijo que si existía. Este 20% que respondió que si existe se debe a que ellos no están bien informados sobre el tema y confunden la administración con el área de RR.HH. Cuando se entrevistó a la directora de Pro familia se constató que no existe un área de Recursos Humanos y que es la Administradora quien hace este trabajo, Pero lo hacen de manera pasiva, no tienen una área de RR.HH a cómo debería de ser. La Directora argumentó que las funciones de cada puesto se adecuan a las necesidades de la institución es por eso que la administradora esta sobrecargada con trabajo.

Una organización que no cuenta con un departamento de RR.HH es una empresa débil en cuanto al seguimiento que se le da a sus trabajadores, Se hace muy necesario crear este departamento porque es un poderoso medio que permitirá a cada uno de sus integrantes lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Además para que la fuerza de trabajo se pueda mantener y no se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción de estos.

4.2.3 Objetivo de Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos.

En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito, en otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago o poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar.

En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos: objetivos sociales, objetivos de la organización, objetivos funcionales y objetivos individuales **(Werther, 1992)**.

Según Werther 1992, destaca que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales, en la medida en que el logro de estas metas contribuya al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

En Pro Familia el objetivo principal de la administración de los recursos humanos no se cumple ya que al no existir un departamento que se dedique exclusivamente al manejo del talento humano, así como de su reclutamiento, toda la responsabilidad recae sobre una sola persona, la que se encarga de contratar al personal que necesita, debiendo multiplicar sus esfuerzos para cumplir con este otro deber.

4.2.4 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad. A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de Recursos Humanos: Seguridad, servicios al personal, relaciones internas, empleo y planeación de Recursos Humanos **(Ramírez, 2006)**.

Según Ramírez, la administración de recursos humanos que dentro de la empresa debe de debemos de implementar programas y procedimientos que nos permitan tener empleados más eficientes para que estos se sientan cómodos dentro de la empresa y los motive a seguir mejorando sus funciones correspondientes.

Hablar de los recursos materiales hace las cosas posibles pero las personas las convierten en realidad, razón por la cual se debe garantizar un ambiente laboral

que no sea hostil sino más bien de colaboración mutua en donde todos puedan crecer y desarrollarse. En el caso concreto de Pro Familia cumple con estas funciones ya que los trabajadores se sienten seguros dentro de la misma, no se han producido accidentes laborales y el personal acata las reglas ya establecidas para evitar accidentes o una mala atención a la población.

Otras Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

En un mundo de negocios caracterizado por la exposición de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos, y sobre todo expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias, y sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. (Chiavenato,2007)

✓ Función Servicios Sociales.

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

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

Un trabajador que cuenta con beneficios sociales es un empleado que se siente agradecido con la empresa y por eso pone todo su empeño para dar lo mejor de sí a la empresa, esto viene a ayudar a que la empresa cumpla con sus objetivos.

✓ **Función Seguridad e Higiene en el trabajo.**

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. (Perez, 2012).

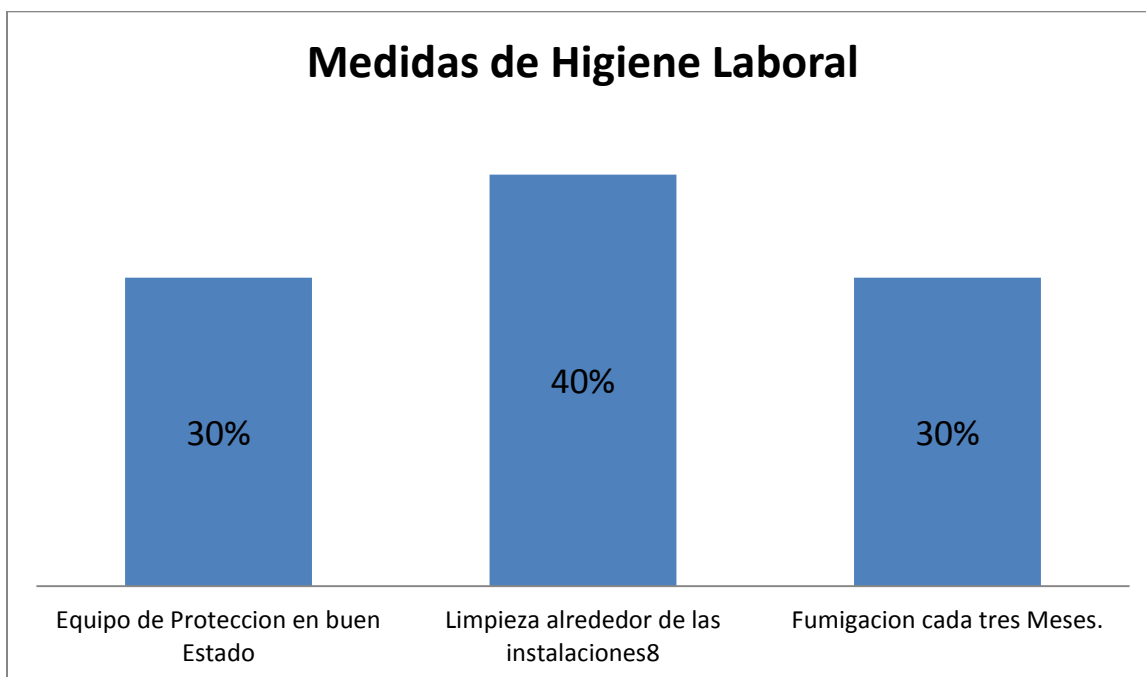
Esta función de seguridad e higiene laboral abarcan el bienestar social, mental y físico de los trabajadores sea cual fuere su ocupación. Por lo tanto, la empresa debe tomar las medidas necesarias para evitar accidentes y brindar un ambiente sano, de esta manera habrá una mayor productividad en cuanto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

De acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la directora de pro Familia expresa que la institución toma medidas de seguridad y de Higiene laboral entre las cuales están: Equipo de protección en buen estado, fumigación cada tres meses, limpieza, equipo de protección.

Por consiguiente la empresa, toma medidas para prevenir los accidentes laborales como: utilizar insumos de limpieza adecuados, mantenimiento y orden en todo el local, libre acceso a las instalaciones, instalaciones con cerámica antiderrapante. Otro resultado obtenido por medio de la entrevista, es que en la empresa existe una comisión mixta de higiene y seguridad en el trabajo.

Es deber de toda empresa brindar seguridad a sus trabajadores, que el lugar donde ellos trabajen sea un lugar donde ellos no se sientan expuestos al peligro o accidente, es por ello que pro Familia se preocupa por esta área y ha funcionado bien en todo el tiempo que tienen de existir ya que no ha existido ningún accidente laboral. De igual manera es de suma importancia la higiene en el trabajo ya que un lugar limpio es un lugar saludable y con un ambiente propicio para hacer sus labores tranquilamente, pro Familia tiene mucho cuidado al respecto para evitar todo tipo de enfermedades.

Grafico No. 2



Fuente: Propia a partir de Encuestas Realizadas.

Según encuesta Realizada a los trabajadores de Pro Familia con respecto a que medidas de higiene laboral tomaba la empresa a lo que respondieron: un 30% dijo que una de las medidas tomadas era que usaban equipo de Protección y que estaban en buen estado, un 40% dijo que se hacían limpiezas dentro y fuera de las instalaciones y un 30% dijo que hacían fumigaciones cada tres meses.

Al realizarle la entrevista a la directora de Pro Familia, afirma lo que respondieron los encuestados con respecto a las medidas de higiene que hay en pro Familia. La directora añadió que en el último trimestre han estado fumigando con más frecuencia para evitar la proliferación de zancudos y evitar de esta manera muchas enfermedades, como es del conocimiento de todos hay muchas enfermedades que han surgido en los últimos meses como el Chicungunya, el dengue y ahora el Zika ya que estas enfermedades han estado afectando a la población y se quiere prevenir de todas las maneras posibles, también dijo hacer supervisiones constantes para mantener el aseo.

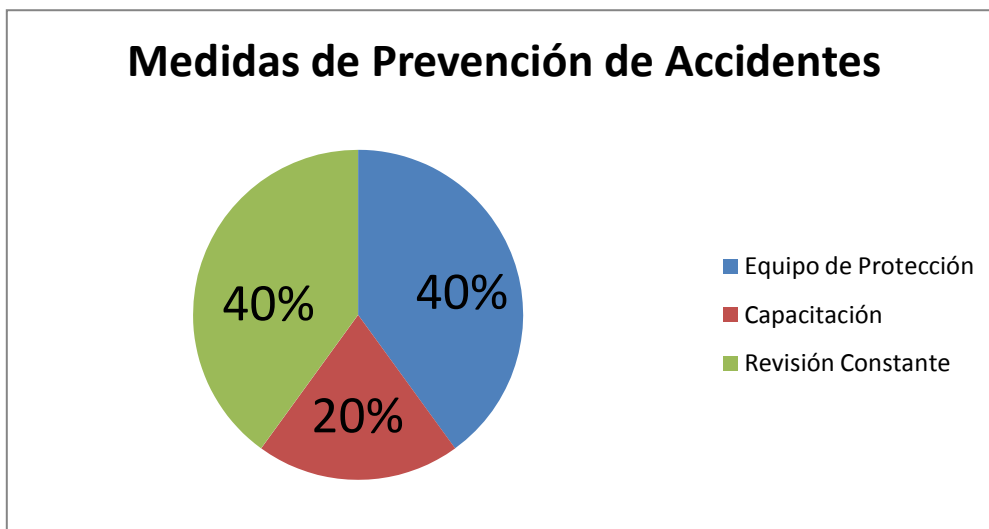
Todas estas medidas de Higiene laboral han permitido que dentro de la institución se disminuyan las enfermedades virales que puedan afectar en el desempeño de los trabajadores, y el ausentismo en ellos porque la empresa cuenta con un personal muy reducido y los puestos no tienen sustitutos por lo que si alguno falta a la empresa esta se tendría que detener es por ello que los trabajadores hacen lo posible para cumplir con sus responsabilidades estén enfermos o no, es por eso que la higiene es muy estricta en esta empresa.

En las visitas realizadas se pudo comprobar que la organización evidentemente mantiene limpias las instalaciones para mantener una buena higiene laboral, es muy importante tener limpio el lugar donde se realizan las actividades laborales para mejorar el ambiente, sentirse más a gusto en el lugar donde se desenvuelven a diario, evitar enfermedades y tener un mejor desempeño.

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

En Pro Familia se aplican las funciones de seguridad e higiene ya que es de suma importancia mantener el orden y limpieza dentro y fuera de las instalaciones ya que la empresa esta enfocada en brindar salud y es líder en su campo, la empresa procura mantener una buena imagen y lo han logrado ya que tienen 24 años de estar firmes en el mercado laboral compitiendo día a día por ser los número 1.

Grafico No.3



Fuente: Propia a Partir de Encuestas Realizadas

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas un 40% de los encuestados dijo tener equipo de Protección, otro 40% dijo que una medida para evitar accidentes laborales es la supervisión constante en todo el local y en cada una de las áreas donde se desempeñan los trabajadores y un 20% dijo que recibían capacitaciones para actuar en un momento de emergencias.

Cuando se habla de equipo de protección se mencionaba que los médicos y enfermeras utilizan guantes y tapa boca para asegurarse de no adquirir enfermedades de pacientes. Los médicos están en continua capacitación para evitar accidentes dentro de la empresa.

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

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

La ley 618 de higiene y seguridad laboral en el Artículo 40: Para el propósito de esta Ley se considera Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo (C.M.H.S.T.), al órgano paritario, constituido por los representantes nombrados por el centro de trabajo y los nombrados por el o los sindicatos con presencia en el centro de trabajo

La ley 618 es aplicada en la empresa Pro Familia ya que existe en ella un grupo de trabajadores que se les llama: circulo de calidad el cual es encargado de velar y supervisar las actividades para mantener la seguridad y la limpieza dentro de la organización, dándoles seguridad a trabajadores y clientes.

Tabla No.2

Trabajadores organizados en Sindicatos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	10	100.0	100.0	100.0

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

Según la encuesta realizada a los trabajadores un 100% respondió que si hay una comisión de higiene y seguridad el cual en pro familia le llaman circulo de calidad que está conformado por un coordinador secretario y vocal y ellos se encargan de supervisar el trabajo de todo el personal inclusive con lo q tiene q ver con limpieza.

Según la entrevista realizada a la directora se constató que si existe esta comisión, se observó que esta comisión trabaja de manera organizada para prevenir cualquier enfermedad y verificar que todo esté en buen funcionamiento. La empresa trata de cumplir con la ley 618 de higiene seguridad del trabajo para proteger a sus empleados de accidentes laborales, tomando en cuenta la función importante de la comisión mixta de higiene seguridad en el trabajo.

4.2.5 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

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

Según Chiavenato 2007, plantea que la administración de recursos humanos nos permite evaluar y controlar el desempeño de los trabajadores, verificando que las actividades se están realizando de acuerdo al objetivo previsto.

Pro Familia se preocupa de que sus trabajadores realicen sus actividades de la mejor manera, procurándoles todas las herramientas necesarias para que estos realicen su trabajo generándole a la población un valor agregado, como es el trato digno y atención de calidad. Además se procura que todos los recursos sean bien aprovechados en pro del logro de los objetivos propuestos por esta organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

4.2.5.1 Subsistema de Integración de Recursos Humanos.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. (Chiavenato I, 2007, pág. 129).

Según Chiavenato 2007, el subsistema de integración está enfocado en la manera de cómo debemos integrar el personal a la empresa para dicho cargo, evaluando que estas personas estén aptas para desempeñarlo, se deben tomar en cuenta todos los procedimientos de Recursos Humanos para elegir personas idóneas en los cargos que vayan a ocupar, no se debe hacer por preferencias o por intereses personales como sucede en muchos casos y luego no rinden en sus labores.

Se observó que en Pro Familia el personal realiza su trabajo en un ambiente de armonía y tranquilidad lo que también permite una mejor integración e interacción de todos sus miembros. Esto a su vez permite una mejor inducción ya que recibe una formación inicial para que conozca cuál es su labor dentro de la empresa y como desempeñarla, de manera de que en pocos días esté familiarizado con sus deberes.

4.2.5.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos.

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

Según Chiavenato 2007, el subsistema de organización está enfocado básicamente en la integración del personal con el fin de hacerles saber cuál será el ambiente en el que se desenvolverá haciéndoles ver sus responsabilidades y la forma como deben organizarse y a si perdurar dentro de la institución.

En Pro Familia los trabajadores son seleccionados de acuerdo a un perfil ocupacional ya establecido, aunque algunos de los encuestados expresaron que al momento de ser contratados desconocían de dicho perfil. Esta respuesta sin embargo no menoscababa su capacidad, dijeron los afectados, porque eran profesionales que conocían cuales eran sus deberes

Se persigue la contratación del personal idóneo para cada puesto tomando muy en cuenta su experiencia y su capacidad profesional. Después de ingresado el trabajador se les mostrará el funcionamiento de la empresa, así como su misión, visión y demás aspectos que tengan que ver con la cultura organizacional.

4.2.5.3 Subsistema de Retención de Recursos Humanos.

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

Según Chiavenato 2007, el subsistema de retención se encarga de velar por la seguridad de los empleados que todos ellos tengan acceso a un seguro de vida seguro médico, entre otros. La empresa empleadora tiene la responsabilidad de retener la cantidad monetaria que está establecida en la ley para que su trabajador pueda gozar de los beneficios.

Tabla No.3

EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	100.0	100.0	100.0

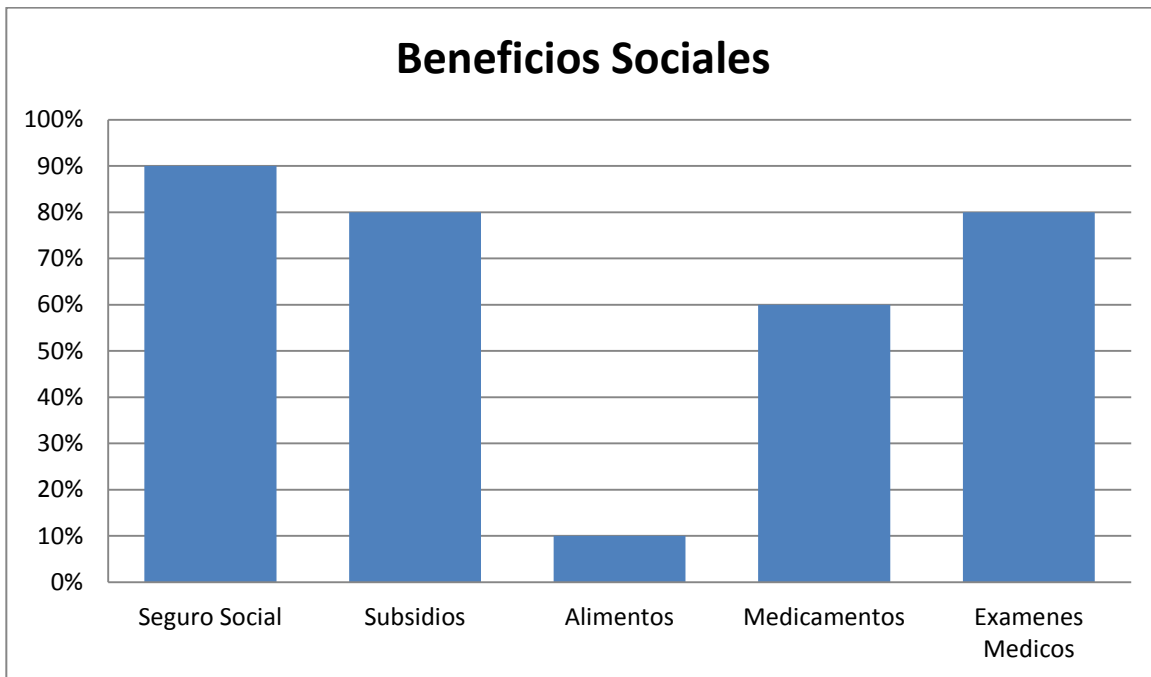
Fuente: Encuestas Realizadas a personal de Pro Familia.

A partir de las encuestas Realizadas a los trabajadores de Pro Familia un 100% Respondió que sí existe un plan de beneficios sociales.

Al realizarle la entrevista a la directora ella dijo que todos los trabajadores de esta empresa reciben oportunamente el pago de sus prestaciones sociales todos están inscritos en el INSS.

Es de suma importancia que las empresas brinden a sus trabajadores un plan de beneficios sociales porque esto los motiva a tener un mejor desempeño laboral.

Grafico No.4



Fuente: Encuestas Realizadas a personal de Profamilia.

Según encuesta realizada a trabajadores de pro Familia un 90% dijo tener seguro social, un 80% cuenta con subsidio, un 10% tiene una ayuda con los alimentos, esta persona es la de la limpieza a ella le brindan el almuerzo ya que ella tiene un horario más rígido que los demás porque entra más temprano y no sale al medio día de las instalaciones hasta que acaba su jornada laboral, un 60% dijo recibir medicamentos y un 80% ha hecho uso de exámenes médicos.

Los beneficios sociales con los que ellos cuentan son: seguro social , subsidios y medicamentos lo cual les facilita resolver sus necesidades en el área de la salud, ya que el seguro social es un beneficio de ley que brinda protección a aquellas personas bajo una relación laboral que beneficia la maternidad, vejez, enfermedad, accidentes, invalidez, muerte etc no es solamente para el que labora en la empresa sino que también su familia es parte del beneficio, con respecto a la alimentación un 100% dijo no recibir este beneficio.

Un plan de beneficios sociales es una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios y servicios sociales que constituyen los costos de mantenimiento del personal. La remuneración directa es el salario (proporcional al cargo ocupado) mientras que la remuneración indirecta (los servicios y los beneficios sociales) es generalmente común a todos los empleados, independientemente del cargo ocupado. En Pro familia se cuenta con este plan de beneficios sociales que beneficia a los trabajadores.

Los beneficios sociales son de suma importancia en la incentivación que tienen los trabajadores en las empresas, un trabajador que tenga acceso a beneficios sean financieros o no, este tendrá un mejor desempeño laboral dentro de la organización, se crea un espíritu competitivo porque este quiere ser el mejor, las empresas deberían enfocarse más en esta área y buscar beneficios que satisfagan a los trabajadores y los hagan ser personas destacadas y con orgullo de pertenecer a la empresa para la que laboran.

4.2.5.4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

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

Según Chiavenato 2007, el subsistema de desarrollo es el que vela por que los trabajadores vallan creciendo profesionalmente de acuerdo a su trayectoria, esto les va permitir ir escalando un mejor puesto.

Se observó que este subsistema es poco aplicado por esta empresa ya que son muy pocos los puestos de trabajo y hay poca movilidad en ellos. También existe poca rotación de personal.

Se observó que este subsistema es una de las principales prioridades de la empresa ya que con ello busca evitar un mayor grado de ausentismo, así, como la mucha rotación de personal, representando un ahorro tanto en recursos

Financieros como en recursos humanos al momento de capacitar a los nuevos miembros.

En Pro Familia se Verifico que todo su personal se capacita, no con tanta frecuencia debido a los gastos en que esto le incurre a la institución pero cada vez que es necesario se busca la forma de que los trabajadores puedan adquirir más conocimientos en el área en la que se desenvuelven. Cabe destacar que las personas que laboran en esta empresa son autodidactas y están al día con las innovaciones que hay en el campo de la salud. Se sugiere buscar como apoyarlos en esta área para que ellos crezcan cada día mas en el campo profesional.

4.2.5.5 Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos.

Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitan alcanzar objetivos definidos y se debe tener un subsistema de auditoría de recursos humanos el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. (Chiavenato I , 2007, p. 441).

Según Chiavenato 2007, el subsistema de auditoria es el que permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. Esta busca que la organización trabaje de acuerdo con lo previsto.

Se observó que Pro Familia es una empresa que trabaja de manera organizada para lograr los objetivos y metas que se han propuestos, aunque algunos puestos están saturados de trabajo. Por esta razón se debe mantener un debido control sobre sus operaciones, estableciendo estándares deseados, un debido monitoreo del desempeño y acciones correctivas si es necesario. Todo esto para conseguir la armonía y un mismo ritmo a la hora de realizar sus actividades.

Pro Familia Matagalpa es supervisada y monitoreada por su Sede Central Managua, ellos realizan auditorias sorpresivas a las instalaciones y de esta manera verificar a los empleados su desempeño.

4.3 Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.

Los subsistemas de aprovisionamiento de recursos humanos son los responsables de:

- a) Previsión de las necesidades de materiales en el proceso productivo de la empresa.
- b) Contacto con los proveedores: estudio de ofertas, elección de las más adecuadas y establecimiento de acuerdos sobre precio y calidad.
- c) Recepción de los materiales, inspección de la calidad y la cantidad y en su caso hacer reclamaciones.
- d) almacenaje y gestión de almacén.
- e) Suministrar los materiales a las diferentes secciones: el subsistema de aprovisionamiento se encarga de obtener los materiales y los servicios en el exterior de la empresa. Funciona de manera efectiva siempre y cuando los materiales que se emplean en el proceso productivo estén disponibles en el momento y lugar adecuados. (Sánchez, 1998).

Aprovisionar es “abastecer o adquirir lo necesario”

Según Sánchez, es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios. Comprende la planificación y la gestión de las compras, el almacenaje de los productos, procurando que se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible.

4.3.1. Planeación de Recursos Humanos.

4.3.1.1. Concepto.

La Planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura (Chiavenato, 2001, pág. 210).

Según Chiavenato 2001, la planeación de recursos humanos es guía que les permite revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, este disponible cuando se necesite.

Pro Familia es una empresa que se preocupa por que su personal esté compuesto por las personas idóneas, lo que las convierte en una de las prioridades más importantes, permite suministrar a la institución el personal adecuado en el momento exacto.

La planeación es un proceso muy importante en Pro Familia que da pauta a los otros procesos del aprovisionamiento, la preparación de vía la cual se seguirá para la continuación de los elementos fundamentales que compone este proceso..

La planeación de recursos humanos es clave en el proceso de aprovisionamiento del personal ya que los recursos de una organización existentes son para que de alguna forma colaboren al buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la misma.

El personal es un recurso humano fundamental que debe hacer que la empresa supere al máximo sus utilidades o cumpla su misión de ser.

Pro Familia Matagalpa es una Institución de tamaño reducido que ha sabido manejar bien la planeación en cuanto a los RR.HH y ha sabido aprovechar los recursos del personal, en esta institución hay puestos de trabajo que realizan diversas funciones esto se verificó durante la entrevista y guía de observación realizada, la razón por la que sucede esto es por minimizar costos y aprovechar el recurso humano existente.

Se sugiere implementar nuevas áreas en la institución para desahogar a algunos trabajadores que están sobrecargados con trabajos que no corresponden a sus puestos de trabajo, implementando estas áreas influirá positivamente en el ambiente

4.3.1.2. Importancia.

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

Según Chiavenato 2007, de la planeación de recursos humanos es importante para las empresas, ya que; es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias a de una organización.

Para Pro Familia es muy importante la planeación de recursos humanos por que la razón de ser de esta institución no permite márgenes de error ya que la salud es algo con lo que no se puede jugar, por lo que se debe garantizar en cada puesto solo personal calificado.

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

Pro Familia cuenta con planeación de recursos humanos resultado de la entrevista aplicada a la directora y para ella la importancia de la planeación de recursos humanos es aprovechar los recursos y de esta manera optimizar las capacidades y habilidades de los empleados actuales con el consiguiente aumento a la productividad y por ende reducir la rotación de personal ya que facilita hacer una correcta selección.

4.3.1.3. Etapas del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos.

Según Arthur 1994, las etapas del proceso de planificación permiten hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos, establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia, diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos y controlar y evaluar los planes de

gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.

La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y demanda de los recursos humanos. Las Etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

1. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.
3. Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación Y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.
4. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos. (Arthur W. Sherman, 1994).

La planificación de recursos humanos presenta un sin número de etapas que fortalece el proceso y lo hace más eficiente, lo principal es determinar la oferta y la demanda de recursos disponibles; primeramente las empresas determinan el nivel de oferta de puesto o el nivel de necesidad de personal con que se encuentran, para la demanda de personal en el mercado.

El análisis de los recursos humanos debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización. Es preciso analizar ambos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras.

4.3.1.3.1. Recopilación y Análisis de la Información.

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos (Anónimo, 2015).

La recopilación y el análisis de información es una de las etapas más importante del proceso de selección nos permiten la caracterización de una situación o un problema, posibilita y orienta la búsqueda de información (bibliografías, encuestas, entrevistas, etc.)

Se observó que los trabajadores de Pro Familia disponen de toda la información necesaria en cuanto a planes y objetivos institucionales, permitiéndoles desempeñar mejor sus funciones y tareas.

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

4.3.1.3.2. Establecimientos de Objetivos y Políticas de Recursos Humanos.

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

Según Chiavenato 2007, implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas. Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta la escala de prioridades, para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.

En Pro Familia existen políticas y objetivos relacionados a los Recursos Humanos, los que son vistos por la organización como un componente importante al que se debe capacitar y proveer de todos los medios necesarios para el desempeño de sus labores.

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

4.3.1.3.3. Programación de Recursos Humanos.

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización o para disminuir el número de los que ya existan (Anónimo, 2015).

Esta etapa consiste en la programación de los Recursos Humanos, se busca equilibrar dos criterios claves para una empresa: el número de Recursos Humanos a contratar vs las condiciones de bienestar que la empresa necesite brindarle a sus empleados.

Se constató que en la empresa Pro Familia se contrata al personal de acuerdo a sus necesidades y prioridades, teniendo muy en cuenta la oferta que actualmente existe en el mercado.

4.3.1.3.4. Control y Evaluación de la Planificación.

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz.

Las actividades de esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos, facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. Esta recopilación de datos es importante, no sola como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas establecidas para el ajuste (Anónimo, 2015)

6

El sistema de información o de gestión de los recursos humanos facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. Esta recopilación de datos es importante, no sólo como medio de control, sino también como método de evaluación.

Pro Familia lleva control de sus actividades y evalúa periódicamente a su personal lo que le permite tener una mejor visión de todos sus miembros.

4.3.1.4. Factores que Influyen en la Planificación de los Recursos.

Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de planificación de RH, existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de RH. (MONDY, 1997)

Según lo entendido los factores que influyen en la planificación de recursos humanos la población y fuerza laboral, desempleo por edades sexo y población, todos estos factores económico político social y cultural que obstruyen el trabajo de una buena planificación en la organización.

En Pro Familia no se da mucho el ausentismo ni la rotación ya que son puestos únicos y el personal es muy reducido lo cual afectaría en gran manera la planificación.

4.3.1.4.1 Población y Fuerza Laboral.

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

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

La población es la principal base de una economía, ya que es el motor por medio del cual funcionan todas las actividades de producción y servicio que genera un país. Está constituida por todas las personas en edad de trabajar y que no estén jubiladas o imposibilitadas para trabajar. Por lo general, este grupo está constituido por todas las personas entre 14 y 65 años de edad. La fuerza de Trabajo incluye a los ocupados y a los desocupados que buscan Trabajo.

4.3.1.4.3. Descripción y Análisis de Puestos.

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido en el puesto) y extrínsecos (requisitos que exige a la persona para que lo ocupe el elemento de las especificaciones de puesto) del puesto que cualquiera que sea el análisis del empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos. (Chiavenato, 2007, pag. 175)

Según Chiavenato 2007, el análisis de puesto son todos los requisitos que las personas deben tener para poder optar al cargo que la empresa tiene vacante.

El análisis de puestos es el requisito que deben cumplir todos los aspirantes al cargo para poder optar a la vacante que la empresa ofrece para luego pasar por el proceso de selección.

Se observó que en Pro-familia, la descripción y análisis de puestos le permite recopilar toda la información necesaria para que estos sean ocupados por los aspirantes idóneos y valorar mejor el potencial humano de todos sus miembros.

Imagen No.1



Fuente: Chiavenato 2007, Análisis de puesto

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- Elemento: Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- Función: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- Obligación: se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

- Puesto: Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros”.
- Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo. (López, 2005).

4.3.1.4.4. Aplicación de la Técnica de Incidente Crítica.

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

Esta técnica se puede emplear para realizar un proceso de selección de personal, realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización, realizar un diagnóstico de necesidades de formación, realizar un análisis de competencias.

4.3.1.4.5. Requisitos de Personal.

Consiste en verificar datos que llene el jefe directo en la requisición de personal con las especificaciones de los requerimientos y características que el candidato al puesto debe tener. Si las empresas no tienen un análisis de puestos el formulario de requerimiento de personal debe contar con campos adecuados en los que los jefes inmediatos puedan especificar esos requisitos y características.

Todo el esquema de selección se basa en estos datos. (Chiavenato, 2007, p. 175).

Para las empresas exitosas, el talento humano es vital, porque es el que mueve la organización y se encarga de manejar los procesos vitales de la empresa, contando con personal eficiente en el logro de sus objetivos. Para engranar la relación entre la organización, empleados y procesos, se hace necesario un ente responsable y éste es el Director de Recursos Humanos.

3.3.1.5. Cuestiones Claves que deben Considerarse.

Según (Chiavenato I, 2007) Cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del departamento de ARH, en la gran mayoría de las organizaciones, es necesario saber cómo fueron estructurados y diseñados por los otros departamentos. En otras palabras, para poder administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño se realizó ya hace tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos.

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

En pro Familia cada puesto de trabajo es ocupado por personas que tienen las habilidades que se necesitan para desarrollarse en la labor que desempeñan, la empresa se caracteriza por tener personas capaces y profesionales ya que se trabaja con salud y por ende no se permiten márgenes de error ya que la salud es algo con lo que no se puede jugar.

La empresa cuida mucho su ética profesional para mantenerse firme.

4.3.1.5.1. Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo.

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información detallada sobre los puestos de una organización. (William B. Werther & Keith Davis, 1991).

Para Gary Dessler: El análisis de puesto de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que debe tener la gente que se concentrara para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. (Gary Dessler)

El análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las actividades relacionadas con los RRHH; El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios.

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

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

4.3.1.5.2. Recopilación de Información para el Análisis del Puesto de Trabajo.

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos:

Actividades laborales. Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto actual, como limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también indicaría cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.

Conductas humanas. El especialista también habrá de reunir información sobre las conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar. En tal caso se incluirían datos acerca de las exigencias del trabajo, como levantar cargas pesadas o caminar largas distancias.

Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo. Esta categoría reúne información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (como asesoría o reparación).

Estándares de desempeño. Es probable que el patrón también quiera reunir información sobre los estándares de desempeño del puesto (por ejemplo, en términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea). La gerencia utilizará tales estándares para evaluar a los empleados.

Contexto del puesto. Incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente. También se podría anotar información relativa a los incentivos.

Requisitos humanos. Se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, Capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características Físicas, personalidad, intereses). (DESSLER 2009, pág. 126).

4.3.1.5.1. Métodos y Procedimientos para la Recopilación de Datos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puesto suelen ser los siguientes:

- Observación Directa
- Cuestionarios
- Entrevista Directa
- Métodos Mixtos

Método de Observación Directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. El análisis de puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puesto anota en una “hoja de análisis de puesto” los puntos clave de su observación.

Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante a su superior.

(Chiavenato I, Administración de Recursos Humanos, 2007).

En pro familia se aplica el método de observación directa, según lo que se observó se utiliza para verificar las actividades de los trabajadores ya que es uno de los métodos más antiguos y más utilizados por su fácil manejo, este permite analizar cada puesto de trabajo y se le mide el desempeño que este tiene de esta manera.

Características del Método de Observación Directa.

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista del puesto.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

Ventajas del Método de Observación Directa.

- a) Veracidad de los datos obtenidos
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del analista de puestos. (¿Qué hace?; ¿Cómo lo hace?; ¿Para que lo hace?)

Desventajas del Método de Observación Directa

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.

Método del Cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal que conteste un cuestionario para el análisis de puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. (Chiavenato I, 2007)

Es un método eficaz que consiste en obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que responden cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Este método es aplicado por un analista a los empleados quienes identifican la tarea que desempeñan, en algunos casos hay empleados que carecen de habilidades verbales lo que hace el cuestionario de gran utilidad ya que por medio de este ellos pueden escribir abiertamente sus opiniones sugerencias, quejas.

Este cuestionario no es necesario aplicarlo a todas las personas dentro de la empresa, basta con una muestra representativa para saber cómo está la empresa.

En Pro Familia este método no es utilizado ya que la empresa no cuenta con un documento escrito en el cual estén plasmadas las actividades a realizarse por cada puesto, el trabajador es orientado en la entrevista que se le hace en la sede central y es allí donde le hacen saber sus funciones y luego estos son controlados y supervisados por la encargada de la Filial Matagalpa que en este caso es la directora.

Mediante las visitas realizadas a la institución se observó que pro Familia no se enfoca mucho en este método, por lo general las actividades que realizan cada uno de los trabajadores se les han hecho saber de manera verbal sin contar con un documento escrito donde se especifiquen y orienten las labores de los trabajadores.

Se sugiere que la empresa elabore un formato en el cual estén plasmadas los deberes de cada trabajador ya que la empresa no cuenta con el debido al poco personal existente.

Características del Cuestionario.

- a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o a su superior para el análisis de puesto.
- b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

Ventajas del Cuestionario.

- a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del Cuestionario.

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en las cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

Método de la Entrevista.

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puesto le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la ausencia de diversas tareas que lo componen y sobre los por qué y cuándo.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. (Chiavenato I, 2007)

Características de la Entrevista Directa.

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de datos.

Ventajas de la Entrevista Directa

- a) La obtención de datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo.

Desventajas de la Entrevista Directa.

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puesto no se prepara bien para su tarea.

d) Costo operacional elevado, se necesitan analistas con experiencia.

Métodos Mixtos.

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2007)

Los métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevistas, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevistas, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

4.3.1.5.4. Descripción y Especificaciones del Puesto de Trabajo.

Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se halla asignado al puesto en el caso de las organizaciones grandes. Datos básicos: fecha, localización, datos de la persona que describió el puesto, jerarquía, supervisor, características especiales. (William B. Werther & Keith Davis, 1991)

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado

Desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

4.3.2. Reclutamiento.

4.3.2.1. Concepto.

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).

El reclutamiento responde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. (Chiavenato).

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

4.3.2.2. Importancia del Reclutamiento.

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

El reclutamiento de personal es importante ya que contiene una serie de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y

capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

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

En ocasiones pueden designarse los métodos para la identificación de candidatos como canales.

Por lo general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal. (William B. Werther & Keith Davis, 1991).

- Recomendaciones de los empleados de la empresa
- Anuncios en la prensa
- Agencia de empleos
- Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo
- Instituciones Educativas
- Asociaciones Profesionales
- Sindicatos
- Agencias de Suministro de personal temporal.

En Pro Familia el método más utilizado es el de la recomendación que hacen los mismos trabajadores de pro Familia y de esta manera suplen las vacantes que hay en la empresa.

Pro Familia no está cumpliendo con el procedimiento adecuado de reclutamiento ya que se debería anunciar por los diferentes medios publicitarios y recepcionar los documentos para luego elegir al mejor pero en la observación se comprobó que se enfocan más en las recomendaciones hechas por los mismos trabajadores, es por ello que hay mucha rotación en el área de recepción ya que es en la que menos tiempo permanece el personal, los otros puestos si son estables y no hay mucha rotación.

4.3.2.4.1. Fuentes Internas.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas.

El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el MRH. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

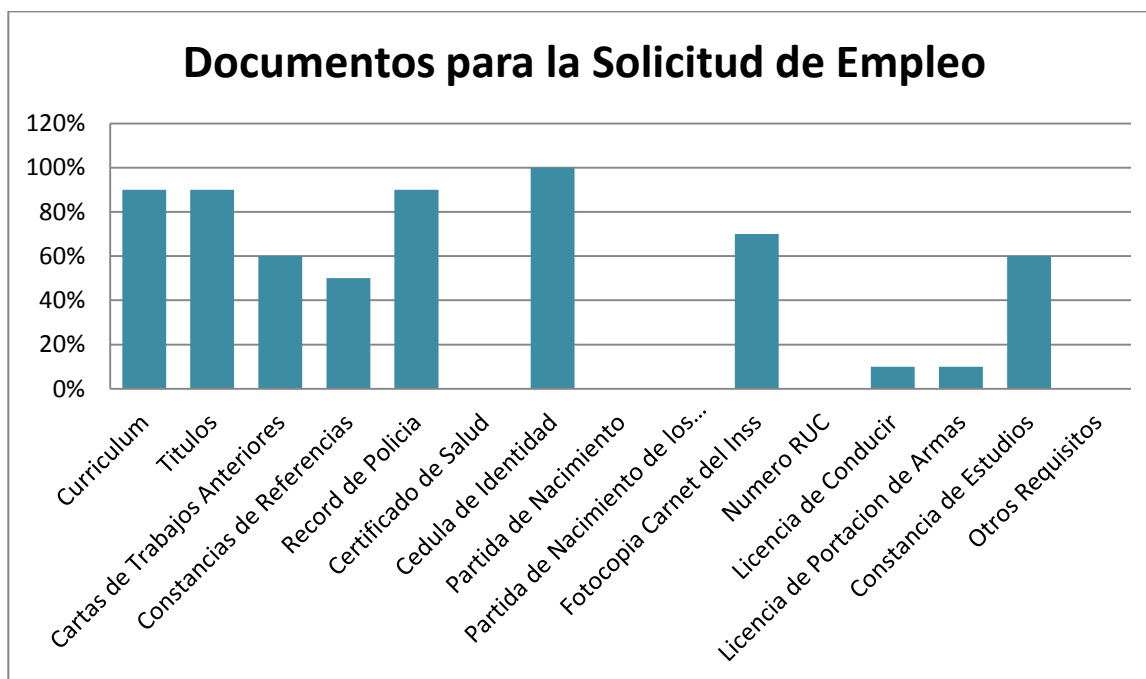
El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). (Chiavenato I. 2009).

4.3.2.4.2. Fuentes Externas.

El reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MRH. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización. (Chiavenato I. Gestion del talento Humano, 2009).

El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal Determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico

Grafico No.5



Fuente: propia a partir de encuestas realizadas.

Según los resultados obtenidos por los empleados se conoció que un 100% adjunto su cedula de identidad ya que este es un requisito fundamental a la hora de la solicitud de un empleo, un 90% dijo que adjuntaron su curriculum, títulos, record de policías y constancias de estudios, el 10% que respondió no haber presentado ninguno de estos documentos es debido a que fueron contratados para el área de limpieza y solamente se les pidió cedula de identidad y certificado de salud; en el caso del requisito de licencia de conducir solo para el puesto de conductor, y licencia de portación de armas solamente es requisito para el puesto de conserjería y seguridad.

Según la entrevista realizada a la directora de la Institución se observó que se solicitan todos los documentos pero varían según el cargo que la empresa este ofertando.

Solamente un 10% dijo que se le realizo prueba psicológica y este el conductor ya que este es un requisito a la hora de solicitar su licencia de conducir.

Algo muy importante que se conoció en la entrevista que se le realizó a la directora se verificó que pruebas médicas nos e realizan ya que, estas son un conjunto de exámenes generales de enfermedades tanto epidemias como contagiosas. Según lo que se pudo observar en la guía que se aplicó, es que las personas consideran pruebas médicas a los exámenes que realizan a la hora de solicitar un certificado de salud, la empresa no toma como referencia este certificado de salud, ya que en la mayoría estos no son confiables con el resultado, acerca de esta pregunta se identifica que la empresa aplica todas las pruebas necesarias a la hora de la selección, por lo tanto el individuo contratado responderá a la necesidad del puesto que se le ofrece y de esta forma será de gran beneficio para la empresa por que aporta a la mejora continua que es una política de la misma.

Sin embargo es importante exigir el certificado de salud, ya que esta prueba evitaría a la empresa evitar personal enfermo que va contagiar a los demás y se ahorren gastos por subsidio.

4.3.2.4. Tipos de Reclutamiento.

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o transferidos con ascenso. (Chiavenato,2000)

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en las organizaciones.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento.
- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato, interno con la actualidad y del cargo que está considerándose.

En Pro Familia cada vez que hay una vacante se trata de reubicar al personal de acuerdo al puesto, si se puede resolver con el personal que ya hay dentro de la

empresa no se recurre a personas de afuera porque esto significa instruir a las personas e inducirlos a como se debe laborar mientras que los que ya están dentro ya conocen todos los procedimientos.

El reclutamiento interno viene a ser una manera de motivar a los trabajadores a la hora de reubicarlos y ascenderlos a puestos mejores en los cuales ellos puedan crecer en su ámbito profesional y adquirir nuevos conocimientos, nuevas experiencias, es importante tomar en cuenta al personal existente porque de esta manera se les da la oportunidad de que ellos demuestren que son capaces de ejercer otras funciones y ser de ayuda a la empresa, de esta manera se beneficia el trabajador y la empresa.

4.3.2.5. Proceso de Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente. (Chiavenato I. , Gestion del talento Humano, 2009).

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

En la gráfica No. 5 se observan las distintas pruebas tanto de aptitudes como de actitudes, que los aspirantes a ocupar un puesto deben pasar, con el objetivo de seleccionar al mejor de ellos.

4.3.3. Selección.

4.3.3.1. Concepto.

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumpla con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones del mercado. (Chiavenato I. , 2008).

Hay un dicho que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: (Chiavenato, 2007).

- a) Adecuación de la persona al trabajo
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Según (Chiavenato, 2007) la selección consiste en buscar el candidato idóneo que se pretende buscar para la vacante que se quiere llenar dentro de la empresa.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

4.3.3.2. Importancia.

Fines e importancia de la Selección y la Orientación

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

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con

altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.

- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se Satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.
- Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos. (Dolan, Cabrera, & S.Schuler, 2007, pág. 148).

4.3.3.3. La Selección como Proceso de Comparación.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. (Chiavenato, 2000).

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

4.3.3.4. La selección como Proceso de Decisión y Elección.

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el

puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función de staff (prestación de servicio por parte del órgano especializado).

(Chiavenato I, 2009, pág. 176).

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos en ocasiones puede suceder que varios candidatos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante.

4.3.3.2. Importancia.

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

Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.

Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.

Contratar y ubicar los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus intercambios con los otros procesos de gestión de los Recursos Humanos. (Dolan Cabrera & schuler, 2007 pag 148).

4.3.3.3. La Selección como proceso de Comparación.

La selección debe mirarse como o un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. (Chiavenato 2000).

La selección es un proceso de selección entre dos variables: por un lado requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto quien lo desempeñe) y por otro lado, el perfil de la características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puesto, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación e la técnica de selección.

4.3.3.4. La Selección como Proceso de Decisión y Elección.

Después de comparar las características que exige el puesto a las competencias deseadas y características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan solo puede prestar un servicio, especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan solo una función del staff (presentación de servicio por parte del órgano especializado). (Chiavenato I 2009 pág. 176).

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos en ocasiones puede suceder que varios candidatos cumplan las exigencias y merezcan se postulados para que el órgano solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante.

Tabla No.5

Encargado de Recepcionar los Documentos

Frecuencia: 10 Porcentaje:100%		
	SI	NO
Director General		✓
Responsable de RR.HH		✓
Jefe del Área		✓
Recepcionista	✓	
Personal de Seguridad		✓

Fuente: Propia a Partir de Encuestas Realizadas.

Según la encuesta realizada a personal de pro Familia un 100% dijo que la persona encargada de recepcionar los documentos era la recepcionista de la empresa.

Cuando se entrevistó a la directora esta dijo que la empresa no cuenta con mucho personal y que es la recepcionista la más indicada de recibir este tipo de documentos porque ella está más accesible a la población y es quien está en la Entrada de las instalaciones del mismo. La una vez que la recepcionista tiene los documentos en manos ella los pasa a la dirección quien es la encargada de analizar los documentos.

Una vez que estos documentos llegan a manos de la directora ella los analiza y selecciona a los candidatos más aptos para ocupar el puesto.

Se sugiere que la empresa cuente con una persona encargada específicamente en los RR.HH. tanto para darles mejor atención a los que ya están dentro como para el proceso de reclutamiento y selección de personal nuevo, también es importante que estos documentos sean archivados y que elaboren un banco de RR.HH para dar solución inmediata a la hora de necesitar personal.

4.3.3.4.1. Modelos de Comportamiento.

Como proceso de decisión, la selección de personal admite los siguientes modelos de comportamiento: modelo de colocación, modelo de selección, modelo de clasificación y modelo de valor agregado. (Chiavenato, 2008).

4.3.3.4.1.1. Modelos de Colocación.

Modelo de colocación, cuando no incluye la categoría de rechazo en este modelo hay un solo candidato y una sola vacante que debe ocupar ese candidato (Chiavenato, 2007, pág. 177).

El modelo de colocación es aquel en el cual el candidato no tiene competencia, por lo tanto, la empresa empleadora sede a colocar al individuo en su puesto de trabajo.

4.3.3.4.1.2. Modelos de Selección.

Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado. (Chiavenato, 2007, pág. 178)

El modelo de selección es el más utilizado por la mayoría de empresas ya que hay demasiada demandas laboral, por lo tanto las empresas recolectan los curriculum de los interesados para luego proceder a seleccionar al mejor y al más indicado para el puesto de trabajo.

Este modelo aplica en aquellas situaciones en el que solo existe un solo puesto de trabajo y muchos candidatos en este caso solo se podrá seleccionar a aquella persona que cumpla con los requisitos y las especificaciones necesarias que exige el puesto.

4.3.3.4.1.3. Modelos de Clasificación.

Modelo de clasificación. Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para varios candidatos. (Chiavenato, 2007, pág. 178).

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir la organización no lo considera como un determinado único puesto, sino como un candidato para la organización que se colocara en el puesto más adecuado con base a sus características personales

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación, y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a hacer ocupado) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gasto). (Chiavenato, 2007, pág. 178).

En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos para ocupar el cargo vacante.

4.3.3.4.1.4. Modelos de Valor Agregado.

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

4.3.3.4.1.5. Individuales Requeridas.

“Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.” (Chiavenato I, 2011, pág. 149).

El desempeño individual, no sólo es el más importante porque garantiza los demás, sino el más complejo, puesto que intervienen elementos individuales, diferentes de persona a persona.

4.3.3.5. Proceso de Selección de Personal.

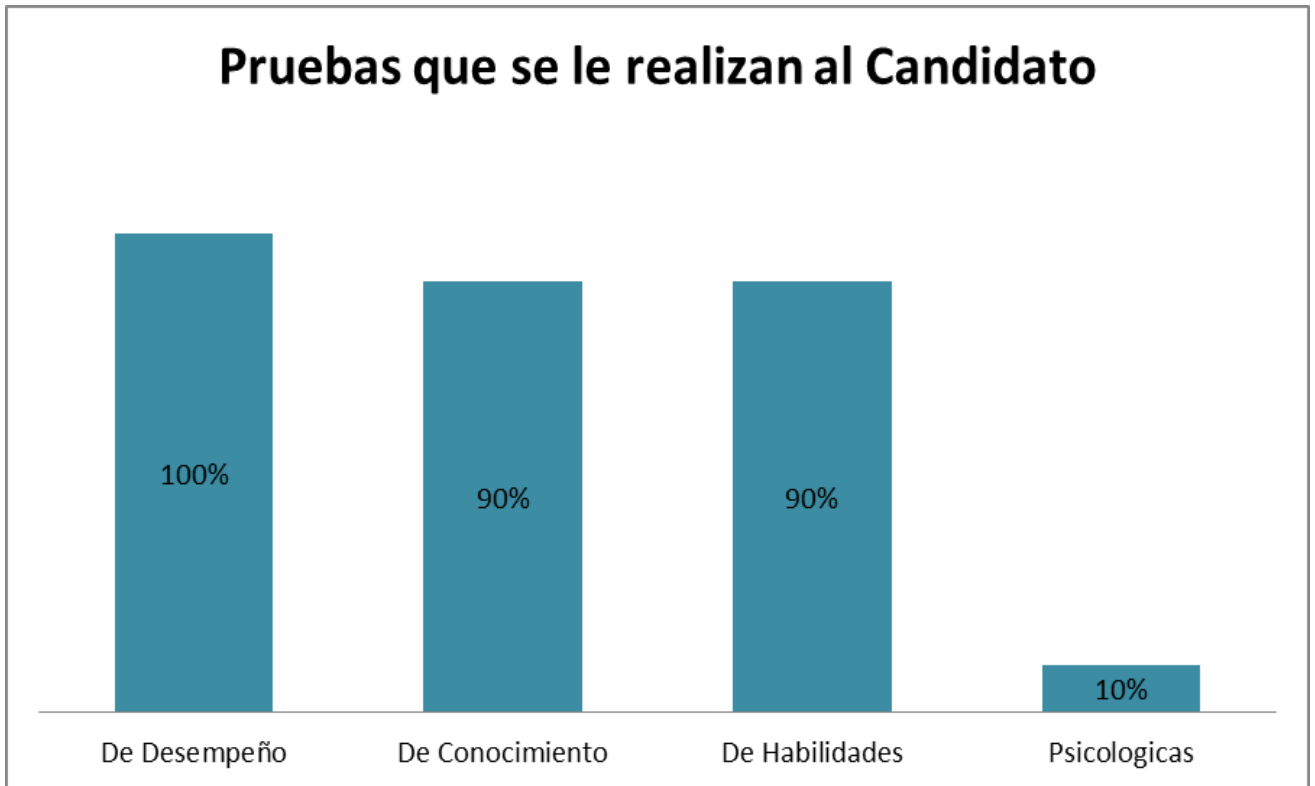
La selección de personal es una secuencia de etapas o fases para las que deben Pasar los candidatos. Conforme los candidatos superen obstáculos pasan a las etapas siguientes.

Existe una variedad de procedimiento de selección que se puede combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimiento de selección más adecuados y que brinden mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimiento que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a la gerencia y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa. (Chiavenato I. , GESTION DEL TALENTO HUMANO, 2009).

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La recopilación y el análisis de la información es unos de los pasos más importantes en la etapa del proceso de planificación de Recursos Humanos ya que esta permite disponer de cierta información acerca de los objetivos, políticas y demás aspectos que tienen que ver con la empresa.

Grafico No.6



Fuente: propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Pro Familia

De acuerdo a las pruebas que realizan en el proceso de selección en la empresa Pro Familia el 100% dijo que le realizaron de desempeño y un 90% dijo que se les realizo pruebas de habilidades y de conocimientos ya que son requisitos para optar al cargo y el que se destaque mejor en estas pruebas será el seleccionado. Solamente un 10% dijo que se le realizo prueba psicológica y este es el conductor ya que es un requisito a la hora de solicitar su licencia de conducir. Algo muy importante que se conoció es que en la entrevista que se le realizo a la directora se notificó que pruebas médicas no se realizan ya que estas son un conjunto de examen generales de enfermedades tantos como epidemias o enfermedades contagiosas. Según lo que se pudo observar en la guía que se aplicó se identificó que las personas consideran pruebas médicas a los exámenes que se realizan a la hora de solicitar un certificado de salud, la empresa este certificado no lo toma como de gran referencia ya que en la mayoría estos no son confiables con el resultado acerca de esta pregunta se identifica que la empresa aplica todas las

pruebas necesaria a la hora de la selección por lo tanto el individuo contratado responderá a la necesidad del puesto que se le ofrece y de esta forma será de gran beneficio a la empresa porque aporta a la mejora continua que es una política de la misma.

Sin embargo es importante exigir el certificado de salud, ya que esta prueba evitaría a la empresa ingresar personal enfermo que va contagiar a los demás y se ahorren gastos por subsidio.

4.3.3.5.1 Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la empresa o con la petición de una solicitud de empleo. Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo, En este proceso el candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

4.3.3.5.2. Administración de Exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Cuando se emplean los exámenes psicológicos, el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su

4.3.3.5.2.1. Tipos de Prueba.

Administración de Pruebas de Selección.

Consiste en determinar, mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso. Son distintas las pruebas que se pueden aplicar con la finalidad de comprobar los conocimientos, cualidades y personalidad del postulante, estando dentro de ellas, las de Aptitud, Capacidad y de Temperamento. En cuanto al diseño de las pruebas, existen varias formas para generar respuestas; es decir, depende de la manera como las formulamos es que se determinará el tipo de respuestas a utilizar. Tenemos preguntas con respuesta alternativas de: ▫ Respuesta única ▫ Falso y verdadero ▫ Respuesta múltiple ▫ De complemento ▫ Relación entre término y concepto ▫ Etc.

- Pruebas de Aptitud: Para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.
- Pruebas de Capacidad: Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso. Por lo general son escritas porque facilitan ser aplicadas a grupos grandes, son de fácil corrección, y de resultados concretos. Los exámenes se elaborarán teniendo en cuenta el cargo o función a desempeñar. Ejemplo. Temas sobre administración, computación, contabilidad, mecánica, ortografía, dibujo, inglés. Las evaluaciones de conocimientos que se apliquen en aspectos referidos a cultura general y a

conocimiento técnico y especializado deberán presentar preguntas en cantidad suficiente para determinar el conocimiento del postulante y que generen respuestas específicas, tanto para las que se realicen en forma oral como escrita, pudiendo ser también una combinación de ellas.

- Pruebas de Temperamento: Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos.

4.3.3.5.3. Entrevista de Selección.

Es la técnica más utilizada en realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección ;entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación del desempeño; entrevista de separación, cuando salen los empleados que renuncian o son despedidos de las empresas etc.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.

Tabla No.6

Entrevistas de Selección para elegir al Candidato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	100.0	100.0	100.0

Fuente: Propia a partir de Encuestas Realizadas.

Según la encuesta realizado un 100% de los trabajadores de dicha institución respondieron que al ser ellos seleccionados para optar al cargo pasaron por un proceso en que se les entrevisto, cumpliendo de esta manera con el proceso adecuado de selección de personal.

Según lo observado el 100% dijo haber sido entrevistado y es una buena técnica a la hora de seleccionar el personal ya que por medio de la entrevista se conoce más al prospecto.

La entrevista de selección es el método más utilizado en la selección de personal al tiempo que es el elemento que con frecuencia tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del candidato.

4.3.3.5.3.1. Proceso de la entrevista.

Etapas de la Entrevista de Selección

La entrevista de selección merece cuidado especial que puede favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas a saber: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, págs. 199-200)

- 1 Preparación de la entrevista** .La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa .L e entrevista ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:
 - Los objetivos específicos de la entrevista : lo que se pretende con ella
 - El tipo de entrevista (estructura o libre) adecuada a los objetivos.
 - Lectura preliminar del currículum vitae
 - La mayor cantidad posible de información acerca del candidato
 - La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto

2 Ambiente

La preparación de ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

b) Psicológico. el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin precisiones de tiempo sin coacciones o imposiciones.

3 Desarrollo de la Entrevista

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes el entrevistador y el entrevistado.

4 Cierre de la Entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

5. Evaluación del Candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante.

Si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.

Inmediatamente después que el entrevistado abandona la sala, el entrevistador debe con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria.

Eficacia de la Entrevista

La atención a la productividad de la entrevista es vital pero no debe ser imperativa. Esto significa que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que el tiempo empleado se pueda obtener un panorama razonable respecto a cada candidato. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

4.3.3.5.3.2. Ventajas y Desventajas de la Entrevista.

La entrevista de selección es la técnica de mayor uso, pero Tiene ventajas y desventajas, a saber: (Chiavenato I. , Gestión del talento Humano, 2009, pág. 188)

Pros:

1. Permite el contacto frente a frente con el candidato
2. Permite la interacción directa con el candidato
3. Se enfoca en el candidato como persona
4. Permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones

Contras:

1. Técnica sumamente subjetiva y con gran margen de error y variación
2. El candidato no siempre sale bien en la entrevista
3. Dificultad para comparar a varios candidatos
4. Exige entrenamiento del entrevistador
5. Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas

Capacitar a los entrevistadores.

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes. (chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007, pág. 197)

- a) Examinar su prejuicios personales y eliminarlos
- b) Evitar preguntas capciosas
- c) Escuchar atentamente al entrevistado y mostrarle atención
- d) Hacer preguntas que proporcionen repuestas narrativas.
- e) Evitar omitir opiniones personales
- f) Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo
- g) Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular , o pésimo
- h) Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones

Así se pueden clasificar las entrevistas en cuatros tipos, en función del formato de las preguntas y de las repuestas requeridas a saber. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

- a) Entrevista totalmente estandarizadas. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa con un guion pre establecido para pedir al candidato repuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas.
- b) Entrevista estandarizadas solo respecto a las preguntas
Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, repuestas libres
- c) Entrevista dirigida. no se especifican las preguntas si no solo el tipo de respuestas deseadas se aplica únicamente para conocer aspectos espontaneas del candidato
- d) Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas, sino solo el tipo de repuestas requeridas se les denomina entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales etc. Son totalmente libre cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador.

Tabla No.7

Entrevista

Frecuencia:10 Porcentaje:100%		
	SI	NO
Director General	✓	
Responsable de RR.HH		✓
Jefe del Área		✓

Fuente: Propia a partir de la realización de encuesta.

Según encuesta realizada a trabajadores de Pro Familia un 100% dijo que las entrevistas las realiza la directora general de esta empresa, esto se confirmó con la entrevista realizada a la misma. Aunque esta entrevista no es la final ya que las personas que ella selecciona luego pasan una entrevista más en la Sede central Managua y es allá donde lo contratan. La entrevista es de suma importancia a la hora de contratar personal ya que de esta manera se conoce mejor a las personas, esta entrevista la debería realizar una persona que tenga que ver con el área de RR.HH pero dado a que la empresa carece de ella es la directora la encargada.

4.3.3.5.4. Verificación de Referencias y Antecedentes.

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las Referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo,

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

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana.

La verificación de los antecedentes generales de un solicitante se ha convertido en una parte rutinaria del reclutamiento y el proceso de contratación. Los empleadores la usan para investigar a posibles empleados y asegurar que la información que proporcionan los solicitantes es verídica. La verificación de sus antecedentes protege los intereses de la organización y la seguridad de otros empleados. La mayoría de los empleadores (incluyendo los dueños de negocios pequeños) hacen uso de la verificación de los antecedentes para asegurarse de que están tomando decisiones sabias al hacer las contrataciones.

4.3.3.5.5. Evaluación Médica.

Habitualmente el siguiente paso en el proceso de selección es un examen médico aunque algunos casos el examen se realiza después de que el nuevo empleado empieza a trabajar, Existen cinco razones principales para requerir los exámenes médicos antes de la contratación. El análisis puede ser utilizado para determinar que el aspirante califica para los requerimientos físicos de la posición de l

Posición para Descubrir alguna limitación medica que debe tenerse en cuenta para la colocación del aspirante el examen servirá también para establecer un registro y base de salud con fines de reclamaciones futuras de compensación o seguro. El examen al identificar problemas de salud puede además reducir el ausentismo y accidentes y por supuesto evitar enfermedades transmisibles que pudieran ser conocidas por el aspirante, con frecuencia en las organizaciones más grandes el departamento médico de la empresa realiza el examen, en tanto las compañías pequeñas contratan los servicios médicos externos que casi siempre son pagados por la empresa. (DESSLER, ADMINISTRACION DE PERSONAL, 1994)

Según (DESSLER, ADMINISTRACION DE PERSONAL, 1994) el examen médico consiste en darse cuenta cuales son las condiciones de salud que tiene a aquella persona que hemos seleccionado para que se desempeñe en la vacante que habíamos ofertado en la empresa algo muy importante cabe mencionar que los examen médicos nos proveen de información sobre las condiciones físicas de la persona seleccionada anticipar los riesgos laborales.

Es importante tener en cuenta que el objetivo principal de una evaluación médica ocupacional es detectar condiciones que impidan o limiten el desempeño del trabajador en las tareas que le corresponden, así mismo es de suma importancia detectar lesiones y enfermedades que puedan ser derivadas de la actividad realizada en el trabajo, es decir detectar enfermedades ocupacionales; el objetivo secundario es la evaluación de la salud general del trabajador para detectar condiciones que pueden poner en riesgo su salud aun cuando no limiten su desempeño profesional y no sean consecuencia de su trabajo.

Este debe fundamentarse en una historia clínica ocupacional detallada (donde se incluyan los factores de riesgo específicos para cada trabajador de acuerdo a sus labores) y un examen físico dirigido a detectar lesiones y enfermedades relacionadas con el perfil de riesgo del paciente evaluado; si no existen estos dos elementos no puede considerarse que se ha realizado una evaluación médica ocupacional.

4.3.3.5.6. Entrevista con el Supervisor.

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.” (Davis, 2008, pág. 217).

El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En Pro Familia es la directora quien realiza las entrevistas para la selección de personal o aspirantes al cargo, esto sucede porque en la empresa no hay una área de RR.HH.

4.3.3.5.7. Descripción Realista del Puesto.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

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

El diseño del puesto es la especiación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los

4.3.3.5.8. Decisión de Contratar.

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

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

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

En Pro Familia no existe un banco de RR.HH, no tienen ningún archivo de expedientes, Según datos obtenidos en la entrevista se dio a conocer que no acostumbran guardar los documentos de las personas que han solicitado empleo. Esto viene a ser una debilidad ya que a la hora de necesitar personal tienen que volver al proceso de reclutamiento y esto hace más largo el proceso, se sugiere crear un archivo donde hallan expedientes de RR.HH y tomar de ellos a la hora de una necesidad de personal.

4.3.3.5.9. Retroalimentación del Proceso de Selección.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe de manera productiva. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó bien. Un desafío de especial importancia en el área de selección de capital humano es someter todo el proceso a un sistema ético irreprochable. Aunque puede ser grande la tentación de obtener algunas ventajas aparentes a corto plazo, la decisión de fincar la política de la compañía en un marco de elevados principios éticos y profesionales equivale a uno de los desafíos fundamentales de la actividad empresarial. La realimentación positiva se obtiene en la forma de juicios favorables al nuevo empleado; promociones, buen desempeño, ausencia de conflictos. La realimentación negativa se refleja en la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, en niveles bajos de evaluación de su desempeño, y factores semejantes. Los capítulos siguientes consideran esos aspectos en profundidad.

La realimentación también referida de forma común como retroalimentación, es un mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se dirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento. Produce cuando las salidas del sistema o la retroalimentación.

Los ejemplos de la realimentación se pueden encontrar en la mayoría de los sistemas complejos, tales como ingeniería, arquitectura, economía, y biología y tiene su base en el proceso administrativo donde, el control es una etapa cualitativa y cuantitativa, que sirve de base para la fase de planeación.

4.3.4. Contratación.

4.3.4.1. Concepto.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

La contratación de personal es el procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma; 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 la empresa y el nuevo empleado, se menciona los días de trabaja, de descanso, el salario que obtendrá, los trabajos que deberá realizar entre otras condiciones.

Este es un proceso donde se elabora el documento legal y escrito donde se hace una sociedad laboral que indica obligaciones de ambas partes comprometidas, enuncia salarios, horas de entrada y salida, forma de organización e información general de la empresa.

4.3.4.2. Elementos del Contrato

Artículo 20. El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) el lugar y la fecha de su celebración;
- b) la identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;
- c) descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse
- d) la duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna;
 - e) indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;
 - f) la cuantía de la remuneración, su forma, períodos y lugar de pago, y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;
 - g) las firmas de los otorgantes o su representante legal, o impresión digital o firma a ruego de los que no sepan o no puedan firmar, en presencia de dos testigos.

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

Artículo 21. Si se incumplieren las condiciones de un contrato de trabajo una vez convenido y antes del inicio de la prestación de los servicios, podrá acudir a los tribunales de trabajo, para que éstos determinen la existencia y cuantía de los daños y perjuicios.

Artículo 22. Son capaces para contratar en materia laboral, los mayores de 16

años de edad.

Capítulo II. Formas o tipos de contratos

Artículo 23. El contrato de trabajo se redactará en dos ejemplares firmados por ambas partes, entregándose uno de ellos al trabajador. Dichas copias podrán ser presentadas al Ministerio del Trabajo para su certificación.

Artículo 24. El contrato de trabajo puede celebrarse verbalmente cuando se refiera:

- a) al trabajo en el campo;
- b) al servicio doméstico; y
- c) a los trabajos temporales u ocasionales que no excedan de diez días.

En estos casos, el empleador suministrará al trabajador dentro de los primeros tres días de trabajo, una constancia que contenga la fecha de iniciación de la relación de trabajo, el servicio a prestar u obra a realizar y el salario estipulado. Salvo prueba en contrario, la constancia referida será suficiente para demostrar la existencia de la relación laboral.

Artículo 25. La relación de trabajo o contrato individual puede ser por tiempo determinado o indeterminado.

Artículo 26. El contrato de trabajo se presume concertado por tiempo indeterminado, excepto cuando:

- a) cuando las partes convengan en un plazo;
- b) cuando para la realización de la obra o servicio el plazo esté en función del tiempo de duración de los mismos;
- c) cuando se trate de trabajos estacionales o cíclicos sin perjuicio de lo estipulado en convenios o acuerdos colectivos.

Artículo 27. El contrato o relación de trabajo se considera por tiempo indeterminado cuando no tiene plazo. Asimismo, cuando hubiere expirado el plazo del contrato por tiempo determinado y el trabajador continúe prestando sus

servicios por treinta días más, o cuando vencido el plazo de su segunda prórroga se continúe trabajando o se prorrogue nuevamente.

Artículo 28. En los contratos por tiempo indeterminado, las partes pueden convenir un período de prueba no mayor de treinta días durante el cual cualquiera de ellas podrá poner fin a la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad.

Artículo 29. Se prohíbe estipular en el contrato que no se pagarán prestaciones sociales. El derecho a las prestaciones sociales es irrenunciable.

Capítulo III. De la Capacitación, los Traslados y Promociones

Artículo 30. Las empresas, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, y en los mismos se garantizará la participación de varones y mujeres. La capacitación sistemática deberá garantizarse al trabajador en casos de cierre temporal del centro de trabajo motivado por cambios tecnológicos de los mismos.

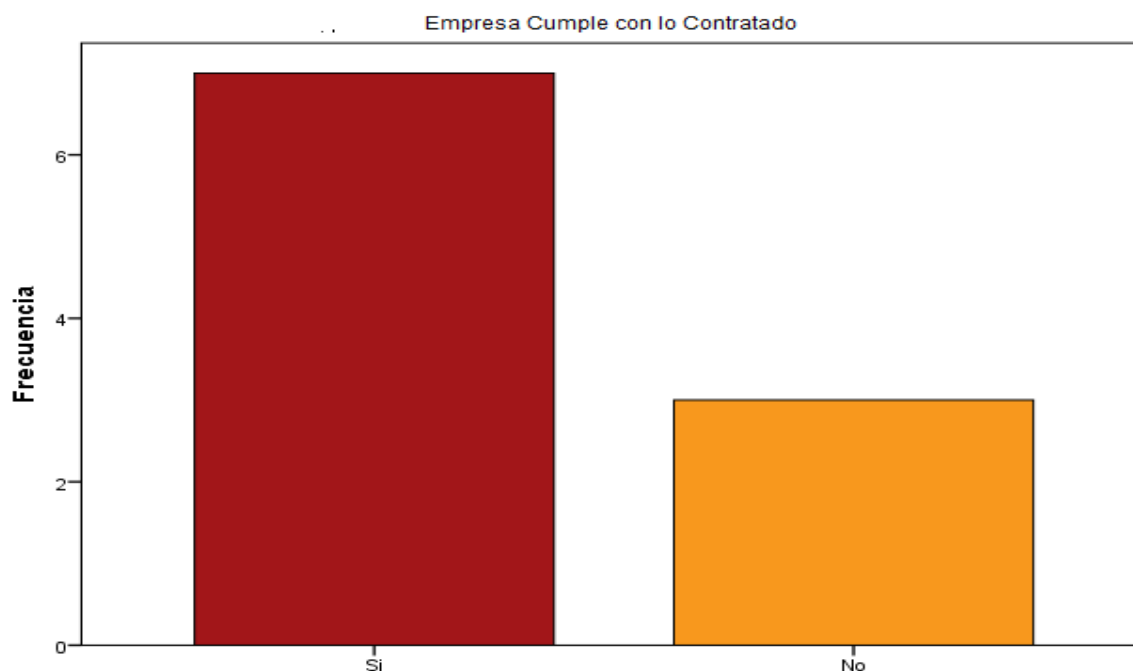
Artículo 31. Por mutuo acuerdo el trabajador podrá ser trasladado de una a otra plaza, de forma provisional o definitiva, sin que esto implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de algún derecho laboral.

Artículo 32. En situaciones de emergencia, para evitar la paralización de las labores u otras consecuencias, así como grave perjuicio económico, podrá efectuarse traslado provisional del trabajador, sin que dicho traslado pueda exceder del período de emergencia, implicar perjuicio salarial o cambio de la relación laboral.

Artículo 33. La promoción es el cambio de asignación del trabajador de un puesto de nivel inferior a otro superior. Todo trabajador tiene derecho de ser promovido de un cargo a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por

razón de título o diploma y su calificación técnica para desempeñar la nueva actividad. Cuando se produzca una vacante, ésta será llenada preferentemente promoviendo al trabajador que llene los requisitos para el cargo.

GraficoNo.8



Fuente: Propia a Partir de Encuestas Realizadas.

Según encuesta realizada a trabajadores de Pro Familia sobre si la empresa estaba cumpliendo con lo contratado, un 70% dijo que si, un 30% respondió que no, este 30% hablo de incumplimiento por parte de la empresa en cuanto a las horas laborales trabajadas ya que el contrato es por ocho horas y estas personas aseguran trabajar muchas veces horas extras sin ser remuneradas, cuando se entrevistó a la directora esta dijo que la empresa estaba cumpliendo con lo contratado en un 100% y que las horas laborales por las que algunos trabajaban extra es por no cumplir en el tiempo requerido con sus obligaciones por lo que ella considera no deben ser pagadas por tal razón.

Cabe destacar que el personal es muy eficiente en cuanto a sus funciones correspondientes al cargo por el que los contrataron pero muchos están sobre

cargados con trabajos que deberían ser ocupadas por otras personas pero debido al tamaño reducido de la empresa estos están saturados con trabajo de cuatro ó cinco funciones que no deberían porque realizarlas es por ello que muchas veces quedan con trabajo pendiente y haciendo horas extras.

4.3.5. Inducción.

Las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo. En algunas la socialización es impositiva y contundente, como las novatadas para los estudiantes en las escuelas y las universidades. En las empresas la socialización pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización busca allanar el camino. Empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización busca allanar el camino.

Tabla No.8.

Programa de Inducción para Personal Nuevo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	100.0	100.0	100.0

Fuente: Propia a partir de encuestas realizadas.

Según encuesta aplicada a personal de Pro familia un 100% dijo haber recibido inducción a la hora de ser contratado. De la misma manera lo expreso la directora, aunque en la observación que se hizo se pudo verificar que la inducción no es una capacitación ni nada por el estilo sino solamente las orientaciones básicas que se harían en el trabajo e inmediatamente comenzaron es sus respectivos puestos, esto viene a influir de manera negativa muchas veces porque el personal no recibió las instrucciones debidas por lo que disminuye en la eficiencia con la que realiza su trabajo.

La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Es de suma importancia que los nuevos empleados pasen por un proceso de aprendizaje previo para conocer bien el funcionamiento de la empresa y familiarizarse con El, esto ayudara a que la persona realice con más confianza sus labores y tenga mejores resultados.

4.3.5.1. Programa de Inducción.

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

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

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. Con el proceso de inducción se busca Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.

4.3.5.2. Fines de la Inducción.

El programa de integración busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. En algunas organizaciones los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otras los coordina éste y los ejecutan los gerentes de línea. Son programas que duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretende imprimir, pero después cuentan con un seguimiento del nuevo participante, a mediano plazo, a cargo del gerente o supervisor que funcionan como tutores de los nuevos participantes y que tiene la Responsabilidad de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda. Fines de inducción La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional. (Chiavenato I. , 2008).

En este programa busca que los trabajadores de la empresa tienen que tener una noción clara y objetiva de su desempeño dentro de esta, son programas que duran de uno a cinco días dependiendo de cómo socialice la empresa con sus trabajadores.

4.3.5.2.1. Reducción de Costos.

Si de encontrar una manera eficaz y eficiente de reducir costos se trata, la mejor forma de lograrlo es implantando el sistema de mejora continua kaizen. Para el kaizen no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos.

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores.

Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud. (gestiopolis.com).

La reducción de los costos dentro de la empresa nos permitirá que esta genera más ganancia, aunque a veces esta reducción imple el recorte de personal, pero no siempre es bueno para esta ya que; da como resultado el deterioro de la misma

4.3.5.2.2 Reducción de Estrés y Ansiedad.

Reducir la ansiedad de las personas. La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye. (Chiavenato I. , 2008).

El estrés y ansiedad laboral es un problema que crece exponencialmente en todo

el mundo, que afecta no solo la salud y el bienestar de los trabajadores, si no la productividad en las empresas. El estrés laboral se da principalmente cuando las exigencias del trabajo exceden la capacidad de la persona y ésta no tiene una manera adecuada para afrontarlas. Dentro de las causas más comunes están los conflictos con los compañeros de trabajo, presión por parte de los jefes, sobrecarga laboral, miedo a perder el empleo, incapacidad para realizar el trabajo, elevado nivel de responsabilidad y fallas en la comunicación ocasionadas por ambientes en donde predominan los comentarios y la murmuración.

4.3.5.2.3. Reducir la Rotación de Personal.

La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción. (Chiavenato I. , 2008).

La Rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año. Esta puede definirse como el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

4.3.5.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.

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

La ansiedad provoca el temor a no poder realizar bien nuestras funciones, provoca la inseguridad, influye en el comportamiento de los trabajadores ya que estos sienten que su desempeño es ineficiente, más aun cuando son capacitados por trabajadores experimentados. Cuando un nuevo colaborador no recibe la suficiente orientación para que se familiarización con la organización, este pierde eficiencia.

4.4. Desempeño laboral

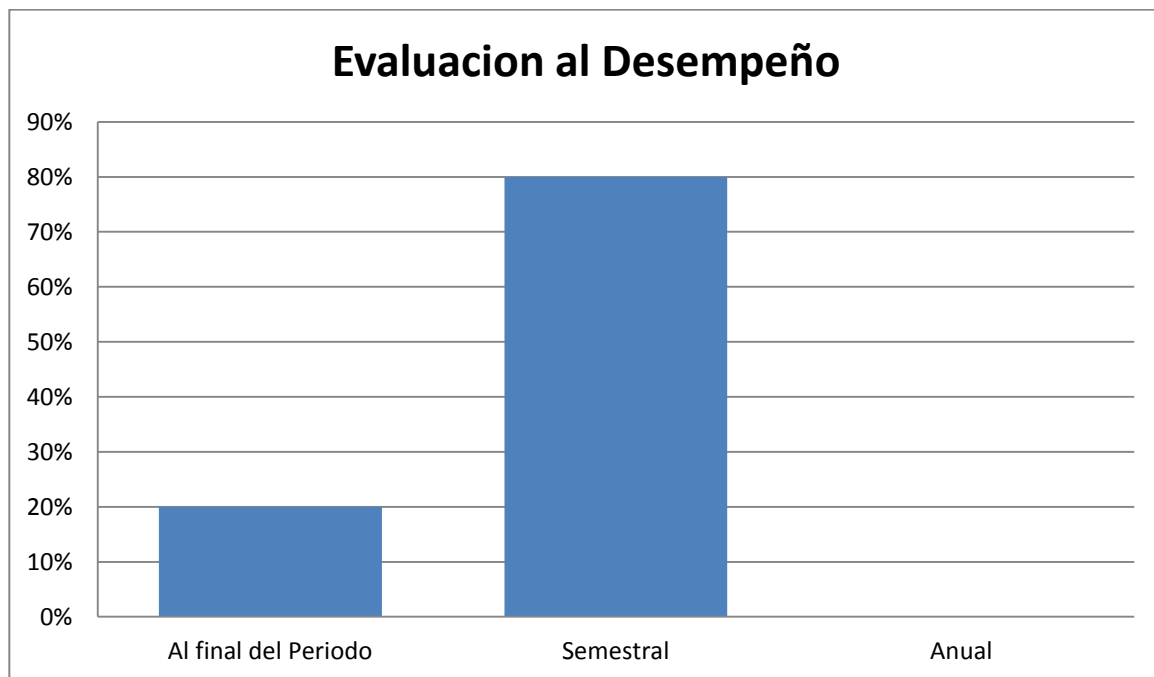
4.4.1. Definición.

Es el proceso que mide el desempeño del trabajador entendido en la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo. (Chiavenato I. , 2008).

La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar a cada empleado de forma individual.

Grafico No.9



Fuente: Propia a partir de Encuestas Realizadas

Según encuesta realizada a trabajadores de pro Familia sobre cada cuanto tiempo se le hacía evaluación al desempeño un 20% respondió que al final del periodo y un 80% dijo que semestralmente. la variante entre las respuestas es debido a que el 20% encuestado representan a jefes de área y estos deben presentar informes cada tres meses en el que se les evalúa el desempeño obtenido, el otro 80% se les evalúa de manera semestral pero cuando Managua quiere hacerles alguna evaluación ellos vienen de sorpresa y no avisan cuando. Estas respuestas fueron afirmadas en la entrevista realizada a la directora del centro.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

4.4.2. Importancia.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad (Moreno, 2014)

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad

4.4.3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.

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

Y explica que:

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

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

La motivación es uno de los factores importantes que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores. La productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tenga el personal, cuanto mayor sea el bienestar personal, mayor rendimiento y productividad repercutirá su trabajo en la empresa, es por esto que es importante implementar políticas claras y efectivas de motivación entre los colaboradores.

4.4.3.1. Competencias Laborales.

Las dimensiones del departamento del personal afectan también el tipo de servicio que proporcionan a los empleados, a los gerentes y a la organización. En los departamentos de personal pequeños el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias de recursos humanos. En estos casos, el gerente recibe retroalimentación continua sobre las funciones que la organización espera realice.(w.b, 2000).

4.4.3.1.1. Conocimientos.

El conocimiento suele entenderse como:

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

Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo.

Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación.

Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a: ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

No existe una única definición de "Conocimiento". Sin embargo existen muchas perspectivas desde las que se puede considerar el conocimiento, siendo la consideración de su función y fundamento, un problema histórico de la reflexión filosófica y de la ciencia. La rama de la ciencia que estudia el conocimiento es la epistemología o teoría del conocimiento. La teoría del conocimiento estudia las posibles formas de relación entre el sujeto y el objeto. Se trata por lo tanto del estudio de la función del entendimiento propia de la persona.

El conocimiento es el ambiente laboral, es la asimilación que se van adquiriendo en un lapso de tiempo dentro de las empresas sobre tareas que se realizan, esto hace al trabajador ser más competente y apto para desempeñar cualquier función en la empresa.

Es de suma importancia conocer a fondo todo lo que tiene que ver con la empresa donde se colabora para realizar con mayor eficiencia las labores que se han encomendado, cada trabajador debe ser una persona autodidacta, buscar como superarse en todas las áreas y profesionalizarse cada día mas en lo que desempeña, esto lo pondrá en un nivel superior a sus compañeros.

4.4.3.1.1. Capacitaciones.

La capacitación laboral no es sólo lo que la persona aprende, sino lo que puede aplicar, reflexionando y accionando. La capacitación laboral es, al mismo tiempo una construcción de oportunidades y una respuesta educativa integradora, porque

es capaz de satisfacer una necesidad de capacitación dentro de las posibilidades de un marco organizacional.

La capacitación laboral está centrada en la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales. (ramoncarrillo.esc.edu.ar)

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

4.4.3.1.1. Habilidades.

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

En otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

Asimismo también es muy importante hablar de las habilidades cognitivas. Estas son las que se refieren a aquellas que tiene una persona que es capaz de solucionar diversos problemas, de comprender que una determinada acción tendrá una serie concreta de consecuencias o de tomar una serie de decisiones.

La tercera clase de habilidades generales más importantes son las llamadas de tipo comunicativo, que son aquellas que determinan la capacidad de alguien para llevar a cabo el análisis de la influencia que pueden tener otras personas o incluso los medios de comunicación. Y eso sin olvidar que también hará lo mismo con los valores o las normas que estén establecidas en la sociedad.

A todo ello habría que añadir que es frecuente que dentro del ámbito laboral se haga referencia a las habilidades del trabajador. En concreto, las que son más valoradas en un profesional son la creatividad, la destreza manual, el liderazgo, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico. Todas ellas determinarán que aquel sea un empleado competente, eficaz e importante para cualquier empresa.

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata (es decir, transmitida por la vía genética) o desarrollada (adquirida mediante el entrenamiento y la práctica). Por lo general, ambas cuestiones se complementan: una persona puede haber nacido con habilidad para jugar al tenis, pero tendrá que entrenar muy fuerte si quiere desarrollar su talento y poder competir a nivel profesional. (.de)

4.4.3.1.3. Experiencias.

El concepto de experiencia laboral hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado. La experiencia es considerada entonces como un elemento muy importante en lo que se refiere a la preparación profesional y en un mejor desempeño laboral en general. Comúnmente, la experiencia laboral se mide a partir de los años que una persona ha dedicado a alguna actividad específica, aunque también abarca los tipos y diversidad de trabajo que ella haya realizado.

De esta manera, una amplia y larga experiencia laboral es fundamental al momento de optar por un trabajo. Por lo tanto, las personas suelen elaborar documentos o secciones en su currículum vitae donde explican esta temática preferentemente describiendo el tipo de trabajo que han realizado, la duración del mismo así como alguna referencia personal (como supervisores o jefes) que avalen la información. (ejemplode.com)

La experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Un abogado mientras más años tenga en el mercado mayor será su experiencia a la hora de realizar una demanda. La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo. Las personas más exitosas ¹ tienden a ser aprendices de por vida que desarrollan nuevas habilidades mucho después de que se gradúan de la universidad o completan un programa de entrenamiento. Además, las habilidades más duraderas son a menudo las que se pueden transferir de un campo a otro, ya que la economía sube y baja

4.4.3.1.4. Actitudes.

La actitud laboral es actitud o la forma negativa o positiva del empleado frente a las tareas asignadas. Están son algunas actitudes dentro del trabajo, que afectan negativamente nuestro desempeño y el de los demás, haciendo que el ambiente laboral se convierta en una tortura y que no consigamos cumplir con nuestros objetivos, ni disfrutar la realización del mismo.

Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.

Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.

Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo. (enciclopediadetareas.net)

La actitud es la que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.

4.4.3.1.5. Establecimiento de Metas.

En el centro de la teoría del establecimiento de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte

central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto-dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional (Mitchell, 1997).

La investigación organizacional confirma esta declaración. La gente con metas trabaja más duro y se desempeña mejor que la que no tiene metas. Mientras sean aceptadas, las metas difíciles conducen a niveles superiores de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas (Locke & Latham, 1990a).

El compromiso se refiere al apego o a la determinación de alcanzar una meta, independientemente de su origen. Por lo tanto puede aplicarse a cualquier meta, sea auto-establecida, participativa o asignada. La aceptación es un tipo de compromiso; se refiere al compromiso con una meta que ha sido asignada (Locke, Latham & Erez, 1988). Conceptualmente, el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño. (espinoza, 2015).

Supone las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo, es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral, y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas.

4.4.3.1.6. Motivación.

La motivación es la energía interior que inicia, ayuda y mantiene objetivos orientados a los comportamientos. En palabras simples, es lo que induce a la acción. No importa si se trata del simple acto de beber agua cuando se tiene sed o para leer el libro para adquirir el conocimiento, es este el proceso que nos empuja a realizar acciones y lograr los objetivos que se conoce como motivación.

La motivación es lo que realmente importa, como la ambición y el deseo. Por supuesto, si estas dos cosas no existen, entonces, seguramente, no habrá

motivación. Cada uno de nosotros sabe que hay una gran importancia por la motivación en nuestras vidas.

Es por ello que es esencial comprender el significado exacto de las motivaciones. La motivación comprende lo cognitivo, las fuerzas biológicas, sociales y emocionales, que el comportamiento dispara. En general usamos el término para explicar por qué uno hace algo. Un ejemplo claro del concepto. Podemos decir que una persona está motivada para inscribirse en los estudios médicos que él o ella estudiaran toda la noche. O un ganador puede decir que algunas cosas o las personas que lo motivaron para que tenga éxito. Existen numerosas opiniones y teorías relacionadas con la motivación. Diferentes teorías incluyen: • teoría Humanista • teoría del Instinto • teoría del impulso Componente de los tras principales de la motivación son, La intensidad que es la fuerza y la concentración que va a alcanzar una meta. Algunos pueden necesitarlas para hacer un esfuerzo extra para estudiar y conseguir buenas notas, mientras que unos pocos pueden alcanzar el éxito fácil.

La persistencia, es el esfuerzo constante para alcanzar un objetivo a pesar de los obstáculos pueden existir. Uno puede obtener un título aun si uno es pobre y el medio ambiente es insolidario. Aunque se sabe que tendrá que invertir un montón de tiempo, además de dinero y esfuerzos para convertirse en un ingeniero, uno puede ganar un título en ingeniería con gran persistencia. Activación que significa la decisión de iniciar un comportamiento. Por lo tanto, inscribirse en una clase o de la universidad es la activación. La motivación extrínseca intrínseca Hay diferentes tipos de motivación que se describen generalmente como intrínsecos o extrínsecos. Motivaciones intrínsecas surgen desde el interior de la persona. Por lo tanto, la resolución de un complicado rompecabezas de palabras cruzadas con la pura intención de personal puede ser una motivación intrínseca. Por otro lado, las motivaciones extrínsecas surgen desde fuera de la persona.

En general, se incluyen premios como un elogio, reconocimiento social, el dinero o trofeos. Generalmente, un individuo tiene la ambición y el deseo de lograr algo, sin embargo, él o ella pueden carecer de la voluntad, iniciativa y empuje para

seguir adelante. La sencilla razón detrás de esto es la falta de unidad interna o la motivación. La motivación nos proporciona la persistencia, la energía, el coraje para actuar en la dirección correcta y lograr nuestros objetivos previstos. Aumenta la iniciativa y refuerce la ambición. De esta manera, una persona motivada sigue buen camino, toma una acción para alcanzar los objetivos previstos.

Esto indica claramente que dicha persona tenga la motivación es capaz de alcanzar los objetivos previstos en manera más fácil, más rápida y aún más, de manera efectiva. Si usted tiene una visión clara, entonces la motivación se hace fuerte. Con la imagen mental clara de qué hacer y cómo alcanzar las metas le ayuda a alcanzar sus metas, Su gran deseo y la iniciativa le ayudarán a materializarse.

Por lo tanto, la motivación te hace iniciar y te empuja hacia adelante en la dirección correcta para convertir su visión en una realidad. Es posible aplicar la motivación para cada objetivo y acción. Por lo tanto, podría ser la motivación hacer un pastel o para estudiar un idioma extranjero. Una persona puede estar motivado para escribir un buen artículo, para comprar una casa nueva, para convertirse en abogado, o incluso a portarse bien.

La motivación no importa cuando hay fe en las propias capacidades, deseo, y el conocimiento preciso de hacer lo previsto y una visión clara. Obviamente, la motivación es uno de los aspectos clave del éxito. Si una persona carece de motivación, entonces él o ella no pueden conseguir los resultados previstos. Por el contrario, una persona con motivación logra mejores y mayores resultados. De esta manera, un estudiante que está motivado para lograr el éxito en los estudios dedica horas de estudios y obtiene el éxito. Por otro lado, un estudiante que carece de motivación apenas estudia y no se puede alcanzar el éxito. Falta de motivación: la falta de deseo, la ambición, la ralladura y el entusiasmo. La posesión de la motivación indica claramente demostración de voluntad, entusiasmo, deseo y energía para alcanzar los objetivos previstos. No hay duda de que una persona motivada es una persona con más energía y que tiene éxito

en su vida. Él o ella es una persona más feliz con su actitud positiva hacia la vida. (flores, 2007).

La motivación se define como la acción de estimular a los empleados con el objetivo que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa. Por medio de esta obtendremos mejores niveles de desempeño, de productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de los empleados.

4.4.3.1.7. Características personales.

Las siguientes características de la socialización organizacional de los empleados son ampliamente aceptadas

1. Cambio de actitudes, valores y comportamientos.
2. Continuidad de la socialización con el paso del tiempo
3. Adaptación a nuevos empleos, grupos de trabajo y prácticas organizacionales
4. Influencia mutua entre los empleados de nuevo ingreso y sus administradores
5. Importancia del periodo de socialización inicial (Luthans, 2008, p. 130).

4.4.3.1.7.1. Personalidad.

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

Es de suma importancia realizar pruebas psicológica en los trabajadores para saber

que estén bien en todos los aspectos emocionales ya que de esta manera lo reflejara en su personalidad. (Ver Gráfico No.6) En el caso de Pro Familia solo un 10% de trabajadores se hacen prueba psicológica, se sugiere que un 100% de ellos se realicen este tipo de pruebas.

4.4.3.1.7.1. Inteligencia.

Cualidad mental que consiste en la capacidad para aprender de la experiencia, resolver problemas y utilizar el conocimiento para adaptarse a las situaciones nuevas.

Según wechsler (1994), inteligencia es la capacidad total o global del individuo para actuar con propósito, pensar racionalmente y tratar eficazmente con su ambiente.

A toda empresa le interesa tener personal altamente capacitado y con habilidades que le permitan desarrollar mejor su trabajo, que tenga muchas cualidades, actitudes emprendedoras, innovadoras e inteligencia.

4.4.3.2. Comportamiento Organizacional.

Existe mucha especulación y discursos sobre los retos del nuevo siglo. Ahora, el tratar de administrar eficazmente las organizaciones del siglo xxi se ha convertido en una dura realidad, la administración del personal(los recursos humanos de una organización) ha sido, y seguirá siendo el principal reto y la ventaja competitiva crítica.

La tecnología de la información, la diversidad y la ética sirven como dimensiones ambientales o contextuales muy importante del comportamiento organizacional. Sin embargo, como Sam Walto, fundador de Wal- Mart- - quien era la persona mas rica al morir en 1992- dijo a ese autor durante una comida hace varios años al preguntarle cual era la respuestas para las organizaciones exitosas: "¡ las personas son la clave!". La tecnología puede comprarse y copiarse; nivela el campo de juego. Por otro lado, las personas no se pueden copiar. Aunque los cuerpos humanos puedan clonarse en el futuro, sus ideas, personalidades,

motivación y valores culturales de la organización no pueden copiarse. Los recursos humanos de una organización y la manera de administrarlos representan las ventajas competitivas de las organizaciones de hoy y mañana, Y se reconocen ampliamente como "capital humano"(lo que sabemos: educación, experiencia, habilidades,) y al adquirir valor agregado se reconocen en fechas mas recientes como" capital social"(a quién conocemos: redes , relaciones y amistades) y capital psicológico positivo"(quienes somos: confianza, esperanza, optimismo, carácter y en quien nos podemos convertir: nuestro ser posible y autentico). Como el mayor "tecnólogo", Bill Gates, comento astutamente" el inventario, el valor de mi empresa, sale por la puerta todas las tardes".

De modo interesante, tanto que la tecnología cambia drásticamente, a veces mensual o incluso semanalmente, el aspecto humano de la empresa no ha cambiado y no cambiara con tanta rapidez. Como señalo el reconocido experto en administración internacional Geert Hofstede: " puesto que la administración siempre tiene que ver con las personas, su ausencia consiste en tratar con la naturaleza humana. Como la naturaleza humana parece haber sido extremadamente estable durante la historia registrada, la esencia de la administración ha sido y será igualmente estable con el paso del tiempo". la naturaleza del trabajo y el lugar de trabajo mismo, el contrato colectivo tradicional y la composición de la fuerza laboral cambian de repente. Afirma (Fred, 2012, pag.;5 - 6).

Davis y Newstrom (1999) afirman que el comportamiento organizacional es “el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones”.

Otra definición de comportamiento organizacionales dada por Hodgetts, el cual menciona que el comportamiento organizacional “es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional” (1985, p. 3). De acuerdo con estas dos definiciones se puede concluir que ambos autores definen el comportamiento

Organizacional como el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de una organización.

4.4.3.2.1 Clima Laboral.

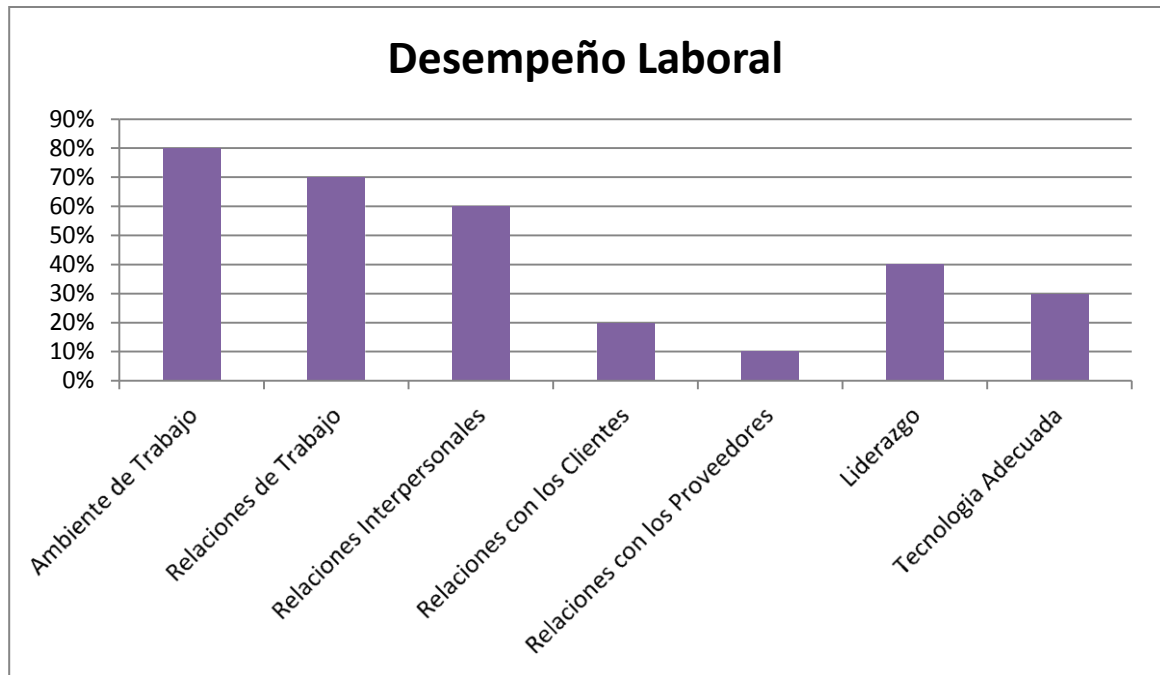
Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil.

El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Cabrera (1999) afirma que el clima laborales la personalidad de una empresa. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultarlos pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Grafico No.10



Fuente: Propia a partir de Encuestas Realizadas.

Según encuestas realizadas al personal de pro Familia, un 80% dijo que el ambiente de trabajo influía en el desempeño laboral, un 70% dijo que las relaciones de trabajo, un 60% dijo que las relaciones interpersonales, un 40% dijo que el liderazgo era una de las cosas que influía en su desempeño, un 30% dijo que la tecnología adecuada era un factor en su desempeño laboral y solo un 20% dijo que las relaciones con los clientes y un 10% la relación con los proveedores.

Según la entrevista se observó que el mayor factor que influye en el desempeño laboral es el ambiente de trabajo y la relación con sus compañeros de trabajo, esto se confirmó en la guía de observación, un ambiente hostil influye de manera negativa en el desempeño de los trabajadores por eso se sugiere hacer de los trabajadores y de la empresa una familia en la que todos puedan ayudarse mutuamente sin envidias ni chismes para tener un ambiente sano dentro de la empresa.

El clima organizacional es una herramienta para mejorar la productividad de nuestra organización, el Clima Laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

a. Liderazgo

Habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes.

Chiavenato, (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.
- Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
- Abierto al cambio
- Proactivo: La pro actividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. El Proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella.

Para el Proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.

- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz).
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

3 Aunque la satisfacción laboral ha recibido la mayor atención de todas las actitudes relacionadas con el trabajo, el compromiso organizacional recibe cada

vez mayor reconocimiento en la literatura sobre comportamiento organizacional. En tanto que la satisfacción se relaciona principalmente con la actitud del empleado hacia el trabajo y el compromiso lo hace a nivel de la organización, se ha encontrado una fuerte relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional con el paso del tiempo. No obstante, siempre hay muchos empleados satisfechos con sus empleos, pero que detestan, por decir, la organización altamente burocrática para la que trabajan; o el ingeniero de software puede estar insatisfecho con su empleo actual, pero muy comprometido con la empresa visionaria de alta tecnología.

En general, los estudios de investigación y el campo del comportamiento organizacional tratan la satisfacción y el compromiso como actitudes diferentes. A la luz del nuevo ambiente muy incluye recortes de personal, trabajo a distancia, fusiones y adquisiciones, globalización y diversidad, el compromiso organizacional ha surgido como un tema muy importante de estudio y de interés. Aunque algunos observadores expertos consideran que el compromiso organizacional es un asunto muerto debido al ambiente y debe reemplazarse con el compromiso nuevo de carrera, otros, como los siguientes, ven el compromiso organizacional como el principal reto de los tiempos modernos:

El lugar de trabajo de hoy en día está rodeado por el temor del recorte de personal, la pérdida de seguridad laboral, el cambio abrumador de la tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos... los administradores necesitan establecer el tipo de lugar de trabajo comprensivo y estimulante para el compromiso de los empleados.

Después de definir el compromiso y sus dimensiones, se resumirá lo que las investigaciones revelaron hasta la fecha sobre sus resultados.

El compromiso organizacional se define frecuentemente como: 1) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular, 2) una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y 3) una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos. En otras palabras esta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su

organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de esta. (Fred, 2012)

Grafico No.11



Fuente: Propia a partir de Encuestas Realizadas.

Según encuesta realizada a trabajadores de Pro Familia un 80% dijo que tenía disposición para el trabajo, un 50% dijo tener confianza en la institución un 30% sentido de pertenencia y solamente un 20% tiene apropiación institucional.

Los resultados reflejan un personal dispuesto a trabajar de acuerdo a sus necesidades, a pesar de no estar apropiado en la institución, es decir que no se sienten totalmente satisfechos con los beneficios que la empresa les proporciona. Es importante que la empresa preste la atención que se merece a estos resultados ya que un personal que no se encuentre apropiado de su institución no se preocupa por el uso racional de los recursos, ni por el cumplimiento de metas lo que podría estar afectando a la institución.

b. Compromiso Organizacional.

Aunque la satisfacción laboral ha recibido la mayor atención de todas las actitudes relacionadas con el trabajo, el compromiso organizacional recibe cada vez mayor reconocimiento en la literatura sobre comportamiento organizacional. En tanto que la satisfacción se relaciona principalmente con la actitud del empleado hacia el trabajo y el compromiso lo hace a nivel de la organización, se ha encontrado una fuerte relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional con el paso del tiempo. No obstante, siempre hay muchos empleados satisfechos con sus empleos, pero que detestan, por decir, la organización altamente burocrática para la que trabajan; o el ingeniero de software puede estar insatisfecho con su empleo actual, pero muy comprometido con la empresa visionaria de alta tecnología.

En general, los estudios de investigación y el campo del comportamiento organizacional tratan la satisfacción y el compromiso como actitudes diferentes. A la luz del nuevo ambiente muy incluye recortes de personal, trabajo a distancia, fusiones y adquisiciones, globalización y diversidad, el compromiso organizacional ha surgido como un tema muy importante de estudio y de interés. Aunque algunos observadores expertos consideran que el compromiso organizacional es un asunto muerto debido al ambiente y debe reemplazarse con el compromiso nuevo de carrera, otros, como los siguientes, ven el compromiso organizacional como el principal reto de los tiempos modernos:

El lugar de trabajo de hoy en día está rodeado por el temor del recorte de personal, la pérdida de seguridad laboral, el cambio abrumador de la tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos... los administradores necesitan establecer el tipo de lugar de trabajo comprensivo y estimulante para el compromiso de los empleados.

Después de definir el compromiso y sus dimensiones, se resumirá lo que las investigaciones revelaron hasta la fecha sobre sus resultados.

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

El compromiso organizacional es el estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia

c. Ausentismo.

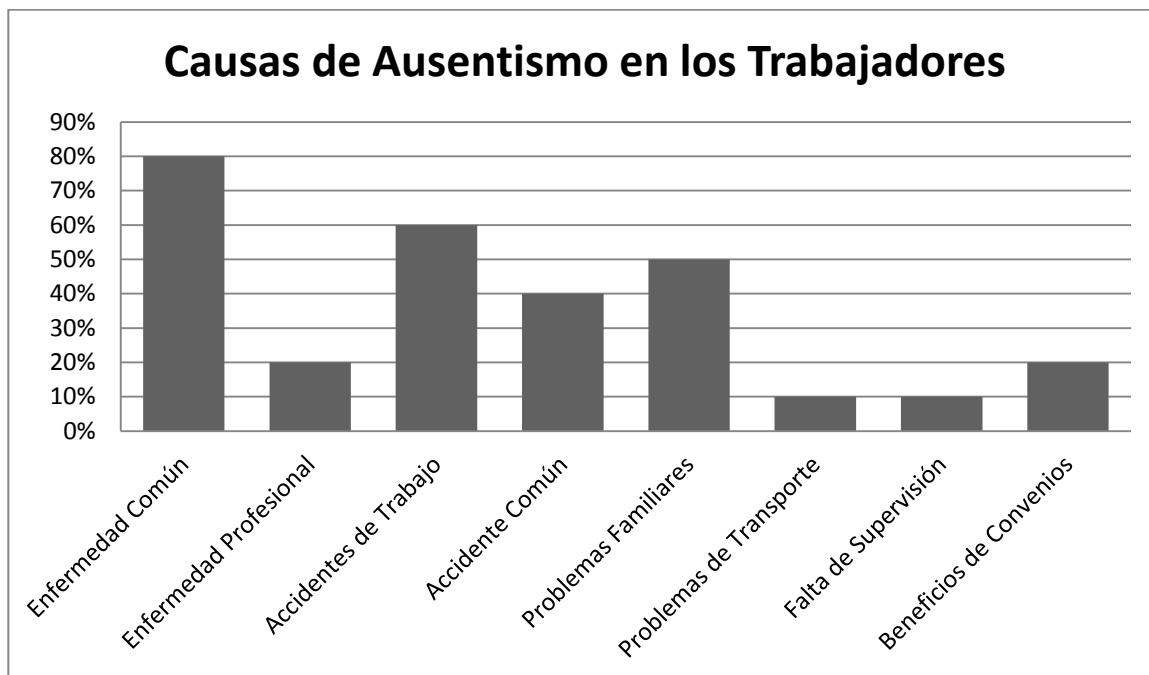
El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo. La Bureau of National Affairs (BNA) De Estados Unidos adopta la siguiente fórmula para calcular El índice de ausentismo.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Núm. de personas/días de trabajo perdidos por ausencias en el mes}}{\text{Núm. promedio de colaboradores} \times \text{Núm. de días de trabajo en el mes}}$$

Esta fórmula refleja el número de días de ausencias de los colaboradores. Pero ¿dónde quedan las ausencias por retrasos de minutos o de horas? Algunas organizaciones prefieren transformar los días en horas para incluirlas faltas y también los retrasos:

Las causas y las consecuencias de las ausencias se estudian a fondo por medio de investigaciones que muestran que la capacidad profesional de las personas y su motivación hacia el trabajo, además de factores internos y externos a éste, afectan el ausentismo. Las barreras para la presencia, como enfermedades, accidentes, responsabilidades familiares y personales y problemas de transporte para llegar al centro laboral disminuyen la permanencia en el trabajo. Las prácticas organizacionales (como recompensas a la permanencia y sanciones al ausentismo), la cultura de la ausencia (cuando las faltas o los retrasos se consideran aceptables o no) y las actitudes, los valores y los objetivos de los empleados afectan la motivación para la permanencia. Ahora las organizaciones con éxito fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados que propician la participación. (Chiavenato, págs.127,128).

Grafico No.12



Fuente: Propia a Partir de Encuestas Realizadas

Según encuesta realizada a los trabajadores de Pro Familia un 80% dijo que una de las causas de ausentismo es la enfermedad común, un 60% dijo que los accidentes de trabajo, un 50% problemas familiares y un 40% accidente común, un 20% enfermedad profesional y un 10% dijo que por problemas de transporte y falta de supervisión.

Según entrevista realizada se observó que el mayor factor por el que hay ausentismo es la enfermedad común ya que están propensos a cualquier virus y enfermedades distintas. Señalo que en la empresa no se han dado accidentes laborales. Se observó que en su mayoría los trabajadores son responsables y pocas veces han fallado porque sus puestos son únicos y no hay quien los suplante temporalmente al momento de ocurrirles algo inesperado.

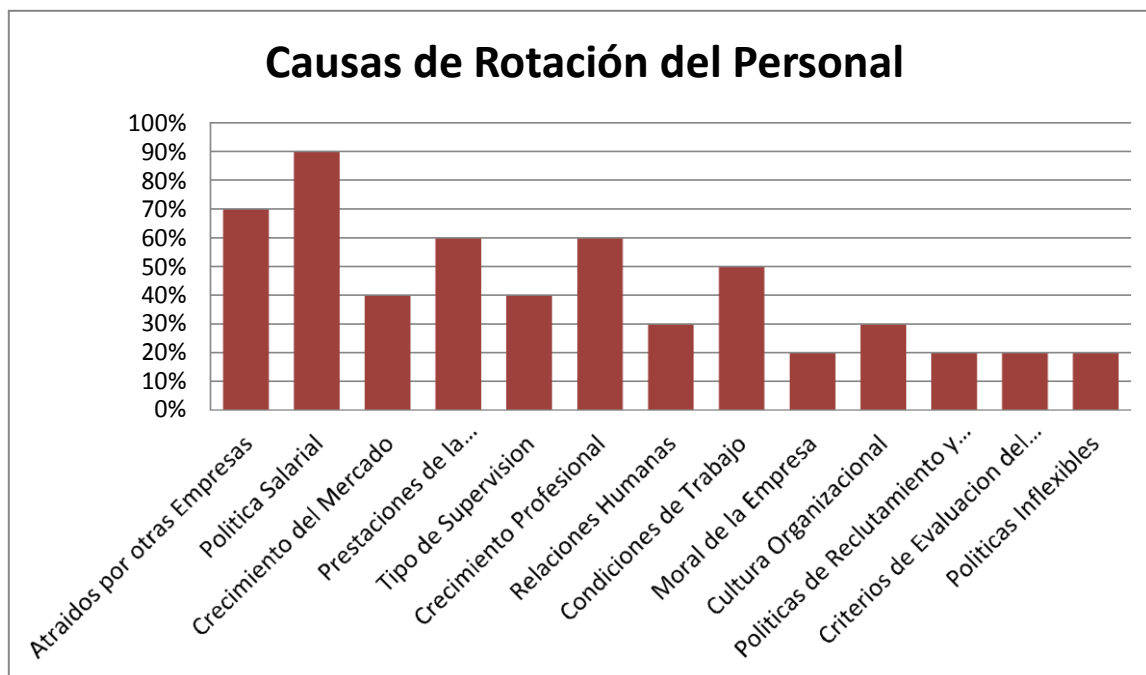
El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo. El ausentismo laboral puede traer graves consecuencias a las empresas, principalmente desorganización y disminución de la producción.

4.4.3.2.2. Rotación Del Personal.

Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros Para sustituirlos en el trabajo. Esto significa que siempre pierden energías y recursos y que se deben de alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos, y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas .Las separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización. (Chiavenato I. 2009)

Existen dos tipos de separaciones: la separación por iniciativa del empleo (Renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (Despido) (Chiavenato I. 2009)

Grafico No.13



Fuente: Propia a partir de Encuestas Realizadas.

Mediante la encuesta realizada a trabajadores de Pro Familia un 90% respondió que el mayor factor por el que hay rotación de personal es por la política salarial, un 70% dijo que por ser atraídos por otras empresas, un 60% dijo que por crecimiento profesional, un 40% dijo que una causa de rotación es por el crecimiento de mercado al igual que por el tipo de supervisión, un 30% respondió que la cultura organizacional, luego un 10% respondió que por la moral de la empresa, por las políticas de reclutamiento, criterios de evaluación y políticas inflexibles.

Según la entrevista realizada se observó que el mayor índice de rotación es por la política salarial y porque son atraídos por otras empresas, se observó que la empresa siempre está pendiente de factores inesperados, ya que es una empresa

del sector salud y que no puede detener sus labores, cuando ocurren estas cosas se notifica a la Sede central para que envíen a alguien que lo suplante y no detener las actividades

1 Separación por iniciativa del empleado. Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador

2 Separación por iniciativa de la organización. O curre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuado con base a sus necesidades para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo

La rotación no es una causa, si no el efecto de algunas variables externas e internas. Entre estas variables externas está la situación de la oferta y la demanda del mercado de Recurso Humano, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas de las variables internas son las políticas salariales y de prestaciones que las organizaciones ofrecen al estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. (Chiavenato I. 2009)

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la frustración de personal entre, una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre las organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Chiavenato, 2007)

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones, La percepción general sobre la rotación de personal es negativa, Los clientes o los proveedores de una empresa pueden experimentar desconfianza hacia una firma

en la que sus empleados duran poco tiempo. Al haber una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos.

V. CONCLUSIONES

- ✓ Entre los factores que influyen en el Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en Pro Familia sobresalen, la descripción y análisis de puestos, y los requisitos con los que debe contar cada aspirante al puesto de trabajo.
- ✓ Entre los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Pro Familia están: los conocimientos de cada trabajador, sus habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, establecimiento de metas y características personales, lo que ha conllevado a la empresa a mantenerse en el mercado..
- ✓ La influencia que tiene el Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Pro Familia, esta cuenta con un personal eficiente, contando con las habilidades y conocimientos necesarios y en base a la encuesta hecha a todos sus colaboradores estos se encuentran motivados y dispuestos a dar lo mejor.

VI. BIBLIOGRAFIA

ARIAS G., F. (1979). Administración de Recursos Humanos. España: Editorial Trillas.

Arthur W. Sherman, J. G. (1994). Administración de los Recursos Humanos. Estados Unidos de América.: Iberoamérica. S.A. de C.V.

Augspuig, D. H. (23 de junio de 2012). www.palermo.edu. Obtenido de www.palermo.edu.

B.Werther, w. (2008). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Barragan, A. (26 de Junio de 2013). Cadena de Aprovisionamiento. Obtenido de Cadena de Aprovisionamiento: <http://pymerang.com/logistica-y-supply-chain/supply-chain/cadena-de-aprovisionamiento>

Chiavenato, i. (2008). Mexico.

Chiavenato, I. (2000). Administracion de Recursos Humanos (5° ed.).

Chiavenato, I. (2001). Recursos Humanos. Mexico: mcgraw hill.

Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones (8 ed.).

Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos. México.

Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos (pág. 736). México, D.F.: Octava edicion de Recursos humano

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mexico: McGraw- Hill/interamericana editores. S.A de C.V.

Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos, El capital Humano

- de las Organizaciones (8 ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones (8° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones. (8° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- chiavenato, I. (2007). Admistracion de Recursos Humanos. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). gestion de talento humano. mexico.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento Humano. Mexico: Interamericana Editores.S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. En I. Chiavenato, Gestion del Talento Humano (pág. 736). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). GESTION DEL TALENTO HUMANO. Mexico, D.F.: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2011). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). Gestion de Talento Humano.
- Chivenato, I. (2008). Administracion de Recursos Humanos. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Cortés, J. A. (23 de octubre de 2008). www.eumed.net/libros-gratis/. Recuperado el 3 de septiembre de 2015, de www.eumed.net/libros-gratis/: www.eumed.net/libros-gratis/

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

Dessler, G. (1994). Administracion de Personal. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

DESSLER, G. (1994). ADMINISTRACION DE PERSONAL. MXICO: Prentice-Hall Inc.

Dessler, G. (2001). Administracion de Personal. S.A. ALHAMBRA MEXICANA.

DESSLER, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos. Florida: Prentice Hall.

Dessler, G., & Varela, R. (s.f.). Administracion de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano.

Dolan, S. (2007). Gestion de Recursos Humanos. Mexico: McGraw Hill.

Dolan, S. L., Cabrera, R. V., & S.Schuler, S. E. (2007). la gestion de los Recursos Humanos. España: Amelia Nieva.

Duran, L. A. (1 de Noviembre de 2008). Ricon del Vago. Obtenido de Rincon del vago: <http://rrhhadm.blogspot.com/2008/11/subsistemas-de-la-administracin-de.html>

ehowenespañol.com. (s.f.).

ejemplode.com. (s.f.).

emprendepyme.net. (s.f.). [www. emprendepyme.net/planeacion-de-recursos-humanos.html](http://www.emprendepyme.net/planeacion-de-recursos-humanos.html).

enciclopediaretareas.net. (s.f.).

Ernesto Ottone, A. S. (2007). Cohesion Social. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

espinoza, c. (25 de 02 de 2015). WWW.MONOGRAFIA.COM. Recuperado el 10 de JUNIO de 2015, de <http://blogsspot.com>

Fernandez, G. (2004). Adaptacion del Puesto de Trabajo. Madrid, España: Capital Humano .

flores, I. (13 de febrero de 2007). http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral. Recuperado el 01 de junio de 2006

Fred, L. (2012). Comportamiento organizacional. Mexico: McGraw- Hill.

Gamaliel Dias, L. c. (2011). Las competitividad en las pequenas y medianas empresas . Matagalpa.

Gary. (1996). Mexico.

Gary Dessler, R. V. (s.f.). Administracion de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano (5 ed.).

Gary, D. (1996). Administración del Personal. México: Perntice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Idalberto, C. (2008). Gestion Del Talento Humano. En C. Idalberto, Gestion Del Talento Humano (pág. 193). 3ra edicion. .

Idalverto chavenato. (2007). sistema de administración de recursos humanos. En I. chavenato, Administracion de recursos humanos (pág. 196). Mexico: octava

Lopez, Á. M. (28 de 07 de 2005). Gestipolis. Obtenido de Analisis y descripcion del puesto: <http://www.gestipolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>

Luis R Gomez, D. B. (2008). Gestion de Recursos Humanos. En D. B. Luis R Gomez, Gestion de Recursos Humanos (pág. 816). España, Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Ma Jesus Montes Alonso; Pablo Gonzalez Rodriguez. (2010). Concepto de administracion de recursos humanos. En P. G. Ma JESUS MONTES ALONSO, Seleccion de personal (pág. 176). Idesa propias.

Ma JESUS MONTES ALONSO, Pablo Gonzalez Rodriguez. (2010). Concepto de administracion de recursos humanos. En P. G. Ma JESUS MONTES ALONSO, Seleccion de personal (pág. 176). Idesa propias.

Mailk, F. (2000). Diseño del Puesto de Trabajo. Madrid: Capital Humano.

Martha Alles. (2008). Dirección esstrategica de recursos humanos ,gestión por competencia. En M. Alles, Dirección esstrategica de recursos humanos (pág. 176). Argentina: Granica.

Martinez, H. Q. (28 de 08 de 2003). Gestipolis. Obtenido de Técnica de incidentes críticos y competencias laborales: <http://www.gestipolis.com/tecnica-incidentes-criticos-competencias-laborales/>

Maslow, A. (1943). Una teoría sobre la motivación humana. Kairos.

Mejia, L. R. (2008). Gestion de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.

MONDY, R. (1997). Administracion de recursos humanos. Mexico.

Mondy, R. W. (s.f.). Administracion de Recursos Humanos, 11° edicion.

- NOE, M. (1997). Administración de recursos humanos. México.
- Parra, M. (2003). Conceptos Basicos en Salud Laboral. Santiago, Chile: Oficina Internacional del Trabajo.
- ramoncarrillo.esc.edu.ar. (s.f.).
- relacioneslaborales.info. (s.f.). www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html.
- ROBBINS, S. P. (2010). Administración (Vol. Decimo). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de e.v.
- Robert M. Noé. (2005). sistema de Administración de recursos humanos. En R. M. Noé, administración de recursos humanos (pág. 507). Mexico: pearson prentice hall.
- sanchez. (1998). mexico.
- Sanchez, B. F. (2004). Tecnicas de Administracion de Recursos Humanos. Mexico: Limusa.
- sarracen Yoel;Castilla yanet. (7 de noviembre de 2008). www.eumed.net/libros-gratis. Recuperado el 3 de septiembre de 2015, de www.eumed.net/libros-gratis: www.eumed.net/libros-gratis
- SHERMAN, C. y. (1987). Administracion del Personal. Editorial South-Western Publishing.
- simon L. Dolan, R. V. (2007). La Gestion D e Los Recursos Humanos. España: McGraw - Hill.

Soler, D. C. (12 de Mayo de 1956). Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_y_salud_laboral

Strauss, C. L. (1986). El Pensamiento Contemporáneo. Buenos Aires: COLIHUE UNIVERSIDAD.

Torres, I. M. (2000). Administración de Recursos Humanos. Republica Dominicana: adventure Works.

Wayne Mondy, R. N. (1996). Administración de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.

wikipedia.org. (s.f.).

William B. Werther, J. P., & Keith Davis, P. D. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

William B. Werther, J., & Keith Davis, P. (1991). Administracion de Personal y Recursos Humanos (3° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

William B. Werther, J., & Keith Davis, P. D. (1991). Administracion de Personal y Recursos Humanos (3 ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

William B. Werther, J., & Keith Davis, P. D. (1991). Administracion de Personal y Recursos Humanos (3 ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

William B. Werther, J., & Keith Davis, P. (1991). Administracion de Personal y Recursos Humanos (3 ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

Zapata, L. C. (28 de Octubre de 2013). Revelamiento de Politicas de Recursos Humanos. Obtenido de Revelamiento de Politicas de Rec

ANEXOS

ANEXO N°1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM- Matagalpa



ENTREVISTA

Dirigida a Directora de Pro familia Matagalpa.

Somos estudiantes del V año de la Carrera de Administración de empresas de la UNAN-FAREM, Matagalpa; y estamos realizando esta entrevista como parte de nuestro seminario de graduación para poder optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, la cual tiene el objetivo de analizar la Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Pro Familia Los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción y solo servirán para datos académicos. De antemano agradecemos su valiosa colaboración.

I. Datos generales:

Nombres y Apellidos: _____

Cargo : _____

Fecha : _____

1. ¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?

3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?
4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
5. ¿Existe una comisión mixta de HST?
6. ¿Existe un plan de beneficios sociales?
- __Si
- __No.
7. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?
- __Alimentación
- __Seguro social
- __Subsidios.
- __Medicamentos.
- __Exámenes médicos.
8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?
- __Si
- __No
9. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?
- __Si
- __No
10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?
11. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?
12. ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de RH?

Modelo	Si	No	Na
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.			

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

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

___ A partir de la oferta.

___ A partir de la demanda.

14. ¿Cuentas con políticas de planeación de RH?

___ Si

___ No

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

Factores	Si	No	Na
Población y fuerza laboral.			
Cambio de valores.			
Descripción y análisis de puestos.			
Aplicación de la técnica de incidente crítico.			
Requisitos de personal.			

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

___ Si

___ No

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

___ Si

___ No.

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

Tipo de información	Si	No	Na
Actividades laborales.			
Actividades orientadas hacia el trabajador.			
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.			
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.			
Desempeño del puesto.			
Requisitos personales para el puesto.			

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

20. ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?

__Si

Métodos	Si	No	Na
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o bitácora del participante.			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.			
Conferencia con analistas de puestos o expertos.			

__No

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

Fuentes	Si	No	Na
Empleados actuales.			
Referencia de empleados.			
Antiguos empleados.			
Anuncios en prensa, radio e internet.			
Agencias de contratación.			
Empleados temporales.			
La competencia.			
Universidades.			
Institutos técnicos.			
Candidatos espontáneos.			

22. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

___ Interno.

___ Externo.

___ Mixto.

23. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

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

___ Si

___ No

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

___ Si

___ No

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

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

Documentos	Si	No	Na
Curriculum.			
Títulos.			
Cartas de trabajo anteriores.			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
Cédula de identidad.			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos.			
Fotocopia carnet del INSS.			
Numero RUC.			
Licencia de conducir.			
Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.			
Otros requisitos.			

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

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

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

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

- Si
- No.

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

___ Director general.

___ Responsable de RH

___ Jefe del área.

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

Modelos	Si	No	Na
Colocación.			
Selección.			
Clasificación.			
Valor agregado.			

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

Pasos	Si	No	Na
Recepción preliminar de solicitudes.			
Entrevista preliminar.			
Administración de exámenes.			
Entrevista de selección.			
Verificación de referencias.			
Evaluación médica.			
Entrevista con el supervisor.			
Descripción realista del puesto.			
Decisión de contratar.			
Realimentación del proceso de selección.			

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

___ De conocimiento.

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

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

Si

No

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

Si

No

37. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de RH.

Jefe del área.

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

Si

No

39. ¿Quién hace la gestión de contratación?

Director General.

Responsable de RH.

Jefe del área.

Agencia de empleo.

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

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

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

Si

No.

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

Fines	Si	No	Na
Reducción de los costos.			
Reducción del estrés.			
Reducción de la rotación.			
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.			

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

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

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

Competencias laborales	Si	No	Na
Conocimientos.			
Habilidades.			
Experiencias.			
Actitudes.			
Establecimiento de metas.			

Motivaciones.			
Características personales.			

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

Clima laboral	Si	No	Na
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

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

Aspectos	Si	No	Na
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

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

Causas	Si	No	Na
Enfermedad común.			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común.			

Problemas familiares.			
Problemas de transporte.			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

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

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

Gracias por su atención!!!

ANEXO N°2
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua
UNAN-Managua
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa
FAREM- MATAGALPA



ENCUESTA

Dirigida a los trabajadores de Pro familia Matagalpa.

Estimados Trabajadores: Somos estudiantes del V año de la Carrera de Administración de empresas de la UNAN-FAREM, Matagalpa; esta encuesta se hace como parte de nuestro seminario de graduación para poder optar al título de Licenciadas en Administración de empresas, la cual tiene el objetivo de analizar la influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Pro familia Matagalpa. Los datos que usted nos proporcionará, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción y solo servirán para datos académicos. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. Marque con una X las repuestas que elija.

1. ¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?
 Si
 No
2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?
 Si
 No
3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?
 Si

- No
4. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?
5. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
6. ¿Existe una comisión mixta de HST?
 Si
 No
7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?
 Si
 No
8. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?
 Alimentación
 Seguro social
 Subsidios.
 Medicamentos.
 Exámenes médicos.
9. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?
 Si
 No
10. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?
 Si
 No
11. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?

Documentos	Si	No	Na
Curriculum.			
Títulos.			
Cartas de trabajo anteriores.			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
Cédula de identidad.			
Partida de nacimiento.			
Partida de nacimiento de los hijos.			
Fotocopia carnet del INSS.			

Número RUC.			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.			
Otros requisitos.			

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

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

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

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

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

- Si
- No

15. ¿Quién le realizó la entrevista?

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

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

- Si

No

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

Inmediatamente.

15 días después.

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

18. ¿Empresa está cumpliendo con lo contratado?

Si

No

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

Si

No.

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

Al finalizar un periodo.

Cada 6 meses.

Cada año

Clima laboral	Si	No	Na
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

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

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

Aspectos	Si	No	Na
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

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

Causas	Si	No	Na
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
Accidente común			
Problemas familiares.			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
Beneficios de convenios			

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

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

Gracias por su cooperación!!!

ANEXO N°3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM- MATAGALPA



GUIA DE OBSERVACION

La presente guía de observación tiene como objetivo verificar si los datos obtenidos a través de la entrevista y la encuesta son correctos o si tanto los trabajadores como el Gerente de la empresa están diciendo la verdad.

DATOS GENERALES:

Lugar de Observación:

Hora de Observación: _____ Fecha: _____

DESARROLLO:

No	Ítem para observaciones	Si	No	Na
01	¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?			
02	¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?			
03	¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?			
04	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?			
05	¿Existe un plan de beneficios sociales?			

06	¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?			
	Alimentación			
	Seguro social			
	Subsidios.			
	Medicamentos.			
	Exámenes médicos.			
07	¿Existe un plan de compensaciones financieras?			
08	¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?			
09	¿Cuentas con políticas de planeación de RH?			
10	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?			
11	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?			
12	¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?			
	Nombre del cargo			
	Fecha de elaboración.			
	Fecha de revisión.			
	Código.			
	Departamento.			
	Unidad de dependencia			
	Objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales.			
	Requisitos físicos.			
	Responsabilidades			
	Condiciones de trabajo.			
	Funciones del puesto.			
13	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?			
14	¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	Curriculum.			
	Títulos.			
	Cartas de trabajo anteriores.			
	Constancias de referencias.			
	Record de policía.			
	Certificado de salud.			
	Cédula de identidad.			
	Partida de nacimiento.			
	Partida de nacimiento de los hijos.			
	Fotocopia carnet del INSS.			
	Número RUC.			
	Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas.				
Constancias de estudios.				
	Otros requisitos.			
15	¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?			

	Inmediatamente.			
	15 Días después.			
	1 mes.			
	2 meses.			
	3 meses.			
	más de 3 meses.			
17	¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?			
18	¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?			
	Tiempo indefinido.			
	Tiempo determinado.			
	Prestacionado.			
19	¿Qué elementos contiene el contrato laboral?:			
	Duración.			
	Fecha de inicio.			
	Tipo de contrato.			
	Jornada a tiempo completo o tiempo parcial.			
	Periodo de prueba.			
	Retribución.			
	Número de pagas.			
	en caso de obras, el alcance del trabajo.			
	Categoría del trabajador.			
	Datos del centro de trabajo.			
	Duración de las vacaciones.			
	Modo de cálculo final.			
20	¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?			
21	¿Existe un programa de inducción par a el personal nuevo?			

ANEXO N°4.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Subva.	Indicadores	Preguntas	Técnicas	Dirigido a
Administración de recursos humanos		Definición	1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa? 2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH.
	Funciones de la ARH	Función de higiene y seguridad del trabajo	3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa? 4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales? 5. existe una comisión mixta de HST?	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
		Función de servicios sociales	Existe un plan de beneficios sociales? __ si, __ no. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos? __ Alimentación __ Seguro social __ Subsidios. __ Medicamentos. __ Exámenes médicos.	Entrevista. Encuesta. Guía de observación Entrevista. Encuesta. Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
		Función de retribución.	8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras? __ si __ no 9. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo? __ si __ no	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
Subsistema de aprovisionamiento de RH.	Planeación	Definición	¿Existe la planeación de los recursos humanos?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.
		Importancia	¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.

		Proceso	<p>¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos? ___ A partir de la oferta. ___ A partir de la demanda</p>	Modelo	S i	N o	N a	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.				Basado en segmentos de cargos.				Basado en la sustitución de puestos claves.				Basado en el flujo de personal.				Basado en la planeación integrada.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.
Modelo	S i	N o	N a																										
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																													
Basado en segmentos de cargos.																													
Basado en la sustitución de puestos claves.																													
Basado en el flujo de personal.																													
Basado en la planeación integrada.																													
		Objetivos y políticas	<p>14. ¿Cuentas con políticas de planeación de RH? ___ si ___ no</p>	Entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																								
		Factores	<p>15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Factores</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Factores	S i	N o	N a	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.
Factores	S i	N o	N a																										
Población y fuerza laboral.																													
Cambio de valores.																													
Descripción y análisis de puestos.																													
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																													
Requisitos de personal.																													
		Cuestiones claves que	<p>16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?</p>	Entrevista observación	Gerente o administrador																								

		deben considerarse en el diseño y análisis de puestos.	<p>___ si ___ no</p> <p>17. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?</p> <p>___ si ___ no.</p>		de RH.																												
		Tipo de información para el análisis del puesto	<p>¿Qué tipo de información recopila para el análisis del puesto?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de información</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividades laborales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actividades orientadas hacia el trabajador.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desempeño del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos personales para el puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de información	S i	N o	N a	Actividades laborales.				Actividades orientadas hacia el trabajador.				Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.				Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.				Desempeño del puesto.				Requisitos personales para el puesto.				Entrevista	Gerente o administrador
Tipo de información	S i	N o	N a																														
Actividades laborales.																																	
Actividades orientadas hacia el trabajador.																																	
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.																																	
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.																																	
Desempeño del puesto.																																	
Requisitos personales para el puesto.																																	
		Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto.	<p>¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Métodos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o bitácora del participante.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Métodos	S i	N o	N a	Entrevista				Cuestionarios				Observación				Diario o bitácora del participante.				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.				Conferencia con analistas de puestos o expertos.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.
Métodos	S i	N o	N a																														
Entrevista																																	
Cuestionarios																																	
Observación																																	
Diario o bitácora del participante.																																	
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																	
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																	
		Descripción y especificaciones del	<p>¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Contenido de la ficha</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Contenido de la ficha	S i	N o	N a					observación	Empresa.																				
Contenido de la ficha	S i	N o	N a																														

		puesto.	<table border="1"> <tr><td>Nombre del cargo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Fecha de elaboración.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Fecha de revisión.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Código.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Departamento.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Unidad de dependencia.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Objetivo del cargo.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Requisitos intelectuales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Requisitos físicos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Responsabilidades.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Condiciones de trabajo.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Funciones del puesto.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Nombre del cargo				Fecha de elaboración.				Fecha de revisión.				Código.				Departamento.				Unidad de dependencia.				Objetivo del cargo.				Requisitos intelectuales.				Requisitos físicos.				Responsabilidades.				Condiciones de trabajo.				Funciones del puesto.					
Nombre del cargo																																																					
Fecha de elaboración.																																																					
Fecha de revisión.																																																					
Código.																																																					
Departamento.																																																					
Unidad de dependencia.																																																					
Objetivo del cargo.																																																					
Requisitos intelectuales.																																																					
Requisitos físicos.																																																					
Responsabilidades.																																																					
Condiciones de trabajo.																																																					
Funciones del puesto.																																																					
	Reclutamiento	Importancia	¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.																																																
		Políticas de reclutamiento	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? __si__no	Entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																																																
		Fuentes de reclutamiento.	<p>¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>i</th> <th>o</th> <th>a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Empleados actuales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Referencia de empleados.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Antiguos empleados.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Anuncios en prensa, radio e internet.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Agencias de contratación.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Empleados temporales.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La competencia.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Universidades.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Institutos técnicos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Candidatos espontáneos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Fuentes	S	N	N		i	o	a	Empleados actuales.				Referencia de empleados.				Antiguos empleados.				Anuncios en prensa, radio e internet.				Agencias de contratación.				Empleados temporales.				La competencia.				Universidades.				Institutos técnicos.				Candidatos espontáneos.				Entrevista	Gerente o administrador de RH.
Fuentes	S	N	N																																																		
	i	o	a																																																		
Empleados actuales.																																																					
Referencia de empleados.																																																					
Antiguos empleados.																																																					
Anuncios en prensa, radio e internet.																																																					
Agencias de contratación.																																																					
Empleados temporales.																																																					
La competencia.																																																					
Universidades.																																																					
Institutos técnicos.																																																					
Candidatos espontáneos.																																																					
		Tipos de reclutamiento	24. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan? __ Interno. __ Externo. __ Mixto.	Entrevista	Gerente o administrador de RH.																																																
		Procesos de	25. ¿Cómo inicia el proceso de	Entrevista	Gerente o																																																

		reclutamiento	<p>reclutamiento</p> <p>26. ¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos? __si __no.</p> <p>27. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa? __si __no.</p> <p>28. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?</p> <p>29. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?</p> <table border="1" data-bbox="643 915 1151 1793"> <thead> <tr> <th>Documentos</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <td></td> <td>i</td> <td>o</td> <td>a</td> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Curriculum.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Títulos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cartas de trabajo anteriores.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Constancias de referencias.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Record de policía.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Certificado de salud.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cedula de identidad.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Partida de nacimiento.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Partida de nacimiento de los hijos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Fotocopia carnet del INSS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Número RUC.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de conducir</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de portación de armas.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Constancias de estudios.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Otros requisitos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>30. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?</p>	Documentos	S	N	N		i	o	a	Curriculum.				Títulos.				Cartas de trabajo anteriores.				Constancias de referencias.				Record de policía.				Certificado de salud.				Cedula de identidad.				Partida de nacimiento.				Partida de nacimiento de los hijos.				Fotocopia carnet del INSS.				Número RUC.				Licencia de conducir				Licencia de portación de armas.				Constancias de estudios.				Otros requisitos.				<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista Encuesta observación</p> <p>Entrevista Encuesta</p>	<p>administrador de RH.</p> <p>Gerente o administrador</p> <p>Gerente o administrador</p> <p>Gerente o administrador Trabajador Empresa</p> <p>Gerente o Administrador Trabajador</p>
Documentos	S	N	N																																																																						
	i	o	a																																																																						
Curriculum.																																																																									
Títulos.																																																																									
Cartas de trabajo anteriores.																																																																									
Constancias de referencias.																																																																									
Record de policía.																																																																									
Certificado de salud.																																																																									
Cedula de identidad.																																																																									
Partida de nacimiento.																																																																									
Partida de nacimiento de los hijos.																																																																									
Fotocopia carnet del INSS.																																																																									
Número RUC.																																																																									
Licencia de conducir																																																																									
Licencia de portación de armas.																																																																									
Constancias de estudios.																																																																									
Otros requisitos.																																																																									

			___ Director General. ___ Responsable de RH ___ Jefe del área. ___ Recepcionista o Secretaria. ___ Personal de seguridad.																										
	Selección	Importancia	31. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RH?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.																								
		La selección como proceso de comparación.	32. ¿Se selecciona a la persona según las características del cargo? ___ si ___ no	Entrevista	Gerente o administrador .																								
		La selección como un proceso de decisión.	33. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato? ___ Director general. ___ Responsable de RH. ___ Jefe del área.	Entrevista	Gerente o administrador .																								
		Modelos de comportamiento	34. ¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección?	Entrevista	Gerente o administrador																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colocación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clasificación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valor agregado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelos	S i	N o	N a	Colocación.				Selección.				Clasificación.				Valor agregado.									
Modelos	S i	N o	N a																										
Colocación.																													
Selección.																													
Clasificación.																													
Valor agregado.																													
		Pasos de la selección de personal	. ¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción preliminar de solicitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista preliminar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración de exámenes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista de selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verificación de referencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Pasos	S i	N o	N a	Recepción preliminar de solicitudes.				Entrevista preliminar.				Administración de exámenes.				Entrevista de selección.				Verificación de referencias.				Entrevista	Gerente o administrador .
Pasos	S i	N o	N a																										
Recepción preliminar de solicitudes.																													
Entrevista preliminar.																													
Administración de exámenes.																													
Entrevista de selección.																													
Verificación de referencias.																													

			<table border="1"> <tr> <td>Evaluación médica.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista con el supervisor.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción realista del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decisión de contratar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realimentación del proceso de selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>¿Qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección?</p> <p><input type="checkbox"/> De conocimiento.</p> <p><input type="checkbox"/> De desempeño.</p> <p><input type="checkbox"/> Psicológicas.</p> <p><input type="checkbox"/> De respuestas gráficas.</p> <p><input type="checkbox"/> De habilidades.</p> <p><input type="checkbox"/> Médicas.</p> <p>¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no</p> <p>¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?.</p> <p>si <input type="checkbox"/></p> <p>no <input type="checkbox"/></p> <p>¿Quién le realizó la entrevista?</p> <p><input type="checkbox"/> Director general.</p> <p><input type="checkbox"/> Responsable de RH.</p> <p><input type="checkbox"/> Jefe del área.</p> <p>¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?</p>	Evaluación médica.				Entrevista con el supervisor.				Descripción realista del puesto.				Decisión de contratar.				Realimentación del proceso de selección.				<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>observación</p>	<p>Gerente o administrador</p> <p>Trabajador.</p> <p>Gerente o administrador</p> <p>Trabajador.</p> <p>Gerente o administrador</p> <p>Trabajador.</p> <p>Gerente o administrador</p> <p>Trabajador.</p>
Evaluación médica.																									
Entrevista con el supervisor.																									
Descripción realista del puesto.																									
Decisión de contratar.																									
Realimentación del proceso de selección.																									
	Contratación	Gestión	<p>¿Quién hace la gestión de contratación?</p> <p><input type="checkbox"/> Director general.</p> <p><input type="checkbox"/> Responsable de RH</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Gerente o administrador</p> <p>.</p>																				

			trabajadores, existe el contrato de trabajo? __ si __ no	observación	Empresa																								
	Inducción	Programas de inducción	¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo? __ si __ no.	Entrevista. observación Encuesta	Gerente o Administrador Trabajador																								
		Fines de la inducción	49. ¿Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fines</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducción de los costos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción del estrés.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción de la rotación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fines	S i	N o	N a	Reducción de los costos.				Reducción del estrés.				Reducción de la rotación.				Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.				Entrevista	Gerente o administrador				
Fines	S i	N o	N a																										
Reducción de los costos.																													
Reducción del estrés.																													
Reducción de la rotación.																													
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.																													
Desempeño laboral		Importancia	¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización? 51. ¿Cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador? __ Al final del periodo. __ Semestral. __ Anual.	Entrevista Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Gerente o administrador Trabajador																								
	Factores	Competencias laborales	52. ¿Cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias laborales</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Establecimiento de</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Competencias laborales	S i	N o	Na	Conocimientos.				Habilidades.				Experiencias.				Actitudes.				Establecimiento de				Entrevista	Gerente o administrador
Competencias laborales	S i	N o	Na																										
Conocimientos.																													
Habilidades.																													
Experiencias.																													
Actitudes.																													
Establecimiento de																													

			<table border="1"> <tr> <td>metas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivaciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Características personales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	metas.				Motivaciones.				Características personales.																									
metas.																																					
Motivaciones.																																					
Características personales.																																					
		Comportamiento organizacional	<p>¿Cuáles de los siguientes aspectos del clima laboral influyen el desempeño de los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Clima laboral</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ambiente de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los clientes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los proveedores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnología adecuada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Clima laboral	S i	N o	N a	Ambiente de trabajo				Relaciones de trabajo.				Relaciones interpersonales.				Relación con los clientes.				Relación con los proveedores.				Liderazgo.				Tecnología adecuada.				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador
Clima laboral	S i	N o	N a																																		
Ambiente de trabajo																																					
Relaciones de trabajo.																																					
Relaciones interpersonales.																																					
Relación con los clientes.																																					
Relación con los proveedores.																																					
Liderazgo.																																					
Tecnología adecuada.																																					
			<p>¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspectos</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sentido de pertenencia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disposición para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza en la institución.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apropiación institucional.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Aspectos	S i	N o	N a	Sentido de pertenencia.				Disposición para el trabajo.				Confianza en la institución.				Apropiación institucional.				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador												
Aspectos	S i	N o	N a																																		
Sentido de pertenencia.																																					
Disposición para el trabajo.																																					
Confianza en la institución.																																					
Apropiación institucional.																																					
			<p>55. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>S i</th> <th>N o</th> <th>N a</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enfermedad común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enfermedad profesional</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidentes de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidente común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Causas	S i	N o	N a	Enfermedad común				Enfermedad profesional				Accidentes de trabajo.				Accidente común				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador												
Causas	S i	N o	N a																																		
Enfermedad común																																					
Enfermedad profesional																																					
Accidentes de trabajo.																																					
Accidente común																																					

			Problemas familiares.						
			Problemas de transporte.						
			Poca motivación para el trabajo.						
			Falta de supervisión.						
			Beneficios de convenios.						
			56. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal?				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador Trabajador	
			Causas	S i	N o	N a			
			Atraídos por otras empresas.						
			Política salarial.						
			Crecimiento del mercado laboral.						
			Prestaciones de la organización.						
			Tipo de supervisión.						
			Crecimiento profesional.						
			Relaciones humanas.						
			Condiciones de trabajo.						
			Moral de la empresa.						
			Cultura organizacional.						
			Políticas de reclutamiento y Selección de personal.						
			Criterios de evaluación del desempeño.						
			Políticas inflexibles.						

Anexo No.5

PERFIL OCUPACIONAL PROFAMILIA.	
Nombre del Puesto:	
Funciones Generales:	
Funciones Específicas	
1:	2:
3:	4:
Datos Personales	
Nombres y Apellidos:	
Numero de Cedula:	
Fecha de Nacimiento:	
Dirección:	
Número Telefónico:	
Estado Civil:	