

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Seminario de Graduación para optar al título de licenciatura en
Administración de Empresas

Tema:

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento Aplicado en las Empresas de los departamentos de Matagalpa, Jinotega, año 2015.

Tema Específico:

Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa. CECOCAFEN del Municipio de Matagalpa, año 2015.

Elaborado por:

- Br. José Aníbal Centeno Rivera.

Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 26 de Enero del 2016.

Índice

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
AVAL DEL TUTOR.....	iv
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	6
III. OBJETIVOS.....	8
IV. DESARROLLO.....	9
4.1. Generalidades de la Empresa.....	9
4.2. Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	10
4.2.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	12
4.2.3. Función de la Administración de Recursos Humanos.....	15
4.2.4. Subsistema de la Administración de Recursos Humanos.....	21
4.2.5. Subsistema de la Integración de Recursos Humanos.....	22
4.2.6- Subsistema de la Organización de Recursos Humanos.....	22
4.2.7. Subsistema de Retención de Recursos de Recursos Humanos.....	23
4.2.8. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	25
4.2.9. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.....	26
4.3. Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos.....	27
4.3.1. Planeación de Recursos Humanos.....	27
4.3.1.4. Etapas del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos.....	34
4.3.1.5. Factores que Influyen en la Planificación de Recursos Humanos.....	41
4.3.1.5.6. Cuestiones Clave que deben Considerarse.....	46
4.3.2. Reclutamiento.....	58
4.3.2.1. Concepto.....	59
4.3.2.2. Importancia del Reclutamiento.....	60
4.3.2.3. Fuentes y Métodos.....	61
4.3.2.4. Proceso de Reclutamiento.....	64
4.3.3. Selección.....	67
4.3.3.3. La Selección como Proceso de Comparación.....	69

4.3.3.6. Proceso de la Selección del Personal.....	74
4.3.4. Contratación.....	85
4.3.4.2. Elementos del Contrato.	88
4.3.5. Inducción.....	91
4.3.5.1. Programa de Inducción.....	92
4.3.5.2. Fines de Inducción.....	93
4.4. Desempeño Laboral.....	97
4.4.1. Definición.	97
4.4.2. Importancia.	97
4.4.3.2. Comportamiento Organizacional.....	104
4.4.3.2.1. Clima Laboral.....	105
V. CONCLUSION.....	112
VI. BIBLIOGRAFIA	113
VII.ANEXOS.....	116

DEDICATORIA.

A Dios por permitirme culminar este proyecto de mi vida personal, por su infinita misericordia, en mis necesidades espirituales y materiales

A mis padres Angélica María Rivera Centeno, Eligio Centeno Salgado, que aportaron, su ayuda incondicional en diferentes situaciones que se me enfrentaron.

A las empresas que me facilitaron empleo y me dieron libre el día sábado para asistir a la universidad, a CECOCEFEN por facilitar información para el trabajo investigativo para optar al título de licenciado en Administración de empresas

A mis amigos por darme el aporte de sabios consejos, para seguir asistiendo en la universidad y por tenerme paciencia, en especial a Judith Anielka Acuña Fernández.

Dedicado especialmente a este Alma Mater, que me brindo los medios adecuados para terminar este proyecto de vida.

A los maestros que fueron parte fundamental para el desarrollo profesional de esta licenciatura, Pedro Gutiérrez, Lily del Carmen Soza López, Mayra L. Mendoza, Carlos Mendoza, Manuel Marques, Carla Vanessa Dávila,

A mi tutora: Msc . Lily del Carmen Soza López, por su ayuda incondicional, por su paciencia en apoyarme en mis dificultades, para el logro de este proyecto de vida personal.

Br: José Aníbal Centeno Rivera

AGRADECIMIENTO.

A Dios por darme las fuerzas espiritual y corporal necesarias y la sabiduría para lograr estos estudios.

A mis padres por estar presente siempre en los momentos importantes de mi vida, sus sabios consejos y la formación que me dieron desde mi infancia.

A la Universidad UNAN MANAGUA, UNAN-FAREM-MATAGALPA, por permitirme ser parte de esta prestigiosa Alma Mater y por brindarme los medios necesarios para poder desarrollarme como profesional.

A los compañeros de clases que juntos pudimos resolver situaciones que enfrentamos, para poder culminar este proyecto de vida personal. Judith Acuña Fernández, Omar de Jesús Hurtado E. y Virginia del Socorro Espinoza Cinco

A los maestros Lily del Carmen Soza López, Pedro Gutiérrez, Mayra L. Mendoza, Jenny Pérez, a la maestra Amada Urbina que a través de ella pude asistir a las ofertas académicas de la UNAN-FAREM-MATAGALPA.

A mi tutora MSC: Lilly del Carmen Soza López, por su ayuda incondicional, en las dificultades en el desarrollo del de la investigación de seminario.

A CECOCAFEN, por permitir brindar información valiosa para optar al título de licenciado en Administración de Empresas.

Br: José Aníbal Centeno Rivera

VALORACION DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA.



El suscrito tutor, por este medio hace constar que él trabaja investigativo de seminario de graduación, presentado por el bachiller: Centeno Rivera José Aníbal (Carnet N° 09065681) con el Tema General: El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015, y correspondiente al subtema: Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. CECOCAFEN del municipio de Matagalpa en el año 2015, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de licenciado en administración de empresa.

Se extiende la presente en la ciudad de Matagalpa, República de Nicaragua a los 26 días del mes de Enero del año 2016.

Tutor

MSC. Lily del Carmen Soza López

RESUMEN.

El contenido de este documento trata del Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos aplicado a las empresas en el municipio de Matagalpa durante el año 2015.

El propósito es analizar el Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores de CECOCAFEN, con el objetivo de conocer los factores que influyen en el desempeño, considerando que el recurso humano es muy importante para la organización.

Debido a la gran necesidad de reclutar elementos idóneo y de utilidad para la empresa para alcanzar los objetivos propuestos, esta investigación proporcionara información valiosa para la empresa, lo que permitirá implementar cambios que contribuyan a mejor dicho proceso y cumplir los objetivos de la institución.

Para la realización de la investigación se hace indispensable la recolección de información acerca de la aplicación del subsistema de aprovisionamiento en todas sus etapas, así como la manifestación de algunos factores que de alguna manera influyen en el individuo al momento de ejercer sus funciones en la organización.

La empresa realiza su proceso de aprovisionamiento de personal, poniendo en práctica la gestión del talento humano, que se refleja en sus capacidades y comportamiento en la organización, personal que le ha contribuido al crecimiento y éxito de la empresa, deberá mejorar sus procesos para buscar mantener la calidad y competencia, por lo que debe retomar algunos hallazgos para conseguir mantener motivado a su personal y retenerlo para bien del empleado y la empresa misma.

I. INTRODUCCION.

El presente tema de investigación trata sobre el Sistema de Administración de Recursos Humano y la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de (CECOCAFEN) central de cooperativas cafetaleras del norte en el departamento de Matagalpa en el año 2015.

Debido a que las empresas necesitan personal eficiente y productivo que puedan ayudar a la organización a competir en el mercado y que puedan presentar estrategias que le ayuden a la empresa a solucionar problemas que se puedan presentar en el futuro. Lo que a veces se ve obstaculizado por factores que afectan el desempeño del trabajador.

Es muy importante que los Responsables de Recursos Humanos apliquen las técnicas apropiadas para el mantenimiento del personal en la institución para el buen aprovechamiento del mismo y el crecimiento de las empresas de nuestro país. Por lo que se investiga acerca del proceso que se lleva a cabo en el aprovisionamiento del personal y como está influyendo en el desempeño de los trabajadores.

El propósito de la investigación es determinar algunas fortalezas y debilidades que se están dando en el proceso de aprovisionamiento, mediante la recopilación y análisis de la información, para así poder proporcionar elementos que ayuden a la empresa a mejorar dichos procesos, ya que son claves para el buen funcionamiento de la misma.

Tal como lo señala el estudio realizado por la academia edu. Con Carlos Garcias (2012) tema sobre “el Reclutamiento de Talentos por medio de las redes sociales en las empresas Mexicanas”

En la misma Ciudad de México se encuentra investigación realizada por estudiante. Zaragoza Soto Nancy Cecilia (2012). Sobre "Proceso de Contratación de Personal". (soto, 2012).

Cabe señalar la importancia que tiene el proceso de contratación de Recursos Humanos en las empresas, debido a que es un proceso muy complejo y minucioso, para la elección de un nuevo recurso.

Universidad de Colombia se encuentra investigación realizada por estudiante Ricardo Muños Garzón (2012). " Proceso de Reclutamiento y Selección". (RICARDO, 2012)

Chiclayo Perú. Glenda Soto. (2011) "Evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en la Empresa", Perú. (Soto, 2011)

Tesis realizada por estudiante. Tesis Gioconda Ángeles Ca (soto, 2012)stro Brenes. (2011) "Manual de Inducción para el Personal de una Empresa de Carga Pesada". Perú. (Castro, 2011)

En la facultad León nuevo México Gioconda Ángeles Castro (2011) "Análisis Corporativo de Métodos de Reclutamiento y Selección del Personal". (Castro, 2011)

En la facultad Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN- CUR. Seminario de Graduación Por la Br. Carolina Aracelly Rayos Treminio (2005). "Estudios sobre la Aplicación de los Componentes de la Administración de Recursos Humanos en las Empresas de Matagalpa". (Treminio, 2005)

En la misma facultad se encontró un Seminario de Graduación con los Br. Idania Elisa Castro Blandón, Jessica del Carmen Blandón M. Año 2012. "Motivación del Individuo en las Empresas de Matagalpa" (Blandon, 2011).

En lo cual concluye la importancia de temas de estudios en diferentes países y universidades que aportan algunos elementos que ayudan a mantener motivado al

personal dentro de las instituciones y mantenerse actualizado ante los cambios constantes del mercado, los cuales los aportes de estos temas, son una herramienta en la toma de decisión y el enriquecimiento de nuestro tema abordado. Estos estudios relacionados al tema de investigación, fueron de mucha ayuda para la definición de algunos conceptos, que a través de ellos se pudo hacer una mejor investigación aplicando los conceptos más idóneos.

Por su enfoque la investigación es cuantitativa con elementos cualitativos, el método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características y con elementos cualitativos porque es donde se hacen los registros normativos de frecuencias que son estudiados mediante técnicas de observación y la entrevista así como lo presenta Gall y Borg (2003).

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

Por la extensión en el tiempo, es de corte transversal, porque este estudio se aplicó a CECOCAFEN en el año 2015. (Heinemann K, 2003) Los análisis de corte transversal se recopilan los datos una sola vez en un momento determinado (llamado por esto también análisis puntual o sincrónico).

La investigación es de tipo no experimental que podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular, deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma institucional, las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, si no que se observan situaciones (Hernández R., 2010, pág. 149). De acuerdo con el análisis y alcance de los resultados, el diseño es no experimental, ya que no habrá manipulación de variables, lo que habrá es la observación de un fenómeno laboral, que luego será

cuidadosamente analizado y argumentado.

El enfoque cuantitativo es el que representa un conjunto de proceso secuencial y probatorio, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables, se analizan las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis. (Sampieri, 2005, pág. 04).

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación, procede a la recolección de datos y el análisis de los datos. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después, para refinarlas y responderlas. (Sampieri, 2005, pág. 07).

De acuerdo con Bernal Cesar (2006), el método utilizado fue el teórico, ya que se hizo uso de la deducción, que es un método de razonamiento, que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, e inducción ya que este se basa en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

También se utilizó el método empírico puesto que se utilizaron los instrumentos, la entrevista, encuesta, guía de observación.

Se entiende por población, el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por los problema y el objetivo del estudio, es decir se utilizara un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio. Arias (2006)

Según Castro (2003) la muestra se clasifica en probalística y no probabilística. La probabilística son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla. La no probalística la elección de los miembros para

el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todo los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla, este tipo de muestra es: intencional, accidentada o sin norma

Para la toma del muestreo de este estudio, se tomó en cuenta la teoría de Castro, llegando a concluir que el tipo de muestreo es probabilístico, ya que los miembros de la población, tienen la misma opción de confórmala.

Las técnicas utilizadas para la recopilación de la información son la entrevista (**VER ANEXON°2**) al Responsable de Recursos Humano y a la vez responsable del área contable de CECOCAFEN. Central de cooperativas cafetaleras del norte y las encuestas (**VER ANEXON°3**) dirigidas a los 18 trabajadores de la empresa cafetalera centro de gestiones de servicios cafetaleros y también la guía de observación (**VER ANEXON°4**) al ambiente de trabajo.

Las técnicas y métodos que se utilizaron para procesar los datos fue, el uso del programa IBM spss y el programa Microsoft Excel y Microsoft Word.

II. JUSTIFICACION.

A través de la presente investigación se pretende analizar la importancia que tiene la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humano en el desempeño laboral de los trabajadores de (CECOCAFEN). Central de cooperativas cafetaleras del norte durante el periodo del el año 2015.

Porque es un tema basado en el reclutamiento y selección de los individuos en un puesto determinado y de la misma manera conocer los pasos que se utilizan al momento del reclutamiento de un nuevo recurso.

Este estudio tiene como objetivo el análisis de la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. (CECOCAFEN), para mejor el manejo de sus funciones en el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y mejorar el desempeño de los trabajadores en el mejor uso y selección de sus recursos ya que con esta investigación la empresa conocerá sus debilidades y fortaleza que tiene como empresa.

Debido a la importancia que tiene la adecuada aplicación del proceso del Sistema de Administración de Recursos Rumanos para la empresa, se puede evitar que incurra en altos costos de reclutamiento por una mala elección de un recurso que no es el adecuado para ocupar un puesto en la institución, de manera que el trabajador se sienta apropiado y familiarizado con la institución y que pueda realizar sus funciones de la mejor manera posible y en un buen ambiente laboral y la empresa pueda cumplir con sus objetivos planteados.

Con los resultados de la investigación contribuye tanto a la empresa como al empleado, ya que aportan elementos que permiten optimizar a los de Recursos Humanos agilidad y lealtad en los procesos de trabajo de la empresa, ahorrado recursos económicos y evitando perdidas a la empresa.

Esta investigación será útil tanto para la empresa que le estaremos haciendo la investigación, ya que por medio del presente estudio les ayudara a comprender mejor los sistema de aprovisionamiento de personal elevando así la productividad, desempeño de sus recursos humanos, ya que si la empresa contrata personal con calidad, conservara su presentación y cuida su perfil como empresa. Para nosotros como investigadores, para aplicar los conocimientos adquiridos, para otros investigadores que necesiten obtener información sobre temas relacionados y como consulta bibliográfica y herramientas didácticas de estudio.

El propósito de estudio de esta investigación es determinar los factores que están influyendo en el desempeño laboral, y así proporcionar elementos que ayuden a implementar mejora en el proceso de aprovisionamiento de la empresa.

III. OBJETIVOS.

Objetivo General:

Analizar la influencia del Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de CECOCAFEN del municipio de Matagalpa, año 2015.

Objetivos específicos:

- ❖ Conocer los procesos del Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos en base a la teoría científica de Recursos Humanos.
- ❖ Identificar los procesos del Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos desarrollados por CECOCAFEN.
- ❖ Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de CECOCAFEN.
- ❖ Determinar la Influencia del Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de CECOCAFEN.

IV. DESARROLLO.

4.1. Generalidades de la Empresa.

CECOCAFEN, La Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte, CECOCAFEN, es una organización con perfil empresarial en su forma con profundo compromiso y desarrollo social en su fin. Nació en 1997 con 5 organizaciones y 800 productores, a 17 años de su constitución, tiene 12 organizaciones asociadas con 2,452 productores y productoras. El cultivo de café tiene una larga existencia en los departamentos de Matagalpa, Jinotega y nueva Segovia, remontándose a mediados del siglo XIX. El clima tropical húmedo de la región, el rico suelo de origen volcánico y la vegetación exuberante, contribuyen al sabor único de un café con fama internacional. Trabajamos en asociación con organizaciones que promueven la agricultura, el comercio justo y el desarrollo social. Todo nuestro café cumple con las exigencias comercio justo, pero además nos hemos sometido con éxito a otras normas o sellos, cuenta con cuatro centrales, CECOCAFEN, centro de gestiones de servicios, financiera caja del norte, agroindustria las montañas, benefició, sabor nica. Es un beneficio comprometido con el desarrollo social de las familias que integran la cooperativa, trabajando con prácticas de conservación del medio ambiente donde las personas son lo primero.

Misión. Comercializar café como rubro principal, con criterio de alta calidad y eficiencia, basado en la mejora continua para satisfacer la demanda de nuestros clientes y elevar el nivel de vida de las familias de nuestros asociados.

Visión. Organización de integración cooperativa que practica relaciones justas en la comercialización y el intercambio, cumpliendo requisitos de calidad, promoviendo el desarrollo integral con participación y equidad” Política de Calidad: En CECOCAFEN desarrollamos el mejoramiento continuo del proceso de comercialización con prioridad en café para satisfacer las demandas de nuestros

clientes, cumpliendo con los requisitos establecidos en los contratos, leyes y normas que rigen la actividad.

En la encuesta realizada a los trabajadores de **CECOCAFEN (VER ANEXO N°5)** se les pregunto que si estaba elaborada la misión y la visión de la empresa, a lo que el 100% de los trabajadores respondieron que si está elaborada y que se les presentaba para que se conociera hacia donde se dirigía la empresa y lo que se esperaba en sus desempeño. De la misma manera se confirma con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos lo que comenta que se les presentaba al momento de su contratación, lo que coincide con la observación directa realizada en la empresa.

Esto indica que la empresa se preocupa por infundir de manera positiva el objetivo fundamental de la empresa, buscando así que el trabajador este bien conectado con los objetivos y metas que desea alcanzar la empresa en el buen cumplimiento de sus funciones, por ende es de vital importancia que todo trabajador conozca la misión y visión para saber hacia dónde se dirige la empresa sabiendo que el recurso que labora para una empresa es la cara principal que llevara a la empresa a cumplir sus objetivos y contribuir a las metas que la empresa desea alcanzar.

4.2. Sistema de Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva donde el profesional de recursos humanos, es un ejecutivo que se encuentran en organizaciones grandes y pequeñas.

Consiste en hacer que las cosas se hagan de la mejor manera posible, mediante los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos planteados por una empresa. De ella parten cuatro elementos básicos.

- a) Alcanzar los objetivos.

- b) Por medio de personas.
- c) A través de técnicas.
- d) En una organización.

En otras palabras la tarea de administración es internar e integrar recursos organizacionales, muchas veces cooperativos, otras veces en conflictos, tales como materiales, dinero, tiempo y espacio.(Chiavenato, 2007, pág. 93).

En si el sistema de recursos humanos tiene la responsabilidad de reclutar personal adecuado para la institución, con el fin de alcanzar objetivos propuesto por la empresa, ya que de ello dependerá el futuro de la empresa , aplicando las estrategias necesarias para el cumplimiento de las funciones empresariales.

En la encuesta realizada a los trabajadores de **CECOCAFEN** se les pregunto que si la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos, a lo que el 100% respondieron que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humano (**Ver Anexo N°6**), de la misma manera en la entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos se le pregunto que si existía un departamento de Recursos Humanos a lo que respondió que no, porque no tenían las instalaciones y porque el personal era muy pequeño, lo cual se confirma con la guía de observación y se observa que no existe que la función de recursos humanos recaee en el director general y por delegación en el contador.

Por ende se puede observar la dificultad que representa que no exista un área específica de recursos humanos y que las funciones las desarrolle el contador de la institución por lo que es de vital importancia que cada área cuente con su propio personal, lo que representa carga en las funciones que tiene que desempeñar el contador y expresaba la dificultad en el cumplimiento, lo que significa que la empresa no está realizando sus funciones de manera adecuada, , lo que podría contribuir a un mal reclutamiento y selección de recurso humanos.

Teniendo en cuenta la importancia de contar con un departamento de Recursos Humano para garantizar el buen funcionamiento de la organización y evitar los gastos innecesarios por un mal proceso de reclutamiento y contratación.

Según (Chiavenato 2007) el departamento de Recursos Humanos, es el motor fundamental y el encargado de hacer que las funciones de la empresa se cumplan en tiempo y forma. Por eso al momento de reclutamiento y selección se tienen que determinar todas las capacidades que tiene el trabajador para el buen funcionamiento de las obligaciones y responsabilidades que le serán otorgados en la empresa debido a la gran necesidad que existe en el reclutamiento en esta empresa debe existir un departamento de recursos humanos que se dedique a realizar, funciones que le correspondan, para el logro del cumplimiento de la empresa.

4.2.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible.

Es la que se ocupa de coordinar a los recursos materiales como a recursos humanos entre los recursos se encuentran, materiales físicos, financiero, humano, mercadológico, administrativa.(Chiavenato, 2007, pág. 93).

Lo anterior indica que la administración de recursos humanos es el motor que va a determinar el buen funcionamiento de los recursos a través de la selección que se haga al momento de reclutar un nuevo recurso para la empresa, ya que va buscando que la empresa cumpla sus objetivos sin crear conflictos ni disturbios que vayan a afectar los objetivos que tiene que cumplir la empresa ya sea a largo o corto plazo.

En la empresa de CECOCAFEN se conoce que no cuenta con un departamento de recursos humanos, en la entrevista realizada al gerente de la empresa, lo cual

se comprueba en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa, donde coincide con la observación directa en la totalidad del 100% de los encuestado (**ver anexo N°6**). Esto se da por que la empresa no cuenta con una infraestructura propia, la cual está en proceso de construcción, aunque el proceso administrativo es realizado por el contador de la empresa.

4.2.2. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos principales de Recursos Humanos. Son crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivaciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Crear o mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponible en la empresa.

a) Objetivo Corporativo:

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir con el éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en las que se organizan un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerente continua siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivo.

Según el autor se refiere a las capacidades y habilidades que cuenta el personal de la institución, para el logro de los objetivos, teniendo un papel importante el área de recursos humanos, al momento de la selección, reclutamiento y contratación, de contratar a la persona idónea para que desempeñe el cargo adecuado.

b) Objetivo Funcional:

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrante del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo.

A lo que se refiere el autor, es a el mal manejo de personal, en áreas que el empleado no sea productivo, el empleado deberá estar exactamente en puesto que la empresa lo requiera o necesite, para tratar de tener el máximo de ahorro de los recursos que cuenta la empresa.

c) Objetivo Social:

El departamento de recursos humano debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Según el concepto, las organizaciones deberán tener sus objetivos sociales, ponerlos en prácticas, no salirse de las normas criterios y políticas que la caracterizan para que funcionen con la ética que se practica dentro de la organización el cual beneficiara a la sociedad que es el principal elemento de este objetivo.

d) Objetivo Personal:

El departamento de recursos humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales

legítima. En medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo 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. De no ser el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. (Werther, 2007, pág. 11).

El objetivo de recursos humano es contratar personal que tenga habilidades que le ayuden al mejor funcionamiento para la empresa, personas emprendedoras con capacidad intelectual y conocimientos propios, que sean creativas y que puedan tomar decisiones acertadas para el buen funcionamiento de la institución y para crear todas herramienta se necesita que el trabajador tenga un buen clima laboral donde se sienta familiarizado con la institución y en cumplimiento de todos los objetivos que se propone la empresa y el área de recursos humanos.

4.2.3. Función 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, pag. 122)

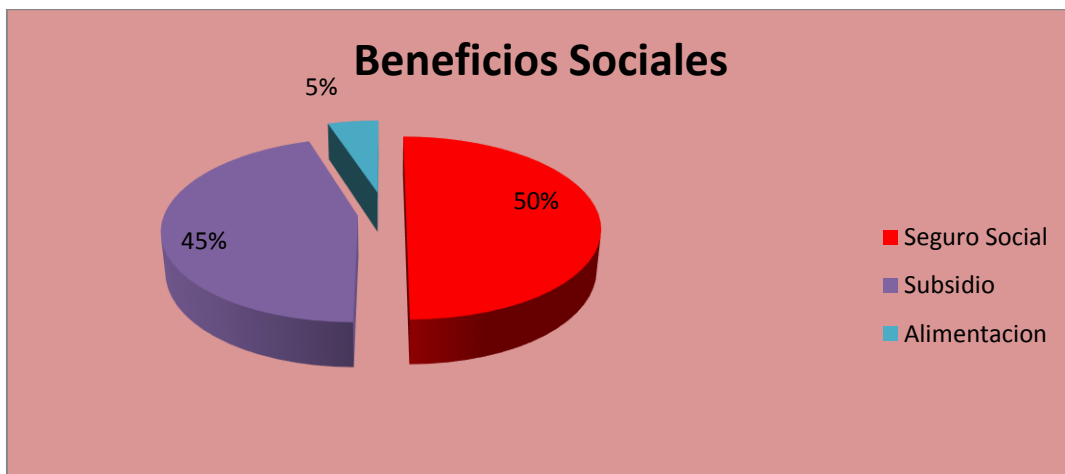
Los recursos humanos, aportan en gran cantidad en las instituciones, para el buen desempeño y funcionamiento de la misma, tratando de maximizar ganancias y reducir costos en áreas específicas como producción, al contar con personal capacitado con habilidades y a la vez siendo competitivo ante la globalización y cambios que se puedan presentar.

a) Función Servicios Sociales

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.” (Perez, 2012, pág. 98).

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.

Grafica N° 1



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

En encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunta si existe un plan de benéficos sociales, el cual respondieron que el 50% recibe un plan de beneficios de seguro social, incluye los medicamentos, exámenes médicos, el 45% representa los subsidios, esto se debe a las enfermedades comunes y accidentes laborales, el 5% representa, plan de alimentación que es recibida una vez al año, lo que manifiestan que estos servicios son un beneficio de

mucha importancia que no solo les sirve a ellos si no que a sus familiares , de la misma manera se le realizo la entrevista al Responsable de Recursos Humanos, lo que responde que si los trabajadores cuenta con planes de beneficios sociales, y todos estos beneficios son irrelevante para que el trabajador se sienta comprometido y se le logre el cumplimiento de sus metas. Esto se pudo comprobar con la guía de observación y solo se pudo ver estos benéficos, de manera que no existe algún otro.

Esto indica que la empresa de CECOCAFEN cuenta con un plan de beneficios sociales hacia los empleados, teniendo en cuenta que estos beneficios sociales son los que establece la ley y código del trabajo, esto podría generar que el trabajador está mal motivado por parte de la organización, ya que la institución no cuenta con un plan propio para motivar a sus empleados.

b) Función de Retribución

A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada, a pesar de tener sustantividad propia. La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo. (Perez, 2012, pág. 98).

Según el autor la retribución es la paga por un servicio brindado, el que se puede dar de distintas formas, ya sea un salario establecido, bonos, incentivos estos efectivos, también tenemos retribución con diferentes planes, como becas para cursos, maestrías.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunto que si la empresa cuenta con beneficio de compensaciones financieras a sus

empleados, por lo que responden que si en un 100% de los empleados, y que es igual al salario mínimo, **(ver anexo n°7)** Esto genera satisfacción a los empleados porque se siente que la empresa retribuye a sus empleados de manera positiva y se sientan motivado, a la vez se le realiza la entrevista al Responsable de Recursos Humanos, lo que manifiesta que la empresa genera beneficios sociales a sus trabajadores no solo salariales, sino que también desarrollo en su crecimiento profesional con planes de becas para estudiar, lo que se confirma en los archivos de los empleados y esto se logra a través de la guía de observación.

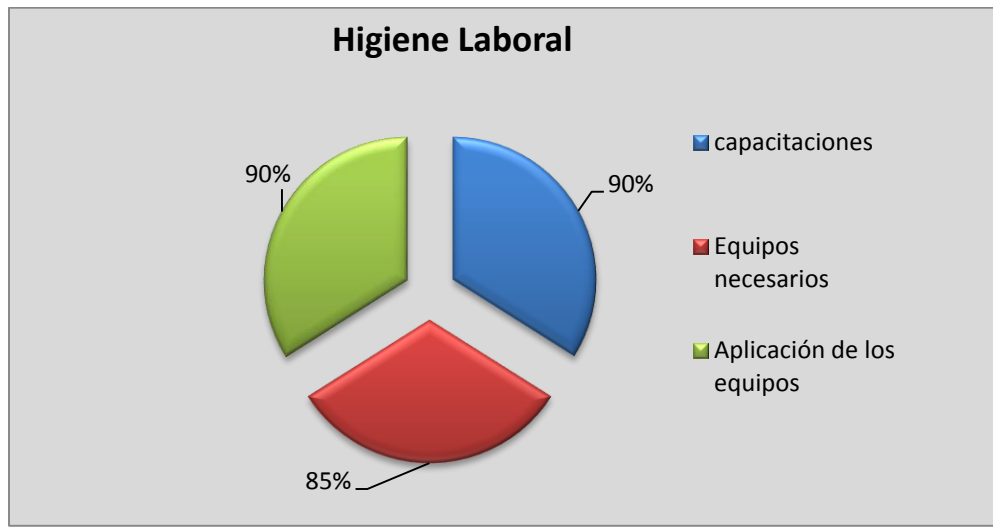
Lo que se observa que la empresa está utilizando todos los métodos necesarios para que sus trabajadores se sientan satisfechos y puedan cumplir con los objetivos que se plantea la empresa, y esto lo hace con el objetivo que el trabajador se enfoque en su trabajo y pueda generar mayor beneficio a la empresa.

c) Función Seguridad e Higiene en el Trabajo

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. (Perez, 2012, pág. 98).

En lo expuesto anteriormente, lo que indica es las formas más adecuadas, como poder prevenir los problemas de seguridad y higiene, para ponerlas en la práctica dentro de una organización para el bienestar y el buen funcionamiento de la empresa.

Grafica N°2

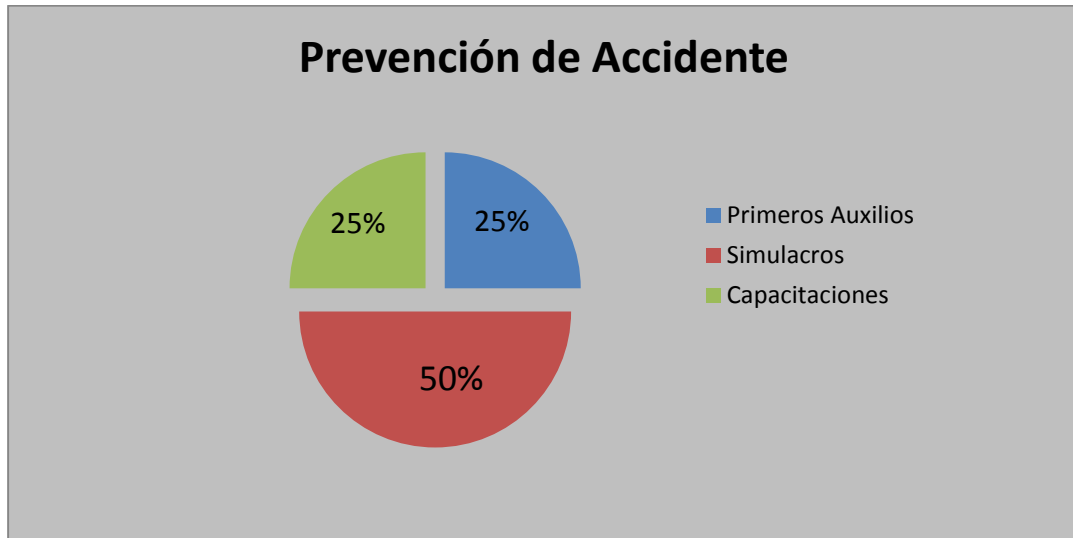


Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores de CECOCAFEN.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN se les preguntó, que medidas de higiene laboral se toman en la empresa, por lo que respondieron un 90% que se realizan capacitaciones y existen los equipos necesarios para laborar de la forma adecuada y un 85% que los empleados hacen un buen uso de los equipos que la empresa facilita a los empleados para desempeño de sus funciones, el cual fue confirmado con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos y manifiesta que estos equipos los facilitan para que el trabajador realice sus funciones de manera adecuada previendo que el recursos se enferme por no contar con el equipo necesario y estos equipos son exigido en cumplimiento y uso en sus funciones, lo que coincide con la observación realizada a estos equipos.

Esto significa que la empresa está utilizando todas las medidas de higiene laboral adecuada, donde la empresa se preocupa por la seguridad y el bienestar de los empleados, minimizando costos por accidentes laborales, el cual implicaría pérdidas para la empresa de recursos humanos y económicos y previendo que el trabajador se enferme menos.

Grafica N°3



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores de CECOCAFEN.

En la encuesta aplicada a los empleados de CECOCAFEN, se les pregunto que cuales eran los métodos que utiliza la empresa para prever accidentes; lo que expresa el 50%, se refirió a los simulacros, esto se debe a que ponen en práctica los simulacros por los diferentes fenómenos naturales que se presentan en nuestro país, el 25% de encuestados se refirió a las capacitaciones y primeros auxilios, esto porque en la empresa se encuentran organizados en comisión mixta de higiene y seguridad en el trabajo (**ver anexo N°8**).

Esto indica que son las principales técnicas para la prevención de accidentes, que la empresa a pesar de que no exista un departamento de recursos humanos, la pone en la práctica como medida para salvar la vida de los empleados que se encuentran dentro de la organización.

En la encuesta aplicada al personal de CECOCAFEN, se les pregunto si existe comisión mixta de higiene y seguridad para los trabajadores, respondiendo en un 100% (**ver anexo N°8**), que si están organizados en esta comisión, se pudo indagar en la entrevista aplicada al responsable de recursos humanos, respondiendo que si existe la comisión de higiene y seguridad en el trabajo, en la

observación que se hizo en la institución se pudo observar que si existe tal comisión que los empleados son orientados y capacitados por diferentes instituciones bomberos y cruz roja.

4.2.4. Subsistema de la Administración de Recursos Humanos.

La dirección de recursos humanos está constituida por subsistemas independientes, que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados.

- a. Subsistema de alimentación o provisión de recursos humanos.
- b. Subsistema de aplicación de recursos humanos.
- c. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.
- d. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.
- e. Subsistema de control de recursos humanos.

Este está constituido por subsistemas que representan enfoques de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados.

Las personas que ingresan, permanecen y participan en las organizaciones, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea, los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos. En el nivel institucional (dirección), niveles intermedio (gerencia y asesoría) nivel operacional (técnicos y empleados, obreros etc.).

Ya que los procesos básicos de la administración de recursos humanos son cinco como podemos apreciar entre ellos se encuentran. Procesos de integración, organización, retención, desarrollar y auditar a las personas. De la manera que se apliquen estos procesos, será la forma ideal del buen funcionamiento de las empresas de nuestro país.

4.2.5. Subsistema de la 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 del personal, como su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender como funciona el ambiente en el que se inserta la organización y como estos procesos localizan y buscan a la persona para introducirla a un sistema.

- a) Planeación de recursos humanos.
- b) Reclutamiento.
- c) Selección de personal (Chiavenato, 2007, pág. 129).

Son los procesos que se utilizan para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal de una empresa o de la institución.

4.2.6- Subsistema de la Organización de Recursos Humanos.

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración de 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 esta pueda conservar su comunidad, el

paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización, esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño, de esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. En este cuarto se estudiarán estos procesos con los que cubrirán tres aspectos: diseño, descripción y análisis del puesto y evaluación del desempeño.(Chiavenato, 2007, pág. 195).

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los miembros que formaran parte del personal de la institución.

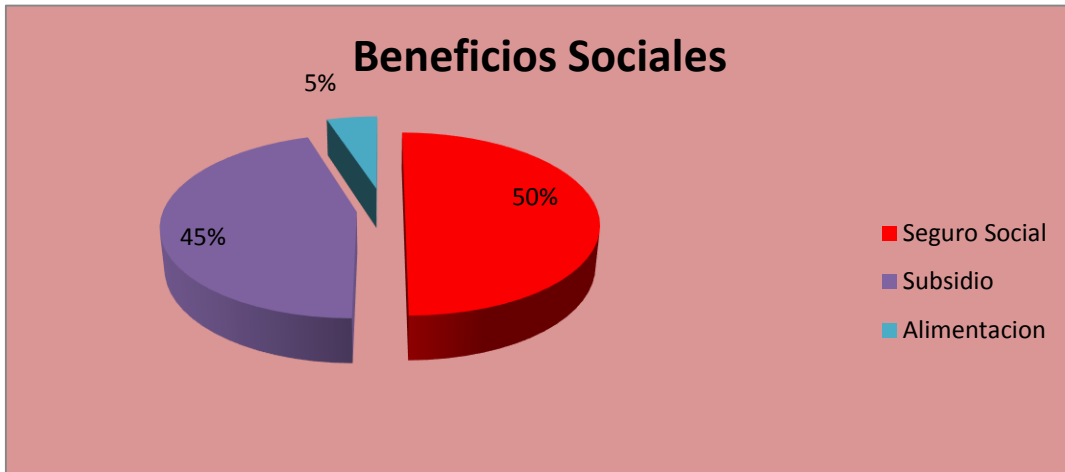
4.2.7. Subsistema de Retención de Recursos de Recursos Humanos.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, las organizaciones viables es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, si no también que los retienen en la organización. La retención de los recursos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.(Chiavenato, 2007, pág. 276).

Según el autor esta parte del sistema trata de emprender estrategia para retener al empleado y seguir motivándolo de distintas maneras para lograr un mejor desempeño y estabilidad laboral, acumulando experiencia y aportando a la empresa.

Cabe mencionar que de la manera como la empresa de CECOCAFEN, retiene a sus empleados es a través del salario, que va de acuerdo lo establezca la ley y código del trabajo, donde aplican el salario mínimo, se mira como una debilidad ya que puede generar que el personal no este motivado, llevando a rotación de personal, por falta de una buena retribución financiera.

Grafica N°1



Fuente: Autoría propia a partir de las encuestas realizada a los trabajadores de CECOCAFEN.

En encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunta si existe un plan de benéficos sociales, el cual respondieron que el 50% recibe un plan de beneficios de seguro social, incluye los medicamentos, exámenes médicos, el 45% representa los subsidios, esto se debe a las enfermedades comunes y accidentes laborales, el 5% representa, plan de alimentación que es recibida una vez al año, lo que manifiestan que estos servicios son un beneficio de mucha importancia que no solo les sirve a ellos si no que a sus familiares , de la misma manera se le realizo la entrevista al Responsable de Recursos Humanos, lo que responde que si los trabajadores cuenta con planes de beneficios sociales, y todos estos beneficios son irrelevante para que el trabajador se sienta comprometido y se le logre el cumplimiento de sus metas. Esto se pudo comprobar con la guía de observación y solo se pudo ver estos beneficios, de manera que no existe algún otro.

Esto indica que la empresa de CECOCAFEN cuenta con un plan de beneficios sociales hacia los empleados, teniendo en cuenta que estos beneficios sociales son los que establece la ley y código del trabajo, esto podría generar que el trabajador está mal motivado por parte de la organización, ya que la institución no cuenta con un plan propio para motivar a sus empleados.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunto que si la empresa cuenta con beneficio de compensaciones financieras a sus empleados, por lo que responden que si en un 100% de los empleados, **(ver anexo n°7)** también se le realizo entrevista al responsable de recursos humanos a lo que afirma que si existe un plan y que este se aplica en base a la tabla salarial.

Esto indica que la empresa, está cumpliendo con lo establecido por la tabla salarial que va de acorde a la ley del código del trabajo, pero no motiva a los empleados de manera financiera y esta es una debilidad como institución, existen empresas que utilizan la compensación financiera como una forma de atraer buenos colaboradores, poniendo el salario de los empleados por encima del salario mínimo.

En la encuesta realizada a los empleados de CECOCAFEN, se les pregunto si existe, un plan de compensaciones financieras y si es igual o superior al salario mínimo, a lo que respondieron, en un 100% que si **(ver anexo n°14)** es igual al salario mínimo, se pudo constatar con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos y afirma que el salario es igual, al salario mínimo que establece la ley, de igual forma se pudo observar en la planilla que realizan y coinciden de manera acertada.

4.2.8. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos instituyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo, las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes

y conductas, hace como desarrollar concepto y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez mas cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.(Chiavenato, 2007, pág. 379).

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo del recurso humano. Esto se hace valorando la capacidad que tenga cada recurso dentro de la empresa y el nivel de competitividad del trabajador.

En CECOCAFEN, el desarrollo del recurso humano o talento humano, lo enriquecen a través de capacitaciones, charlas, seminarios, para el buen funcionamiento y cumplimiento de metas propuesta, aplican los constantes cambios en la tecnología que va de acuerdo al rubro que se dedica esta institución, para darle de esta manera un, valor agregado a los empleados y poder ser competitivo en el mercado.

4.2.9. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.

Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas estrategias y planes que le permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, si no racional y deliberado. Para que estas características de la organización puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

Por lo tanto toda organización deberá contar con un sistema de auditoría de recursos humanos, el cual le permita que distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal.

Con este control lo que se busca es asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Por lo si la unidad no trabaja con

armonía y al mismo ritmo, la organización deberá de funcionar con eficiencia. En la medida que esta trate de relacionarse con su entorno, existirá la necesidad de garantizar que las actividades interna se realicen de acuerdo con lo que se ha planeado.(Chiavenato, 2007, pág. 441).

Son los procesos para dar seguimiento y controlar los procesos que se desarrollan en el área de recursos humanos y verificar que se cumplan las normas y procedimientos

4.3. Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.

Aprovisionamiento:

Es el conjunto de ajustes dirigidos de nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo, es un tipo común de capacitación formal en las organizaciones. (R. Wayne, 1997, pág. 238).

Es el proceso de toma de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en de terminados tiempo de la empresa.

En CECOCAFEN, aplican aprovisionamiento hacia los empleados prácticamente de manera empírica porque a pesar de que no están documentados algunas etapas del proceso de aprovisionamiento, el responsable de recursos humanos, trata de llevar de la mejor manera posible este proceso para llevar al personal al cumplimiento de metas y objetivos que la empresa desea alcanzar.

4.3.1. Planeación de Recursos Humanos.

Mediante esta técnica que es utilizada por el área de recursos humano, los gerentes de línea y el especialista de personal diseñan planes que apoyen las estrategias de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrán alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. (Werther, 2007, pág. 122).

Es la actividad o etapa donde se provee en el área de recursos humanos las necesidades futuras de recursos humanos para alcanzar sus metas.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunta si se hace la planeación de recursos humanos, lo cual responde que sí, que existe una guía de planeación y que nace por la necesidad de cubrir una vacante en determinada área de la empresa.

Esto significa que la empresa, aplica etapas del aprovisionamiento que de hacerlo de la manera correcta, traerá beneficios a la institución y se realice un eficiente aprovisionamiento de personal y que puedan reclutar personal eficiente que ayudara al cumplimiento de metas,

4.3.1.1. Concepto.

La planeación de recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo determinar la demanda futura de la organización, con el fin de mejorar las contribuciones productivas del personal de la organización de manera que sea responsable desde un punto de vista estratégico, ético y social.(Werther, 2007, pág. 122).

En el proceso de planeación se toman decisiones que contribuirán en el desarrollo y el buen funcionamiento de la empresa, ya sea a corto y largo plazo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesario para la realización de la actividad organizacional futura.

4.3.1.2. Importancia.

Es de vital importancia ya que se mide la capacidad del personal y mide el valor y el esfuerzo de los gerentes y directivos de la organización y ver la relación que

existe entre el personal y de la misma manera se mide el éxito que tendrá la organización al futuro. Mejorando las contribuciones que efectúa el personal a la organización. Donde sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y largo plazo para que el recurso se sienta motivado por la institución.(Werther, 2007, pág. 123).

Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización.

En la entrevista realizada al responsable del área de recursos humanos se le pregunto que cual es la importancia de la planeación de recursos humanos, lo que responde que es de vital importancia para la empresa, porque es donde se crean estrategias para seleccionar y reclutar al mejor recursos que le ayudara a la empresa seguir y conquistar nuevos mercados.

Se observó que para la empresa de CECOCAFEN es de vital importancia la planeación ya que a través de cómo recursos humanos seleccione a su personal de esa misma manera se verá reflejada en futuro de la empresa, por eso recursos humanos tiene que tener bien definidos los objetivos que desea alcanzar la empresa para así hacer la selección de los recursos que formaran parte de la empresa.

4.3.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.

La planeación de personal es el proceso de decisión con respecto a recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para las realizaciones de las actividades organizacionales futuras. (Chiavenato I. , 2007, pág. 150).

Según el autor, es el modelo de planeación de personal y el proceso donde se toman las decisiones por ende este modelo refleja la función del tomador de decisiones sobre la necesidad futura en materia de recursos humanos.

4.3.1.3.1. Modelo Basado en la Demanda Estimada del Producto o Servicio.

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

Esto significa que entre más demanda tenga la empresa mas necesidad tendrá de contratar personal por el incremento de la producción y de la misma manera sucede si la empresa tiene baja en la producción necesitara reducir gastos es donde se tendrá que aplicar las técnicas del mejor candidato para seguir operando en la empresa.

4.3.1.3.2. Modelo Basado en Segmentos de Cargos.

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

- a) Elegir un factor estratégico (Nivel de ventana, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afectan las necesidades de personal.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles de mano de obra en cada área funcional.
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes. (Chiavenato I. , 2007, pág. 151).

Se trata de las técnicas que tendrá que utilizar cada jefe de área para dirigir coordinar cada problema que este surgiendo en el mercado, las nuevas competencias que se dan con el pasar del tiempo y como esta monitoree todas estas situaciones que se presentarán y de ahí se determinara si es una empresa que cuenta con personal adecuado para proyectarse a futuro.

Este modelo se aplica cuando la empresa segmenta su fuerza laboral por categoría o tipo de mercado laboral.

4.3.1.3.3. Modelo de Sustitución de Puestos Claves.

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

El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y demás proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticadas por medio de la tecnología de la información empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personal, etcétera. (Chiavenato I. , 2007, pág. 152).

Esto indica que este modelo es aplicado cuando la empresa requiere de un relevo en un cargo clave, donde el candidato cumpla con las exigencias del puesto, que tenga las capacidades, habilidades, para que en un futuro pueda dar solución a los problemas que se enfrente.

4.3.1.3.4. Modelo basado en el Flujo de Personal.

Es un modelo que describe el flujo de persona hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en este sentido. (Chiavenato I. , 2007, pág. 152).

Este modelo es un modelo que es utilizado por aquellas empresas estáticas que no desean expandirse, es donde un recurso entra adquiere experiencia pero como no es motivado a seguir creciendo al nivel profesional, busca otras opciones que lo ayuden a mejorar su calidad de vida.

Son aquellas empresas que contratan personal por determinado tiempo o por temporada.

4.3.1.3.4. Modelo de Planeación Integrada.

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

- a) Volumen planeado de producción.
- b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación del personal, considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado, es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal. (Chiavenato I. , 2007, pág. 154).

En este modelo se toman en cuenta diferentes momentos y necesidades de la empresa en situaciones de la demanda y la fuerza laboral aplicando una planeación que se adecue a la situación de la empresa.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos de CECOCAFEN, se le pregunta cuál de los modelos de planeación utiliza cuando hacen el proceso de reclutamiento, en el cual responde que los modelos más

utilizados por la empresa, es el modelo basado en la demanda de producto o servicio, modelo basado en el segmentos de cargos, modelos basado en la situación de los puestos claves y estos modelos son utilizados por institución por el perfil de la empresa, ya que es una empresa comercializadora de café.

Lo que significa que la empresa utiliza este modelo basado en la demanda cuando está en volumen de producción y necesita contratar personal para cumplir con la demanda de producto y la demanda basado en el segmentos de cargos cuando existe un cargo en la empresa y se necesita cubrirla, el modelo basado en puestos claves se da cuando la empresa trata de cubrir un determinado puesto de confianza y lo hacen a través de un reclutamiento interno.

Se considera que estos modelos son apropiados por el giro de la empresa, ya que se requiere de mano de obra por temporada, ya que hay temporadas altas y bajas y se necesita cubrir, para la recolección de la materia prima.

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

La planificación del área de recursos humanos. Necesita partir del conocimiento profundo acerca de la rotación del personal y el ausentismo, va a depender de, la necesidad de la organización en cuanto a sus recursos humanos, la situación del mercado, rotación del personal, y el ausentismo.

El área de recursos humano tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutar en el mercado, de integrarlas y orientarlas y hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas. Es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad de la organización.

Entre los procesos están los siguientes:

- a) Proceso de Integración.

- b) Proceso de Organización.
- c) Proceso de Retención.
- d) Proceso de Desarrollo.
- e) Proceso de Auditoría. (Chiavenato, 2007, pág. 118).

Todos estos procesos se hacen recabando y analizado datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos, estableciendo políticas y objetivos precisos que ayuden a recursos humanos, obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia. Diseñando e implantando 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.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunta como realizan la investigación sobre mercados de recursos humanos, el cual responde que lo realizan a partir de la oferta del producto, esto dependerá de la necesidad de la organización en cuanto a contratación de nuevo recursos humanos.

Lo que significa que la institución hace la planificación de recurso dependiendo, de la producción o demanda de proyectos que se le asignen como institución responsable, a través de la necesidad de cubrir la demanda de sus clientes y cubrir la necesidad de recolectar la materia prima, debido a esta necesidad recursos humanos se planifica su proceso de reclutamiento de recurso.

4.3.1.4.1- Recopilación y Análisis de la Información.

Esta etapa es donde se hace la recopilación de datos y del puesto que está vacante.

- ❖ Se determinara el puesto a ocupar. Características, naturaleza, tipología.

- ❖ Se elaborara un organigrama del puesto. Se debe definir nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- ❖ Cronograma de trabajo. Esto se hace para saber dónde se empieza el trabajo.
- ❖ Elegir los métodos a emplear. El método que quedara es el método que más ventajas le deje a la empresa.
- ❖ Seleccionar los factores de análisis. Esto se hace a través de dos criterios: criterio de la generalidad, o criterio de la variedad o discriminación.
- ❖ Se preparan las personas o los esquemas o materiales que utilizaran.
- ❖ Empieza el reclutamiento y selección y capacitación de analista de puesto que conformara el equipo de trabajo.
- ❖ Preparación del material de trabajo.
- ❖ Preparación del ambiente.
- ❖ Obtención de datos previos.
- ❖ Después de haber realizado el análisis se hará la selección del candidato al puesto. (Chiavenato, 2007, pág. 234)

Es una etapa clave ya que la información utilizada para la toma de decisiones y una vez analizada y procesada la selección del candidato se realizara de acuerdo a las necesidades que tenga la institución, en lo cual se determinaran los pasos necesarios para la realización del puesto que utilizara el candidato.

4.3.1.4.2. Establecimiento de Objetivos y Políticas de Recursos Humanos.

Los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables, estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparado. Entre ellos encontramos cuatro objetivos:

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, si cuentan con políticas de planeación de recursos humanos a lo que respondió que

sí, que a pesar que parezcan requisito de personal ellos la toman como políticas de planeación, pero que no las tienen documentadas pero que las ponen en práctica al momento de la planeación y entre ellas tenemos, habilidades, desempeño, conocimientos.

a) Objetivos Corporativos.

La administración de recursos humano tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, incluso donde en las empresa en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de gerencia, cada uno de los supervisores y gerente continúan siendo responsable del desempeño de los integrantes y de sus equipos de trabajo respectivos.

Las actividades la gestión de recursos humanos está orientada al logro de los objetivos de la organización.

d) Objetivo Funcional.

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no es adecuada a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

El objetivo funcional persigue la captación de recurso necesario e idóneo para la empresa con el objetivo de tener personal calificado y recursos necesarios en la empresa, para que se trabaje en un clima armonioso y no se desperdicie recursos.

e) Objetivo Social.

El departamento de recursos humano deberá responder éticamente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que las sociedad pueda ejercer sobre la organización.

En este objetivo el área de recursos humanos deberá responder en función de contribuir y dar respuesta a las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores para contribuir a mantener un clima adecuado para el cumplimiento de las funciones en la empresa y evitar el estrés.

f) Objetivo Personal.

El departamento de recursos humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En medida que el logro de estas metas contribuye a l 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.

Las Políticas de recursos humanos, son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

En este objetivo recurso humano deberá tener en cuenta que todo trabajador necesita alcanzar sus objetivos en la organización, por lo cual deberá crear estrategias que busquen a satisfacer no solo las necesidades de la empresa por ende la del trabajador.

Son guías de acción y sirven para dar respuestas a los problemas, esto se refieren a la manera como las organizaciones aspiran trabajar con sus miembros para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las políticas de recursos humanos deben abarcar los aspectos siguientes:

Política de compensación. Esta contribuye una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamento de recursos humanos bien establecido fijan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad en determinadas esferas.

Política de contratación. Algunas compañías siguen determinando política en proceso de reclutamiento, contratan a un número de personas para crear un vínculo y promover vinculaciones en el curso del tiempo.

Política de contratación internacional. Las corporaciones pueden tener normas en cuanto al número o proporción de ciudadanos extranjeros que es deseable que laboren en determinada sucursal.

Política de promoción interna. Pueden resumirse en una definición escueta: cuando se presenta una vacante, los actuales empleados reciben la primera opción. Esto puede ayudar a la empresa que incurra en gasto. (Chiavenato, 2007, pág. 120).

Una vez determinadas la demanda y la oferta de recursos humanos, deberán ajustarse los procesos y las políticas de la institución, regulando cada etapa para evitar errores y dificultades que se presenten en el futuro.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunto que si la empresa cuentan con políticas de planeación de Recursos Humanos, lo que responde que si cuenta con políticas de planeación y que al momento de contratar al nuevo recurso se le hace saber los parámetros a seguir, lo que coincide con la observación ya que existe documento de las políticas que sigue la empresa.

Esto indica que la empresa se preocupa por agilizar los procesos de planeación de manera positiva, donde exista la manera más fácil de agilizar todas las reglas y políticas internas de la empresa, lo cual es de vital importancia para la empresa ya que se evita errores en el futuro en el proceso de reclutamiento, lo que deja a la empresa disminución en los controles.

4.3.1.4.3. Programación de Recursos Humanos.

Los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de un nuevo personal. El proceso en la programación y selección de recursos humanos se basa en tres elementos esenciales; en la información que brindara el analista del puesto, lo que necesita, las tareas, las especificaciones humanas y el nivel de desempeño.

Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permitan conocer las vacantes futuras con cierta precisión., y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.(Werther, 2007, pág. 181).

Una vez que las necesidades de recursos humanos es planificada, se programa su ejecución de acuerdo a las necesidades que valla presentando la empresa.

4.3.1.4.4. Control y Evaluación de la Planificación.

Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, esto les permite retroalimentar las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar las actividades, consiste en controlar los presupuestos de la compañía. Otra forma puede ser la evaluación del grado de éxito y efectividad con los que cada uno de sus actividades contribuye en las tareas de lograr los objetivos de la compañía.

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro, mediante una actividad que se denomina planeación de los recursos humanos. Con base en las necesidades futuras de la organización, se procede el reclutamiento para contar con solicitante de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal. Esto permite contar con un grupo de solicitante, que se someten a un proceso de selección de personal, por medio de este proceso se escoge la persona que cubre las necesidades de la planeación de recursos humanos. (Werther, 2007, pág. 501).

A través del control y evolución que se realicen de los planes y programas para el aprovisionamiento de personal, las necesidades son atendidas eficientemente por el área de recursos humanos el cual le dará solución de la mejor manera posible, y cumplir con los objetivos y metas propuestas por la empresa.

4.3.1.5. Factores que Influyen en la Planificación de Recursos Humanos.

El trabajo de planificación de recursos humanos debe tomar en consideración a todo el conjunto de factor social, demográfico, económico y normativo que influyen sobre todos los cambios en la fuerza laboral de una organización. La planeación de recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macro ambiente) que modela la fuerza laboral y sus preocupaciones, hacia como su ambiente particular (microambiente) que influye sobre todo en la fuerza de trabajo con la que cuenta. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios. (Dolam, 2007, pág. 96).

Según el autor para que la planeación sea efectiva deben de tomarse en cuenta todos los factores que puedan afectar el que hacer de la empresa, por ende se deben crear políticas y estrategias para detectarlos y dales soluciones.

4.3.1.5.1. Población y Fuerza Laboral.

Las actividades de recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta, a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados. Es indudable que los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de vida laboral no garantiza en sí mismo el éxito económico. Resulta necesario lograr avances en calidad de vida laboral y en nivel de logros financieros de

manera que siendo ética y socialmente responsable, al mismo tiempo siendo compatible con las estrategias de la compañía.

La población y fuerza laboral será la población activa de la empresa, tasa de actividad de paro, desempleo por edad y sexo y formación, la formación de trabajo a tiempo parcial.(Dolam, 2007, pág. 96).

El capital humano es uno de los motores fundamentales ya que sin ellos no podrían realizarse las actividades de la empresa y no podrían cumplirse los objetivos planteado por la institución, por lo tanto debe conciliarse entre los beneficios para la institución y para el trabajador, por tanto todos los momentos del proceso de aprovisionamiento, considerando la situación del mercado laboral y las necesidades de la empresa en cuanto a recursos humanos.

4.3.1.5.2. Cambio de los Valores.

Están estrechamente ligados a los cambios de la población, la fuerza de trabajo y la economía, entre ellos encontramos los cambios de valores de los intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo a lo que respecta a las nuevas formas de trabajo y la movilidad.(Dolam, 2007, pág. 97).

Es cuando hay variación en las costumbres dentro de la empresas, cambios en las políticas funcionales, en si cambian su forma de trabajo y tendrá que adaptarse el recurso al puesto, que deben ser tomados en cuenta para la planeación de recursos humanos, ajustándose a los cambios sociales, culturales, políticos y económico de la sociedad donde se efectuó.

4.3.1.5.3. Descripción y Análisis del Puesto.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la

prioridad de la ejecución (cuando lo hace) los métodos aplicados para la ejecución de la distribución de tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace).

La descripción de puesto está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

a) Análisis del Puesto.

Después de haber descrito el puesto, viene el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo, se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir con los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes.

La descripción del cargo y análisis de cargo están estrechamente relacionado en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos.

La descripción se ocupa por el contenido del cargo. (Que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y por qué lo hace). Mientras que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos las responsabilidades comprendidas y a la vez las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñar de manera adecuada el puesto que se le asigne.(Werther, 2007, pág. 95).

El análisis y descripción del puesto es donde se identifica tareas, obligaciones y responsabilidades que deberá cumplir un recurso al momento de ocupar un puesto en un determinado trabajo, y comparar si es lo que realmente hace, para posteriormente tomar decisiones al respecto, lo que beneficiara a la empresa y al empleado.

4.3.1.5.4. Aplicación de la Técnica de Incidente Crítico.

Es una técnica de evaluación del desempeño que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien desfavorables.

Cuando una acción de este tipo sucede (incidente crítico) afecta la eficacia del departamento en forma significativa, tanto positiva como negativa, el gerente registra. Al final del periodo de evaluación, se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño. (Robert, 2005).

Son el conjunto de procedimientos utilizados para la recolección de observaciones directas de la calidad humana de la persona aspirante al cargo.

4.3.1.5.5. Requisito de Personal.

Al momento de recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal deben estar claros los datos del vacante, la solicitud de empleo y los más principales los datos del solicitante.

Datos personales: son aquellos que le proporcionan información específica de la persona. Nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso.

Datos escolares: los relacionados con la preparación escolar del candidato, desde su inicio hasta su fin (de acuerdo al tipo de puesto y políticas de la empresa); si ha cursado la secundaria, bachillerato, profesional, cuando, en que tiempo, en qué tipo de escuela, como es su aprovechamiento.(Grados, 2013, pág. 229)

a) Formación Complementaria.

Esta información se relaciona con el área de estudio, ya sea profesional o técnica, e indica si el candidato se ha interesado por especializarse o actualizarse debido a los cambios en el paso del tiempo, que pueda necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.(Grados, 2013, pág. 229)

b) Experiencia Ocupacional.

Proporciona una visión general de las experiencias del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra: que tipo lo ha desempeñado, que tipo de actividad a realizado, donde lo ha laborado, el tipo de logro que ha obtenido, nivel ocupacional.(Grados, 2013, pág. 229)

c) Datos Familiares.

Estos datos indican la situación del candidato en su núcleo familiar; numero de hermanos, actividades y escolaridad de ellos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, cuantas personas dependen de él, entre otros.(Grados, 2013, pág. 229)

d) Referencias Laborales.

Nombre y teléfono del jefe inmediato, recursos y / o persona que pudiera proporcionar referencias para poder contactarlo y corroborar la información proporcionada.(Grados, 2013, pág. 230)

e) Referencias Personales.

Este rubro se refiere a las personas que pueden proporcionar acerca del candidato, como es el tiempo que tienen de conocerlo, además de identificar sus hábitos y manera de proceder en su interacción con la gente que lo rodea. Se pide que, de preferencia, no sean familiares.(Grados, 2013, pág. 230)

f) Pretensiones Económicas.

Sueldo deseado y mínimo. Especificar si es semanal, quincenal o mensual; y si es neto (libre de impuesto) o brutos (antes de impuesto).(Grados, 2013, pág. 230)

g) Generales.

Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma. Por ejemplo metas, porque le interesa entrar a la empresa, disponibilidad para viajar y algunas empresas piden que el candidato redacte una pequeña carta en la que solicite empleo a dicha compañía. (grados, 2013, pág. 229).

Los requisitos son los parámetro que se debe cumplir el aspirante a ocupar un puesto, estas son políticas utilizada por la empresa para ver el nivel de fiabilidad de una empresa y su capacidad y experiencias obtenidas.

En la entrevista realizada al responsable de Recursos Humano de la empresa, se le pregunto cuáles eran los factores que influían en la planeación de los recursos humanos, a lo que respondió que uno de los factores es la población y fuerza laboral, cambio de valores y requisitos de personal, estos factores son los que consideran de vital importancia y que están influyendo en la empresa.

Esto significa que no toman en cuenta todos los factores que se deben aplicar dentro de un plan de Recursos Humanos, como es la descripción y análisis del puesto y aplicación de la técnica de incidente crítico, que son factores que se deben incluir dentro de un plan, esto indica que no lo hacen por la saturación de responsabilidades que desempeña el Responsable de Humanos desempeñas.

4.3.1.5.6. Cuestiones Clave que deben Considerarse.

El análisis del puesto proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por lo tanto suministra datos que posibilitan la intervención él y modificarlo. Permite convertir trabajos aburridos y monótonos, que invitan al absentismo, en trabajos más dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logros, responsabilidad y exigencia son mayores.

El diseño del puesto de trabajo debe abarcar varias características esenciales.

a) Variedad de Habilidades:

Grado en que el puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de varias habilidades y talentos diferentes de la persona.

b) Significación del Puesto:

Grado de importancia que tiene el puesto para la otra persona.

c) Identidad del Puesto:

Grado en que el puesto requiera hacer “en su totalidad” un trabajo identificable, es decir hacer un trabajo desde el principio hasta el final.

d) Autonomía:

Grado en que el puesto proporciona libertad independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir el procedimiento mediante los cuales se lleva a cabo.

e) Retroalimentación del Puesto:

Grado en que el puesto aporte información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

f) Elementos Cognitivos del Puesto:

Comunicación y toma de decisiones, el análisis y el procedimiento de la información.

g) Elementos Físicos del Puesto:

Elementos concretos de un puesto, iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación. (Dolan, 2007, pág. 59).

Son todas aquellas actitudes intelectuales y físicas que tiene un individuo que requiere el puesto de la empresa, para desempeñar sus funciones en determinada área de la empresa y que en base a ella se diseña la ficha del cargo.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunto si existen las fichas ocupacionales de los cargos a lo que respondió que si existen, y si cuenta con manuales de procedimiento para cada cargo, los cuales son presentados al trabajador al momento de su contrato, lo que se pudo observar el guía de observación, esto se hace con el objetivo que el trabajador nuevo se sienta en confianza y desarrolle sus funciones adecuadamente.

Esto significa que la empresa se preocupa por el bienestar de la institución y de su trabajador, lo que viene a beneficiar no solo a la empresa sí, no que también al trabajador porque conoce las funciones a desempeñar, la cual dependerá del trabajador que se realicen en tiempo y forma sus funciones y que se puedan tener resultados satisfactorio, a la vez evitar errores en el funcionamiento de sus tareas asignada.

4.3.1.5.7. Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo.

No todos los programas de diseño de puesto llevan a una solución instantánea del problema que puedan haber aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en gran mayoría de la empresa justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre recursos humanos, que por índole misma requiere el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización. Las labores se derivan de esta base de datos que puedan demandar de mucho tiempo y arduo trabajo pero son de vital importancia para el éxito del departamento de recursos humanos, sobre todo en la corporación de tamaño de intermedio o grande, porque capacita a los profesionales del área para instrumentar medidas que conllevan y a la vez constituye un recurso de invaluable importancia para los ejecutivos de la empresa en el proceso de toma de decisiones. Generalmente el supervisor o especialista

de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos.(Dessler, 2009, pág. 126).

a) 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.

b) 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.

c) 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).

d) 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.

e) 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

f) 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).

g) Análisis del Puesto.

La información que se deriva del análisis del puesto, los sistemas de información, los recursos humanos y el diseño del puesto, se confían al departamento de personal. Luego el especialista no necesariamente conoce los detalles del puesto de la forma que los domina el gerente operativo. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consiguen a través de un proceso llamado análisis de puesto, en la que la información sobre diferentes trabajos se obtienen de manera sistemática, se evalúa y organiza. Generalmente estas labores las realizan especialistas del departamento de recursos humanos que reciben el nombre de puesto.(Werther, 2007, pág. 84).

Son una serie de instrumentos que utiliza el departamento de personal para evaluar la necesidad de un recurso en un área determinada, o si ya se determinó la necesidad de dicho recurso, evaluar la factibilidad de contratarlo en base al presupuesto de dicha empresa.

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

A medida que las actividades de la administración de recursos humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las que refieren el reclutamiento y la compensación, se refiere al departamento del personal, pese a eso, el especialista no necesariamente conoce todos los detalles del puesto a como los domina el gerente operativo. La información acerca del puesto y los requisitos para llenarlos se consiguen a través de un proceso que se llama análisis de puesto, en el que la

información sobre diferentes trabajos se obtienen de manera sistemática, se evalúa y organiza. Generalmente los encargados de esta recopilación de información son los analistas de puesto, su labor consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo.

El especialista generalmente desarrolla una serie de cuestionario que le permiten obtener información. Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países existen formularios aplicables a determinar funciones. Mediante un programa de análisis de puesto se identifica, deberes responsabilidades, habilidades, y niveles de desempeño del puesto que se investiga. Es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que recopila refleje la diferencia real entre un puesto y otro, y no hay diferencia que pueda generar la inconsistencia en las preguntas formulada.(Werther, 2007, pág. 87).

Son los procesos que realiza el área de recursos humano, para analizar los puestos disponibles de trabajo, para hacer los ajustes correspondientes.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunto el tipo de información que recopila para el análisis del puesto, donde respondió que, actividades laborales, actividades orientadas hacia el trabajador, maquinarias, herramientas, equipos y materiales utilizados, desempeño del puesto, son los principales tipos de información que les interesa a ellos como organización, para hacer un análisis que ayude a una evaluación del puesto.

Esta información es necesaria para el análisis de las funciones del trabajador y las herramientas que utilizara, lo que es importante para la toma de decisiones del área de recursos humanos por ende para el trabajador ya que podría generar una escala en la empresa por su capacidad ya que se mide el desempeño y capacidad del recurso.

a) Método y Procedimiento 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 (Chiavenato, 2007, pág. 87)

b) 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, 2007, pág. 87)

c) 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. (Chiavenato, 2007, pág. 87)

d) 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 fórmula básica del analista de puestos. (¿Qué hace?; ¿Cómo lo hace?; ¿Para qué lo hace?) (Chiavenato, 2007, pág. 88)

e) 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. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

f) 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, 2007, pág. 88)

g) 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. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

h) 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. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

i) 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. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

j) 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, 2007, pág. 88)

k) 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. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

l) 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. (Chiavenato, 2007, pág. 89)

m) 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. (Chiavenato, 2007, pág. 89)

n) 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.

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.

Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante (Chiavenato, 2007, pág. 89)

Estos métodos son los utilizados por las empresas con el fin de ejecutar los procesos de reclutamiento de la mejor manera posible, para cometer el mínimo de errores, tomando en cuenta que las organizaciones buscan la mejor alternativa para solucionar cada uno de las situaciones futuras que se le presenten, es por ello que hacen uso de métodos para la recopilación de información.

De acuerdo a la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, donde se preguntó los métodos que utilizan para la recopilación de información dentro de CECOCAFEN, la respuesta fue que los métodos más utilizados son, la entrevista y la observación, el responsable considera que estos son métodos más eficientes para la recopilación de información para el análisis de puestos y que son los más comunes y eficiente.

Esto significa que hacen uso de los métodos más básicos, consideran son los más apropiados para utilizar para el procedimiento de recopilación de datos, esto debido a que son los más apropiados para esta empresa, ya que con ellos se complementa información durante la interacción directa con el candidato lo que sustenta la toma de decisión de selección.

4.3.1.5.9. Descripción y Especificaciones del Puesto de Trabajo.

Antes de obtener la información específica, los analistas identifican los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones el analista tal vez tenga que utilizar listas derivadas de los registros de nóminas, organigrama y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si se efectúa antes un análisis de puesto, los analistas deben tener acceso a registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la compañía.

Una descripción de puesto es una explicación escrita de responsabilidades las condiciones de trabajo y otro aspecto de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la evaluación varía de una compañía a otra. (William, 2000, pág. 96).

Según el autor estos son los elementos que deben contar la ficha de cargo, para buscar al recurso más idóneo.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le preguntó si existen las fichas ocupacionales y si cuentan con manuales de procedimiento de los cargos, a lo que respondió que sí, esto significa que la empresa delega responsabilidades a cada empleado a través de estas fichas y manuales de procedimiento, que son de mucha ayuda para la institución, al cumplimiento de metas y objetivos propuestos y a la vez beneficia a los empleados de manera que cada quien sabe que tarea le corresponde al momento de desempeñar el cargo.

En la observación que se realizó, en los documentos cada empleado, se logra observar, la siguiente descripción, el nombre del cargo del trabajador, fecha de elaboración, fecha de revisión, el código, el nombre de departamento, unidad de dependencia, objetivo del cargo, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidad, condiciones de trabajo y la función de trabajo. Por lo que responde que todas se adjuntan al momento de contratar el nuevo recurso. Para

que este conozca sus obligaciones y el puesto que ocupara y las funciones que deberá desempeñar.

Lo que es importante ya que el trabajador conoce sus obligaciones y por ende sus derechos, lo cual significa que no se le delegaran otras funciones que no le corresponden y esto viene a beneficiar a la empresa ya que las funciones se realizaran de manera satisfactoria.

En la entrevista realizada, también se le pregunto, el tipo de información que toman para el análisis del puesto, respondiendo que actividades laborales, elementos tangibles e intangibles relacionados al puesto, requisitos personales para el puesto, esto se debe a que se enfocan a los requisitos que el puesto exige como un proceso serio para el análisis del puesto. Esto se pudo afirmar con la observación que se realizó en la institución.

En la entrevista que se realizó al responsable de recursos humanos, también se le pregunto, que métodos utiliza para la recopilación de información, a lo que respondió que la forma que recopilan información para el análisis del puesto es a través de entrevistas, cuestionarios, observación, esto debido que consideran los más sencillos y confiables para este proceso.

Esto indica que la empresa hace uso de métodos que ayudan a la recopilación de información, para análisis de puestos y esto favorece a la institución de manera positiva ya que estos métodos ayudan a un buen análisis, que de ellos se llegara a la toma de decisiones en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción.

4.3.2. Reclutamiento.

Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para preceder el desempeño de los solicitantes de empleo, porque se puede determinar que los gerentes exitosos de una compañía (identificados por medio de la

evaluación del desempeño), se conducen de cierta manera cuando desempeñan tareas claves. Esto puede conducir puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas en entrevistas de descripción de comportamiento. Esto Constituye una manera por la cual la administración de recursos humano puede elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento , disminuir el tiempo de reclutamiento y reducir los costos operacionales de reclutamiento, el problema fundamental de la institución es establecer fuentes de suministro de recursos, una de las fases más importante del reclutamiento lo constituye la identificación, selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse para encontrar a los candidatos. (Chiavenato, 2007, pág. 169).

En la entrevista aplicada al responsable de recursos, se le pregunto la importancia del proceso de reclutamiento, el respondió que es importante porque es donde se hacen los procedimientos de selección de nuevos candidatos potenciales para ocupar un puesto.

Lo que es relevante ya que el proceso de reclutamiento es el proceso más importante para esta organización ya que se observa que es el proceso de atracción que existe entre la empresa y el empleado y viceversa.

4.3.2.1. Concepto.

Es el conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la organización.(Chiavenato, 2007, pág. 169).

Es el proceso por el cual la empresa atrae a candidatos idóneos para ocupar un puesto vacante en la empresa.

Es la actividad que utilizan las empresas ante la necesidad de reclutar candidatos para las empresas utilizando las técnicas adecuadas para el proceso

de reclutamiento y selección de los recursos potenciales que le servirán a la empresa cumplir con sus objetivos y metas propuesta.

4.3.2.2. Importancia del Reclutamiento.

Reclutar es la manera más idónea para las organizaciones ya que es más económico, la manera más rápida de encontrar el candidato, presenta mayor índice de validez y seguridad, es una poderosa fuente de motivación, se aprovecha la inversión de la empresa, hay un mejor y sano espíritu de la competencia.(Chiavenato, 2007, pág. 169).

Es importante, porque permite satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a recursos idóneos que favorezcan el buen funcionamiento y mejor rendimiento en base a sus objetivos.

El proceso de reclutamiento para CECOCAFEN, es un proceso de suma importancia ya que de le dependerá los candidatos idóneos para la empresa y es en este proceso donde tienen bien definidas las políticas de reclutamiento de personal, para saber hacia dónde se dirigen y que deben de considerar.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunto si tienen definida las políticas de reclutamiento de personal, la que respondió que si cuentan con políticas de reclutamiento de personal y que es la base fundamental para agilizar el proceso de atracción del empleado, lo que coincide con la guía de en los documentos de las políticas que define la empresa.

La base del reclutamiento del candidato se verá reflejada por las políticas que desarrolle la empresa para reclutar a su personal.

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

Los canales de reclutamiento interno.

Los mismos empleados que laboran para la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Programas de promoción de información de vacantes.

Los implicados de participar en este proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de vacantes, esto se hace por medio de boletines informativo, en aéreas de continua circulación, como cafetería, o boletines electrónicos.(Werther, 2007, pág. 169).

Son los medios de difusión que utiliza la oficina de reclutamiento para dar a conocer la existencia de un puesto de trabajo vacante, para ello se pueden utilizar boletines, la radio, la televisión, etcétera.

En la entrevista realizada al responsable de Recursos Humanos se le pregunta. Cuáles son las principales fuente de reclutamiento de personal, por lo que responde que; empleados actuales, referencia de empleados, antiguos empleados, la radio, volantes, perifoneo. Esto lo hacen con el objetivo de agilizar el proceso de reclutamiento y a la vez darles la oportunidad a los empleados de la institución.

Lo que significa que la empresa se preocupa por que su personal crezca dentro de la institución y pueda sentirse realizado y es una forma de motivar a sus empleados actuales y empleados anteriores.

4.3.2.3.1. Tipos de Reclutamientos.

Existen tres tipos de reclutamiento Interno y externo y mixto.

a) Fuentes Internas.

Los mismos empleados que laboran para la organización constituyen la fuente interna ya que tiene conocimiento de las políticas de la empresa y ya se encuentran familiarizados con todos los procedimientos internos, lo cual la empresa no incurriría en gastos para la contratación de un nuevo recurso. Por lo tanto es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno al mínimo de dos semanas antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor o incluso semanas. (William, 2000, pág. 157).

La fuente interna la constituyen los mismos trabajadores de la empresa, siempre y cuando llenen los requisitos del puesto ofertado y sean trabajadores que cuenten con todo lo que el puesto exige, cuando en una empresa existen vacante se realiza la elección de nuevos recursos para cubrir una vacante disponible y si la empresa con un recurso idóneo, hace su proceso de capacitación y se evita de gastos de capacitar a nuevos empleados.

La entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunto la técnica de reclutamiento que utilizan, lo que respondió que cuentan con una técnica de reclutamiento mixto, lo que significa que beneficia a los empleados que están dentro de la organización y al mismo tiempo sirve como una motivación para los empleados.

b) Fuentes Externas.

Es cuando en la organización no se pudo cubrir la vacante con recursos interno será necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos. Con

el número de vacante que cuenta el departamento de recursos humanos.(Werther, 2007, pág. 159).

La fuente externa proviene de personas ajenas a la empresa, cuando no se encontró dentro de esta un recurso competente que llenara el perfil del puesto y esto se da porque el trabajador no tiene un nivel de educación que lo motive a desempeñar cualquier función o la empresa no se ha tomado el tiempo de incentivar a sus trabajadores seguir preparándose.

c) Reclutamiento Mixto

Una empresa no hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse.(Chiavenato I. , 1994)

Es claro que las empresas deben estar preparada para los conflictos internos de la institución y prever las situaciones que se presenten y darles soluciones adecuada con individuos que ayuden a la institución en el buen funcionamiento y desempeño de sus objetivos.

En la entrevista realizada al responsable de Recursos Humanos, se le pregunto qué tipo de reclutamiento utilizaba la empresa. Por lo que responde que el tipo de reclutamiento utilizado por la empresa es el reclutamiento mixto, ya que al momento que existe una vacante le dan la oportunidad a los trabajadores internos de la empresa y que al no encontrar al candidato lo buscan a lo externo.

Esto significa que la empresa se preocupa por sus empleados ya que le dan la oportunidad de crecer en la empresa y a través de ello aplican las técnicas de motivación al trabajador y que se encuentre satisfecho y aporte sus conocimientos y pueda salir adelante y cumplir sus metas personales, donde se considera que este tipo de reclutamiento es muy beneficioso para la empresa y el trabajador, ya

que le dan la oportunidad al trabajador y es una manera de reducir gastos para la empresa en inducción y reclutamiento.

4.3.2.4. Proceso de Reclutamiento.

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialectico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a la organización, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de traer individuos y obtener información de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no. Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo. (Chiavenato, 2007, pág. 169).

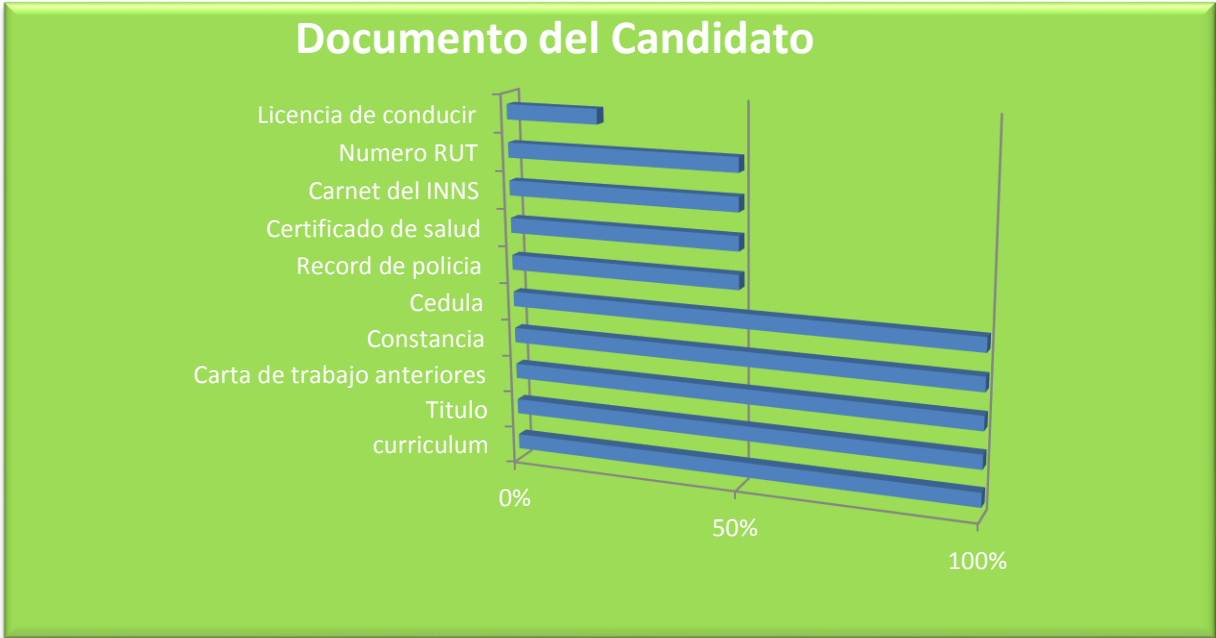
Son la variedad de técnicas que utiliza recursos humanos para recolectar a los mejores trabajadores para un determinado puesto dentro de la institución de manera que un trabajador se siente interesado para trabajar para la empresa y deja sus documentos para ser analizados por el encargado de la institución, lo que basa a las diferentes técnicas que realiza la empresa para la divulgación del nuevo puesto en la empresa, lo que da a la empresa la oportunidad de elegir el candidato más adecuado para ocupar el puesto y por ende elegir conforme al perfil que el puesto exige.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le preguntó cómo inicia el proceso de reclutamiento; por lo que contesta que es un proceso de atracción que existe entre el trabajador y la empresa y viceversa, de la misma manera alega que existe un banco de datos y que estos vienen a ayudar a la

empresa a agilizar sus funciones y es una manera más fácil para el proceso de reclutamiento, de la misma manera se le pregunta que si el proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa, por lo que contesta que sí, que la búsqueda de candidatos responden a la descripción y análisis de puesto ya que no se puede reclutar personal que no sean del perfil que necesiten para cubrir la vacante.

Esto significa que la empresa se siente preparada para suplir las necesidades necesaria en a institución y para resolver problemas que se vayan presentando conforme en el tiempo y estos procedimiento benefician al trabajador ya que pueden crecer profesionalmente en la institución y no sentirse desamparado por la empresa, entre los documentos que adjunta el candidato se encuentran en el cuadro siguiente.

Grafica N°4



Fuente: Autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunto que al momento de solicitar empleo que documento adjuntaba el candidato, por lo que respondieron en un 100% el curriculum, títulos, carta de trabajos anteriores,

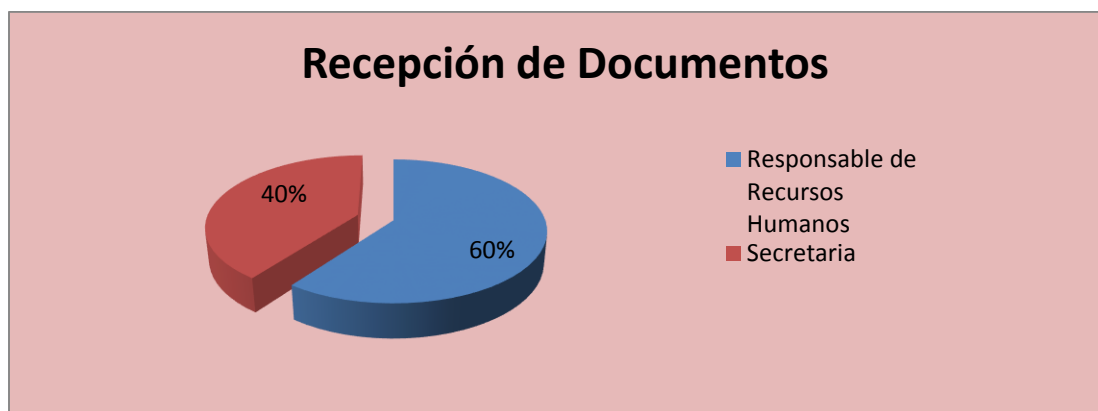
constancia de referencia y las cedula, un 50% de los trabajadores responden que también se les pidió el record de policía y los certificado de salud, carnet del INNS y un número Ruc, un 20% responde que también se le pidió licencia de conducir. Lo que se confirma con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos lo que manifiesta que estos documentos son básicos en el proceso de reclutamiento del personal y dan a conocer la veracidad de estos documentos y la fiabilidad de este personal reclutado, y lo que se logra comprobar en observación de los documentos que adjuntaban los nuevos candidato .

Esto significa que la empresa está solicitando documentos básicos del nuevo recurso, con el objetivo de agilizar los procesos de reclutamiento, para dale pronta respuesta a las necesidades de la empresa y a la vez de manera indirecta está comprobando el nivel de fiabilidad del trabajador.

Lo que es muy importante ya que el inicio del proceso de reclutamiento se realiza a través de los bancos de datos, a la vez el nuevo recurso debe tener el perfil que el puesto exige y de la misma manera deberá ajustarse a las políticas de la empresa y cumplir con los objetivos que desea alcanzar la institución.

En la empresa de CECOCAFEN, la recepción de documentos se encuentran los siguientes encargados, como lo muestra la siguiente gráfica.

Grafica N°5



Fuente: Autoría propia a partir de las encuesta realizadas a los trabajadores de CECOCAFEN.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN. Se les pregunto quién era el encargado de recepcionar los documentos en la empresa, por lo que el 60% respondió que fueron recibidos por el Responsable de Recursos Humanos y un 40% responde que fueron recibidos por la secretaria o la recepcionista de la empresa, lo que coincide con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, lo que expresa que por encontrarse fuera de la institución o por encontrarse realizando actividades extras.

Lo que significa que la empresa realiza su proceso de reclutamiento de la mejor manera posible, esto obedece que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, y la secretaria realiza el proceso de recolección de documentos, de tal manera que esta situación podría ocasionar una mala atención al candidato en referencia en el proceso de reclutamiento, y por ende esta situación podría generar pérdidas de documento y el retardo en el proceso de selección de los nuevos candidatos y esto generaría gastos indebido a la institución por no existir un proceso idóneo en el proceso de recaudación de los documento. Por lo que significa que la empresa tendrá que prestar más interés en esta área específica y destinar un recurso que desempeñe en tiempo completo las funciones de recursos humanos.

4.3.3. Selección.

La selección de la personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y selección de recursos humanos debe de ser considerado como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y por lo tanto una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada, por lo tanto de restringirla.(Chiavenato, 2007, pág. 169).

Es donde se selecciona entre varios al candidato idóneo para ocupar el puesto, dentro de estos parámetros se han hecho las selecciones de los mejores candidatos que aplicaron para el puesto y se toma la decisión de seleccionar al mejor.

4.3.3.1. Concepto.

La selección consiste en escoger el hombre adecuado para el sitio adecuado, en otras palabras la selección busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos.

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

Es el proceso que se da en las empresas para elegir candidatos idóneos para ocupar un cargo debido a la necesidad que existe en la empresa de llenar vacantes con trabajadores calificado que ajuste al perfil que el puesto exige, a través del llenado de entrevista observación que le hacen los responsables de recursos humanos.

4.3.3.2. Importancia.

Es de vital importancia mantener en las organizaciones un nivel adecuado de selección de personal, para así dirigir el futuro de las empresas con personas calificadas al puesto y un nivel de educación estratégicos para enfrentar problemas futuros que presente la empresa. Por eso el sistema de selección tiene que estar compuesto de varios requisitos que generen el nivel del personal que dirigen un puesto en la empresa.(Chiavenato, 2007, pág. 170).

Es muy importante mantener en toda organización un adecuado proceso de selección de personal, como el concepto lo indica no se debe seleccionar personal inadecuado para la institución, cabe agregar que si las instituciones seleccionan personal inadecuado para el puesto, atraerá gasto de dinero y de tiempo y es posible que la empresa tenga flujo de personal por reclutar personal que no está satisfecho con el puesto asignado y no es competente.

En la entrevista realizada al encargado de recursos humanos, se le pregunto qué importancia tenía el proceso de selección de recursos humanos, por lo que respondió, para la empresa este proceso es de vital importancia porque se selecciona el mejor candidato para ocupar un puesto.

Lo que significa que la empresa elige de manera cautelosa sus recursos, para cumplir con los objetivos que desea alcanzar, ya que es una empresa exportadora, por ende deberá de utilizar las mejores herramienta para la selección de su personal, debido a la importancia que este proceso genera a las instituciones que aplicándolo de la mejor manera, vera los resultados reflejados a corto y largo plazo los cuales serán positivos del proceso de selección del mejor candidato que ocupara el puesto dentro de la empresa, debido a que la empresa no debe elegir a cualquier persona a laborar para la institución, por los compromisos que representan los cargo y el costo que incurre la empresa en este proceso por lo tanto no deben de existir errores.

4.3.3.3. La Selección como Proceso de Comparación.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeña) y, por otro lado, el perfil d 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. La primera variable se denominara la variable x; y la segunda la variable y.

Cuando X es mayor que Y, se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando X y Y son iguales se dice que el candidato reúne las condiciones que el puesto ofrece (Chiavenato, 2007, pág. 170).

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunto, que si se seleccionaba a la persona según a las características del cargo. Por lo que responde que si, por el nivel de responsabilidad que genera adquirir un cargo en la empresa.

Esta significa que la empresa realiza sus procesos de selección, sin beneficio alguno ante el candidato que ocupara el puesto vacante, lo que es de importancia porque se reconoce el nivel de responsabilidad que tendrá con la institución, lo que no generara conflicto alguno con ningún personal de la empresa, por que será elegido por su capacidad sin ayuda de ninguna persona y por ende el nivel de seriedad de la situación, si una empresa contrata personal adecuado a un puesto, es una empresa que sigue el ritmo en busca de alcanzar sus objetivos

4.3.3.4. La Selección como Proceso de Decisión y Elección.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuesto al departamento que lo solicito para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. (Chiavenato, 2007, pág. 171).

Ya es cuando se ha hecho el proceso de selección de toda la recaudación de documento y los aspectos importante del solicitante del puesto, se hace la decisión del que ocupara el puesto y se hace la elección del candidato.

En la entrevista realizada al responsable de Recursos humanos de la empresa CECOCAFEN. Se le pregunto; quién tomaba las decisiones de seleccionar al candidato, por lo que respondió que el responsable de tomar esta decisión era el director general en conjunto con el responsable de recursos humanos.

Lo que significa que la empresa toma el proceso de selección de manera seria debido a la responsabilidad del cargo y el criterio del perfil que el puesto exige, en este momento es cuando la empresa se dispone a contratar al nuevo recurso que cubrirá la vacante de la empresa, el cual responderá a la necesidad de la empresa, este proceso se realiza para la determinación confiable y en mutua ayuda por los responsables de esta institución que buscan el buen manejo en funcionamiento de la empresa, en el cumplimiento de sus objetivos.

4.3.3.5. Modelo de Comportamiento.

Entre los distintos modelos tenemos el modelo clásico o tradicional.

Consiste en el modelo que fue utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica.

Modelo humanista o de relaciones humanas.

Surge con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930, como oposición a la administración científica. Todo lo que la administración científica consideraba decisivo fue ignorado completamente y hecho a un lado por la escuela de relaciones humana.(Chiavenato, 2007, pág. 172).

Esto se basa al modelo los distintos comportamientos y las bases que existen para demostrarnos o darnos una idea de cómo son los pasos a seguir al momento de hacer cambios con las actualizaciones conforme cambian los tiempos.

En el modelo de comportamiento se estudia el comportamiento humano en la organización y la revisión humana con el fin de evitar conflictos laborales.

4.3.3.5.1. Modelo de Colocación.

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante.(Chiavenato, 2007, pág. 172).

Es este modelo se hace la contratación siempre y cuando se halla analizado todo los requisitos que el puesto exija y se considere que el candidato es el idóneo, sin más opciones para ocupar el puesto.

4.3.3.5.2. Modelo de Selección.

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son, aprobación o rechazo.(Chiavenato, 2007, pág. 172).

Se hace la elección de muchos candidatos, pero entre ellos hay uno que sobresale para el puesto, puede haber muchos candidatos pero solo uno aplicara para la vacante.

4.3.3.5.3. Modelo de Clasificación.

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

En este modelo es donde se presentan varios candidatos para varios puestos en una empresa que parte de cero, es donde el gerente hace la elección para varios con más oportunidades en la selección para captar lo que se necesitan en la empresa.

4.3.3.5.4. Modelo 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 I. , 2007, pág. 178).

En este modelo en lo que el autor hace énfasis, es un candidato con muchas habilidades, iniciativas propias que motiven al encargado de recursos humanos a tomar la decisión de contratarlo, que será el candidato idóneo, para la organización, y que una vez dentro de la organización sea capaz de parir ideas, crear nuevas expectativas ayude a corregir debilidades existentes dentro de la empresa y así se dé un paso adelante para hacer competencia organizacional con diferentes compañías, este modelo es utilizado para seleccionar personal que aporta otra experiencia y conocimiento a la empresa, además de las requeridas y que puedan apoyar con nuevas iniciativas a los procesos de trabajo.

4.3.3.5.5. Individuales Requeridas.

Son las habilidades y competencias que la organización exige al candidato para ocupar un puesto.(Chiavenato, 2007, pág. 149).

Son las habilidades adquiridas o habilidades natas de un individuo que benefician a la empresa, de manera positiva.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le preguntó que de los siguientes modelos como son, modelo de colocación, modelo de selección, modelo de clasificación y modelo del valor agregado. Cuales son los que se aplican en el proceso de selección. Lo que responde que los modelos utilizados en este proceso son, el modelo de colocación y de selección por la responsabilidad que representa cada cargo, por el perfil del puesto, la habilidad del nuevo recurso para la empresa.

Lo que significa según la teoría el modelo de colocación es cuando existe un solo candidato para el puesto, y el modelo de selección cuando hay varios candidatos y una sola vacante, cabe mencionar que la empresa realiza el proceso de selección cuando hay crecimiento en la producción y el personal es contratado por tiempo determinado y el modelo de colocación, se realiza cuando hay una vacante en la empresa y se selecciona a un solo candidato.

Este proceso se hace con el objetivo de cumplir con las obligaciones de la empresa en la recolección de la producción y la materia prima.

4.3.3.6. Proceso de la Selección del Personal.

Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están.

- a) Selección con único acto para decidir.
- b) Selección secuencial de dos actos de decisión.
- c) Selección secuencial de tres actos de decisión.
- d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión.

(Chiavenato I. , 2007, p. 189).

Este proceso es clave para la empresa, ya que de él dependerá los candidatos (as) idóneos para una posible entrevista, donde se llenara la vacante que la empresa ha dado a conocer, este proceso se puede dar de distintas formas pero con un mismo objetivo hacer una buena selección de personal.

En la organización de estudio, se da este proceso por medio del encargado de recursos humanos, teniendo en cuenta que el encargado de hacer la contratación para cualquier empleado nuevo es el gerente general.

4.3.3.6.1. Recepción Preliminar de Solicitudes.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal. A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar. (Davis w. B., 2008, p. 202).

En la recepción preliminar de solicitudes, se da el intercambio de información de ambas partes, información que no es oficial, pero sí, es un buen inicio que beneficia a las dos partes de este procedimiento, también ayudadas a realizar una evaluación preliminar.

La recepción preliminar de solicitudes en la organización de estudio, los encargados de esto son el responsable de recursos humanos y en algunas ocasiones la secretaria de la organización.

4.3.3.6.2. 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.

Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejo y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las repuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluación asigna-en forma individual-una puntuación determinada a cada función. (Werther w. B., 2000, p. 186).

La administración de exámenes se da en la mayoría de las organizaciones para determinar, el posible candidato, según el autor también dependerá el cargo, que la empresa está ofertando, para así aplicar el tipo de examen.

En la entrevista realizada al responsable de Recursos Humanos, se le pregunto que cuales eran los pasos que seguían en el proceso de selección de personal, por lo que respondió que; Las recepciones preliminar de solicitud, Entrevista preliminar, Entrevista de selección, Verificación de referencia, Las entrevistas con el supervisor y las descripciones del puesto. Estos pasos se dan para la verificación de referencia del nuevo candidato nuevo en la institución y para saber si es un individuo confiable por el nivel de fiabilidad que generan el puesto.

4.3.3.6.3. Tipos de Prueba.

Prueba psicológicas:

Se enfocan en la personalidad. Se encuentra entre las menos confiables, su validez es discutible por que la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva.

Pruebas de conocimiento:

Son más confiables por que determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que un examen del código civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos acerca de estas pruebas.

Pruebas de desempeño:

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. En ejemplo anterior es obvio que la organización espera que cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto * y no que prepare tacos al carbón*.

Exámenes de repuestas graficas:

Miden las repuestas fisiológicas a determinados estímulos las pruebas de polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es casi inexistente en el ámbito de las empresa latinoamericanas a causa tanto de factores éticos (el rechazo que se puede experimentar es muy grande) como de factores económicos. Su uso extensivo no es previsible.

Polígrafos (detector de mentiras):

Mide las repuestas fisiológicas a las preguntas (policía, vendedores al detalle).

Exámenes de aptitud.

Examen de honestidad: Mide las actitudes individuales respecto a las conductas deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros, etcétera).

Cuestionario de opiniones laborales:

Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puesto de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos).

Examen médico:

Finalmente determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permite identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifiquen para otros.

Consumo de drogas, determinación de antecedentes genéticos: Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades.

Examen médico de exposición a sustancias peligrosas: Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos

de humo, químicos peligrosos, etcétera (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigación de ciencias aplicadas). (Werther w. B., 2000, p. 189).

Los tipos de prueba y exámenes son innumerables, pero están las pruebas más básicas para aplicarlas dentro de un proceso de reclutamiento, es evidente entonces que de una buena aplicación de pruebas y exámenes, se obtendrán buenos resultados, obteniendo candidatos idóneos para ser parte de la organización esto se hace con el objetivo de prestar un servicio confiable tanto para el trabajador y para la empresa, debido a que la empresa desea contratar personal competitiva que ayuden a cumplir con los objetivos que desea alcanzar la institución.

Grafico N°6



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunto qué tipo de prueba les fue realizada en el proceso de selección, lo que respondieron el 50% indica se les realizo pruebas de desempeño, el 40% indica que durante el proceso de selección se les realizo pruebas de habilidades, el 10% de las personas, se les hizo pruebas de conocimiento al momento del proceso de

selección a la vez se le hace la entrevista al responsable de Recursos Humanos y lo que confirma con la encuesta realizada a los trabajadores, lo que alega que esto se da por el perfil de la empresa y que necesitan personal disponible para el logro de los objetivos de la empresa.

Esto indica que a pesar de que no existe un área de recursos humanos que lleve los procesos de manera adecuada, se aplican los procesos de selección de manera práctica, debido a la necesidad que tiene la empresa de reclutar personal idóneo para los puestos, aunque no es la manera adecuada, pero si se siguen los pasos necesarios.

4.3.3.6.4. Entrevista de Selección.

Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales. Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, profesionales gerenciales y directivos, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez, para que los resultados de la entrevistas sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen entrevistador a entrevistador. (Werther w. B., 2000, p. 191).

Según se ha citado, estas entrevistas son muy utilizadas dentro de las organizaciones, tienen una muy buena forma de hacer preguntas claves hacia el entrevistado, donde se sabrá si este es el candidato idóneo para cubrir la oportunidad de empleo que facilita la organización.

Según la encuesta realizada a los empleados de CECOCAFEN, **(ver anexo n°9)** el 100% de los encuestados respondió que si realizan entrevistas de selección al momento de ser entrevistados, esto indica que la organización hace uso de técnicas para el requerimiento nuevo personal, en la misma entrevista se

recaudar información que existen cuestionarios para todos los puestos de la empresa.

Lo que significa que toda institución debe aplicar las entrevistas de selección ya que son indispensable para la reducción de información para la toma de decisión en la empresa, lo que significa que se deberán controlar todos estos procesos para la elección de un recurso que le genere ganancias a la organización, donde deben existe un cuestionarios estándares para los puestos de trabajos en las empresas para que se cumplan los objetivos de las instituciones.

4.3.3.6.5. Proceso de la Entrevista.

El entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten la oferta de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés (Werther w. B., 2000, p. 194).

En el proceso de entrevista, el entrevistador deberá de ir bien capacitado, para enfrenar todas las situaciones o diferentes tipos de preguntas que le hará el entrevistado, donde deberá contestar y sabrá hacerlo para aclarar todas las dudas o inquietudes de este.

a) Ventajas y Desventajas de la Entrevistas.

Ventajas:

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.

d) No tienen contradicciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo.

Desventajas:

- a) Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.
- d) Costo operativo elevado; exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.(Chiavenato I. , 1994, p. 248).

Como todo proceso, la entrevista tiene sus ventajas y desventajas, como puede observarse, pero esto dependerá de la forma de aplicación a este proceso, por ejemplo un entrevistador mal capacitado que no domine cierta información, donde el entrevistado hará preguntas para aclarar dudas, aquí cae la desventajas. Mi punto de vista es que el entrevistador deberá ser la persona más capacitada con la información necesaria para cuando se enfrente a situaciones como estas.

En la encuesta a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunta quien les realizo la entre entrevista, lo cual responde que el responsable de recursos humanos en conjunto con el director general de la empresa, de la misma manera se confirma con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, por lo que expresa que esto se da para que no existan malos entendidos pero que si cuentan con la capacidad para la toma de decisiones.

Esto es una debilidad que presenta la empresa por existir desconfianza en el personal encargado de realizar la entrevista, pero que si es un método positivo ya que se puede saber con actitudes psicológica de los dos encargados y así lograr una mejor selección del recurso. Por lo antes mencionado la empresa efectúa capacitaciones permanente que le brinden esas habilidades para que sean más efectivas las entrevistas, lo que es una clave del proceso de selección, porque la

información que se obtiene, es la interacción directa con el candidato, cabe mencionar que cuenta con formularios estándares, lo cual hace más ágil el proceso de selección.

4.3.3.6.6. Verificación de Referencias y Antecedentes.

En esta etapa del proceso de selección se investigan los antecedentes del aspirante con la finalidad de constatar si realmente trabajo en las empresas que menciona, si desempeño el puesto que refirió y percibió el sueldo señalado en la solicitud. Asimismo se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, calidad del trabajo realizado, capacidad para supervisar o, su caso, recibir órdenes para tomar decisiones, liderazgo y trabajo bajo presión. A este se le obliga a que puntualice exactamente lo que ha hecho y lo que no puede hacer. Sin embargo lo anterior no implica para predecir de manera eficaz el comportamiento futuro del candidato, este haya tenido que desarrollar las funciones que el puesto exige (Grados, 2013, pp. 237-246).

Lo que el autor trate de hacer énfasis es en la sinceridad del candidato, hacer una investigación precisa para no cometer errores, ya que cualquier hoja de vida (curriculum) llegara a recursos humanos bien maquillada, más la investigación junto al proceso de entrevista saldrá a luz quien es en verdad, el posible candidato.

Son los procesos que utiliza la empresa para verificar los datos presentado por el candidato que formara parte de la empresa, esto se hace para dar mayor credibilidad al proceso de selección y a la vez el nivel de confiabilidad que la empresa depositara en el nuevo recurso. Es la investigación que hace la empresa para la obtención de datos por terceras personas del nuevo empleado.

4.3.3.6.7. Evaluación Médica.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico de solicitante. Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud

de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, pasando por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud. (Werther w. B., 2000, p. 201).

Significa entonces, que el examen médico es conveniente aplicárselo a todo candidato, para así tener base y saber con quién se está tratando, siempre con el uso y razón de no caer en la discriminación de personas, pero si tener un buen criterio para no cometer errores y tener personal que faltara a su puesto de trabajo constantemente, esto implicara perdida para la empresa.

4.3.3.6.8. Entrevistas con el Supervisor.

En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre toda las habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. (Werther w. B., 2000, p. 202).

Recordemos que las entrevistas tienen ventajas y desventajas, más en este caso el supervisor tendrá un papel muy importante para la empresa, por lo que este deberá de estar bien capacitado, para cometer el mínimo de errores dentro de la organización ya que es el que determina la decisión final.

.4.3.3.6.9. Descripción Realista del Puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron “siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sección de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran, de ser posible, en el lugar de trabajo. (Werther W. B., 2000, p. 203).

Después de lo anterior expuesto, bien sabemos que existe el proceso de inducción, que es una herramienta muy útil para el desarrollo del nuevo empleado, aplicando este proceso junto a la descripción realista del puesto, la rotación de personal disminuirá.

De acuerdo a la entrevista realizada al responsable de recursos humano se le pregunto que si se le presentaba la ficha de cargo a ocupar al trabajador. Por lo que respondió que sí se les mostraba la ficha de cargo a desempeñar, esto se hace con el objetivo que el trabajador conozca cuáles son sus obligaciones y que las pueda desempeñar dando todo de sí.

Esto refleja el buen funcionamiento de la empresa, en cuanto a su eficiente gestión del proceso con el talento humano, ya que así protege a la empresa y los objetivos que la empresa desea alcanzar, ya que un trabajador que tenga conocimiento de sus funciones a desempeñar, no habrá manera que deje de cumplirla, porque son metas que se tiene que proponer y alcanzar.

4.3.3.6.10. Decisión de Contratar.

Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización. Conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, 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. (Werther w. B., 2000, pp. 203-204).

La decisión de contratar a un solicitante o un personal que se requiera para dicha empresa, es una responsabilidad muy seria y se debe de tomar en consideración los posibles errores, para que no nos tomen como sorpresa, cuando estos salgan a luz, el autor hace referencia en estudiar los expedientes, para verificar posibles faltas en que se incurrió.

Para determinar el candidato idóneo la empresa debe haber procesado la información que se obtuvo, comparar las alternativas de ventajas y desventajas para tomar la mejor decisión de contratación.

4.3.3.6.11. Realimentación del Proceso de Selección.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado, si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada. (Werther w. B., 2000, p. 204).

En la retroalimentación del proceso de selección siempre se tiene que tomar en consideración los dos tipos de retroalimentación, la positiva y la negativa, teniendo en cuenta siempre la cautela de saber hacer estos tipos de proceso, uno de ellos lleva beneficios a la empresa y la otra afecta directamente al nuevo empleado tal vez por una mala aplicación de la retroalimentación.

4.3.4. Contratación.

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, la forma de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos: a) obra determinada b) tiempo determinado c) por temporada d) por capacitación inicial e) por periodo de prueba f) por tiempo indeterminado. (Grados, 2013, p. 256).

Para que se dé la contratación tuvo que haber pasado por un buen proceso de selección, recordemos que el nuevo empleado pasara por un periodo de prueba donde este se evaluara si puede desempeñar o no el cargo que se le ha asignado

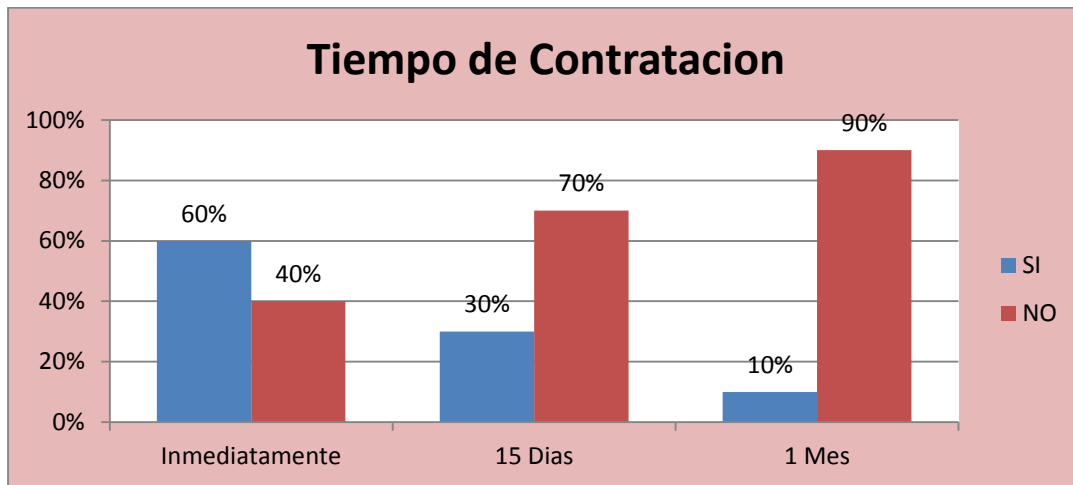
a pesar que este haya sido contratado. El contrato puede ser por tiempo indefinido o por temporada.

El proceso de contratación que realiza la empresa, en primera instancia en proceso de inducción con el objetivo que el trabajador se adapte a la empresa y a su puesto, cabe mencionar que la empresa utiliza esta técnica para evaluar la capacidad del nuevo empleado y si está apto para el puesto, y si eso se da se hace la contratación por su capacidad, creatividad, lo cual se da utilizando los proceso que rige el código de trabajo, los cuales describe todos los requisitos que el puesto y el salario debe adquirir.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos (**Ver Anexo N10**), se le pregunta quién hace la gestión de contratación, por lo que responde que el director general y el departamento de recursos humanos ya que es una forma de coordinar el trabajo.

En esta etapa la empresa formaliza su relación con el nuevo recurso y le brinda la información del puesto a ocupar, las funciones que tendrá que desempeñar, el tipo de contrato si es por tiempo determinado o es un contrato por tiempo indefinido, a la vez la empresa le hará saber al nuevo empleado los objetivos que desea alcanzar la institución, es un proceso ágil por el tipo de recursos que contrata. A la vez la empresa hace su proceso de contratación. Ver gráfico siguiente:

Grafica N°7



Fuente: Autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunta cuánto tiempo después fue contratado, por lo que responde el 60% inmediatamente, por tratarse de contratos temporales, el 30% quince días después por tratarse de cargos que pasan por periodos de prueba y un 10% un mes después, por tratarse de cargos administrativos. Esto coincide con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, el que expresa que el porcentaje más alto sucede porque la producción está en flota, el porcentaje más bajo por contar con necesidad de reclutar personal administrativo, técnicos.

Es necesario saber que la empresa hace este tipo de proceso por la necesidad de contratar personal para cubrir las necesidades de los proveedores y a los clientes, y para los procesos de contratación se necesita más seriedad en el proceso de selección y reclutamiento ya que consisten en puestos de confianza.

A la vez se logra observar que los contratos están elaborados conforme la ley 185 del código de trabajo, cabe mencionar que esto se da para evitar errores en el futuro, con las diferentes organizaciones que contribuyen para que se cumplan estos métodos que favorecen el bienestar de las instituciones.

4.3.4.1. Concepto

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

Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185 (CT), 1996, artículo No. 85, Dicta que en el uso de las facultades que le confiere el Código del Trabajo, Ley 185 y Ley del Salario Mínimo Ley # 625 publicado en la gaceta # 205, que fue aprobada el 5 de septiembre de 1996 y publicada el 30 de septiembre del mismo año .

Expresa que el trabajo es un derecho, una responsabilidad social y goza de la especial protección del estado. Donde el estado procurara la ocupación plena productiva de todos los nicaragüenses, lo que se expresa en la tabla del salario mínimo del código de trabajo para las empresas Sujeta a régimen fiscal (Agropecuario) el salario mínimo para estas empresas. **(Ver Anexo N°15)**

En esta etapa se llega a un acuerdo entre el candidato y la organización, se definen las obligaciones, derechos y beneficios, que beneficiaran a ambas partes contratadas, este contrato se debe realizar en base a al código trabajo.

4.3.4.2. Elementos del Contrato.

Hay una serie de documentos necesarios al contratar un nuevo trabajador, los cuales pueden variar dependiendo las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto. (Grados, 2013, p. 256).

En una hoja de vida (curriculum) tendrá que ir descrito hasta el mínimo detalle de interés para la empresa, del nuevo empleado, también este deberá cumplir con ciertos requisitos que la empresa los solicite, en algunos casos se notifica por parte de la empresa, “si no cumple con los requisitos no presentarse”.

Según el código 185 del código de trabajo deberán ir incluidos los siguientes elementos.

En la observación realizada a los documentos que contiene el contrato laboral, se observa que en ello va descrito: la duración del contrato, fecha que inicia, tipo de contrato, jornada laboral, si es periodo de prueba, retribuciones, pagas, el alcance de trabajo, categoría del trabajador, dato del trabajador, datos del centro de trabajo, vacaciones y finalización de la obra.

Todos estos contratos están elaborado en base al código 185 del código laboral, y en los expediente de cada trabajador esta su contrato de trabajo, **(Ver Anexo N°11)** para que no incurra en perdidas y en algún momento dado se pueda agilizar el proceso.

Esto significa que la empresa cumple con todo los requisito que la ley del código de trabajo exige en el cumplimiento de sus objetivo y en el cumplimiento de lo contratado a cada trabajador.

a) Relación Laboral y Contrato de Trabajo.

Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración.

Contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio.

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.

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

Cuando en la empresa se contrata un nuevo recurso, en el curriculum deberán incluir todos estos documentos que acreditan la experiencia, habilidades laborales del nuevo recurso contratado; aquí se incluyen los títulos, las cartas de referencia, los documentos de identificación personal (Cedula, Partida de nacimiento, Numero RUC, INSS, Licencia de conducir).

Algunos de esos documentos son específicos para determinados recursos, en dependencia de la labor que van a desarrollar en la empresa según el puesto ofertado

Lo que va de acuerdo con el contrato que la empresa realiza a sus empleados, y coincide con lo que con la ley 185 del código del trabajo, lo que expresa la legalidad y la seriedad que cuenta la empresa hacia sus trabajadores, los cuales se sienten confiados y con disposición al trabajo.

En la encuesta realizada a los empleados de CECOCAFEN, se les pregunto si en el expediente, existe el contrato de trabajo a lo que respondieron, en 100% (**ver anexo n°15**) que sí, esto se pudo afirmar con la observación realizada a los expedientes.

Significa que el responsable de recursos humanos, mantiene en orden y muy bien archivados los expedientes de los empleados, facilitando cualquier información que beneficie a la organización, ya sea por cualquier supervisión, por parte del ministerio del trabajo,

4.3.5. Inducción.

La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todo los empleados las actitudes, estándares valores y patrones de conductas prevalecientes que espera la organización y sus departamentos. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes métodos, que varían de una empresa a otra. (Grados, 2013, pág. 333).

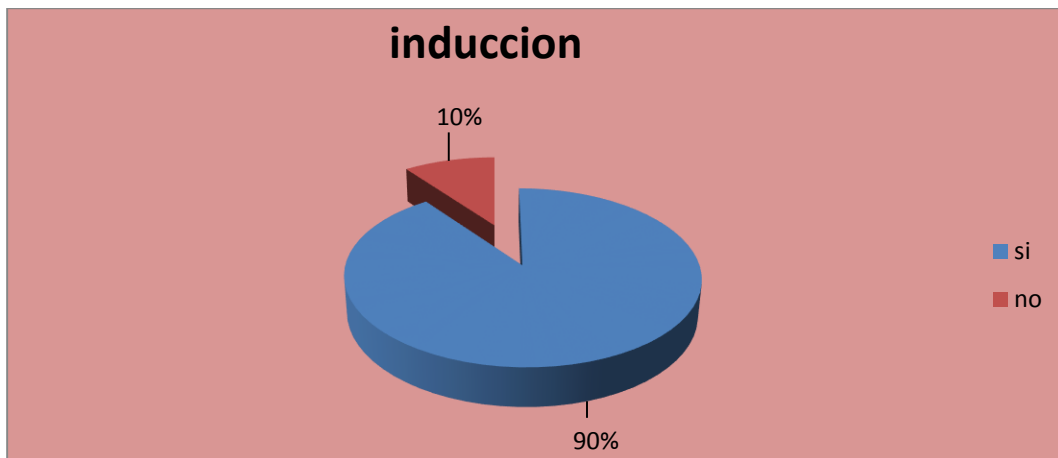
Inducción procedimiento necesario en toda empresa, para el nuevo empleado, es una forma de inculcar valores, actitudes positivas, es que se sienta familiarizado con el cargo que desempeña y sus compañeros de trabajo. En algunos casos o en algunas empresa incluye también la inducción física (geográfica) por parte de la empresa, también se toma en cuenta que en este proceso no se puede dar mucha información importante para la empresa puede ser perjudicial.

4.3.5.1. Programa de Inducción.

“Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal .Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes del programa de inducción.”(Davis W. B., 2008, p. 230).

Existen diferentes métodos de inducción, lo aconsejable es aplicar uno de ellos siempre en los nuevos empleados para obtener beneficios como la adaptación rápida al puesto, la ubicación correcta, las personas que siguen este programa se les hace más fácil el desempeño de sus funciones, la que se beneficia directamente en este proceso es la organización donde se encuentra el individuo.

Grafica N°8



Fuente. Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de CECOCAFEN.

De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunto que si existe en la empresa un proceso de inducción para el personal nuevo de la empresa, por lo que un 90% de los trabajadores reconocen que si existe el proceso de inducción y un 10% refiere que no paso por el proceso de inducción, en la entrevista realizada al responsable de Recursos Humanos se le

pregunto que si existía el programa de inducción para el nuevo trabajador por lo que si existe el programa de inducción y que todo trabajador pasa por ello, lo que alega que esto le beneficia a la empresa por que el trabajador se familiariza con la institución y que se le hace más fácil su proceso

Esto expresa la importancia que tiene para la empresa el programa, para el personal nuevo contratado por la empresa, esto significa que a la empresa le interesa que su personal conozca los procesos que realiza la empresa antes de ejercer sus funciones, el objetivo de la empresa es evaluar la capacidad del nuevo empleado de la empresa, posteriormente pasado el proceso, el recurso entra a ejercer sus funciones conociendo los objetivos que desea alcanzar, y por ende que ejerza sus funciones de manera eficiente y en menos tiempo adaptándose al sistema de trabajo, lo cual resulta beneficioso para la institución porque aumenta la eficiencia del nuevo empleado en su periodo de aprendizaje y la empresa se evita el estrés de supervisión y el 10% que expresa que no paso por un proceso de inducción, es porque no conoce el proceso, lo que significa que la empresa debe aclarar a sus empleados el significado de inducción que en otras palabra es el periodo de prueba .

4.3.5.2. Fines de Inducción.

El nuevo empleado no solo debe ser calificado y brillante, al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a nuevo puesto mediante una promoción, requieren de un proceso completo de orientación sobre nuevas responsabilidades. (Davis w. B., 2008, p. 228).

Como fines de inducción es tratar de que el empleado nuevo o el que se ha promocionado a otro puesto, comprenda las funciones a realizar y el ambiente que

lo rodeara, un fin muy claro es el ahorro de tiempo para la organización que este se convertirá en reducción de costos al aplicar un buen proceso de inducción.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunto considera que el proceso de inducción consigue los fines siguiente, fines de reducción de costos, reducción del estrés, reducción de la rotación, ahorrar tiempo a supervisores y compañeros. Por lo que contesto que eso es lo que se busca, que era un proceso de vital importancia para el empleado y la empresa ya que se evitaba errores al momento de ejercer sus funciones.

Según el autor(Werther 2008) este proceso se hace para reducir todos los procesos anteriormente mencionados, con el objetivo, que el trabajador se familiarice con la empresa, y posteriormente desempeñar las funciones que le corresponde de la mejor manera posible, es de vital importancia este proceso para el cumplimiento de los planes de la empresa y es una manera muy sencilla de hacer que el trabajador desempeñe su trabajo con eficiencia y calidad, los cuales lograran los fines de reducción de estrés, el trabajador requiere de menos supervisión, y esto contribuye a la obtención de resultados y reducción de costos y evitara la rotación.

4.3.5.2.1. Reducción de Costos.

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tendrá a fijar parámetros y presupuesto que no, que no es posible exceder.

(Werther W. B., 2000, p. 155).

Reducción de costos será la inversión en contratar nuevos empleados idóneos para la organización, siempre y cuando los márgenes de costos sean mínimos. El autor resalta que en todos los casos los resultados tendrán que arrojar cifras altas para el encargado del área de recursos humanos cuando este es nuevo en esta área.

Por otra parte la empresa a través del proceso de inducción busca que el trabajador en ese lapso de tiempo, tenga definido los objetivos de la empresa y se asegure de conocer a la vez la misión y visión de largo plazo, cabe mencionar que el objetivo fundamental de este proceso es reducir costos en el futuro para la empresa, en el cual se le hace saber al nuevo recurso sus responsabilidades y sus obligaciones para con la empresa.

4.3.5.2.2. Reducción de Estrés y Ansiedad.

Cuando no hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta el estrés el desempeño es mayor porque este ayuda a una persona a buscar recursos para satisfacer las necesidades laborales. El desempeño comienza a disminuir en algún momento porque el exceso de tensión interfiere con él. (Newstrom, 2007, págs. 360-361).

A lo que se refiere el autor más bien es a la tensión (estrés-desempeño) que se vive por ejemplo: cuando hay un pedido de productos que el cliente los necesita lo más rápido posible, se da el estrés de hacer esa entrega.

En relación con el objetivo que expresa Newton, el trabajador tendrá que estar bajo estrés y ansiedad para medir su nivel de capacidad laboral, por ende en la empresa de CECOCAFEN, este factor se reduce aplicando con el programa de inducción tratando de dar al empleado un ambiente apropiado.

4.3.5.2.3. Reducir la Rotación del Personal.

“Algunas empresas alientan la rotación de personal de una a otra función. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación del personal.” (Davis W. B., 2008, p. 252).

En algunos casos la rotación de personal, perjudica la concentración del empleado en el puesto o labor que desempeña es por eso que la empresa deberá hacer una reducción de la rotación del personal, como ya se ha aclarado por parte del autor también la rotación de personal tiene sus ventajas.

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 falta de ahorro de tiempo en los nuevos empleados, considero se da por la falta de inducción, es ahí donde está el papel importante de los supervisores de hacer el proceso de inducción a los nuevos empleados, para que tengan bien definidos los objetivos, misión y visión de la institución.

De acuerdo a la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto que si el proceso de inducción conseguía los fines como; Reducir Costo, Estrés, Rotación, Ahorrar tiempo a Supervisores y compañero, por lo que considera que viene a reducir todos los inconvenientes anteriormente mencionado para el encargado de recursos humanos refleja que este proceso es de vital importancia ya que ayuda a reducir el estrés y posteriormente ayudan a reducir el tiempo que toma el nuevo recurso para adaptarse y ayuda a la empresa a reducir costo en el proceso de reclutamiento por ende le resulta positivo realizar este tipo de procedimiento que ayudara al trabajador sentirse en confianza con la institución.

De acuerdo a lo anterior la organización CECOCAFEN, utiliza el proceso de inducción como un método de ahorro de tiempo, costos para la institución ya que le resulta oportuno que el trabajador, tenga dominio de sus manual de procedimiento en el menor tiempo posible.

4.4. Desempeño Laboral.

4.4.1. Definición.

El otro tipo de realimentación se refiere al desempeño laboral, probablemente el más importante de cuantos recibe un empleado. Como hemos visto a lo largo de esta obra, el desempeño constituye un elemento vital para el éxito profesional. (Davis w. B., 2008, p. 297).

Desempeño laboral es lo que aporta todo colaborador para cada organización, ayudándole a esta a cumplir los objetivos, metas, visiones, misiones, para el éxito de la empresa.

El desempeño laboral es de vital importancia, ya que se espera el mejor rendimiento y el mejor resultado productivo para finalizar un proyecto en ejecución de la empresa de CECOCAFEN, y de la misma manera la empresa obtendrá dominio de los resultados y la competitividad de sus empleados.

4.4.2. Importancia.

Un proceso eficaz 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. (Davis w. B., 2008, p. 297).

La evaluación del desempeño permite que las instituciones conozcan mejor el potencial de sus empleados de manera individual y tomar en cuenta si este trabajador es el más adecuado para la empresa.

En la entrevista realizada al responsable de Recursos Humanos se le pregunto, que cual era el valor agregado que aportaba el capital humano a la organización, por lo que contesta que el capital humano aportaba un valor importantísimo en la empresa porque se de ello se reflejaba la disponibilidad y el que se pudieran cumplir las metas que deseaba alcanzar la empresa, los cuales se refleja semestralmente.

Por lo que se ve la importancia que tiene el personal de esta empresa y el valor que se le da al trabajador en el cumplimiento de sus labores, por ello la empresa premia a sus mejores recursos para mantenerlos motivados y que sigan creciendo tanto emocional e intelectualmente.

En la encuesta a los trabajadores de CECOCAFEN, (**Ver Anexo N° 12**) se les pregunto cada cuanto se hacía la evaluación del desempeño en la empresa a los trabajadores, por lo que contesta que la evaluación es cada seis meses, para evaluar sus desempeño, de la misma manera en la entrevista realizada al responsable de recursos humano, coincide con la encuesta realizada a los trabajadores, expresando que esta evaluación se hace con el objetivo de evaluar al trabajador en el cumplimiento de sus tareas de la misma manera le sirve a la empresa para evaluar los objetivos y las metas propuesta.

Lo que significa que la empresa se preocupa por el cumplimiento de metas y el poder cumplir en tiempo y forma a sus clientes, para no entrar en auge, lo que expresaba el encargado es que cuando el trabajador no cumple con sus tareas y metas, se hace una evaluación del porque de esta situación.

Esto es un factor fundamental ya que le están dando seguimiento al problema que presenta cada empleado, si no se encuentre ningún impedimento se toman acciones hacia el trabajador.

4.4.3. Factores que Influyen en Desempeño Laboral.

El método de comparación de factores requiere que el comité de evaluación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al mismo factor en otros puestos. (Werther w. , 2001, p. 20).

Como puede observarse los factores son elementos clave en el desempeño laboral, donde todos los colaboradores deberán de cumplir cada uno de estos, para el buen desempeño y el buen funcionamiento de la organización.

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 (Werther w. B., 2000, pág. 20).

Competencias laborales cada empleado deberá de saber sus responsabilidades y obligaciones, en su desempeño laboral, ya que pueden ocurrir situaciones no favorables para los empleados según ha citado el autor.

4.4.3.1.1. Conocimientos.

En el contexto tradicional, un instructor transmitía determinados conocimientos a las personas que se preparaban bajo su dirección de manera personal. (Davis w. B., 2008, p. 233).

Es evidente entonces que conocimiento es una enseñanza de conceptos y habilidades hasta ser bien captadas por el aprendiz de una persona a otra como se ha citado en la teoría anterior.

4.4.3.1.2. Capacitaciones.

Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que quizás existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización. Con toda la probabilidad los miembros de las organizaciones del futuro continuaran experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiara a las a que pertenecen. (Werther w. B., 2000, págs. 13-242).

Las capacitaciones pueden ser un proceso de retroalimentación, siempre se tiene que estar capacitando al personal, en diferentes aspectos ya sea laboral, el manejo de nuevas maquinarias, en las relaciones laborales con los compañeros, el clima laboral, el compromiso organizacional, para poder cumplir con visiones, misiones, metas y objetivos.

4.4.3.1.3. Habilidades.

Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica se pueden considerar por separado, los tres tipos amplios de habilidades que los lideres utilizan son, los técnicos, humanos y conceptuales (Newstrom, 2007, p. 161).

Las habilidades son un requerimiento para cada individuo de acuerdo al desempeño que tendrá en una organización, este puede tener varias habilidades pero además se debe de tener en cuenta que son muchos los colaboradores y por lo tanto cada quien tendrá su habilidad para desempeñar el cargo que se le ha asignado.

4.4.3.1.4. Experiencias.

Los directivos dependen a menudo de sus puntos de vista y experiencias personales para resolver los problemas y tomar decisiones empresariales. Sin embargo, pueden surgir serios problemas. (Mejia, 2008, p. 27).

La experiencia en un empleado es un valor muy importante, de ello muchas veces se valdrá para tomar serias decisiones, que serán de vital importancia para la empresa, tales ya sea en la contratación de nuevos empleados o negocios.

4.4.3.1.5. Actitudes.

Cuando aparecen actitudes negativas, son tanto un síntoma de problemas ocultos como una causa que contribuye a generar dificultades posteriores a la empresa. Actitudes de descontento pueden dar por resultado huelgas, lentitud en el trabajo, ausencias y rotación de personal, también pueden darse disparos de quejas, bajo desempeño, producción de baja calidad y un pobre servicio al cliente, robo de los empleados y problemas disciplinarios.

Por otra parte son deseables las actitudes favorables de los empleados porque tienden a relacionarse con muchos de los resultados positivos que tratan de alcanzar los administradores. (Newstrom, 2007, p. 203).

Existen diferentes actitudes dentro de una empresa, no todas son buenas pero si sirven para alentar a recurso humanos cuando se dan actitudes negativas, para ver en que se está fallando, las actitudes positivas son buena señal para la empresa y el área de recursos humanos se cree que se está trabajando bien.

4.4.3.1.6. Establecimientos de Metas.

Las metas son objetivos del futuro desempeño. Ayudan a centrar la atención de los empleados en los asuntos de mayor importancia para la organización, alientan una mejor planeación para distribuir recursos cruciales (tiempo, dinero, energía) y

estimulan la preparación de planes de acción para el logro de las metas. Las metas son útiles después de la conducta deseada, cuando los administradores comparan los resultados con sus objetivos y exploran las razones que explican cualquier diferencia. (Newstrom, 2007, p. 113).

Las metas establecidas son una guía para la organización, para todo los empleados, están son de vital importancia para la organización ya que con estas se puede saber hacia dónde se dirige y qué camino tomar. Las metas bien establecidas dan una señal de qué decisión tomar cuando se presente alguna debilidad en el transcurso de llevarlas a cabo.

4.4.3.1.7. Motivaciones.

Cuando se enfrenta con un problema moral, la solución típica era un salario mayor más prestaciones y mejores condiciones laborales. Sin embargo, como se ha señalado esta solución simplista no funciona realmente. Con frecuencia la administración se siente desconcertada porque paga sueldos y salarios altos, ofrece un paquete excelente de prestaciones y proporciona muy buenas condiciones laborales, pero aun así sus empleados no están motivados. (Luthans, 2008, p. 172)

Como motivación existen de todo tipo, no solo el económico o aumento de salario, algunos empleados consideran que motivación también es acordarse de las fechas de cumpleaños, motivándolo con ascensos, cumplir con los derechos de los trabajadores respetar la dignidad física y emocional. También tiene que ver con el ambiente laboral que se encuentra el empleado, porque un mal clima laboral desanima a los empleados ya sea de higiene o inseguridad.

4.4.3.1.8. 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).

Las características personales siempre se tienen que considerar ya que no todas las personas van a comportarse de una misma manera aunque tengan actitudes no todas serán iguales, pero si las características serán una forma de identificar a cada individuo.

4.4.3.1.9. Personalidad.

Gran parte de la controversia radica en el hecho de que las personas en general, y las que se dedican a la ciencia del comportamiento, definen la (personalidad) desde diferentes perspectivas. La mayoría de las personas tienden a equipar la personalidad con el éxito social (es decir tener una personalidad buena o popular) y a describir la personalidad como una sola característica dominante (por ejemplo, fuerte, débil o amable). (Luthans, 2008, págs. 125-126).

La personalidad tiene que ver también en el ambiente que se desarrolló en su infancia, la persona es aquí donde contrae toda la educación posible para el desarrollo de su vida, el autor refiere que no existe un concepto general de personalidad.

4.4.3.1.10. Inteligencia.

La inteligencia es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. (Chiavenato I. , g.h, 2009, pp. 158-159).

La inteligencia puede ser un parámetro dentro de una organización, ya que se puede ver a un empleado por su capacidad como un posible prospecto a ser un líder y tener capacidad para tener un buen liderazgo dentro de la empresa.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunto, cuál de las competencias existentes influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo que responde que la competencia de conocimiento, habilidades, experiencias, actitudes y el establecimiento de meta, por lo que la empresa crea estrategias para que sus trabajadores sigan desarrollando sus capacidades laborales, lo que significa que la empresa está invirtiendo en su fuerza laboral, por ende en el cumplimiento de sus objetivos y metas a alcanzar, debido a la capacidad de sus trabajadores, esto quiere decir que buscan candidatos que clasifiquen y cuenten con técnicas de conocimiento, esto con el objetivo de evitarse costos y que el trabajador ya tenga conocimiento en sus labores, para la obtención de productividad.

Esto es de gran importancia para toda empresa, que todo su equipo de trabajo esté capacitado y preparado para cumplir con las metas de la empresa, esto se da porque esta empresa capacita a su personal y la prepara para cualquier actividad de la institución, con el fin de dar un servicio de calidad.

4.4.3.2. Comportamiento Organizacional.

Con el fin de sobrevivir en un ambiente global intensamente competitivo las organizaciones requieren de sus empleados niveles permanente de alto desempeño. Muchas empresas aplican alguna forma de sistemas de planeación y control orientado hacia resultados. (Newstrom, 2007, pág. 137).

Este comportamiento organizacional puede ser una forma de evaluación, para la empresa ya que se puede medir que nivel de rotación de personal existe, el nivel de desempeño, si existen faltas en cualquier área de la organización esto puede

llevar a pérdidas a la empresa, recordemos que las competencias están pendientes para aprovechar las debilidades de otras organizaciones.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, (**Ver Anexo N°13**) se les pregunto que cual de los aspecto del comportamiento organizacional se identifican, a lo que responden el 100% de los empleados se consideran con sentido de pertenecía, disposición para el trabajo, confianza en la institución y apropiación institucional.

Esto indica que los empleados están motivados para desempeñar cada una de las funciones que ejercen en la organización, significa que se preocupa por el bienestar de sus empleados y que a pesar de que no exista una área específica de recursos humanos, existe dentro de la organización un personal comprometido con los objetivos de la empresa, lo que facilita lograr las metas organizacionales.

Como compromiso organizacional los colaboradores de esta organización se identifican, con sentido de pertenecía, disponibilidad para el trabajo, confianza en la institución, apropiación institucional, esto se debe a que están motivados a desempeñar sus funciones.

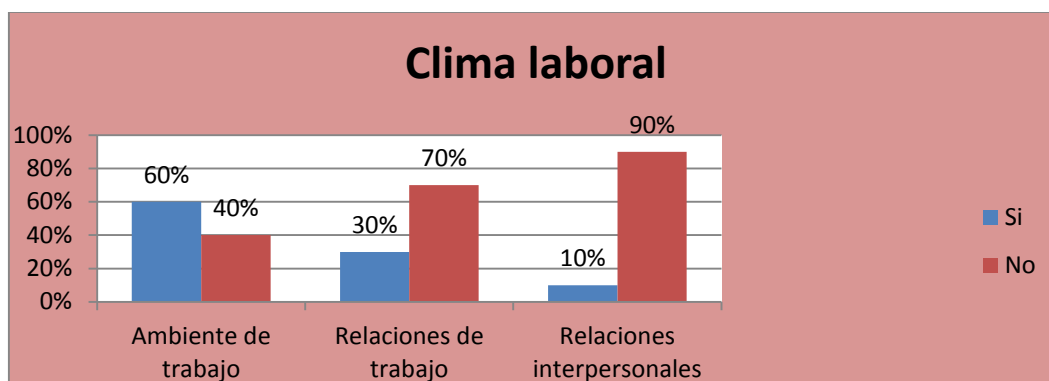
4.4.3.2.1. Clima Laboral.

El clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización. (Davis w. B., 2008, p. 438).

Clima laboral lugar donde se encuentra ubicado exactamente el empleado desempeñando su función, según un buen clima laboral significa para muchas empresa sinónimo de productividad y lo contrario un mal clima laboral lleva a las pérdidas a la empresa ya que se produce la falta de entusiasmo, el desgano y

anhelo por el trabajo debemos de tener en cuenta que en cualquier puesto que sea o en cualquier empresa el empleado deberá ser productivo.

Grafico N°9



Fuente. Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de CECOCAFEN.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunta, que aspecto del clima influye en el desempeño de los trabajadores, lo que contesta el 60% de los trabajadores que cuentan con buen ambiente laboral y un 40% lo niega, el 30% afirma que existe buena relación en su trabajo, pero un 70% niega tal afirmación y un 10% sostienen que existen relaciones interpersonales, pero el restante 90% dice no existir, en la entrevista realizada al Responsable de Recursos Humano, este coincide con la encuesta realizada a los trabajadores, por lo que alega que la empresa realiza sus funciones priorizando que sus trabajadores laboren en climas laborales satisfactorios y que tengan un buen plan de Higiene y Seguridad.

Estos datos indican que la empresa está teniendo dificultades con sus trabajadores respecto a las relaciones de trabajo e interpersonales de sus trabajadores a pesar de que en su mayoría siente que existe un adecuado ambiente laboral, esto significa que la empresa tendrá que crear estrategias para que este 10% de relaciones interpersonales mejore su relaciones a fin de favorecer un mejor desempeño en sus funciones y crear un mejor clima laboral en la empresa.

Lo que significa que la empresa tiene que crear estrategias para que mejore el clima laboral, donde el ambiente laboral es determinante para el desarrollo de las funciones de la empresa, porque si existe una mala relación con los compañeros, el desarrollo de las funciones se creara bajo un clima tenso, lo cual generara situaciones desfavorable para la empresa, por ende la empresa deberá crear un mejor ambiente de trabajo, estos son factores que influyen en los desarrollo de los objetivos de la empresa.

4.4.3.2.2. Liderazgo.

Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un gran grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas. Los tres elementos importantes de la definición son, la influencia, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. En todos los casos la prueba definitiva del liderazgo es la medida en que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial que ya está en una organización y su personal. (Newstrom, 2007, p. 159).

Según se ha citado el liderazgo es un pequeño motor para la organización, que le ayuda al cumplimiento de metas y objetivos, siempre deberá de haber un líder que dirija este proceso y deberá caracterizarse entre el grupo de empleados cumpliendo ciertos requisitos para tener un buen liderazgo dentro de una organización.

En la entrevista realizada al responsable de Recursos Humanos se le pregunto, que cual era el valor agregado que aportaba el capital humano a la organización, por lo que contesta que el capital humano aportaba un valor importantísimo en la empresa porque se de ello se reflejaba la disponibilidad y el que se pudieran cumplir las metas que deseaba alcanzar la empresa, los cuales se refleja semestralmente.

Por lo que se ve la importancia que tiene el personal de esta empresa y el valor que se le da al trabajador en el cumplimiento de sus labores, por ello la empresa

premia a sus mejores recursos para mantenerlos motivados y que sigan creciendo tanto emocional e intelectualmente.

4.4.3.3. Compromiso Organizacional.

Se define frecuentemente:

1. Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular.
2. Una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización.
3. Una creencia firme en los valores y las metas de la organización así como la aceptación de estos (Luthans, 2008, p. 147).

Significa entonces, que el compromiso organizacional, es más que compromisos, son una cantidad de valores bien definidos, metas, objetivos, misiones a cumplir dentro y fuera de la organización, como puede ser compromisos propios a cumplir, con los empleados y con la misma sociedad que les rodea.

4.4.3.3.1. Ausentismo.

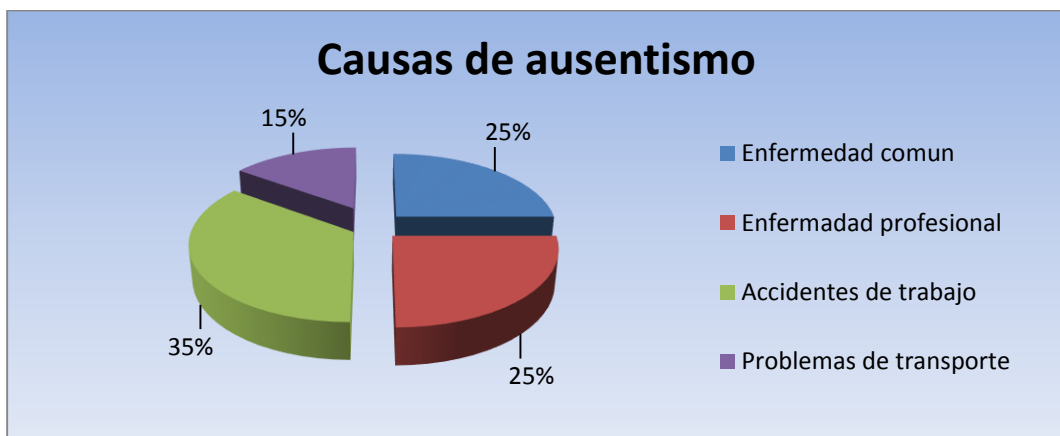
Una cierta cantidad de ausentismo es inevitable y no es raro que las organizaciones contraten más trabajadores para compensar la cantidad de ausencias de todos los empleados; sin embargo el ausentismo crónico puede ser señal de problemas más profundos en el ambiente de trabajo, el ausentismo se puede generar por faltas, incapacidades, vacaciones, descansos, asistencias a cursos, permisos etc. (Grados, 2013, p. 352).

El ausentismo es una falta para la organización por parte del empleado, quien deberá encargarse de este fenómeno que se da en la mayoría de las organizaciones, es el área de recursos humanos, donde se da la planeación de recursos humanos y el reclutamiento, es aquí donde se deberá hacer un

análisis, donde está el problema, si es por parte del empleado o el ambiente laboral donde está ubicado este.

Como en toda organización, en CECOCAFEN, se da el fenómeno de ausentismo y no es nada novedoso, porque existen causas que no se pueden evitar, así exista el mejor control de personal o el mejor equipamiento de un área de recurso humanos, las principales causas de ausentismo tenemos, enfermedad común, enfermedad profesional, accidentes común, problemas de transporte.

Grafica N°10



Fuente. Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de CECOCAFEN.

En la encuesta realizada a los empleados de CECOCAFEN, se le pregunta cuáles son las causas de ausentismo, a lo que respondieron que un 35% de los empleados se ausentan por accidentes de trabajo un 25% de los empleados, se ausentan por enfermedades comunes y de enfermedad profesional y un 15% se ausentan por problemas de transporte.

Esto indica que las causas de ausentismo, son inevitable a pesar de los controles y normas que existan en la organización, esto se debe de mejorar, ya que ausentismos frecuentes sin importar las causas que se den, traerán pérdidas a la empresa a corto o largo plazo, lo que indica que son un personal comprometido con la empresa con disciplina y buena actitud hacia el trabajo; esto

contribuye a que la empresa de un servicio de calidad y se cumplan con las metas en cada cargo.

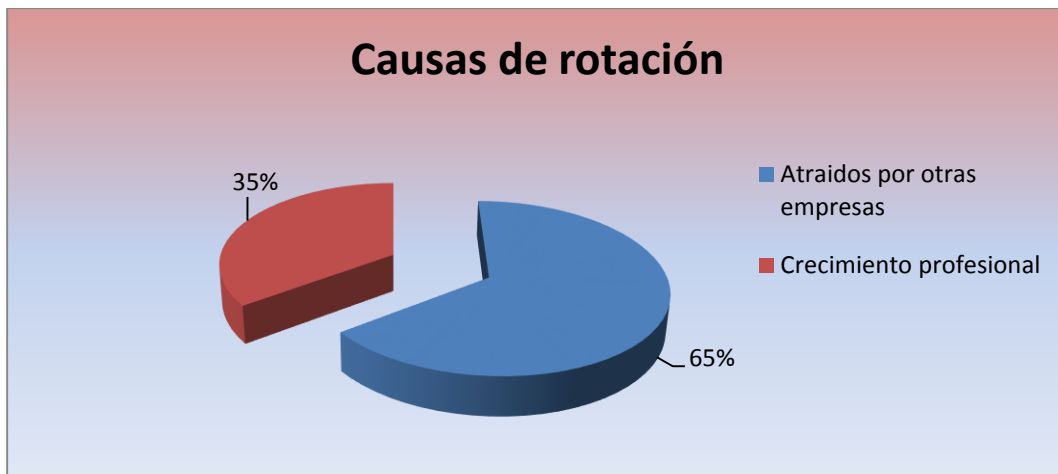
En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto cuáles son las causas de ausentismo que existen el empresa, respondiendo que accidentes de trabajo, enfermedad común, enfermedad profesional, esto indica que a pesar de que existan planes y medidas de higiene y prevención de accidentes, se dan casos, esto indica que están fallando los planes de que tienen dentro de la institución o que los tienen pero que no los ponen en práctica.

4.4.3.3.2. Rotación del Personal.

Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.”(Chiavenato I. , 2008, p. 135).

La rotación de personal está relacionado con el ambiente externo y el ambiente interno de la empresa, según es el intercambio de personas de un ambiente a otro, en algunos casos no se recomienda la rotación de personal, ya que esto lo que produce para la empresa es perdida, en gastos de inducción, entrenamiento, capacitaciones, pérdida de tiempo en empresas que se dedican a la producción de un determinado producto.

Grafica N°11



Fuente. Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de CECOCAFEN.

En la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN, se les pregunta las causas de rotación, a lo que respondieron que el 65% de los casos de rotación de personal es por ser atraídos por otras empresas y un 35% de los casos de rotación de personal es por crecimiento profesional, esto indica que la rotación de personal en la organización no es muy frecuente, uno de los principales motivos que se da la rotación es porque son atraídos por otras empresas y por crecimiento profesional. Las demás causas no se frecuentan, por ser motivados de manera que ayuda al crecimiento personal y profesional, que ayuda a suplir las necesidades de los empleados, lo que los motiva a seguir ejerciendo sus funciones de la manera más eficiente en la empresa, lo que coincide con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos.

Esto obedece al tipo de compensaciones que el trabajador recibe por lo que la empresa debe invertir más en su personal, debido a que es un personal comprometido con su trabajo y con la institución, por lo que fácilmente son atraídos por otras empresas que ofrecen mejores oportunidades. Por lo que esta empresa debe trabajar por la retención del personal, para evitar la pérdida de experiencia y recursos económicos con nuevas contrataciones.

V. CONCLUSION

En base a los resultados obtenidos se llegó a la conclusión que CECOCAFEN, realiza su subsistema de aprovisionamiento de personal que se describen a continuación:

- ❖ Se conoció que CECOCAFEN, aplica los proceso de subsistema de aprovisionamiento y que utiliza los modelos de planeación integrada, basado en la demanda del producto, basado en los segmentos de cargo, sustitución de puestos claves, basado en el flujo de personal.
- ❖ Se determinó que el tipo de reclutamiento es mixto, se utilizan fuentes como los trabajadores actuales, la radio, la televisión y a la vez existen fichas ocupacionales de cargos, se realizan pruebas pero no las más acertadas, para el proceso de reclutamiento, los contratos son por tiempo indefinido y temporal, son elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo.
- ❖ En cuanto a selección, se utiliza el modelo de colocación y de selección, la decisión de contratar se toma en coordinación entre el gerente y el responsable de recursos humanos, se realiza un programa de inducción al personal nuevo.
- ❖ Los factores que más influyen positivamente, en el desempeño, tenemos requisito de los trabajadores, ya que realizan los procesos a través de oferta y la demanda, se realizan evaluación de desempeño cada seis meses. Y los que afectan negativamente, tenemos relación con los clientes, relación con los proveedores, liderazgo, tecnología adecuada.
- ❖ Por lo anterior es evidente la relación que existe entre el aprovisionamiento y el desempeño laboral, señalando con importancia el factor que necesita atenderse, como es la remuneración, relaciones interpersonales, accidentes laborales, que se reflejan en el clima laboral y en el compromiso organizacional el ausentismo y la rotación de personal.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Blandon, E. C. (2011). Motivaacion del individuo. In seminario, *seminario*. matagalpa.
- Castro, G. (2011). *www monografias .com*. Retrieved septiembre 2015, from monografias.com.
- Cesar Bernal . (2010). metodos inductivo y deductivo . In C. Bernal, *Metodologia de la investigación* (p. 320). Colombia: prentice hall.
- Chiavenato. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administracion* . mexico: ATLAS S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones* (8 ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *gestion de talento humano*. mexico.
- Davis, w. B. (2008). *administaracion de recursos humanos el capital humano de la empresa*. mexico: Mc Graw Hill.
- Dessler. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Florida: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. S.A. ALHAMBRA MEXICANA.
- Dolam, S. L. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos*. ESPAÑA: MC-GRAW-HILL.
- Garcias, C. (2012). *www Monografias.com*. Recursos Humano Septiembre 2015, from Monografias.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento seleccion contratacion e induccion del personal*. mexico: mannual moderno.
- Heinemann K. (2003). Retrieved from metdologia de la investigacion <http://books.google.com.ni>
- Lazala Nallyelly M. (2012, mayo 12). [hhttp//reclutamiento y seleccion.com](http://reclutamiento y seleccion.com). Retrieved from [hhttp//reclutamiento.com](http://reclutamiento.com)
- Lopez, J. P. (2008). *Metodologia de la investigacion cientifica 2008*. 601.42p693 2008 C1.
- Luthans, F. (2008). *comportamiento organizacional* . mexico: McGrawHill.
- Mejia, L. G. (2008). *gestion de recursos humanos*. Madrid: pearson prentice hall.
- Newstrom, J. W. (2007). *comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw Hill.

- Ortez Sacarias. (2003). *asi se estudia metodologia de la investigacion*. Retrieved from Retrieved from <http://books.google.com.ni>
- Perez, C. (2012, 5 15). <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>. Retrieved from <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>: <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
- Hernandez, Sampirei. (2005). *Metodologia de la investigacion* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Wayne, Mondy. (1997). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: PRENTICE-HALL.
- Robert, M. N. (2005). *Admon RRHH*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Soto, G. (2011). www.monografias.com. Retrieved septiembre 2015, from monografias.com.
- Treminio, C. R. (2005). Aplicacion de los componentes de la admon RR.HH. In s. graduacion, *seminario*. Matagalpa.
- Werther, w. (2001). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther, W. B. (2000). *Administracion de personal y recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Werther, W. b. (2007). *Administracion de personal y recursos humanos*. mexico: mcwraw-hill.

VII. ANEXOS

Anexo N° 1

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

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
administración de recursos humanos	funciones de la ARH	función de retribución	<p>8. ¿existe un plan de compensaciones financieras? ___si ___no</p> <p>9. ¿si existe es igual o superior al salario mínimo? ___si ___no</p>	entrevista encuesta guía de observación	gerente o administrador de RH
subsistema de aprovisionamiento de RH	planeación	definición	<p>10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?</p> <p>11. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?</p>	entrevista	Gerente o administrador de RH.

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

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																						
subsistema de aprovisionamiento de RH	planeación	objetivos y políticas	<p>14. ¿cuentas con políticas de planeación de RH?</p> <p>___ si ___ no</p>	entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																						
		factores	<p>15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los RH?</p> <table border="1" data-bbox="903 792 1415 1242"> <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.			
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.																											

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																										
subsistema de aprovisionamiento de RH	planeación	Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis de puestos.	16. ¿existen las fichas ocupacionales de los cargos? ___si ___no 17. ¿cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo? ___si ___no.	entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																										
		tipo de información para el análisis del puesto	18. ¿qué tipo de información se recopila para el análisis del puesto? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de información</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</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	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.			
Tipo de información	SI	NO	NA																												
Actividades laborales.																															
Actividades orientadas hacia el trabajador.																															
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.																															
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.																															
Desempeño del puesto.																															
Requisitos personales para el puesto.																															

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																												
subsistema de aprovisionamiento de RH	planeación	Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto.	<p data-bbox="953 347 1407 415">19. ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?</p> <table border="1" data-bbox="905 435 1415 1068"> <thead> <tr> <th data-bbox="913 441 1205 474">Métodos</th> <th data-bbox="1213 441 1268 474">SI</th> <th data-bbox="1276 441 1331 474">NO</th> <th data-bbox="1339 441 1407 474">NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="913 480 1205 513">entrevista</td> <td data-bbox="1213 480 1268 513"></td> <td data-bbox="1276 480 1331 513"></td> <td data-bbox="1339 480 1407 513"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="913 519 1205 552">cuestionarios</td> <td data-bbox="1213 519 1268 552"></td> <td data-bbox="1276 519 1331 552"></td> <td data-bbox="1339 519 1407 552"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="913 558 1205 591">observación</td> <td data-bbox="1213 558 1268 591"></td> <td data-bbox="1276 558 1331 591"></td> <td data-bbox="1339 558 1407 591"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="913 597 1205 662">Diario o bitácora del participante.</td> <td data-bbox="1213 597 1268 662"></td> <td data-bbox="1276 597 1331 662"></td> <td data-bbox="1339 597 1407 662"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="913 669 1205 883">Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td data-bbox="1213 669 1268 883"></td> <td data-bbox="1276 669 1331 883"></td> <td data-bbox="1339 669 1407 883"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="913 889 1205 1062">Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td data-bbox="1213 889 1268 1062"></td> <td data-bbox="1276 889 1331 1062"></td> <td data-bbox="1339 889 1407 1062"></td> </tr> </tbody> </table>	Métodos	SI	NO	NA	entrevista				cuestionarios				observación				Diario o bitácora del participante.				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.				Conferencia con analistas de puestos o expertos.				entrevista	Gerente o administrador de RH.
Métodos	SI	NO	NA																														
entrevista																																	
cuestionarios																																	
observación																																	
Diario o bitácora del participante.																																	
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																	
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																	

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

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																										
subsistema de aprovisionamiento de RH	reclutamiento	políticas de reclutamiento	22. ¿tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? __si __no	entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																																										
		Fuentes de reclutamiento.	23. ¿cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal? 24. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleados actuales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Referencia de empleados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Antiguos empleados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anuncios en prensa, radio e internet.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Agencias de contratación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empleados temporales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La competencia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Universidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Institutos técnicos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Candidatos espontáneos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fuentes	S I	N O	N A	Empleados actuales.				Referencia de empleados.				Antiguos empleados.				Anuncios en prensa, radio e internet.				Agencias de contratación.				Empleados temporales.				La competencia.				Universidades.				Institutos técnicos.				Candidatos espontáneos.			
Fuentes	S I	N O	N A																																												
Empleados actuales.																																															
Referencia de empleados.																																															
Antiguos empleados.																																															
Anuncios en prensa, radio e internet.																																															
Agencias de contratación.																																															
Empleados temporales.																																															
La competencia.																																															
Universidades.																																															
Institutos técnicos.																																															
Candidatos espontáneos.																																															

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

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A			
subsistema de aprovisionamiento de RH	reclutamiento	procesos de reclutamiento	30. ¿cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?	entrevista encuesta observación	Gerente o administrador. trabajador empresa			
			Documentos			S I	N O	N A
			curriculum					
			títulos					
			cartas de trabajo anteriores					
			Constancias de referencias.					
			Record de policía.					
			Certificado de salud.					
			cedula de identidad					
			partida de nacimiento					
			Partida de nacimiento de los hijos.					
			fotocopia carnet del INSS					
			numero ruc					
			licencia de conducir					
Licencia de portación de armas.								
Constancias de estudios.								
Otros requisitos.								

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

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																												
subsistema de aprovisionamiento de RH	selección	modelos de comportamiento	<p>34. ¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colocación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clasificación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valor agregado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelos	SI	NO	NA	Colocación.				Selección.				Clasificación.				Valor agregado.				entrevista	Gerente o administrador.																								
		Modelos	SI	NO	NA																																												
Colocación.																																																	
Selección.																																																	
Clasificación.																																																	
Valor agregado.																																																	
		pasos de la selección de personal	<p>35. ¿cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>N/A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción preliminar de solicitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista preliminar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración de exámenes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista de selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verificación de referencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluación médica.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista con el supervisor.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción realista del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decisión de contratar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realimentación del proceso de selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Pasos	SI	NO	N/A	Recepción preliminar de solicitudes.				Entrevista preliminar.				Administración de exámenes.				Entrevista de selección.				Verificación de referencias.				Evaluación médica.				Entrevista con el supervisor.				Descripción realista del puesto.				Decisión de contratar.				Realimentación del proceso de selección.				entrevista	Gerente o administrador.
Pasos	SI	NO	N/A																																														
Recepción preliminar de solicitudes.																																																	
Entrevista preliminar.																																																	
Administración de exámenes.																																																	
Entrevista de selección.																																																	
Verificación de referencias.																																																	
Evaluación médica.																																																	
Entrevista con el supervisor.																																																	
Descripción realista del puesto.																																																	
Decisión de contratar.																																																	
Realimentación del proceso de selección.																																																	

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

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

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
subsistema de aprovisionamiento de RH	contratación	elementos del contrato	45. ¿qué elementos contiene el contrato laboral? <input type="checkbox"/> duración <input type="checkbox"/> fecha de inicio. <input type="checkbox"/> Tipo de contrato. <input type="checkbox"/> Jornada a tiempo completo o tiempo parcial. <input type="checkbox"/> Periodo de prueba. <input type="checkbox"/> Retribución. <input type="checkbox"/> numero de pagas. <input type="checkbox"/> En caso de obras, el alcance del trabajo. <input type="checkbox"/> Categoría del trabajador. <input type="checkbox"/> Datos del trabajador. <input type="checkbox"/> Datos del centro de trabajo. <input type="checkbox"/> Duración de las vacaciones. <input type="checkbox"/> Modo de cálculo final.	Observación	Empresa
			46. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	Encuesta	Trabajador
			47. ¿en los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	observación	Empresa

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

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																
Desempeño laboral	Factores	competencias laborales	<p>52. ¿cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>competencias laborales</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Establecimiento de metas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivaciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Características personales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	competencias laborales	S I	N O	N A	Conocimientos.				Habilidades.				Experiencias.				Actitudes.				Establecimiento de metas.				Motivaciones.				Características personales.				entrevista	Gerente o administrador.
		competencias laborales	S I	N O	N A																																
Conocimientos.																																					
Habilidades.																																					
Experiencias.																																					
Actitudes.																																					
Establecimiento de metas.																																					
Motivaciones.																																					
Características personales.																																					
		comportamiento organizacional	<p>53. ¿cuál 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>NA</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	NA	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	NA																																		
ambiente de trabajo																																					
Relaciones de trabajo.																																					
Relaciones interpersonales.																																					
Relación con los clientes.																																					
Relación con los proveedores.																																					
Liderazgo.																																					
Tecnología adecuada.																																					

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																								
Desempeño o laboral	factores	comportamiento organizacional	<p>54. ¿con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>aspectos</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sentido de pertenencia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disposición para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza en la institución.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apropiación institucional.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	aspectos	SI	NO	N A	Sentido de pertenencia.				Disposición para el trabajo.				Confianza en la institución.				Apropiación institucional.				entrevista encuesta	Gerente o administrador. Trabajador																				
			aspectos	SI	NO	N A																																							
Sentido de pertenencia.																																													
Disposición para el trabajo.																																													
Confianza en la institución.																																													
Apropiación institucional.																																													
			<p>55. ¿cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>causas</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>enfermedad común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>enfermedad profesional</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidentes de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>accidente común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas familiares.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>problemas de transporte</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Poca motivación para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Falta de supervisión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>beneficios de convenios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	causas	S I	N O	N A	enfermedad común				enfermedad profesional				Accidentes de trabajo.				accidente común				Problemas familiares.				problemas de transporte				Poca motivación para el trabajo.				Falta de supervisión.				beneficios de convenios				entrevista encuesta	Gerente o administrador. Trabajador
causas	S I	N O	N A																																										
enfermedad común																																													
enfermedad profesional																																													
Accidentes de trabajo.																																													
accidente común																																													
Problemas familiares.																																													
problemas de transporte																																													
Poca motivación para el trabajo.																																													
Falta de supervisión.																																													
beneficios de convenios																																													

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

Anexo N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM-MATAGALPA



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.) Estamos realizando la presente investigación, sobre la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de CECOCAFEN

Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Entrevista dirigida a responsables de recursos humanos, Lic. Franklin Rodríguez

I. DATOS GAENERALES

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste según lo conveniente

1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?
si
no.
2. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humano?
si
no.
3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?.
si
no.
4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?
5. ¿Existe una comisión mixta de Higiene y Seguridad en el trabajo?
si
no.
6. ¿Existe un plan de beneficios sociales?
si
no.
7. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?
alimentación
seguro social
subsídios.
medicamentos.
exámenes médicos.
8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?
si
no
9. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?
si

no

10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?

si

no

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

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

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

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

A partir de la oferta.

A partir de la demanda.

14. ¿Cuentas con políticas de planeación de Rh?

Si

No

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

FACTORES	S	N	NA
----------	---	---	----

	I	O	
Población y fuerza laboral.			
Cambio de valores.			
Descripción y análisis de puestos.			
Aplicación de la técnica de incidente crítico.			
Requisitos de personal.			

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

___si

___no

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

___si

___no.

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

TIPO DE INFORMACIÓN	SI	NO	N/A
Actividades laborales.			
Actividades orientadas hacia el trabajador.			
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.			
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.			
Desempeño del puesto.			
Requisitos personales para el puesto.			

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

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

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

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

__si

__no

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

FUENTES	S I	N O	N/A
Empleados actuales.			
Referencia de empleados.			
Antiguos empleados.			
Anuncios en prensa, radio e internet.			
Agencias de contratación.			
Empleados temporales.			
La competencia.			
Universidades.			

Institutos técnicos.			
Candidatos espontáneos.			

23. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

Interno.

Externo.

Mixto.

24. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

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

sí

no.

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

sí

no.

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

sí

no.

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

DOCUMENTOS	S	N	N/A
------------	---	---	-----

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

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

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

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

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

- si
- No.

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

___ Director general.

___ Responsable de Rh

___ Jefe del área.

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

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

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

PASOS	SI	N O	N/A
Recepción preliminar de solicitudes.			
Entrevista preliminar.			
Administración de exámenes.			
Entrevista de selección.			
Verificación de referencias.			
Evaluación médica.			
Entrevista con el supervisor.			
Descripción realista del puesto.			
Decisión de contratar.			
Realimentación del proceso de selección.			

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

De conocimiento.

De desempeño.

Psicológicas.

De respuestas gráficas.

De habilidades.

Médicas.

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

si

no

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

si

no

38. ¿Quién le realizo la entrevista?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

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

no

no

40. ¿Quién hace la gestión de contratación?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

agencia de empleo.

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

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

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

Si.

No.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ASPECTOS	S I	N O	N/A
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			
Confianza en la			

institución.			
Apropiación institucional.			

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

CAUSAS	SI	NO	N/A
enfermedad común			
enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
accidente común			
Problemas familiares.			
problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
beneficios de convenios			

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

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

Anexo N°3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM-MATAGALPA



Somos estudiante del V año de Administración de empresas estamos realizando esta investigación sobre influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual nos será de ayuda en nuestro estudio, agradeciendo de ante mano su valiosa colaboración.

Encuesta elaborada para trabajadores de CECOCAFEN Matagalpa.

Cargo: _____ Fecha: _____

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

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

si

no

2. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos ?

si

no

3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?

si

no

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

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

6. ¿Existe una comisión mixta de Higiene y Seguridad en el Trabajo?

si

no

7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

si,

no.

8. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

alimentación

seguro social

subsídios.

medicamentos.

exámenes médicos.

9. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?

si

no

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

si

no

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

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

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

Director general.

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

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

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

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

- si
- no

15. ¿Quién le realizo la entrevista?

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

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

si

no

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

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

18. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

si

no

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

Si

No.

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

___ Al finalizar un periodo.

___ Cada 6 meses.

___ Cada año.

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

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

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

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

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

CAUSAS	SI	NO	NA
enfermedad común			
enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
accidente común			

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

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

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

Anexo N° 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa

FAREM-MATAGALPA



GUIA DE OBSERVACIÓN

I.DATOS GENERALES

Lugar de observación: _____

Hora de la observación: _____ Fecha: _____

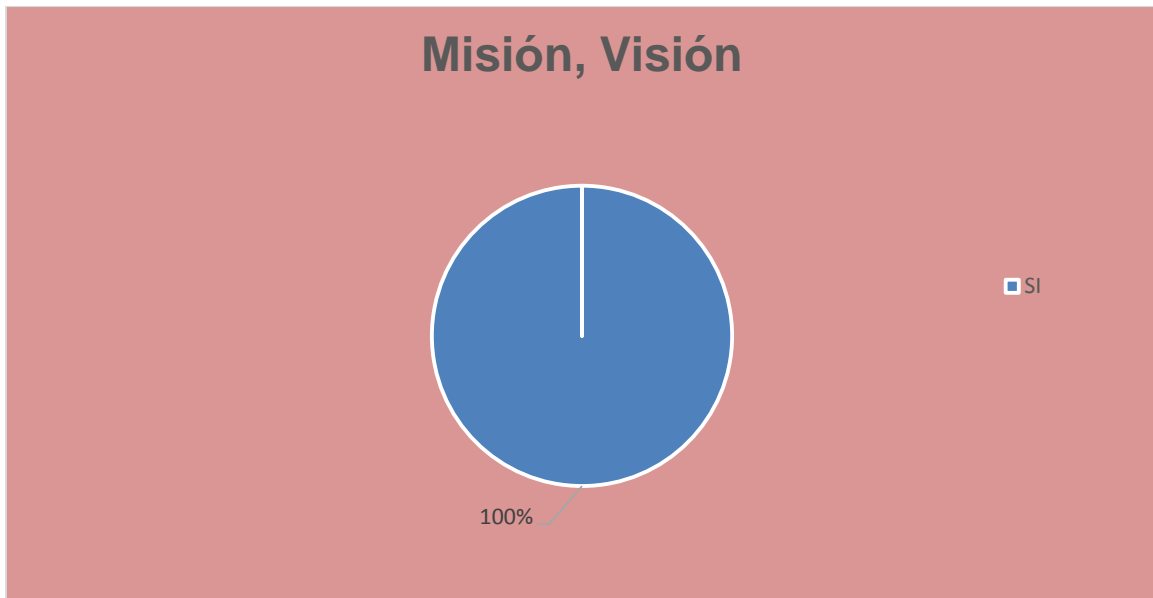
INSTRUCCIONES: Observar la ejecución de las actividades marcando con una x el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (SI, NO, NA)

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

10	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?			
11	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?			
12	¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?			
	nombre del cargo			
	Fecha de elaboración.			
	Fecha de revisión.			
	Código.			
	Departamento.			
	unidad de dependencia			
	objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales.			
	Requisitos físicos.			
	responsabilidades			
	Condiciones de trabajo.			
	Funciones del puesto.			
13	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?			
14	¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	Currículo.			
	Títulos.			
	Cartas de trabajo anteriores.			
	Constancias de referencias.			
	Record de policía.			
	Certificado de salud.			
	Cedula de identidad.			
	Partida de nacimiento.			
	Partida de nacimiento de los hijos.			
	fotocopia carnet del INSS			
	numero ruc			
	licencia de conducir			
	Licencia de portación de armas.			
	Constancias de estudios.			
	Otros requisitos.			
15	¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?			
	inmediatamente			
	15 días después			
	1 mes			
	2 meses			
	3 meses			
	más de 3 meses			
17	¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?			
18	¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?			
	Tiempo indefinido.			
	Tiempo determinado.			
	Prestacionado.			
19	¿Qué elementos contiene el contrato laboral?:			

	duración			
	Fecha de inicio.			
	Tipo de contrato.			
	Jornada a tiempo completa o tiempo parcial.			
	Periodo de prueba.			
	retribución			
	numero de pagas			
	en caso de obras, el alcance del trabajo			
	Categoría del trabajador.			
	datos del centro de trabajo			
	duración de las vacaciones			
	Modo de cálculo final.			
20	¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?			
21	¿Existe un programa de inducción par al personal nuevo?			

ANEXO N°5



Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

ANEXO N°6



Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

ANEXO N°7



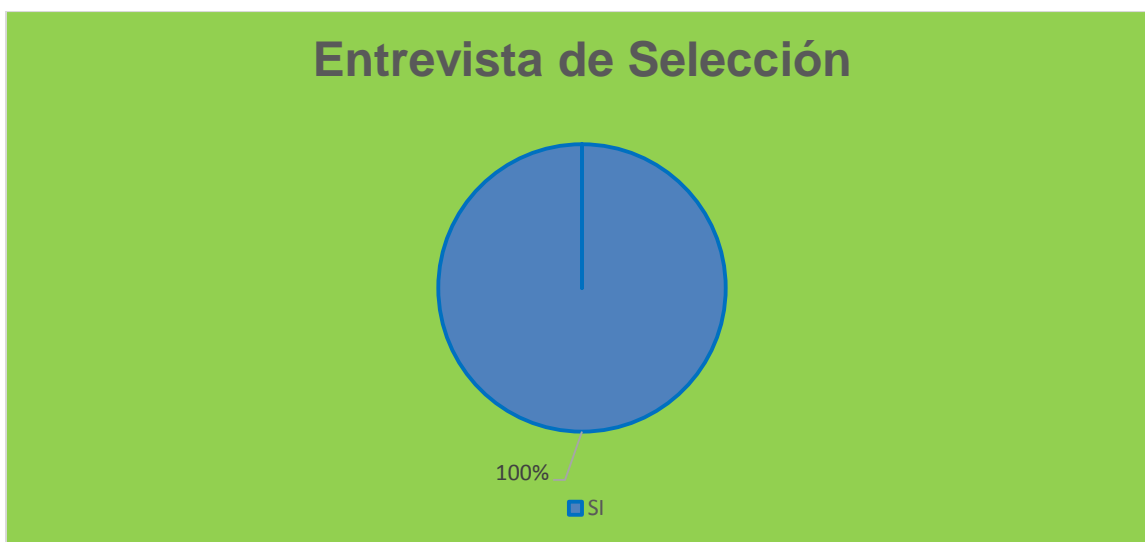
Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

ANEXO N°8



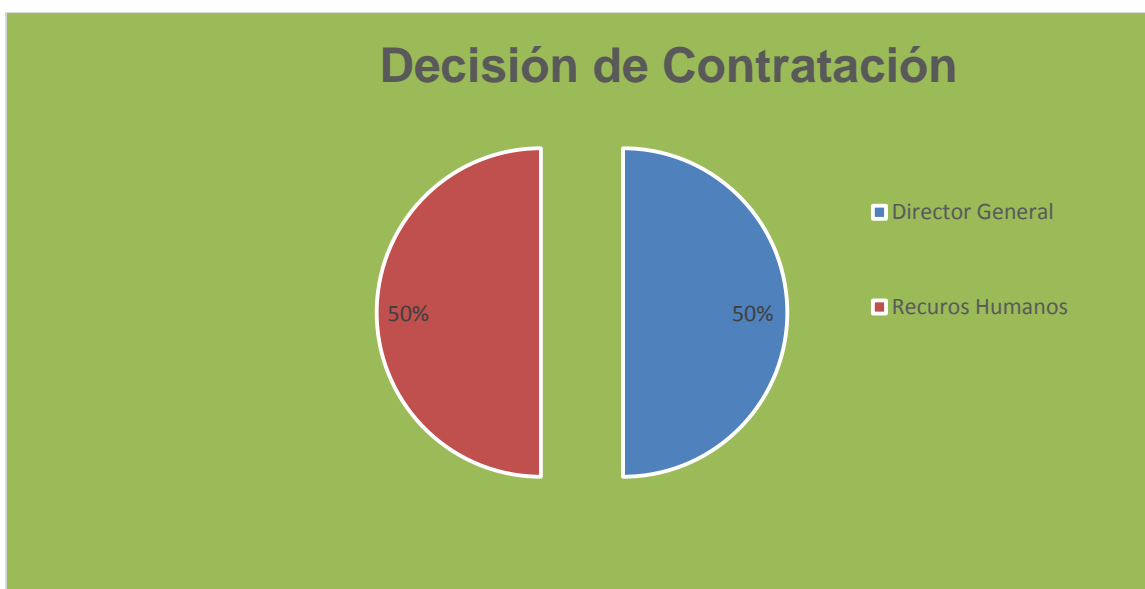
Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

ANEXO N°9



Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

ANEXO N°10



Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

Anexo N°11



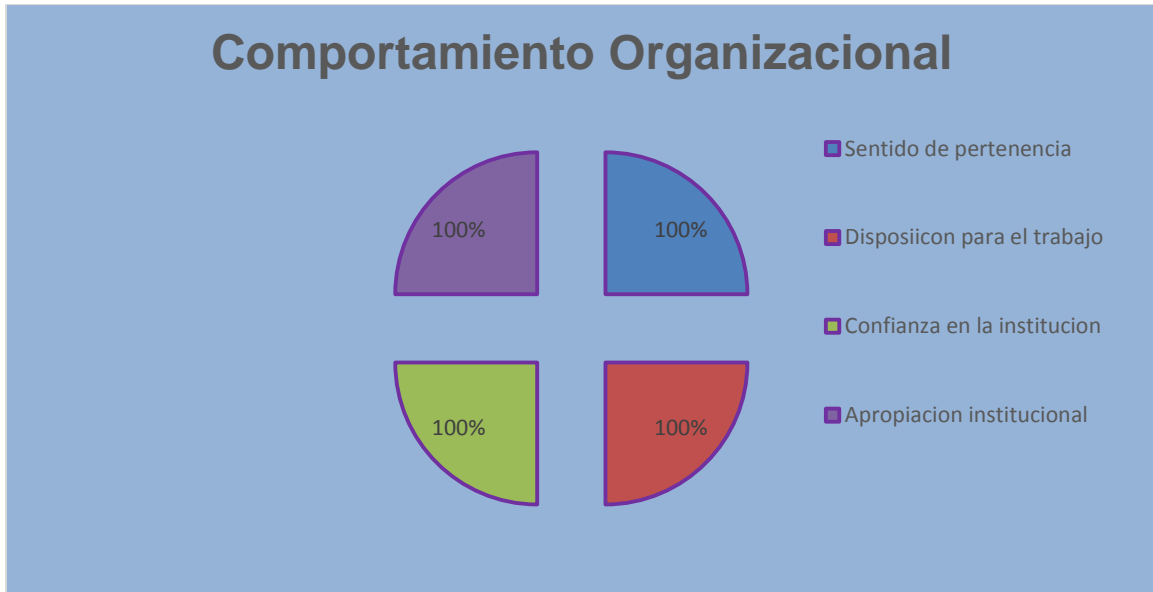
Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

Anexo N°12



Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

Anexo N°13



Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

Anexo N°14



Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores de CECOCAFEN

Segundo ajuste

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

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

*Más alimentación FUENTE: MITRAB