

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**

**FAREM - MATAGALPA**



**Seminario de Graduación**

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

**Tema:**

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas de los Municipios de Matagalpa - Jinotega, año 2015.

**Sub tema:**

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Alternativa Constructiva (ALCONS) Del Municipio de Matagalpa, año 2015.

**Integrantes:**

- Br. Angélica María Cruz García.
- Br. Jamila Lisseth González Treminio.

**Tutor:**

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 26 de Enero 2016.

## Contenido

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN .....	iv
I. INTRODUCCION .....	1
II. JUSTIFICACION .....	6
III. OBJETIVOS .....	8
IV. DESARROLLO .....	9
4.1. Antecedentes de Ferretería ALCONS.....	9
4.2. Sistemas de Administración de Recursos Humanos.....	12
4.2.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	12
4.2.2 Medidas de Higiene Laboral. ....	16
4.2.3 Medidas para Prevenir Accidentes Laborales.....	18
4.2.4 Medidas para Prevenir Accidentes .....	19
4.2.5 Comisión Mixta de Higiene y Seguridad en el Trabajo .....	21
4.2.6 Beneficios Sociales.....	22
4.2.7. Plan de Compensaciones Financieras.....	24
4.2.8. Propósito de la Administración de Recursos Humanos. ....	26
4.2.9. Objetivo de Administración de Recursos Humanos.....	26
4.2.10. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	31
4.2.11. Subsistema de Administración de Recursos Humanos. ....	32
4.2.11.1 Subsistema de Integración de Recursos Humanos. ....	32
4.2.11.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	33
4.2.11.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.....	33
4.2.11.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	34

4.2.11.5. Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos.....	35
4.3. Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.....	36
4.3.1. Planeación de los Recursos Humanos. ....	36
4.3.1.1. Concepto .....	36
4.3.1.2. Importancia .....	37
4.3.1.3 Modelo de la Planeación de Recursos Humanos .....	38
4.3.1.4. Etapas del Proceso de Planificación.....	42
4.3.1.5 Factores que influyen en la Planificación de los Recursos .....	48
4.3.1.6. Cuestiones claves que deben considerarse. ....	53
4.3.1.7 Reclutamiento.....	60
4.3.1.8. Procesos de Reclutamiento. ....	70
4.3.1.9. Selección. ....	73
4.3.1.10. Proceso de la Selección del Personal.....	79
4.3.1.11. Contratación.....	95
4.3.1.12 Inducción .....	100
4.4. Desempeño Laboral. ....	104
4.4.1. Definición .....	104
4.4.2. Importancia .....	105
4.4.3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral .....	107
4.4.3.1 Competencias Laborales .....	107
4.4.3.2. Habilidades .....	109
4.4.3.3. Experiencias .....	110
4.4.3.4. Actitudes .....	111
4.4.3.5. Establecimiento de Metas.....	112
4.4.3.6. Motivaciones.....	112

4.4.3.7. Características Personales .....	114
4.4.4. Comportamiento Organizacional.....	116
4.4.4.1. Clima Laboral.....	116
4.4.4.2. Rotación del Personal.....	123
V. CONCLUSIONES .....	126
Bibliografía .....	127

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo investigativo a Dios nuestro creador, por todo lo que a diario nos da la vida, la inteligencia, la sensatez, el amor y sobre todo por darme la sabiduría para poder alcanzar una de mis mayores metas.

A mis padres porque han sido un apoyo incondicional en mi formación, no solo económico sino también moral y espiritual en los momentos más difíciles que se me han presentado durante este largo recorrido de formación .

A mi hija Andrea Herrera Cruz porque ella ha sido muy importante, para esforzarme más cada día y ayudarme a no desfallecer en este largo recorrido. Te amo hija amada.

A nuestros docentes que con amor, esfuerzo y dedicación nos han impartido el pan de la sabiduría, han dado lo mejor de sí mismo para contribuir en lo posible de formarnos como profesionales capaces de responder a las demandas que la sociedad hoy en día nos presenta.

**Angélica María Cruz García**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo investigativo a:

A Dios ser maravilloso que me ha permitido seguir adelante, fortaleciendo mi vida y por haberme permitido culminar con mis estudios.

A mis padres por ser mi inspiración, mi fortaleza, por apoyarme en todo momento cuando más los necesite sobre todo por guiarme al camino de la educación.

A mis Docentes, porque gracias a ellos estoy muy cerca de lograr mis sueños, por transmitir gran parte de su sabiduría.

“Pero los que esperan a Jehová tendrán nuevas fuerzas; levantarán alas como las águilas; correrán, y no se cansarán; caminarán; y no se fatigarán.”

Isaías 40:39

**Jamila Lisseth González Treminio**

## **AGRADECIMIENTO**

En el presente trabajo investigativo nuestros agradecimientos a:

Dios por habernos acompañado y brindarnos su bendición en cada una de las etapas de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por permitirnos culminar nuestros estudios en esta etapa profesional.

Nuestros padres por habernos heredado el tesoro más valioso de que pueda dársele a un hijo, porque gracias a su amor cariño y comprensión hicieron de nosotras personas de provecho.

Nuestros docente por el apoyo brindado y por los conocimientos que nos transmitieron.

A nuestra tutora MSc. Lily del Carmen Soza López, por su paciencia, dedicación a cada uno de nosotras, por transmitirnos conocimientos en esta trayectoria de nuestra carrera profesional.

Al personal de Ferretería ALCONS, especialmente al Gerente Nixon Vallejos Zelaya, por habernos dado la oportunidad de desarrollar nuestra investigación en su empresa, y por todo el apoyo que nos facilitó, así también a colaboradores que nos brindaron información, por hacer posible nuestra investigación.

Muchas Gracias, y que Dios les bendiga.

**Angélica María Cruz García**

**Jamila Lisseth González Treminio**

**VALORACION DEL DOCENTE**  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los bachilleres: Cruz García Angélica María (CARNET N°.10068244) Y González Treminio Jamila Lisseth (CARNET N°.09060181) con el Tema General: **El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento Aplicado en las Empresas de los Municipios de Matagalpa-Jinotega, año 2015.** Y correspondiente al Subtema: **Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Alternativa Constructiva (ALCONS) Del municipio de Matagalpa, Año 2015,** el cual se encuentra apegado a lo dispuesto a la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa ALCONS, del Municipio de Matagalpa, año 2015.

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

Se extiende la presente en la Ciudad de Matagalpa, República de Nicaragua a los veinte y seis días del mes de enero del año 2016.

---

Tutor: MSc. Lily del Carmen Soza



## RESUMEN

La temática abordada en esta investigación trata acerca de “el Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, año 2015, enfocándose en la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ferretería ALCONS del Municipio de Matagalpa año 2015.

Esta investigación se realiza con el propósito de conocer cómo se aplica el proceso de Aprovisionamiento y como está influenciado en el Desempeño de los trabajadores de Ferretería ALCONS del Municipio de Matagalpa, año 2015.

El estudio será de gran importancia para Ferretería ALCONS, ya que le permitirá realizar mejoras en cuanto al ingreso de personal a la organización, y contar con talentos humanos capacitados y con conocimientos acorde al cargo para que de esta manera la empresa mejore su productividad y obtenga el éxito deseado. Al mismo tiempo conocer los factores que afectan el desempeño de los empleados.

Se considera necesario que la empresa preste mayor atención al proceso de Aprovisionamiento de personal, ya que la empresa está obviando parcialmente este paso tan importante para la organización, y esto se logró comprobar puesto que no hay un Departamento de Recursos Humanos que esté al pendiente, del elemento más importante para toda empresa, como lo es el trabajador. Esta actitud es considerada un factor negativo para la productividad de la empresa ya que no se conoce a profundidad sobre el individuo, es decir el trabajador pueda que no cumpla los requisitos para el puesto, más sin embargo esta en el puesto.

## I. INTRODUCCION

El presente trabajo trata sobre el Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado a las empresas del Municipio de Matagalpa y Jinotega, año 2015; tiene como objetivo analizar la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ferretería ALCONS de los Municipios de Jinotega y Matagalpa, año 2015.

Dado a que son muchas las empresas que carecen de una excelente Administración de Recursos Humanos y que no se les da el grado de importancia que merecen cada uno de los elementos humanos que forman parte de una organización nace la necesidad de desarrollar temas relacionados a esta problemática.

A nivel internacional se han realizado investigaciones con estudios orientados por ejemplo el artículo publicado en España titulado: Influencia de las Prácticas de Recursos Humanos en la Flexibilidad de los Empleados. (Escrig, Roca, & Llusà, 2013)

En América Latina se han encontrado estudios relacionados a esta temática abordando temas de gran interés como: Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. (Elvira & Dávila, 2005, págs. 28-45).

En el caso de investigaciones realizadas en el vecino país de Costa Rica se han encontrado trabajos investigativos elaborados por Hernán Solano Murillo que trata acerca de: El Sistema para la Administración de Recursos Humanos de la cooperación en Costa Rica (Murillo, 2010, págs. 55-78)

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM - MATAGALPA se han elaborado estudios relacionados a esta temática, por Yajaira Rivera Blandón y Oscar René Hernández Baldizón sobre Análisis de Aplicaciones de

Subsistemas de Recursos Humanos en las Empresas Públicas y Privadas durante el año 2007 teniendo como objetivo general, explicar la descripción y análisis de cargos en las empresas publicas privadas de Matagalpa durante el año 2007 . (Rivera & Baldizón, 2009)

Otro trabajo localizado en esta institución educativa que resalta el subtema: Desarrollo de Recursos Humanos en las Empresas Públicas y Privadas en Matagalpa, elaborado por Adela del Carmen Molina y María Ofelia Matamoros cuyo objetivo general es: Analizar la aplicación del proceso de Recursos Humanos de la empresa extranjera Comercial Sacuanjoche Palí- Matagalpa durante el segundo semestre del año 2004, siendo de gran importancia para la presente investigación, a fin de sumarle conocimientos acerca de esta temática al presente trabajo investigativo.

Estas investigaciones sirvieron como base para conseguir información sobre los procesos de los diferentes Subsistemas que componen a la empresa, así también como sus características e importancia que tiene toda la organización con el objetivo de conocer a profundidad cada uno de los detalles significativos en el proceso de la investigación.

Cabe señalar que ésta investigación se realizó con el propósito de analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ferretería ALCONS del municipio de Matagalpa, año 2015.

Cabe destacar que en Ferretería ALCONS no se habían realizado estudios relacionados a esta temática, por lo que esta investigación es de gran importancia, ya que basándose en esta gran realidad los gerentes necesitan desarrollar habilidades para entender y dirigir a sus gentes, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades todo esto para beneficio de la empresa.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo con algunos elementos de enfoque cualitativos ya que se utilizó la recolección y análisis de datos para

responder preguntas de investigación, confiando en la medición numérica y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con precisión patrones de comportamiento de las variables en estudio.

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, 2010, 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, 2010, pág. 07).

El alcance correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. (Sampieri, 2010, pág. 81). En relación al nivel de profundidad del conocimiento es de tipo correlacionales ya que se medirá el grado de relación que existe entre las variables en estudio: Aprovisionamiento y el Desempeño Laboral.

El diseño 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 (Sampieri, 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.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento (en un tiempo único). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por lo que el periodo de estudio es de corte transversal ya que el periodo en que se estudiara el comportamiento de las variables es una pequeña parte (un tiempo determinado) de todo el proceso, en éste caso en el segundo semestre del año 2015.

Métodos Teóricos: Son aquellos que permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de la investigación, son esenciales para la comprensión de los hechos y para la formulación de la hipótesis de investigación. (Ocaña, 2009; pag. 58)

El metodo científico se entiende como el conjunto de postulados reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación institucionalizados por la denominada comunidad científica (Bernal, 2010,pags. 58,59)

Se utilizó el método teórico- científico para la fundamentación documental (búsqueda de antecedentes, información recopilada) realización de síntesis, deducción, comparación teórica- practica, entre otros para la base científica del trabajo se consultó información en PDF, monografías también se consultó información en libros sobre la Administración de Recursos Humanos de la Biblioteca de la Universidad UNAN- FAREM-Matagalpa.

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidas se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Sampieri, 2010, pág. 176). En el estudio se utilizó una muestra probabilística para calcularla se hizo uso de la fórmula estadísticas teniendo como resultados 18 personas encuestadas que representan el 90% de la población en interés. (Ver anexo N°.5)

El método empírico se aplicó a través de algunas técnicas, tales como:

a) Entrevista al gerente propietario de Ferretería ALCONS, con el propósito de adquirir información acerca de la Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ferretería ALCONS del Municipio de Matagalpa, año 2015. (Ver anexo N° 2).

b) Encuesta a los trabajadores de la empresa Ferretería ALCONS con el objetivo de adquirir información acerca de la Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ferretería ALCONS del Municipio de Matagalpa, año 2015. (Ver anexo N° 3).

También se tomó en cuenta la observación realizada a la empresa, y de esta manera confirmar que lo que manifestó el responsable de Recursos Humanos, coincide con la opinión de los trabajadores. Se logró observar el ambiente en el que se desarrollan los individuos, así como el comportamiento que tiene cada elemento, con sus demás compañeros de trabajo, y por ende con su entorno de trabajo. (Ver anexo N° 4).

La aplicación de las entrevistas y de las encuestas será muy importante, ya que permitirán interactuar con el propietario y los empleados del problema en estudio y comprender al máximo los requerimientos de los resultados finales, así como también la observación, colaborará en confirmar toda la información recopilada, y darle un mayor grado de validez a nuestra investigación.

Las técnicas que se utilizaron para el procesamiento de información de los datos recopilados, mediante las encuestas realizadas a los trabajadores de Ferretería ALCONS fueron: El programa de Microsoft Office Excel 2010.

## II. JUSTIFICACION

El presente trabajo investigativo refiere a la Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de Ferretería ALCONS del Municipio de Matagalpa, año 2015 en el que se estará profundizando sobre algunos aspectos de gran interés para ésta empresa que en muchos casos se descuidan y pueden llevar al fracaso a una entidad tales como el proceso de reclutamiento, selección de personal así como el proceso de inducción que se le brinda al nuevo elemento para sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades en beneficio de la organización .

Se realiza con el propósito de conocer cada uno de los procesos de Aprovechamiento de los Recursos Humanos, así como también de cada uno de los factores que influyen en el Desempeño de los trabajadores de Ferretería ALCONS de manera que la empresa conozca de la situación en la que se encuentra y mejore sus procedimientos.

Su importancia radica en el hecho de llevar a cabo cada uno de estos procedimientos, ya que el éxito de una empresa depende en gran medida del desempeño y bienestar de sus trabajadores, por tanto, si los empleados se sienten satisfechos, su rendimiento será mejor y aumentará su productividad

El estudio es de gran importancia para Ferretería ALCONS, ya que contribuye a desarrollar mejoras continuas en pro del desarrollo tanto para los empleados como para la empresa misma, ya que son muchas las empresas que pasan por alto estos procedimientos pero que a futuro son graves las consecuencias , también es de gran importancia para nosotros, puesto que como administradores tenemos la posibilidad de ocupar cargos en donde tengamos que poner en práctica estos conocimientos por lo que debemos estar preparados, es decir, bien documentados para cualquier acontecimiento de este tipo.

Esta investigación trata de proyectar un perfil integrado del empleado en

relación a su desempeño en la empresa, ya que esto influye de manera positiva en el desarrollo de cada una de sus responsabilidades o actividades a desarrollar.

También el trabajo servirá a todos los empleados para que obtengan conocimiento y experiencia en cada de los procesos que se realizan en la ferretería, y que también se autoevalúen y aporten importantes sentimientos para la empresa para la que laboran, además este trabajo investigativo sirve como documento bibliográfico o referencia para las carreras de ciencias económicas, sectores industriales, comerciales, empresas públicas con o sin fines de lucro, el cual a través de la información referida en este documento se apoyarán o tendrán un respaldo sobre cómo se desarrolla el Aprovechamiento de Recursos Humanos en las empresas tanto públicas como privadas y a la sociedad en general para enriquecer los conocimientos acerca de esta temática, ya que en la actualidad estos temas son de gran relevancia para toda organización.



### **III. OBJETIVOS**

#### **General:**

Analizar la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ferretería ALCONS, del Municipio de Matagalpa, año 2015.

#### **Específicos:**

1. Conocer los procesos del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos de acuerdo a la Teoría de la Administración de Recursos Humanos.
2. Identificar los procesos del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por Ferretería ALCONS.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de Ferretería ALCONS.
4. Determinar la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de Ferretería ALCONS.

## IV. DESARROLLO

### 4.1. Antecedentes de Ferretería ALCONS

Ferretería ALCONS es una empresa encargada de comercializar productos ferreteros como. Techos, verjas portones, venta de materiales enteros y por metro, perlines, hierro, tuberías, angulares, laminas, entre otros.

Esta empresa nace en el año 2008, fundada por el Lic. Nixon Vallejos Zelaya, es una empresa ubicada en la salida a Managua del Tip Top 100 mts al Norte en el Departamento de Matagalpa, la cual surgió para solventar las necesidades del cliente.

El capital con el que se inició trabajando fue alrededor de 500 dólares. Hemos ido creciendo en la zona rural de Matagalpa, como también zonas aledañas, subsidiando toda la línea ferretera en distintos lugares como: Muy Muy, San Dionisio, Esquipulas, Matiguás, El Tuma, La Dalia.

La Ferretería rápidamente gano prestigio especialmente entre trabajadores de construcción y público en general, esto a causa del personal con el que cuenta ferretería ALCONS y los productos de calidad que oferta.

La empresa empezó laborando con cuatro empleados y a medida que ha ido creciendo la empresa actualmente cuenta con 20 empleados.

La Ferretería trabaja con capital propio y financiado para satisfacer la demanda de los clientes, actualmente cuenta con un capital de trabajo.

Misión organizacional: La misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir (Chiavenato I, 2007, pág. 20)

Es evidente que la misión organizacional es lo que día a día realiza la empresa para el logro de los objetivos, esto permite que los empleados se involucren en el

cumplimiento de los objetivos y conocer el tipo de empresa, así mismo ayudando a evaluar el atractivo potencial de los mercados y actividades en el futuro.

## **Misión**

Proveer la mayor cantidad de artículos de calidad en ferretería a un precio competitivo con las atenciones de un personal amable, rápido y profesional.

Visión organizacional: La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La misión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas que dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización .cuanto más vinculada este la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos (Chiavenato I, 2007, pág. 21).

Esto se refiere a crear una imagen positiva de la empresa ayudando a orientar a los trabajadores a conseguir lo que la empresa desea alcanzar en el futuro.

## **Visión**

Ser líder en ventas de artículos ferreteros brindando un servicio de calidad.

Valores: Etimológicamente la palabra valor se deriva del latín tardío valor, en aparentado con la palabra valores, que significa ser fuerte. Entendemos como valores toda perfección real o posible que se apoye tanto en el ser como en la razón de ser de lo que es real (Llergo, 2008, págs. 43-44)

Cabe agregar que los valores son pilares que sirven de base y que ayudan a los empleados a tener confianza y moral en su trabajo.

## **Valores**

Integridad:

Nuestro trato y palabra es honesta, transparente y de fiar.

Trabajo en equipo

Nuestros talentos y capacidades producen mucho más que la suma individual de cada uno. Unidos todo se puede.

#### Enriquecimiento profesional

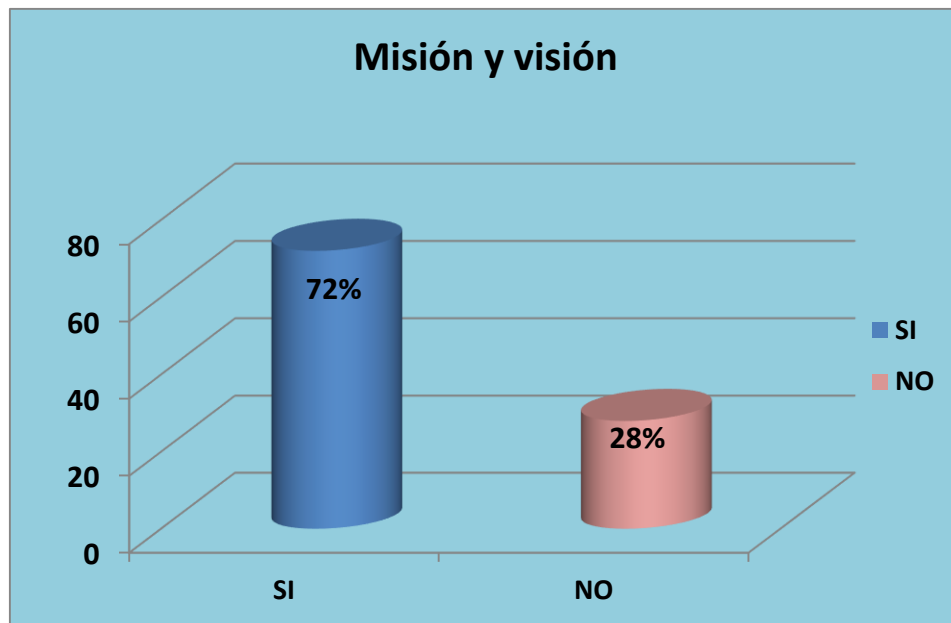
En general, los puestos se enriquecen permitiendo que los empleados adquieran mayores responsabilidades y funciones nuevas. Por lo tanto, permiten un trabajo más variado.

#### Mejora e innovación Continua

Transformar estrategias para solucionar situaciones con eficacia y eficiencia de la Ferretería para su crecimiento y ofrecer productos de calidad.

Atención al Cliente: Porque son nuestra razón de ser, buscamos satisfacer las necesidades del cliente.

**Gráfico N° 1**



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

Según encuesta realizada a los trabajadores de Ferretería ALCONS a cerca de la misión y visión de la empresa, del 100% de los encuestados el 72% expresaron que si existe, y un 28% dice que no, por tanto no coincide con la respuesta dada por el administrador de la Ferretería ALCONS, y de lo anterior se confirma y verifica en observación directa realizada a la empresa de que la misión y la visión si existe pero no es comunicada en su totalidad a los trabajadores, ni establecida en Banner o brochur como presentación a trabajadores y a clientes, por lo que esto indica que la empresa no tiene bien claro la razón de ser y lo que desea alcanzar a corto o largo plazo, además para que los empleados se esfuercen en cumplir los objetivos de la empresa deben conocer claramente qué tipo de empresa es y que pretende ser en el futuro.

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

### **4.2.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos**

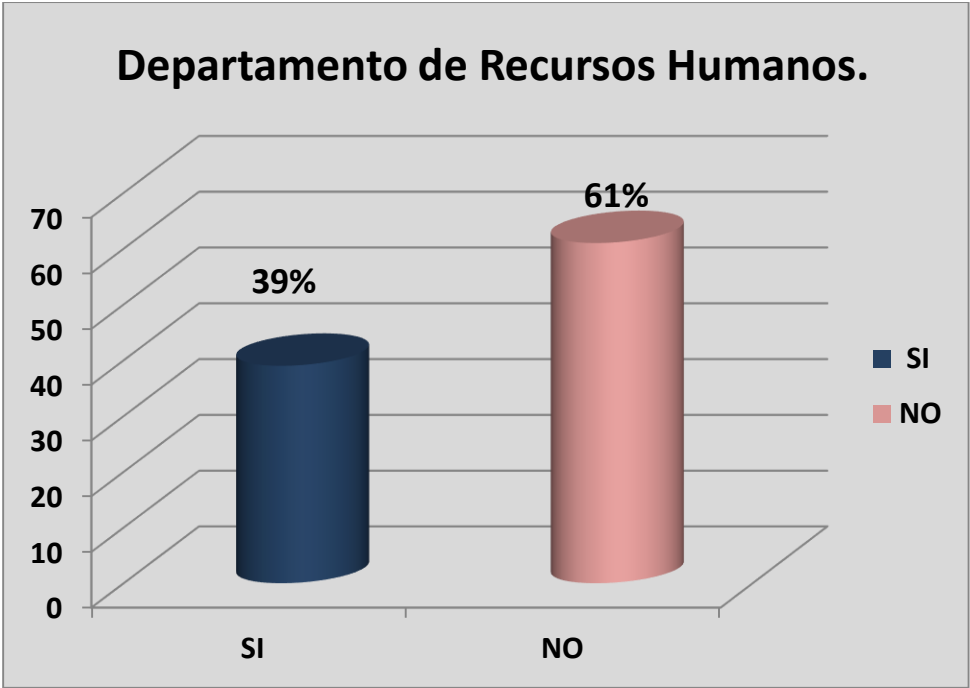
La Administración de Recursos Humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. Afirma (Chiavenato I, 2009, pág. 7).

Según (Chiavenato I 2007) : La Administración de Recursos Humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones, las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Estas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos (pág. 01).

En efecto la Administración de Recursos Humanos es la encargada de dirigir y atender las relaciones laborales y su proceso para lograr que los colaboradores

trabajen y den lo mejor de sí mismo, cumpliendo tanto sus objetivos personales como organizacionales. Sabemos que la Administración de los Recursos Humanos se ha desplazado más allá de las relaciones para desarrollar y mantener condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos, así como también mantener y desarrollar habilidades para conseguir los objetivos de la organización.

**Gráfico N° 2**



**Fuente:** Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

A partir de las encuestas realizadas a trabajadores de la Ferretería ALCONS, respecto a la pregunta que si la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos, se puede observar en el gráfico No 2, los resultados en donde el 61% de los trabajadores opinaron que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, y un 39% de los colaboradores manifestaron que la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos, sin embargo el Gerente confirmó que no contaba con un departamento de éste, debido a que el número de empleados de la empresa es mínimo, por lo

tanto, es el Gerente quien asume esta responsabilidad, manifestó que solo contaban con otras áreas las cuales se encargaban de todo el proceso administrativo.

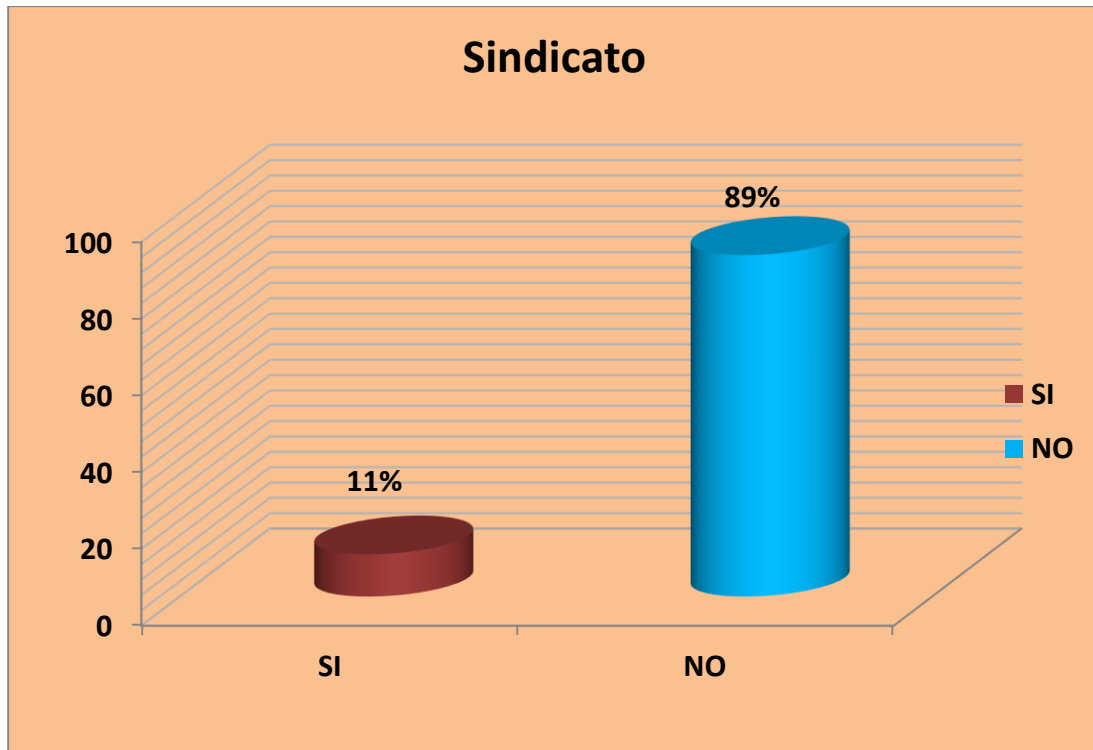
Respecto a los resultados obtenidos y mediante la observación realizada se confirma que la argumentación dada por Gerente es verdadera. Según teoría planteada, los departamentos de Recursos Humanos depende de las dimensiones de la organización, por lo general cuando el número de empleados es pequeño quien se hace responsable de la conducción es el Gerente de la Empresa y de cada 75 personas en la organización debe existir un Departamento de Recursos Humanos, así mismo de un 100% de empleados debe existir un especialista de Recursos Humanos. Aunque los departamentos de Recursos Humanos son una de las áreas más primordiales en una empresa no sólo como requisitos de constitución como empresa, sino más bien es una de los departamentos con una gran responsabilidad. Pues son ellos quienes específicamente vigilan el funcionamiento eficiente y eficaz de una empresa así como los deberes y derechos que deben tener cada trabajador según el cargo asignado. En este caso es una empresa pequeña según lo constata la teoría y las funciones de recursos humanos la asume el Gerente por lo que no es necesario contar con un departamento de Recursos Humanos.

## **El Sindicato**

**Artículo 106:** La organización sindical tiene el derecho y la obligación de promover la mejora de las condiciones de trabajo y de participar en la elaboración de los planes y medidas al respecto, a través de una comisión especial y exigir el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia de la seguridad e higiene en el trabajo. (Somarriba, 2004).

Se refiere a un grupo de empleados de la organización que buscan llegar a acuerdos con el Gerente, con el propósito de mejorar sus condiciones laborales, de manera que ambas partes estén satisfechas.

**Gráfica N° 3**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

En cuanto a la pregunta si los trabajadores están organizados en sindicato, las respuestas obtenidas es de un 89% dice que no y un 11% opinaron que si están organizados en sindicatos.

El resultado de esto es contradictorio puesto que la mayoría de los trabajadores dicen que una de las políticas de la empresa es no organizarse en sindicatos así mismo el Gerente de Ferretería ALCONS expresó que los trabajadores no están afiliados en grupos sindicales debido a que estos no disponen de tiempo producto de las múltiples funciones que deben cumplir para satisfacer las necesidades de la empresa.

En Ferretería ALCONS, esta situación es considerada un problema, que en gran parte viene a provocar el desinterés y la poca productividad de los empleados



puesto que el Gerente no muestra interés de que se formen en sindicatos o grupos defensores de los derechos de los Recursos Humanos que velen por el bienestar de los mismos.

#### **4.2.2. Medidas de Higiene Laboral.**

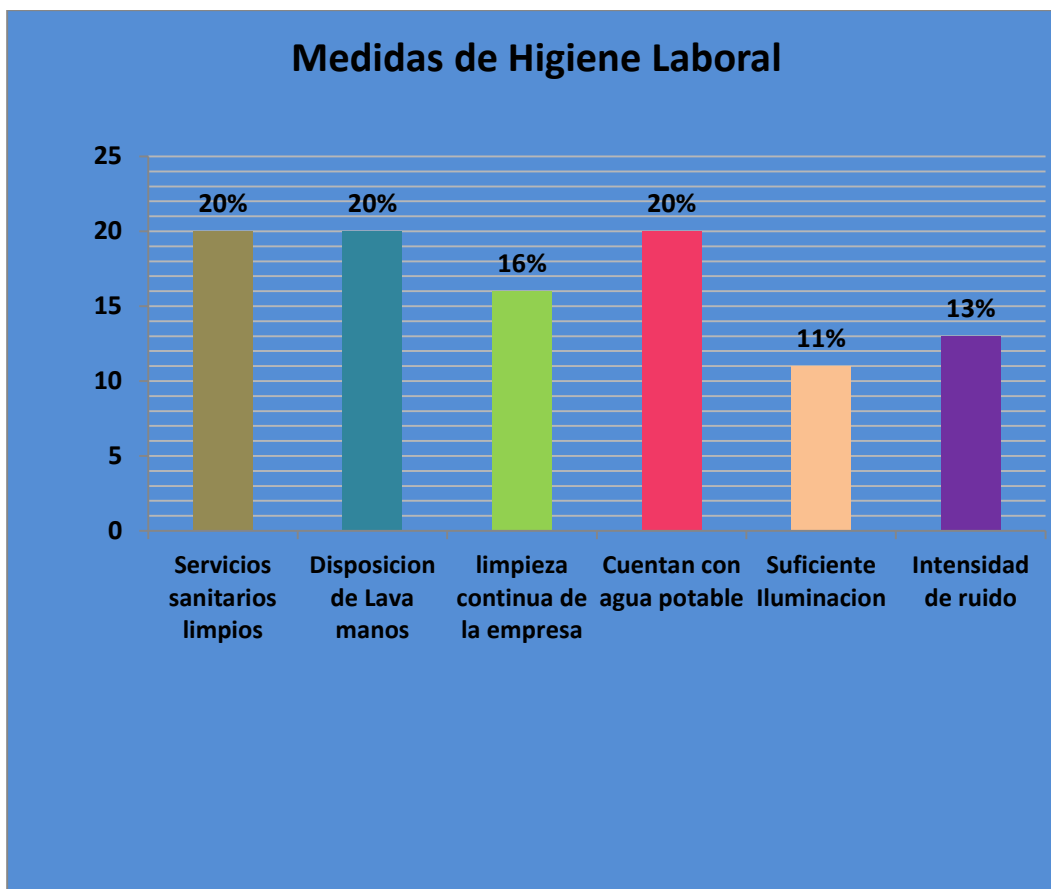
La Higiene Laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención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

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

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

1. Servicios médicos adecuados.
2. Exámenes médicos de admisión.
3. Primeros auxilios.
4. Eliminación y control de áreas insalubres.
5. Registros médicos adecuados.
6. Supervisión en cuanto a higiene y salud.
7. Relaciones éticas y de cooperación con la familia del enfermo. (Chiavenato I. , 2000, pág. 381).

Gráfico N° 4



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

Respecto a las medidas de Higiene Laboral que presenta la empresa hacia los trabajadores, se tomaron en cuenta varios parámetros obteniendo como resultado una vez aplicadas las encuestas en donde un 20% dicen que cuentan con servicios sanitarios limpios, de igual forma un 20% tienen disposición de lava manos, y otro 20% dicen que la empresa posee agua potable, el 16% comentan que realizan limpieza continua en la empresa, el 13% cuenta que existe intensidad del ruido y un 11% que existe iluminación suficiente en el área de trabajo

En base a esta pregunta es muy amplia y compleja a la vez se pudo constatar que si cuentan con servicios higiénicos, pero estos ya están obsoletos (viejos), y si

se mantienen aseados, existen lava manos, también corroboramos que el agua que utilizan es agua potable, en base a la limpieza de la empresa se constató que no la realizan a diario, por lo mínimo lo realizan una vez a la semana esto en el área de bodega por la magnitud de la demanda del negocio, en cuanto al ruido que se da en el negocio pues la ubicación del negocio es una de los sectores bastantes transitada pues es obvio que el ruido se escuche todo el tiempo y esto es parte de la demanda del negocio pues ese lugar de ubicación es donde existe más demanda del producto, también el ruido que hacen las herramientas que utilizan para cortar materiales o al momento de despachar un pedido, ya que estos artículos causan mucho ruido, cuando se verificó la iluminación con la que la empresa cuenta no es la más adecuada pues existen áreas como la Bodega, no existe la suficiente iluminación que amerita lo que en gran parte dificulta el buen funcionamiento de los trabajadores y también es mayor la probabilidad de que puedan sufrir un accidente, y esto no solo es negativo para la empresa si no la atención adecuada hacia los clientes.

#### **4.2.3. Medidas para prevenir Accidentes Laborales**

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

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

Los Accidentes Laborales se clasifican en:

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

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

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

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

Medidas para Prevenir Accidentes

a) control de entrada y salida del personal.

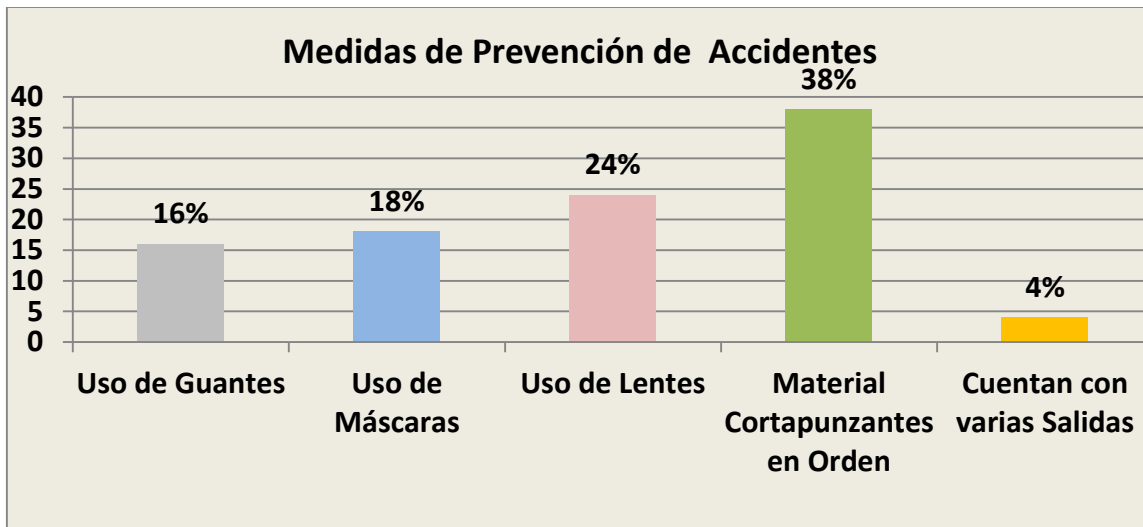
b) Control de entrada y salida de vehículos.

c) Estacionamiento fuera de la fábrica.

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

e) Registros de máquinas, equipos y herramientas. (Chiavenato I, 2008, pág. 344).

**Gráfico N° 5**



**Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

De acuerdo con la pregunta sobre las medidas que se toman para prevenir accidentes laborales se indicaron elementos fundamentales en donde un 38% de los trabajadores dicen que poseen material corto punzante en orden, un 24% utiliza lentes, el 18% dicen usar máscaras, un 16% especifican usar guantes, y un 4% dicen haber varias salidas de la empresa.

De acuerdo con las observaciones se pudo constatar y en base a entrevista con el administrador indicó que ellos como empresa les proporciona a todos los trabajadores los medios necesarios para la protección de los trabajadores y prevenir los accidentes laborales, pero en observación realizada muchos de los trabajadores no usan las medidas de seguridad que les compete, y es acá en donde hace falta el departamento de Recursos Humanos para que sean ellos que vigilen el buen uso de las medidas de seguridad para evitar futuros accidentes, y esto consideramos un factor negativo para la empresa ya que no se garantiza que las actividades se realicen efectivamente y que el trabajador pueda cumplir con sus obligaciones debido a la desobediencia y violación de normas de seguridad,

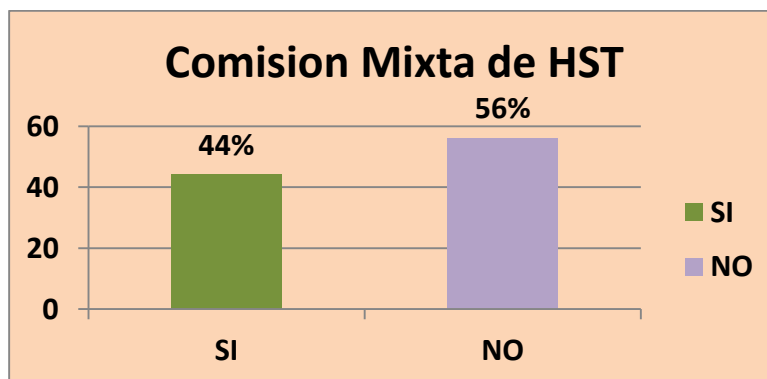
Con respecto a las salidas con las que cuenta la empresa del total de encuestados dijeron que contaban con varias puertas de salida en caso de que ocurriera un incendio u otro desastre natural. Por lo que la empresa debe prestar la debida atención al cumplimiento de las normas para el resguardo del personal y de los bienes materiales del negocio.

#### 4.2.5. Comisión Mixta de Higiene y Seguridad en el Trabajo

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

En este caso la comisión mixta funciona como un órgano de supervisión que se encarga de localizar las causas que provocan los accidentes laborales en la empresa o de dotar de herramientas que los minimicen, y esto se realiza con frecuencia, ya que las actividades se realizan diario y en uno de esos días puede ocurrir un accidente de imprevisto debido a un descuido. Por ello es que toda empresa tiene la obligación de constituir un grupo de trabajadores que velen por la higiene ocupacional de los trabajadores para un mejor desempeño de los mismos dándole a si un alto grado de interés a la salud y el bienestar del trabajador.

Gráfico Nº 6



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

Según la encuesta realizada a colaboradores de Ferretería ALCONS, Se constató que un porcentaje de 56% opinaron que la empresa no cuenta con una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, sin embargo el 44% de estos comentaron que la ferretería si estaba organizada en este tipo de comisiones, según el gerente no cuentan con este proceso pero si cada trabajador conoce cada uno de los medidas de higiene y seguridad. Dadas las consideraciones anteriores se pudo verificar que aún no se han tomado la tarea de organizarse para beneficios de todos los empleados, en gran parte no existe interés alguno de parte del gerente tener un órgano de este que vele por la seguridad de los colaboradores. Sin embargo el gerente es el que desde el punto de vista administrativo, garantiza medidas básicas para la salud y seguridad de los empleados.

#### **4.2.6. Beneficios Sociales**

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

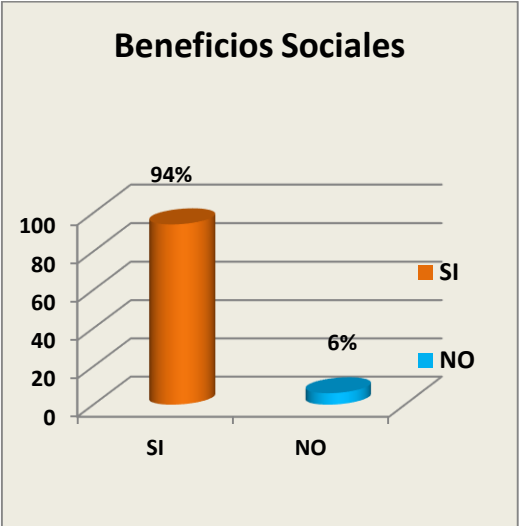
Tipos de beneficios sociales

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

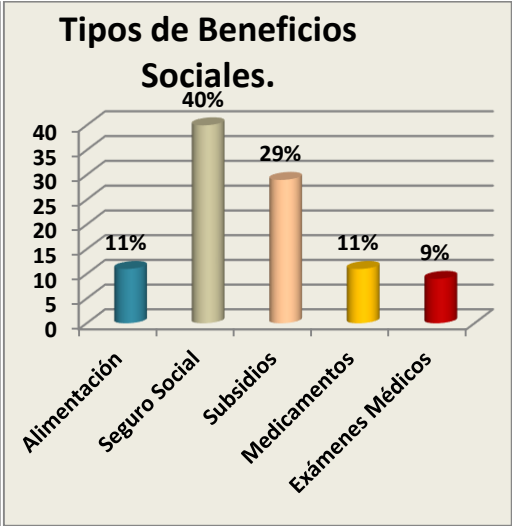
Significa entonces, que todos aquellos beneficios que el empleado recibe de la empresa de una u otra manera vienen a pacificar la vida del individuo y esto hace que él se sienta comprometido moralmente con la empresa, y por ello realiza su

trabajo con más esmero y dedicación cada una de las actividades, contrario es cuando un trabajador no se le presta importancia, este se frustra debido a que siente que está dando cuantioso esfuerzo y recibiendo poco.

**Gráfica N° 7**



**Gráfica N° 8**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

A partir de la encuesta realizada sobre si existe un plan de beneficios sociales a los trabajadores el resultado es que un 94% dice que si un 6% dice no recibir beneficio alguno por parte de la empresa y descifrando en los siguientes aspectos se obtuvieron los resultados el 40% dicen que tiene como beneficio el seguro social INSS, un 29% obtienen beneficio de subsidios, un 11% poseen alimentación de igual forma otro 11% tiene acceso a medicamentos y solo un 9% se beneficia con exámenes médicos.

Tomando en cuenta todos los parámetros aplicados en esta pregunta se puede constatar que solo un 40% de los trabajadores reciben el beneficio del Seguro Social, pues según la Ley del INSS, especifica que toda empresa legalmente constituida deberá registrar a sus trabajadores ante la institución reguladora de seguridad social, para cubrir gastos médicos, accidentes entre otros.



Por su parte Ferretería ALCONS, ofrece a sus trabajadores, un paquete de beneficios que complementan al salario, con el objetivo de que el trabajador pueda hacer frente a sus necesidades que ayuden a mejorar su calidad de vida y la de su familia, más sin embargo se observa en la gráfica que no todos los empleados reciben estos beneficios en un 100% de esta manera la empresa muestra un bajo interés por el bienestar de sus trabajadores.

#### **4.2.7. Plan de Compensaciones Financieras**

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

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

- a) Prima anual
- b) Vacaciones
- c) Pensión
- d) Complementación de la pensión
- e) Bonificación
- f) Planes de préstamos
- g) Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad
- h) Reembolso o subsidios de medicamentos. (Chiavenato I, 2000, pág. 462)

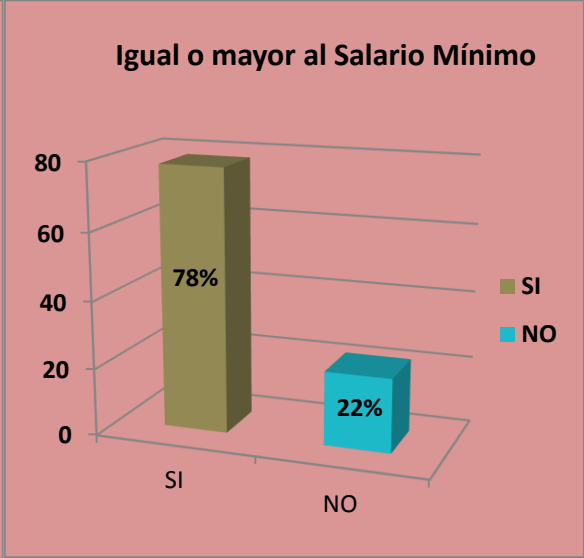
En efecto, las compensaciones financieras se convierten en una ventaja para ambas partes (empresa- empleado) puesto que esto evita o disminuye el ausentismo laboral, también se introduce un incremento de autonomía del empleado y de responsabilidad laboral en la toma de decisiones, conduce a un

incremento en la productividad, en la calidad de los resultados y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

**Gráfica N° 9**



**Gráfica N° 10**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

En base a que si existe un plan de Compensación Financieras el 94% de los empleados comentaron que sí y un 6% dice que no existe, y que este tipo de compensación es mayor o igual al salario mínimo el 78% de los encuestados dice que sí y un 22 % dicen que no, según la entrevista realizada al gerente planteó que las compensaciones financieras son mayor al salario mínimo, que esto está en dependencia de la habilidad de vender y desarrollar su trabajo.

Dada las observaciones se pudo corroborar que las compensaciones de los trabajadores son más altos que el salario mínimo, esto ayuda a mantener contentos a los trabajadores y es que el salario mínimo de los trabajadores ferreteros es de cinco mil ochocientos cuarenta y seis córdobas con treinta y siete centavos ( CS 5,846.37) ya que el salario mínimo de los empleados depende del rubro al que se dedica la empresa, se observó que el trabajo requiere de habilidades físicas y los empleados que laboran en la empresa son personas jóvenes, es decir cumplen con el requisito que exige este tipo de trabajo y por ello

es que logran superar su salario mínimo ( Ver anexo N° 7). Esto es importante para la retención del empleado y en aspectos legales la empresa cumple con sus deberes.

#### **4.2.8. Propósito de la Administración de Recursos Humanos.**

“Es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (Werther, 2008, pág. 08).

Es evidente que la administración de recursos humanos se diseñó con el propósito de mejorar la productividad de la empresa como también mejorar la calidad de vida del personal que labora para ésta, pensando en cada momento en el bienestar de la empresa y del personal con el que cuenta la organización , de esta manera la Administración de Recursos Humanos obtiene, desarrolla, evalúa y mantiene la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada

Según el Gerente de Ferretería ALCONS, el propósito de la Administración de Recursos Humanos es describir la manera en que los esfuerzos de los Gerentes se relacionen con todo los aspectos de personal, logrando con esto el bienestar organizacional.

#### **4.2.9. Objetivo de Administración de Recursos Humanos**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la administración de recursos humanos es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas

correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de la administración de recursos humanos sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos. El principal objetivo de la administración de recursos humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.

Hechas las consideraciones anteriores, el personal que labora para la empresa es un elemento principal e importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto se les debe prestar los suficientes beneficios para que estos se sientan satisfechos con su trabajo, lo cual los conduce a realizar eficientemente sus actividades o tareas asignadas ya que de ellos depende en gran medida el éxito de la empresa, como se menciona anteriormente los individuos que laboran en la organización deben tener pleno conocimientos sobre los objetivos que ésta persigue.

b) Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la administración de recursos humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. Ésta fue la creencia que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base en sus propias personas. (Chiavenato I, 2008, pág. 11).

En otras palabras cada individuo dentro de la organización tiene sus propias habilidades y creatividades que le permite realizar su labor eficaz y eficientemente enfocándose positivamente para lograr un gran potencial para el que fue creado, pero también la empresa tiene la obligación moral de ir escudriñando todas aquellas habilidades que proporcionen a la empresa el máximo de utilidades ,y es que estos objetivos se consiguen mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a su logro con eficiencia y eficacia.

c) Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la administración de recursos humanos es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la administración de recursos humanos. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. (Chiavenato I, 2008, pág. 12).

Lo que quiere decir, que las empresas deben capacitar al personal con el que piensan trabajar ya que son muchas las empresas que opinan que capacitar a los empleados es un gasto, no obstante esta es una inversión porque el individuo capacitado conoce el ambiente laboral al que se enfrentará como también las actividades internas que deberá realizar, éste se sentirá seguro del puesto que ocupará, también una persona que es tomada en cuenta desde el momento que es capacitada está siendo remunerada, ya que le están proporcionando conocimientos lo que sumara más valor a este empleado, mejores resultados y por ende mayor productividad.

Cabe agregar que el personal debe de ser remunerado o compensado por su desempeño en la empresa para que se sienta satisfecho y motivado a continuar con éxito en la organización, las remuneraciones o compensaciones deben ser las más justas para que éste no se sienta inconforme, muy al contrario que sienta que está recibiendo lo que se merece.

d) Aumentar la actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una

estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

Como ya se ha aclarado, antes solo se tomaban en cuenta los problemas o situaciones de la empresa, en la actualidad se sabe que el individuo es la base o la clave útil para ser más productivo, entonces las organizaciones deben tomar como punto necesario el esfuerzo y dedicación que dan las personas por su trabajo, ya que un empleado satisfecho trabaja positivamente por el bienestar de todos, hoy en día las empresas tratan de solucionar algunos problemas bien sean familiares, económicos o de otra índole, que perjudican la labor de los empleados dado a que estas situaciones problemáticas viene a repercutir en una actitud negativo para el empleado lo que por consiguiente le minimizan utilidades a la empresa.

e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo: Se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de calidad de vida en el trabajo procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo,

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la calidad de vida en el trabajo depende en gran medida de numerosos factores como se explicaba anteriormente que las compensaciones laborales es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, un trabajador que está siendo explotado laboralmente , mal pagado y se ve como un individuo extraño a la organización jamás será productivo ya que él se siente rechazado, no tiene la

autoridad para tomar decisiones en el momento justo que se requiera por ende el ambiente se vuelve frustrante para el empleado.

f) Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La administración de recursos humanos está comprometida con los cambios.

Significa entonces, que los trabajadores deben estar dispuestos y preparados a los cambios que realice la organización a las cuales deben adaptarse. Además, vivimos en un mundo donde la tecnología y la política viven cambiando por lo tanto se deben impulsar nuevas estrategias según los cambios.

g) Mantener políticas éticas y comportamiento, socialmente responsable. Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la administración de recursos humanos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.

Dadas las condiciones que anteceden, los colaboradores deben respetar las normas y reglamentos de la empresa para que ésta funcione de la mejor manera, así mismo, que la empresa reconozca y no evada los derechos que deben cumplirse a los trabajadores y los deberes y obligaciones que se tienen para con ellos, pero también la empresa merece respeto que se trabaje con dignidad y

transparencia para evitar disturbios y malos entendidos tanto el trabajador como el empleador.

h) Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la administración de recursos humanos debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la administración de recursos humanos conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente. (Chiavenato I, 2008, pág. 13).

Según se ha visto, el ambiente físico donde trabajan las personas ayuda a que los empleados sientan un ambiente agradable y no se estresen demasiado en sus labores teniendo estas las condiciones adecuadas y necesarias para el desarrollo de las actividades diarias de la organización, una empresa limpia , ordenada alienta y produce deseos de trabajar lo que provoca en el empleado una actitud de pertenencia en el trabajo, indica que él se está involucrando o interesando porque la empresa de una buena impresión.

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

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) 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. Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y de paso, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. De este modo, el papel de la Administración de Recursos Humanos deja de ser la simple



conservación del statu que para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas. (Chiavenato I, 2007, pág. 125).

Con referencia a lo anterior, la función de la administración de recursos humanos radica en poseer un personal de calidad que esté dispuesto a las modificaciones para ejercer el cargo que se le asigne en el lugar y momento previsto por la empresa, dispuesto a correr riesgo y tomar decisiones idóneas, rápidamente debe ser un personal que se adapte a los procesos continuos que se dan en la empresa y que surgen en el recorrido de su trayectoria laboral, y que también se adapten a los cambios tecnológicos dado que estos se dan con mucha frecuencia en el ámbito laboral de un individuo.

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

##### **4.2.11.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.**

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema. (Chiavenato I, 2007, pág. 129).

Esto se refiere, a la alimentación adecuada y necesaria para la empresa, también se encargada de cubrir las necesidades y demandas de personal y que además cumplan con todas las exigencias que demande la misma (empresa), en si es la búsqueda de un elemento que se sienta comprometido con la empresa y

que esté en pleno acuerdo de cumplir con todas las actividades que se requieran o que se deban cumplir.

Para ferretería ALCONS, este subsistema colabora en el cumplimiento de los objetivos planificados en la búsqueda de talentos calificados para introducirlos a su sistema organizacional.

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

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto, esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos de trabajo y evaluar su desempeño. (Werther, 2000, pág. 195).

Esto se refiere a que trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y como podrá el colaborar en este aspecto, se trata de un proceso que va en dos direcciones, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra a sus intereses y propósitos.

En este sentido para Ferretería ALCONS es de gran importancia contar con talentos humanos que se ajusten a las necesidades de la empresa, ubicando al candidato en el puesto correspondiente, satisfaciendo así las demandas del mercado.

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

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, las prestaciones sociales y de higiene y de seguridad en el trabajo. (Werther, 2000, pág. 275).

#### **Premios y sanciones**

El sistema de premios (salarios, prestaciones, ascensos, etc.) y el de sanciones (medidas disciplinarias) constituyen los factores básicos que llevan al individuo a

trabajar para provecho de la organización. Tradicionalmente, ha existido la presuposición de que los premios son factores escasos y que jamás deberán exceder a las contribuciones y los recursos asignados previamente dentro de la organización.

#### Remuneración y productividad

El dinero puede ser un motivador efectivo para que se registre mayor productividad. Cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo remuneración monetaria El problema que presentan muchos planes de remuneración monetaria.

En lo que se refiere, los subsistema de retención de recursos humanos explican los elementos por los cuales los colaboradores deben estar asegurados de tal manera fomentar la ilusión y los deseos de los trabajadores en el desempeño de sus funciones puesto que la finalidad de los responsables de recursos humanos de una empresa es que los trabajadores se sientan satisfechos con su empleo.

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

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. 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, así como desarrollar conceptos y abstracciones. (Werther, 2000, pág. 379).

El aprendizaje significa un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia pasada de cada individuo, es un proceso complejo sujeto a la influencia de infinidad de condiciones. (Werther, 2000, pág. 381).

Según se ha citado el subsistema de desarrollo incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal. Dentro de este subsistema los recursos humanos representan una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades y obtener nuevos conocimientos dentro de la compañía. Cabe agregar que este proceso ayuda a mejorar el desempeño de cada individuo proporcionándole conocimientos necesarios para que cada elemento de la organización realice su trabajo acorde a las necesidades que demande la empresa.

Ferretería ALCONS aseguró que una vez que el empleado pasa a formar parte de la empresa, este es sometido a un proceso de capacitación logrando con esto que el nuevo empleado conozca más acerca de sus funciones y mejore con esto su desempeño.

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

Permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. El control es la acción que adapta las operaciones a normas establecidas previamente y la base para la acción es la retroalimentación, busca asegurar que todo ocurra conforme a los planes adoptados y a los objetivos establecidos con el señalamiento de las fallas y errores para corregirlos y evitar que se repitan. (Werther, 2000, pág. 441)

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas establecidas previamente, por lo tanto el control funciona como un proceso que sigue una secuencia de cuatro etapas: establecimiento de los estándares deseados, monitoreo del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados, acción correctiva si es necesario. (Werther, 2000, pág. 443).

Evaluación de procesos para monitorear a las personas: Los principales procesos para monitorear a las personas se ligan íntimamente a su conducta y a su desempeño en sus actividades laborales. El control de la jornada laboral y la

evaluación del desempeño de las personas constituyen la esencia básica de estos procesos. (Werther, 2000, pág. 447).

Con respecto al subsistema de auditoría de recursos humanos, es el que permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal, además este proceso busca que todas las actividades se rijan por un orden y por normas previamente establecidas por los directivos de la empresa y que realicen tal cual están estipuladas, sin sufrir ninguna alteración ya que de lo contrario la que se verá más afectada será la organización. Esto se realiza con el propósito de que la entidad lleve una dirección de prosperidad para ella misma y por consiguiente para sus miembros, que ellos se sientan comprometidos y que además su productividad sea transparente.

Señaló en Director de esta empresa (ALCONS) que se lleva un control de los empleados que forma parte del proceso organizacional de esta empresa, puesto que este subsistema regula las tareas y que se sujeten a las normas deseadas de conductas de cada empleado.

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

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

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

“La planeación es un proceso de decisión respecto de los recursos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia de la Administración de Recursos Humanos elabora la planeación de Recursos Humanos de la organización. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante. En mayor parte de las empresas industriales el órgano encargado de la planeación y el control de la producción (PCP) lleva a cabo la planeación llamada “mano de obra directa” (personal de nivel operacional contratado por horas directamente

ligado a la producción industrial). Al programar la producción, esta dependencia la descomponen en programación de máquinas y equipos, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directa aplicada a la producción) para cumplir dichos programas”. (Chiavenato I, 2008, pág. 119).

En ese mismo sentido, la planeación de Recursos Humanos consiste en anticipar la entrada y salida o el cambio de personal que se puede dar en una organización, la cual es de suma importancia ya que en esta etapa o proceso, las empresas tienden a identificar situaciones en las que prevén las necesidades de los empleados y así diseñan estrategias que les ayude a cumplir con sus objetivos. También, la planeación de recursos humanos es un requerimiento indispensable para hacer énfasis a los múltiples cambios a los que están sometidas las empresas, es indispensable para la toma de decisiones con respecto al personal, ya que de esta manera la empresa contará con la fuerza laboral que necesita la entidad.

Según la entrevista realizada al gerente de ferretería ALCONS plantea que si existe planeación de los recursos humanos, pero se lleva a cabo de manera generalizada ya que en si no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero que si se realiza para atender las necesidades de la empresa, se considera un factor positivo para la empresa, ya que mediante observación se verificó que en esta organización se preocupan por realizar el proceso de planeación.

#### **4.3.1.2. Importancia**

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

La planificación de Recursos Humanos ayuda a asegurar que la organización logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, de productos, de tecnología y necesidades de recursos. Una vez que se han establecido planes empresariales, proceso en el que ha debido participar el

departamento de recursos humanos, la planificación de recursos humanos, ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos. (Dollan .2007, pág. 83).

Cabe agregar, que la planeación de Recursos Humanos permite conocer las capacidades y habilidades de los empleados actuales de la empresa con el consiguiente aumento a la productividad. También permite conocer el diferente movimiento tanto externo como interno de ella, ya que te facilita hacer una correcta selección de personal.

En efecto se realizó entrevista al gerente sobre la importancia de la planeación de Recursos Humanos, el cual considera que es de gran relevancia contar con la planeación de los Recursos Humanos ya que a través de la misma se pueden analizar todos los aspectos que contemplan tomar las mejores decisiones que se consideren que son las más adecuadas para la ferretería.

#### **4.3.1.3. Modelo de la Planeación de Recursos Humanos**

Es un proceso de decisión respecto de los Recursos Humanos necesarios, para alcanzar los objetivos organizacionales, dentro de un periodo determinado. Se trata de prever cuáles son las fuerzas de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de acciones organizacionales futuras. (Chiavenato I, 2000, pág. 10).

Es evidente entonces, que la planificación sobre los Recursos Humanos necesarios de la organización, se debe realizar con mucha cautela, ya que con los elementos humanos disponibles es que se lograra el éxito. Por lo tanto, la planeación cae en la trampa de trabajar arduamente para conseguir muy poco, además la planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones, asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.

#### **4.3.1.3. Modelo Basado en la Demanda Estimada del Producto o Servicio**

Las necesidades de personal son una variable independiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre las dos variables (número de personas y demanda del producto o servicio) está influida por las variaciones de la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos y externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de la productividad resultante del cambio de tecnología, reducir las necesidades de personal, por una unidad adicional de producto servicio. Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción del precio del producto o servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y en consecuencia un aumento de las necesidades de personal. (Chiavenato I, 2000, pág. 211).

Según lo antes mencionado, el recurso humano es el más necesario e indispensable para toda organización, sea cual sea la actividad a la que se dedique, esto nos indica también que los recursos humanos son los encargados de tomar las decisiones relacionadas con la producción de modo que los bienes y servicios resultantes se produzcan de acuerdo a las especificaciones, en las cantidades de fecha y demanda a un costo mínimo, lo que significa que al cumplir con estos objetivos la empresa estará en crecimiento.

#### **4.3.1.3.2. Modelo Basado en Segmento de Cargos**

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Esta técnica de planeación de recursos humanos utilizada en muchas empresas de gran tamaño ejemplo, el método de la planeación de la estándar, consiste en:

a) Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión) en cada área de la empresa, es decir, un factor operacional cuyas variaciones afectan las necesidades del personal.

b) Determinar los valores históricos (pasados y futuros) de cada factor estratégico.



- c) Establecer los niveles históricos de fuerzas laborales por área funcional
- d). Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral en cada área funcional correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato I. , 2000, pág. 211).

Esto se refiere a que la empresa produce lo que el comprador o consumidor le demande, siempre y cuando teniendo presente los pronósticos de producción dependiendo de la circunstancia en la que se encuentre, es decir adelantarse, teniendo en cuenta la probabilidad de un incremento en las ventas, y de ésta manera no incumplir con el cliente.

#### **4.3.1.3.3. Modelo de Sustitución de Puestos Claves**

Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organización de carrera, que son una representación visual de quien sustituye a quien en la empresa, ante la eventualidad de que exista una vacante en el futuro. La información que solicite el montaje del sistema debe provenir del sistema de información gerencial. Este modelo de planeación de personal considera la información mínima para la toma de decisiones relacionadas con sustituciones futuras dentro de la organización. (Chiavenato I. , 2000, pág. 213)

Ante la situación planteada, numerosas son las empresas que enfrentan problemas relacionados al despido, producto de alguna falta ocasionada por el empleado, es por ello que el encargado de recursos humanos debe tener a su disposición a la persona indicada que ocupará la posición vacante, y de esta manera evitar que la empresa sufra graves consecuencias. Además no se debe preparar solo en caso de despidos, sino también para los futuros ascensos.

#### **4.3.1.3.4. Modelo basado en el Flujo de Personal**

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en ésta y hacia afuera de ella. La verificación y el seguimiento de ese flujo de entradas y salidas, ascensos y transferencias permiten predecir a

corto plazo las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y adecuado para la organización. Este modelo puede predecir consecuencias de contingencia, políticas de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento. (Chiavenato I. , 2000, pág. 214).

Esto se refiere, a que este modelo suministra información útil a la empresa en cuanto a la necesidad de personal, también colabora para actuar con cautela en el proceso de suministro de individuos a la organización así como despido de trabajadores que no están resultando productivos, también estudia el ascenso de personal calificado que con tanto esfuerzo han logrado esta ubicación. Se trata de tomar en cuenta a aquellos trabajadores que a lo largo de su trayectoria laboral en la empresa han dado todo su potencial para mantener su posición.

#### **4.3.1.3.5. Modelo de la Planeación Integrada**

Es el método más amplio y totalizante, desde el punto de vista de insumos, la planeación de personal debe tener en cuenta cuatro valores o variables intermitentes:

- a) Volumen de planeación variado
- b) Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal
- c) Condiciones de oferta y demanda, y comportamiento de clientela
- d) Planeación de carreras en la organización. (Chiavenato I. , 2000, pág. 215)

Esto se refiere, a que la planeación a como ya sabemos figura como la primer función administrativa, la cual es la que determina gran parte del éxito de todo el proceso, esta determina por anticipado cuales son los objetivos que la organización desea alcanzar y lograr el nivel máximo, y qué debe hacerse para alcanzarlos .Pero también se debe tomar en cuenta que en el transcurso del proceso se presentan obstáculos, en otras palabras lo que persigue la empresa

con este modelo es organizar cada uno de los recursos humanos, acorde a cada una de las necesidades de la empresa.

#### **4.3.1.4. Etapas del Proceso de Planificación**

La planificación de Recursos Humanos se basa en la determinación de las necesidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. Las etapas por las que debe pasar el proceso de la planificación son:

- a) Primera etapa: Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la provisión sobre la oferta y la demanda de Recursos Humanos.
  - b) Segunda etapa: Establecimiento de objetivos y políticas de Recursos Humanos.
  - c) Tercera etapa: Programación de Recursos Humanos.
  - d) Cuarta etapa: Control y evaluación de la planificación de Recursos Humanos.
- (Dollan, 2007, pag,87)

Dada las consideraciones el proceso de planificación de Recursos Humanos consta de cuatro etapa, y que ellas deben ser respetadas en el orden que aparecen para una buena planificación de recursos, en si las etapas de la planificación son un proceso cíclico y repetitivo, puesto que las empresas en la actualidad están en constantes cambios, procesos dado a las exigencias de personal capacitado, y esto se puede dar debido a la introducción de nuevas tecnologías o para mantenerse en el mercado y no permitir que la competencia se apodere de nuestro mercado, puesto que los elementos humanos son el factor clave para el éxito de la empresa.

- a) Recopilación y análisis de la información

La primera etapa de la planificación supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la

intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. (Dollan, 2007, pág. 88).

Con esta etapa se da el inicio del proceso de planificación donde se busca recabar información útil y necesaria para el procedimiento de ésta, además en este punto lo que se pretende es reunir toda la documentación para posteriormente, ver donde la empresa está presentando problemas o que se pueden surgir a futuro, y de ésta manera tratarlos con anticipación, se debe conocer cuál es fuerza laboral con la que se cuenta, con ésta etapa se da el inicio del proceso de planificación donde se busca recabar aportaciones que brinda el personal satisfaciendo, de esta manera las necesidades de la empresa.

b) Establecimiento de objetivos y políticas de Recursos Humanos.

La segunda fase del proceso de planificación de los Recursos Humanos consiste en establecer objetivos y políticas de Recursos Humanos. Una vez conocidas la demanda y oferta de Recursos Humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de Recursos Humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización. Es muy difícil negar la influencia de los objetivos, políticas y planes de la organización sobre la planificación de los recursos humanos, pero según un estudio, solamente alrededor del 25% de las organizaciones consigue vincular de forma sustancial la planificación institucional con la planificación de los Recursos Humanos. Un 45% informa que sólo existe algún vínculo, mientras que en el 20% restante no existe relación ninguna. (Chiavenato I, 2007, pág. 120).

La segunda fase del proceso de planificación de Recursos Humanos consiste en establecer objetivos y políticas de Recursos Humanos. Una vez conocidas la demanda y la oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles los posibles desajustes y diseñar políticas de Recursos Humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización. (Dollan, 2007, pág. 94).

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. (Chiavenato I, 2007, pág. 121).

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

➤ Políticas de Integración de Recursos Humanos

Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los Recursos Humanos necesarios para la organización.

Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

➤ Políticas de Organización de Recursos Humanos

Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los Recursos Humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los Recursos Humanos por medio de la evaluación del desempeño.

➤ Políticas de Retención de los Recursos Humanos

Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.

Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

➤ Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos

Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.

Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

➤ Políticas de Auditoría de Recursos Humanos

Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (Chiavenato I, 2007, pág. 122).

En efecto, todas las organizaciones deben establecer objetivos y políticas para cumplirse por el personal que labora en ella, ya que los objetivos establecen que es lo que se pretende lograr, en cambio las políticas son reglas por las que están regidas las empresas, las cuales se deben tomarse en cuenta para llevar a cabo una acción en la organización, tal es el caso el curso de acción que siguen los objetivos, y estas políticas cabe resaltar que deben realizarse en un orden previamente establecidos por los objetivos.

Según lo expresado por el gerente, la ferretería cuenta con políticas de planeación de recursos humanos esto con el propósito de que la empresa realice de manera eficiente sus funciones para el cumplimiento de objetivos. Una vez que ya establecido una serie de reglas o políticas en la empresa y así evitar un desequilibrio entre la oferta y demanda de recursos humanos en la empresa.

### c) Programación de Recursos Humanos

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización (en caso de que las provisiones de la primera fase hayan mostrado que la demanda supera la oferta o para disminuir el número de los que ya existen (en caso de que las provisiones muestren que la oferta supera la demanda. (Dollan, 2007, pág. 94).

Como ya se ha aclarado, lo que las empresas persiguen es satisfacer las necesidades organizacionales a partir de esta etapa de planificación de los Recursos Humanos, siendo ya evaluada y analizado los objetivos de la organización, en si lo que se pretende la planificación es ajustar la cantidad de empleados con las necesidades de la empresa, es decir que no halla exceso de empleado, ni escasez de empleados para que de esta manera pueda cumplir los objetivos que se propone alcanzar.

### d) Control y evaluación de la planificación

La evaluación de los planes y programas de recursos humanos, es un proceso importante, no solo para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento. Algunos de los criterios o normas posibles para evaluar la planificación de los recursos humanos son: Nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación, niveles de productividad frente a objetivos formulados, programas implantados frente a planes de actuación, resultados de los programas frente a resultados esperados( por ejemplo reducción de los índices de abandono, mejora de los índices de sustitución),coste de mano de obra y de los programas frente a los establecidos en los presupuestos, relación



entre los resultados( beneficios) y los costes de los programas (Dollan, 2007, pág. 95).

En ese mismo sentido el control, lo que pretende es verificar si todo lo que se había planificado se ha logrado, como por ejemplo, los objetivos y las políticas para cumplir estos objetivos, se relaciona con los resultados obtenidos, lo que nos indica que si se cumplieron, la empresa está evolucionando y los resultados que se obtendrán serán beneficiosos para todos.

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

El trabajo de la planificación de los Recursos Humanos debe tomar en consideración a todo el conjunto de factores sociales, demográficos, económicos y normativos que influyen sobre los cambios en la fuerza laboral de una organización. La planificación de Recursos Humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta. (Dollan, 2007, pág. 96).

##### **4.3.1.5.1. Población y Fuerza Laboral.**

Una de las grandes alteraciones que se han presentado en el mundo laboral ha sido la relativa a las formas de contratación (duración de la relación contractual y jornada de trabajo), las investigaciones parecen ser unánimes al señalar las ventajas de la contratación indefinida en cuanto que permite generar un cierto compromiso del individuo con la organización. En relación al segundo aspecto, parece que los contratos a tiempo parciales se ajustan a las demandas de trabajo de ciertas personas y por tanto pueden tener aceptación y efectos positivos para el individuo y la organización. (Dollan, 2007, pág. 96).

Esto se refiere, a las cantidades de Recursos Humanos empleados o desempleados y que están en busca de trabajo, pero que depende de las condiciones de las empresas para que estas personas en desempleo puedan formar parte de ellas, y esto se da por las exigencias de las organizaciones o las condiciones de vida de las personas aquí también se pone de manifiesto las

tendencias tecnológicas , en la actualidad , si tomamos en cuenta a la mujer, esta forma parte de un gran número de empleos ya sean en oficinas o casas de hogar, y esto se va dando por las condiciones económicas de cada país que obligan a las personas a integrarse a las empresas y así mejorar su calidad de vida.

#### **4.3.1.5.2. Cambio de Valores.**

En este enfoque se trata de cambiar las actitudes de las personas, pero para lograrlos tenemos que comprender el origen o naturaleza de las actitudes. Estas las utilizamos para evaluar o medir, un acontecimiento u objeto, es decir, si lo incluimos es una posición positiva (amistoso, simpático, bueno) negativo (antipático, malo) o en un punto intermedio. Algunas de nuestras actitudes son muy personales y no están ligadas a otras, pero la mayoría están organizadas de forma jerárquica. Estos sistemas de actitudes (también llamados nuestros sistemas de valores) no los crea generalmente la persona sino que se adoptan en un grupo; normalmente se aprenden en la infancia y se desarrollan con experiencias posteriores. (Domínguez, 2008, pág. 128).

Estrechamente ligados a los cambios de valores en la población, la fuerza de trabajo y la economía están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la movilidad. El estancamiento de la productividad se relaciona a menudo con el descenso o la desaparición del valor compromiso y esfuerzo en el trabajo, hoy en día, la gente, desea trabajar duramente en trabajos “buenos “, siempre y cuando tenga libertad para influir sobre la naturaleza de su trabajo y seguir su propio estilo de vida. (Dollan, 2007, pág. 97).

Esto se refiere a que los valores son considerados pilares importantes de las organizaciones y viéndolo desde el punto positivo tanto para la empresa, como para el empleado, son grandes fuerzas impulsadoras que influyen en el desempeño de los trabajadores y de esta manera sentirse propios de su trabajo y por ende elementos necesarios e indispensables para lograr la eficacia y la

eficiencia de la entidad. En este caso también trata sobre las actitudes de cada empleado, dado a que muchas empresas depositan la confianza en individuos con antecedentes delictivos y que a medida del tiempo moldean su carácter y saben ser agradecidos, y esto se da por la convivencia a diario con personas intachables, o también por charlas impartidas por la organización.

En la Ferretería ALCONS, la población y fuerza laboral, cambio de valores son factores que se toman en cuenta para la planeación de recursos humanos ya que como se mencionaba anteriormente son aspectos fundamentales para un buen desarrollo de la ferretería, puesto que cada empresa cuenta con sus propios valores, factores que ayudan al buen desempeño laboral.

#### **4.3.1.5.3. Descripción y análisis del puesto.**

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional ya sean cualitativas o cuantitativas se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y ocupaciones. Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste. Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal de su contenido, mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa.

Cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del departamento de la Administración de Recursos Humanos en la gran mayoría de las organizaciones, es necesario saber cómo fueron diseñados y estructurados por los otros departamentos.

## Descripción del puesto

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización. Así mismo. Su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (porque lo hace). (Chiavenato I, 2007, pág. 226).

## Análisis del puesto

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. Es decir, una vez identificado los aspectos intrínsecos, se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Significa que para que un individuo se coloque en un determinado puesto se deben comparar las cualidades del individuo con las características del puesto y no violentar las condiciones que el puesto impone para que todo se realice en pro del bienestar de la empresa.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puesto y análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. (Chiavenato I, 2007, pág. 227).

Esto se refiere a que la descripción del puesto relata cada una de las tareas u obligaciones que debe realizar el empleado en tiempo y forma establecido, en cambio el análisis del puesto son los requisitos o características que debe cumplir el individuo que desea posicionarse del puesto vacante.

Mientras que la descripción se preocupa por el contenido del puesto (que es lo que el ocupante hace, porque lo hace y como lo que hace). El análisis pretende

estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente. (Chiavenato I, 2007, pág. 228).

Con lo antes descrito, refiere a la descripción como la narración de las características que el puesto exige y que el empleado debe poseer para poder apoderarse de este puesto, si como lo realiza es la manera adecuada, si está seguro del motivo de su realización y el provecho del mismo.

#### **4.3.1.5.4. Aplicación de la Técnica del Incidente Crítico.**

Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo xx. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador. (Chiavenato I, 2008, pág. 256).

Es decir, esta aplicación trata de evaluar las fortalezas y debilidades que tendrán los candidatos donde los directivos o gerentes de recursos humanos verán si el candidato realizara un buen o mal desempeño es por eso que se da esta aplicación de incidente crítico. Esto se debe más que todo a tener una idea acerca de cómo se han comportado los empleados o las acciones que han sobresalido en el desempeño de su trabajo.

#### **4.3.1.5.5. Requisitos de Personal**

a) Requisitos intelectuales: Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

b) Requisitos físicos: Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía de esfuerzos físicos y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuadamente. (Werther, 2000, pág. 335).

c) Responsabilidades implícitas: Se refiere a las responsabilidades que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones para la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados

d) Condiciones de trabajo: Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto, o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. (Werther, 2000, pág. 336).

Los requisitos del personal son los que deben cumplir los candidatos para tenerla oportunidad de empleo que ofrece la empresa y poder desempeñarse en el área y cargo asignado, cabe agregar que está en dependencia del trabajo que se va a desempeñar, ya que muchas veces nos encontramos con trabajos donde se exigen habilidades físicas, más sin embargo, existen otras en donde sobresalen las capacidades intelectuales sin importar las condiciones o impedimentos físicos que presenten los empleados.

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

##### **4.3.1.6.1. Diseño y análisis del puesto de trabajo.**

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

satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los Combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.” (Chiavenato I, 2007, pág. 204).

Entonces este representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones como también para que los empleados estén motivados y trabajen con rendimiento es preciso que conozcan el diseño del puesto. Un diseño de puesto erróneo es fuente principal de la desmotivación y baja la productividad de los recursos por eso los directivos deben invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables de diseños de puestos en la empresa.

Análisis de puesto:

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

- a) Requisitos intelectuales.
- b) Requisitos físicos.
- c) Responsabilidades que adquiere.
- d) Condiciones de trabajo.” (Chiavenato I, 2007, pág. 228).

Con respecto al análisis de puesto este proceso analiza y registra la información relacionada con el cargo, así, como los requisitos y condiciones del puesto y de esta manera conocer las actividades o tareas que va a desarrollar o llevar a cabo el empleado, en otras palabras, se detallan todas y cada una de las actividades que sobresalen en el puesto en el que está ubicado el empleado, con el objetivo de que el individuo se sienta en coordinación con las tareas que debe desarrollar.

Según el gerente, la empresa cuenta con manuales de procedimientos, ya que este documento ayuda a describir las actividades que deben seguirse en la realización de sus funciones, y lo considera de mucha importancia ya que en este se detallan todas y cada una de las actividades a realizar y de esta manera evitar los mínimos errores posibles.

Hecha la observación anterior, se pudo verificar que la ferretería ALCONS, dispone de este procedimiento, siendo este un instrumento administrativo que apoya las tareas cotidianas de las diferentes áreas de la empresa, que ayudan a mantener una excelente coordinación entre empleados y una mejor organización en la empresa.

En ese mismo sentido, el tipo de información que ferretería ALCONS utiliza para el análisis de puesto, está dirigida a las actividades laborales, actividades orientadas hacia el trabajador, equipos utilizados, elementos tangibles e intangibles del puesto, desempeño del puesto y sobre todo los requisitos personales para el puesto, ya que son fundamentales para el éxito de cualquier organización.

#### **4.3.1.6.2. Recopilación de Información para el Análisis del Puesto de Trabajo**

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

Así mismo el encargado de realizar estas actividades que en este caso sería el responsable de recursos humanos debe buscar la forma más idónea para que el empleado pueda realizar su labor, sin que se le presenten complicaciones, debe tener en cuenta que entre mejor documentado esté el trabajador mejor será desempeño.

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



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

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

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

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

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

Los responsables de la recopilación de información para el puesto es el encargado del departamento de recursos humanos, en este departamento se debe capacitar a los que se encargan de la recopilación de la información poniendo en práctica los datos ya antes mencionados a través de las distintas técnicas de recolección de datos.

En ese mismo sentido, el tipo de información que ferretería ALCONS utiliza para el análisis de puesto, está dirigida a las actividades laborales, actividades orientadas hacia el trabajador, equipos utilizados, elementos tangibles e intangibles del puesto, desempeño del puesto y sobre todo los requisitos personales para el puesto, ya que son fundamentales para el éxito de cualquier organización por ende, lograr los resultados esperados.

#### **4.3.1.6.3. Métodos y Procedimientos para la Recopilación de Datos**

a) Método de observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente, como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimiento, de tiempo y método. (Werther, 2000, pág. 338)

En efecto con este método se puede obtener información de manera directa a los candidatos, lo que facilita un estudio más profundo sobre las características de la persona y así poder tener una noción de cómo puede comportarse una persona que se le asigne un puesto de relevada importancia.

b) Método del cuestionario: Para realizar el análisis se solicita al personal que elijan un cuestionario de análisis de cargo, y registre todas las indicaciones su contenido y sus características. (Werther, 2000, pág. 340).

Cabe agregar que el cuestionario es un método poco costoso que resulta útil ya que según la experiencia del candidato, este da buenas aportaciones a través de su colaboración verbal, A aquí el expresa todas sus inquietudes acerca del puesto y el responsable de recursos humanos se encarga de aclararle todas sus dudas, para que de esta manera se desarrolle a plenitud su trabajo.

c) Método de la entrevista: Puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros de otros cargos semejantes, verificar las coherencias en los informes y si es necesario consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que todos los detalles obtenidos son válidos. (Werther, 2000, pág. 340) .

Cabe agregar que este método resulta muy costoso, pero muy necesario ya que se pueden elaborar preguntas más complejas para el candidato y cuando el candidato tiene poca experiencia da poca aportación lo que es fácil para el entrevistador identificar al candidato. Estos métodos y procedimientos nos permiten obtener información del candidato que va a formar parte de la organización.

Los métodos que más utiliza ferretería ALCONS, para reunir información son la entrevista, ya que es donde se da un contacto directo entre el interesado por el puesto y el encargado de esta actividad, para de esta manera cubrir el puesto con el elemento más indicado para este fin, siendo este uno de los métodos que proporciona mayor información para el análisis, así también la observación directa que es útil para cualquier empresa.

#### **4.3.1.6.4. Descripción y Especificaciones del Puesto de Trabajo**

La descripción del puesto de trabajo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades de puesto , las especificaciones del puesto se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir .Por tanto los puestos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones .

El ocupante del puesto debe tener características compatibles con las especificaciones del puesto, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del puesto registrado en la descripción. (Werther, 2000, pág. 330).

Es decir, que tanto la descripción del puesto como las especificaciones van de la mano. La descripción implica el trabajo, en la cual se pueden hacer las preguntas (que se hace, como se hace y porque se hace) mientras que las especificaciones detalla las cualidades que el solicitante debe cumplir.

#### **Descripción del puesto de Trabajo**

La descripción del puesto de trabajo es un proceso que consiste en aumentar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de

la empresa .Es la enumeración detallada de las funciones tareas del puesto ( que hace el ocupante ) ,la periodicidad de la ejecución de las funciones o tareas ( como lo hace ) y los objetivos del puesto ( porque lo hace ) . (Werther, 2000, pág. 331).

Análisis de Puesto:

Una vez identificado el contenido del puesto (aspectos intrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

Estructura del Análisis de Puestos

La descripción de puestos, es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un puesto, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas funciones impone al ocupante. En otras palabras, cuales son los requisitos físicos e intelectuales, que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñar el puesto. (Werther, 2000, pág. 334).

Como ya se ha aclarado en ésta se describen las responsabilidades y obligaciones generales del puesto. El análisis también determina las cualidades del empleado y las habilidades necesarias que un individuo ha de reunir para llevar a cabo las tareas de la organización.

Según los resultados obtenidos de la entrevista, el gerente afirmó que el contenido de la ficha de cargos de la ferretería, 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, siendo estos los más necesarios para que cada empleado tenga claro cuáles son

sus funciones dentro del área de la organización así también es una forma de que el colaborador no se desligue de sus funciones correspondientes.

Cabe agregar que los candidatos que busca Ferretería ALCONS, según el gerente encargado de los recursos humanos responden a la descripción y análisis de puestos ya que lo que se pretende es que cada uno de los candidatos cumpla con las características deseadas por la empresa, más sin embargo según la observación realizada, a la empresa los empleados son ubicados en sus puestos de trabajo sin estudio alguno sobre el candidato.

### **4.3.1.7 Reclutamiento**

#### **4.3.1.7.1. Concepto**

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de los Recursos Humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento por aplicar” El reclutamiento es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento debe también suministrar la selección de materia prima básica para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato I, 2000, pág. 209).

Por consiguiente todo procedimiento que se realice en dicha empresa debe planearse cuidadosamente y en el caso del proceso de reclutamiento se debe tomar estos tres pasos el primero es la persona que tenga el perfil que la empresa busca teniendo en cuenta las capacidades intelectuales tiene el personal que busca empleo y por consiguiente hay que tomar en cuenta el nivel académico que hay en el mercado de recursos humanos y así de esta forma lograr mayor efectividad.

"Es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto." (Mejía, 2008, pág. 190).

Con referencia a lo anterior el reclutamiento es el proceso que se realiza en una empresa para atraer un número significativo de personal, de modo que la empresa pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo calificado, en el cual la organización ofrece oportunidades de empleo y a través de este llenar la vacante disponible.

#### **4.3.1.7.2. Importancia del Reclutamiento.**

Según se ha citado el reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que esta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentara la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados, y que el perfil del candidato se ajuste a las exigencias del puesto

El reclutamiento se basa en objetivo inmediato y es el de atraer candidatos potenciales de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento debe también suministrar la selección de materia prima básica para el funcionamiento de la organización (Chiavenato I., 2000, pág. 209).

Esto se refiere a que debe impresionar al candidato ya sea con la excelente presentación de la empresa con la calidad de maquinaria que utilizan y los equipos actualizados o de última tecnología es decir promocionar a la empresas y con este fin tener un número suficiente de individuos interesados a formar parte de ella. Debe ser un proceso cuidadoso, puesto que de los candidatos reclutados dependerá la selección del candidato óptimo para los puestos vacantes y por consiguiente de la prosperidad de la empresa.

Para ferretería ALCONS, el reclutamiento es de vital importancia, ya que este permite encontrar más y mejores posibles candidatos a un puesto, los cuales se presentaran al proceso selectivo, puesto que esta empresa tiene definida sus políticas de reclutar el personal con el propósito de distinguir a la persona idónea para cubrir los requerimientos de ALCONS y así alcanzar los objetivos

estratégicos de la empresa, más sin embargo debido a la carencia de un departamento de recursos humanos se descuidan ciertos aspectos importantes.

#### **4.3.1.7.3. Fuentes y métodos para conseguir Candidatos al Puesto de Trabajo.**

Un problema que se presenta a las organizaciones es el de diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos que son necesarios, con objeto de concentrar en ellos los esfuerzos del reclutamiento. Por tanto, una de las etapas más importantes es la de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos.

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

- a) La disminución del tiempo de reclutamiento.
- b) La disminución de los costes operacionales del reclutamiento.
- c) Incremento en el rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/ candidatos preseleccionados y candidatos/ candidatos admitidos.

El mercado de Recursos Humanos está constituido tanto por candidatos ocupados como desocupados y ambos son candidatos disponibles. Los candidatos disponibles pueden ser reales (buscando trabajo) o potenciales (no interesados en principio en cambiar de trabajo). El reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, la propia empresa, externas (opciones que hemos denominado en otra ocasión como de "fabricar" y "comprar") o en ambas. Inducción de Personal. (Dollan, 2007, pág. 111).

Tal como se ha visto todas estas fuentes son necesarias para reclutar al personal deseado para el cargo que ocupará, como se señala anteriormente entre estos candidatos llegarán personas que están trabajando en otras empresas como

también individuos desempleados todos con el deseo de mejorar sus condiciones de vida.

#### **4.3.1.7.4. Tipos de Reclutamientos.**

##### a) Reclutamiento interno

La mayoría de las empresas tratan de usar a su propio personal para llenar las posiciones vacantes antes de contratar personas fuera de la organización para ello pueden ascender a sus empleados (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal), transferido con promoción (movimiento diagonal) (Werther, 2000, pág. 221).

Se considera la investigación interna como la verificación de las necesidades de la organización respecto a las necesidades de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que quiere de inmediato y cuáles son los planes a futuro de crecimiento y desarrollo que significan nuevos aportes de recursos humano (Chiavenato I. , 2000, pág. 216).

Es decir, se trata de una investigación a cerca de las necesidades de la organización referente a Recursos Humanos y que políticas pretende adoptar con respecto a su personal, en este caso , se le da la oportunidad a los miembros de la organización para que puedan desarrollarse y a si sentirse motivados.

“investigación externa es un investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio”. (Chiavenato I, 2000: Pág.216)

De acuerdo a lo anterior se sabe que el reclutamiento no puede abarcar todo el mercado de recursos humanos ya que no se estudiarían a profundidad a todos los participantes en el reclutamiento y no se concentraría en los candidatos más apropiados o que realmente le interesan, pero esto lo realiza la empresa con el objetivo de traer nuevas vivencias, conocimientos y experiencia a la empresa.



b) Reclutamiento externo:

Este reclutamiento incide sobre los candidatos disponibles (desempleados) o empleados en otras organizaciones (y en búsqueda de empleo o no). (Werther, 2000, pág. 225)

La investigación externa es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. (Chiavenato I., 2000, pág. 216).

De acuerdo a lo anterior sabemos que el reclutamiento no puede abarcar todo el mercado de recursos humanos ya que no se estudiarían a profundidad a todos los participantes en el reclutamiento y no se concentraría en los candidatos más apropiados o que realmente interesan.

c) Reclutamiento mixto:

Casi siempre nos encontramos que la empresa realiza un reclutamiento interno seguido de un reclutamiento externo y viceversa. (Werther, 2000, pág. 232).

Hechas las consideraciones anteriores el reclutamiento se clasifica en tres tipos externo, Interno y mixto, lo cual es una herramienta valiosa para conocer el potencial de los candidatos y encontrar los recursos que busca la empresa, en este particular se realiza una combinación de elementos de la organización, como elementos del mercado de trabajo.

#### Fuentes internas y Externas del Reclutamiento

Dadas las fuentes anteriores se pueden destacar: las fuentes internas.

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de estos (movimientos horizontales).

Son muchos los argumentos que se utilizan para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel del conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor

validez y fiabilidad al reducirse los márgenes de error. Otro argumento señalado es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades. Además, la posibilidad de promocionarse internamente dentro de la organización aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación realizadas, desarrolla un cierto grado de competencia interna y resulta más barato que el externo, ya que no son necesarios, en otros los gastos de publicidad.

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

- a) Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.
- b) Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de los puestos ofertados.
- c) Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado: nivel salarial, descripción del puesto, procedimiento requerido para su obtención.
- d) Da la oportunidad a cada individuo de elegir por si mismo cual será el lugar en que mejor " encaje" tiene disponible una estructura de puestos de trabajo de la organización.

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

En referencia con lo anterior el reclutamiento interno se da cuando la organización tiene una vacante disponible entonces busca reclutar entre sus empleados, buscando el más adecuado para el cargo porque los candidatos internos ya están familiarizados con la compañía y poseen información detallada acerca de la políticas y los procedimientos de la organización.

## Fuentes externas

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos o cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existen. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo. (Dollan, 2007, pág. 112).

Algunas ventajas del reclutamiento externo son:

- a) La de traer gente con ideas nuevas, puntos de vistas distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.
- b) Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o cualificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas.

Como inconvenientes más destacables se pueden apuntar:

- La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
- Su coste suele ser elevado.
- Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.
- Puede afectar la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos.

Ferretería ALCONS recluta su personal a través de empleados actuales, referencia de empleados y antiguos empleados, estos son sus principales fuentes para atraer candidatos. Esto indica que tratan de minimizar los riesgos valiéndose de las recomendaciones de los propios empleados como fuente confiable para el reclutamiento.

Las técnicas utilizadas más frecuentes en el reclutamiento externo son:

a) Presentación espontánea: según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencias. Con dichas solicitudes se elabora una base de datos para ser utilizadas cuando surge alguna vacante, no obstante, cada ciertos períodos de tiempos se produce una renovación o limpieza de los archivos, eliminando aquellos que ya han sido llamados y no fueron considerados satisfactorios y los que llevan mucho tiempo sin que se haya recurrido a ellos. Este método, que tiene como ventaja el de ser muy económico, sin embargo no suele utilizarse para puestos de gerencia. Al ser un procedimiento pasivo de reclutamiento, puede que no aporte los perfiles concretos de candidatos que se necesitan.

Recomendaciones de los empleados: el reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y característica del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente. Además puede ser especialmente útil cuando se buscan perfiles no fáciles de encontrar en el mercado de trabajo y que, sin embargo, pueden ser conocidos por nuestros empleados de la organización. Al igual que el método anterior, también es un procedimiento de muy bajo coste.

b) La Publicidad: El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.

Los anuncios de reclutamiento del personal deben cumplir, al igual que los de publicidad de productos, una serie de características: llamar la atención, suscitar el interés, provocar el deseo e incitar a la acción. La atención se atrae por el lugar

donde se sitúa el anuncio. El interés se suscita mencionando el nombre de la empresa, el deseo se logra mediante aspecto como la retribución promoción y jornadas de trabajo.

El anuncio se puede optar a través de la prensa general de ámbito local, nacional e internacional. También cabe la posibilidad de elegir revistas especializadas, con lo que se está produciendo una cierta segmentación del mercado. (Dollan, 2007, págs. 113,114).

c) Agencias de empleo: son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Las primeras son aquellas creadas de forma oficial por los gobiernos y en las cuales suelen recogerse datos de todos aquellos que estando desempleados buscan un puesto de trabajo. Las privadas, desarrollan una búsqueda de candidatos en función de las demandas que les ha trasmitido la empresa que contrata con ellas.

Las empresas de trabajo temporal: son aquellas organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la primera. Las personas que realizan la actividad no pertenecen a la empresa usuaria y, por tanto, en sentido estricto no podría hablarse de reclutamiento. Los argumentos a favor y en contra de las empresas son variados, los ahorros en costes que generan los usuarios de sus servicios, mecanismos de acceso al mercado de trabajo.

Asociaciones y colegios profesionales: en ocasiones, la empresa se dirigen a los colegios profesionales o en las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.

Instituciones técnicas y educativas: los centros educativos son, en muchos casos unas excelentes fuentes de reclutamiento. Cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y en los que la experiencia no es un requisito importante, suelen dirigirse a las universidades para que estas le provean de

información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos. Son también ya muchas las universidades que tienen centros de asesoramientos y colocación para sus estudiantes.

d) Radio y televisión: Son muy escasas las organizaciones que acuden a medios como la radio y la televisión para buscar candidatos a puestos de trabajos. La razón de ellos es que frente a las ventajas de llegar a un muy elevado número de personas, sin embargo sus costes son muy elevados y las posibilidades de retención de la información son bajas, a no ser que ésta se emitiera muy frecuentemente, lo cual encarecería el proceso.

e) Reclutamiento por internet: la búsqueda de empleos y candidatos en internet ha conquistado el mundo y el proceso de selección tradicional nunca volverá a ser lo mismo. De hecho, es difícil de encontrar otro sector que haya experimentado un cambio tan radical debido a internet. (Dollan, 2007, págs. 114,115).

Tal como se ha visto esta fuente trata cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, por lo tanto la empresa debe buscar futuros candidatos a través del mercado externo. El reclutamiento debe ser tomado con importancia ya que de esto depende que se cumpla el perfil deseado y adecuado del candidato.

Según el resultado de la entrevista realizada al director, ferretería ALCONS, utiliza las técnicas de reclutamiento mixto, primeramente utilizando su propio personal, esto como manera de motivación y dándole prioridad a sus trabajadores para que de esta manera se motiven y den de sí lo mejor posible, pero al no conseguir el candidato que cumpla con el perfil del cargo entonces reclutan personal que se encuentran fuera de la empresa, se considera que es un factor muy favorable para la empresa ya que prioriza a sus empleados a crecer laboralmente e incrementar su autoestima.

#### **4.3.1.8. Procesos de Reclutamiento.**

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

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

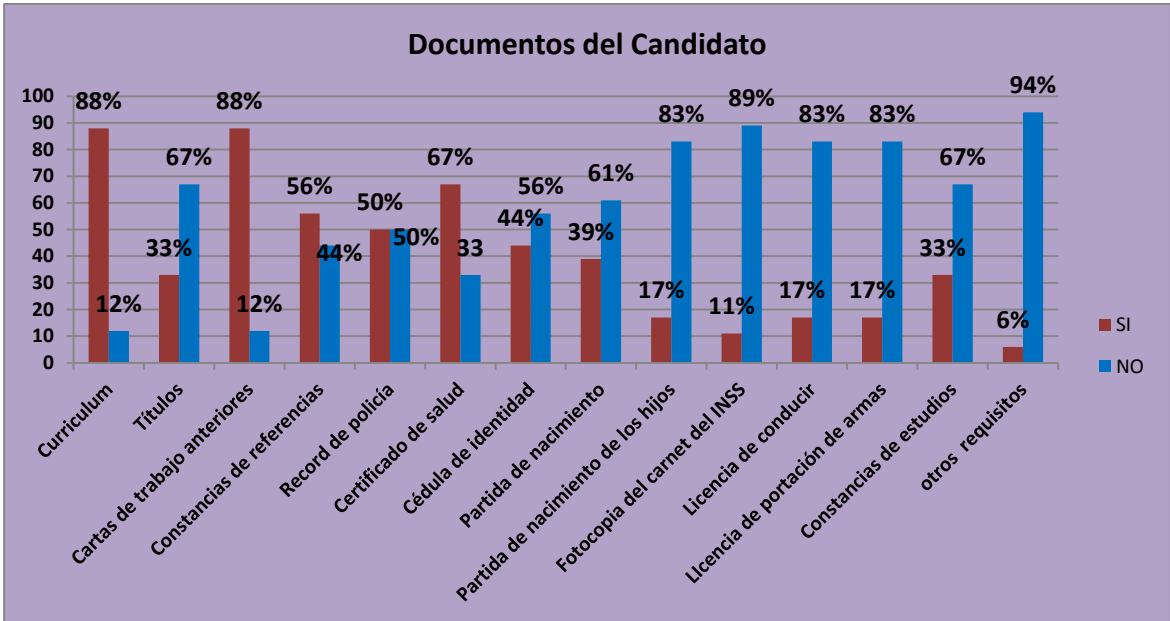
Así mismo el reclutamiento empieza cuando se presenta el Curriculum vitae, también este debe ser continuo y permanente ya que se pueden presentarse situaciones en las que aparezca una vacante ya sea por renuncia de un empleado o ascender de puesto porque en muchas ocasiones suelen aparecer oportunidades en las que los que han llenado solicitudes pueden ser llamados a entrevistas de trabajo.

Según Ferretería ALCONS, el reclutamiento empieza de acuerdo a la necesidad de la empresa, para darle respuestas a los objetivos que se pretenden alcanzar. Así también el gerente aseguro que si se cuenta con un banco de datos de recursos humanos, para darle solución a los problemas que se puedan dar en el transcurso del tiempo, teniendo a si la opción de ubicar al candidato adecuado. Aseguro contar con políticas de reclutamiento pero debido al desinterés por parte del Gerente de no cumplir con ciertos aspectos por lo tanto el proceso no es regularizado, lo que implica que la búsqueda de los candidatos no adopten las características del puesto.

Así también consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos.

Pues este tiene la finalidad de estructurar el sistema de trabajo para alcanzar todo su potencial, es por ello que la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar.

**Gráfica N° 11**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

A partir de la encuesta realizada respecto a que documentos adjunta a la solicitud de trabajo se obtienen los resultados siguientes, el 88% presentan curriculum y un 12% que no habían presentado ,seguido de un 88% dicen que presentaron cartas de trabajo anteriores, un 12% que no les fue necesario presentar cartas de trabajos anteriores, por condición familiar con el Gerente , el 67% adjuntan certificados de salud y un 33% no lo consideran preciso, un 56% presentan constancias de referencias y un 44% confiesan que no se lo exigieron, un 94% aprobaron que no adjuntaban otros requisitos y solo un 6% que sí, y como

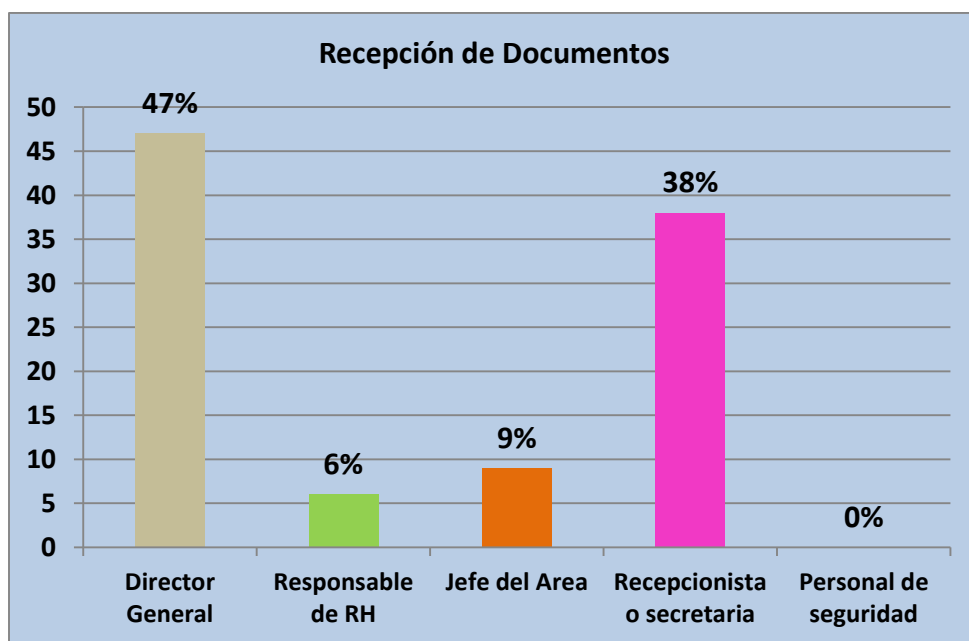


se puede observar en el gráfico ni estos que son considerados los más necesarios lo adjuntan en un 100%.

Según el Gerente, los documentos que tienen mayor relevancia para ocupar un puesto en la empresa son las cartas de trabajos anteriores y las cartas de referencias, ya que estas le garantizan más confiabilidad acerca del candidato, por lo observado esta empresa se interesa más en las recomendaciones y referencias de las personas a contratar y contempla un expediente con los requisitos para los trámites necesarios.

Hay que destacar que cuando se realiza recepción de documentos hacia un puesto determinado, se debe realizar una publicación del cargo a optar y adjuntar a éste los documentos a requerir, en gran parte esta discrepancia en los documento adjuntos, se deben a que el encargado de recursos humanos no lo realiza con la debida exigencia que se merece y es por ello que no se cumple en su totalidad con los requisitos necesarios para optar al cargo vacante.

**Gráfica N° 12**



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

De acuerdo con la encuesta realizada a la Administración de la empresa y a algunos trabajadores se tiene como resultado que el 47% dice que quien recepciona los documentos es el Director General de la Ferretería, un 38% dicen que una recepcionista o secretaria el 9% dice que el jefe de área, un 6% el responsable de Recursos Humanos, y un 0% el personal de seguridad.

En esta pregunta se observa claramente la necesidad que actualmente presenta la empresa (Ferretería ALCONS) de crear un departamento de Recursos Humanos, para la ejecución de los Recursos Humanos, tanto como para el reclutamiento de personal, selección del personal, y desempeño del personal y obtener así la eficiencia y eficacia de las tareas asignadas.

#### **4.3.1.9. Selección.**

##### **4.3.1.9.1. Concepto**

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos. (Chiavenato I, 2007, pág. 169).

Adecuación de la persona al trabajo.

Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Con referencia a lo anterior si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero todas las personas somos diferentes tanto en lo físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en lo psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales,) llevan a que las personas se

comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones.

#### **4.3.1.9.2. Importancia**

Tiene una importancia de buscar, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (Mejía, 2008, pág. 190)

Cabe agregar que la selección implica a determinar quiénes son los mejores candidatos al puesto de trabajo que ofrece la empresa, cumpliendo con una serie de requisitos o procedimientos que permite encontrar al candidato ideal que será parte de la organización o equipo de trabajo.

Para ferretería ALCONS el proceso de selección de recursos humanos es importante y aunque el éxito de una empresa dependa de muchos factores, la selección es la base fundamental en las organizaciones, ya que de esto depende contar con personas talentosas que se ajusten al perfil del cargo, lo que llevará a la empresa a un mejor desarrollo.

#### **4.3.1.9.3. La Selección como Proceso de Comparación.**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe), y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. (Chiavenato I., 2008, pág. 138)

Esto se refiere a que se toman en cuenta dos aspectos que vienen a sumarle importancia al proceso de selección, dicha actividades se realiza con el objetivo de sumarle validez o que se apoye en un patrón o criterio determinado, en el cual se

toman en cuenta alternativas de información obtenidas mediante las técnicas utilizadas en la selección.

#### Especificaciones del Puesto:

Aquello que requiere el puesto, el análisis y descripción del puesto para determinar los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

Con respecto a esta le suministra básicamente el análisis y la descripción del cargo.

Características del Candidato: Aquello que ofrece el candidato, técnicas de selección para identificar los requisitos personales para ocupar el puesto deseado.

Por otra parte esta se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Cuando las especificaciones del puesto son mayores que las características del candidato, se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando las dos variables son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando las características del candidato son mayores que las especificaciones del puesto, el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para éste. En realidad esa comparación no se centra solo en el punto de igualdad entre las variables, si no en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o en menor medida.

Esto equivale a los números de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y análisis de puestos se transforme en una ficha profesiográfica o fichas de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección. (Chiavenato I, 2008, págs. 138,139).

En ferretería ALCONS, la persona que es seleccionada al cargo, cumple con las características del puesto ajustándose a las políticas de la organización,

aunque según la entrevista que se le realizó al gerente comentó que en varias ocasiones lo que tomaban en cuenta era el interés que tenía la persona de trabajar ya que en gran parte no exigían el 100% experiencia u otras características porque a ellos les gustaba hacer a sus propios empleados.

#### **4.3.1.9.4. La Selección como Proceso de Decisión y Elección.**

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los 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. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuado para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. (Chiavenato I, 2007, pág. 171).

Según el autor citado quien toma la decisión en ésta situación o proceso son los del departamento solicitante, ellos eligen cual va a ser el candidato que ocupe el puesto, esto lo realiza ya habiendo analizado todas las condiciones de los participantes en el proceso de reclutamiento, en el que se han realizado estudios espontáneos a los candidatos.

El responsable de tomar la decisión de seleccionar al candidato en ferretería ALCONS, es el director general ya que no cuentan con un departamento de recursos humanos, entonces ésta función recae sobre él.

Modelos de Comportamiento.

##### a) Modelo de Colocación.

En este modelo hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo.

El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo. (Chiavenato I, 2008, pág. 140).

En efecto la persona que esté en este modelo, no debe temer a que no lo llamen, pues es completamente seguro que obtenga la vacante laboral sin objeción alguna

#### b) Modelo de Selección.

Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exige el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. (Chiavenato I, 2008, pág. 140).

Es evidente entonces, que el modelo de selección es cuando la organización dispone nada más de una vacante pero existe una fuerte competencia de candidatos y por lo general solo uno será seleccionado.

#### c) Modelo de Clasificación.

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

Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta llenar probabilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. (Chiavenato I, 2008, pág. 140)

Cabe señalar, que éste modelo se refiere a que el candidato seleccionado es aquel que cumple con los requisitos que la vacante exige, que permite hacer una clasificación.

Estos modelos de comportamiento se pueden analizar de la siguiente manera: el primero pueda que no exista más que un candidato y la empresa lo está necesitando con urgencia, el segundo puede ocurrir que hay muchos candidatos para un sólo puesto, pero se elige al que más conocimiento tenga y al que le convenga a la empresa, y el tercero se refiere a varios candidatos y varios

vacantes y cada individuo se va acomodando a la vacante según sus capacidades o requisitos que requiere la vacante.

#### d) 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 (Chiavenato I, 2008, pág. 140).

Según se ha citado, este modelo se enfoca en las habilidades y experiencias netamente comprobadas, no solo se dedica a buscar candidatos que cubran el puesto, si no que cumpla con todos los requisitos y exigencias competitivas, beneficiando de esta manera a la organización al contar con un personal altamente calificado.

Según la entrevista con el gerente los modelos de comportamiento que aplica ferretería ALCONS, es el modelo de clasificación, es decir que ellos clasifican entre todos los candidatos a la vacante que les corresponde según sus características.

#### e) Individuales Requeridas

Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición. (Chiavenato I, 2008, pág. 149).

Según el autor citado, las competencias individuales requeridas van más allá de las habilidades exigidas a cada participante por parte de la organización, se considera que son todas aquellas cualidades que el candidato ofrece y que lo hacen diferente de los demás individuos involucrados en el proceso, esto se debe a que las variantes humanas son enormes con habilidades diferentes que hacen que las personas se comporten de distinta manera y en consecuencia permite que los trabajadores tengan mayor o menor desempeño laboral.

Considera el gerente que para Ferretería ALCONS, uno de los principales pasos que se deben realizar en el proceso de selección es la entrevista de

selección, dado que se tiene una idea clara de cómo reacciona el individuo ante ciertas circunstancias, además se tendrá una noción de las habilidades que posee el candidato, siempre y cuando esta (la entrevista) se realice con el debido cuidado y profesionalismo que merece.

#### **4.3.1.10. Proceso de la Selección del Personal**

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que se ha obtenido de la página web de la empresa. (Werther, 2008, pág. 202).

Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes:

El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.

Cabe agregar que el encargado del reclutamiento, una vez que reciben los documentos se encarga de estudiar los documentos del solicitante de empleo para analizar cada uno de ellos y tener un poco de conocimiento sobre los futuros candidatos antes de la entrevista.

##### **a) Entrevista Inicial:**

Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

Como ya se ha aclarado una vez que se ha revisado los documentos el gerente o encargado de recursos humanos realiza un llamado a los candidatos para iniciar con el proceso de la entrevista.



#### b) Las Pruebas:

Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.

En efecto, la mayoría de las empresas realizan pruebas a los candidatos para medir su capacidad intelectual y sus habilidades.

#### c) Examen Médico:

La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

Como ya se aclarado las empresas realizan exámenes con el objetivo de conocer el estado de salud en la que se encuentra el candidato y de esta manera identificar las condiciones en las que se encuentra este de tal manera que pueda tener rendimiento en sus funciones.

#### d) Entrevista Final:

Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.

Significa entonces que este es la etapa donde el encargado de recursos humanos toma la decisión cual va a ser el candidato que ocupará el puesto, todo esto buscando cubrir la necesidad que está ocurriendo en la empresa.

#### e) Contratación:

Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

Significa entonces, que el proceso de selección de personal conlleva una serie de procedimientos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados , podríamos decir que este proceso se inicia en el momento que una persona solicita el empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar.

#### **4.3.1.10.1. Recepción Preliminar de Solicitudes.**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la empresa o con la petición de una solicitud de empleo. Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. (Werther W. B., 2008, pág. 202)

#### **4.3.1.10.2. Administración de Exámenes**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Cuando se emplean los exámenes psicológicos, el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna, en forma individual, una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. (Werther W. B., 2008, pág. 202).

En otras palabras es encargada de evaluar al candidato para identificar que si el puesto oferente se ajusta a sus conocimientos y habilidades.

Dentro de la administración de pruebas de la selección tenemos:

a) Pruebas psicológicas: Son las que miden la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)

b) Pruebas de conocimiento: Son más confiables porque determinan información y conocimiento que posee el examinado .Mide los conocimientos de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores)

c) Pruebas de desempeño: Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. Mide la coordinación física (dependientes de almacenes)

d) Exámenes de respuesta gráfica: Mide la respuesta fisiológica a determinados estímulos la prueba del polígrafo o detector de mentiras, es la más común (policías, vendedores al detalle).

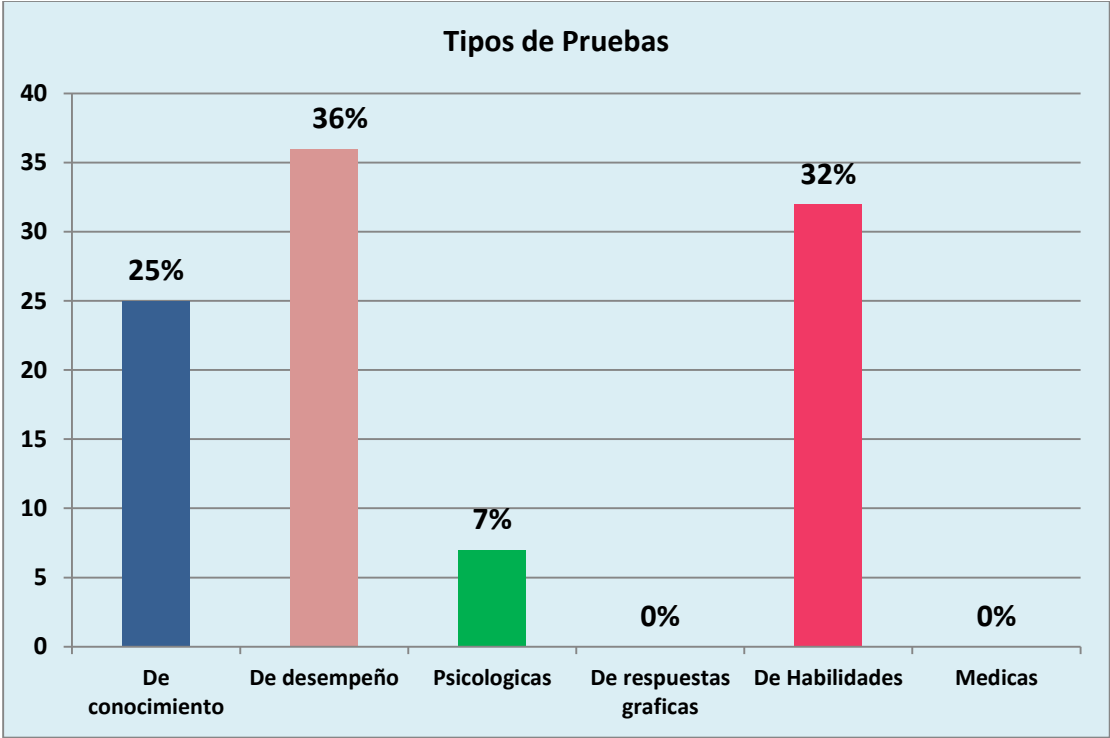
e) Exámenes de actitud: Miden las actitudes individuales respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros)

f) Exámenes médicos: Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores e equipos delicados .Analizan el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud como niveles altos de humo, químicos peligrosos (Davis ,2008; pág.: 18

Es evidente que las pruebas psicológicas son aquellas que miden el valor de razonamiento del individuo , seguidamente de las pruebas de conocimiento que en este caso sería la capacidad intelectual de una persona y tiene como objetivo evaluar el grado de conocimiento adquirido mediante el estudio, posteriormente nos referimos a los exámenes de actitud que buscan medir los comportamientos positivos y negativos del aspirante para el cargo en cuestión , de igual manera se nos habla de un examen médico en el que se realiza una serie de chequeos médicos para comprobar si el aspirante no se encuentra bajo sustancias no

permitidas o que padezcan de alguna enfermedad contagiosa que puedan afectar al resto del personal perjudicando de esta manera la estabilidad de la empresa.

**Gráfica N° 13**



**Fuente:** Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

En base a la pregunta de qué tipos de prueba le realizan en el proceso de selección, se tomaron varios elementos obteniendo los resultados siguientes un 36% evalúan el desempeño, el 32% Habilidades, el 25% de conocimiento, 7% pruebas psicológicas, y un 0% para pruebas de gráficas y médicas. Cabe señalar que el gerente opina que lo más esencial es el desempeño y habilidad que poseen las personas ya que gran parte de las otras pruebas no las realizan por motivos de no discriminar a las personas, considera que todos merecemos oportunidades además en este tipo de trabajo no exigen conocimientos puesto que lo que el propietario pide es tener habilidad para las ventas.

Analizando esta pregunta hay que mencionar que los parámetros adecuados utilizados en esta encuesta son los más comunes y que el valor de aplicación o

valoración dependen del tipo de empresa que requiere personal y el cargo vacante es decir la implementación es de óptimo resultado y se hace necesario la correcta utilización de las herramientas a la disposición así se satisfacen la demandas de la empresa al seleccionar el perfil indicado según el puesto.

Según observaciones la empresa debería de realizar todos estos tipos de prueba y no pasarlo por alto ya que en gran medida de éste depende realizar una buena selección del candidato porque entre más información posee el gerente del candidato mejor será la toma de decisión del que ocupará el cargo.

#### **4.3.1.10.3. Entrevista de selección**

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista. En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones (Chiavenato I, 2007, pág. 177).

## Capacitar a los entrevistadores

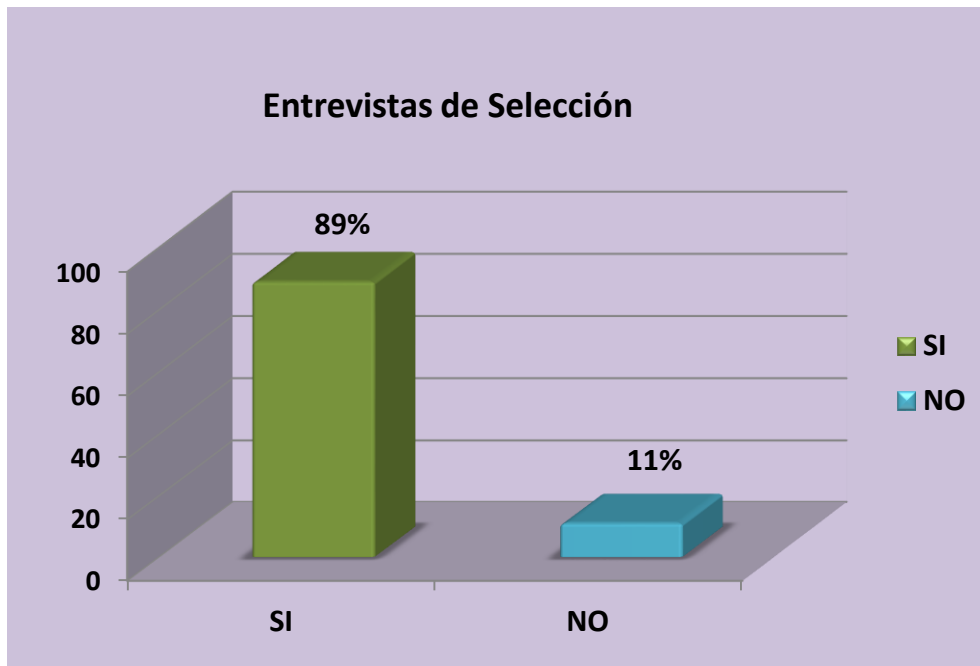
El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir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

- a) Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- b) Evitar preguntas capciosas.
- c) Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.
- d) Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
- e) Evitar emitir opiniones personales.
- f) Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo.
- g) Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular o pésimo.
- h) Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones. (Chiavenato I, 2007, pág. 179).

Significa entonces que la entrevista de selección es una plática formal, es un dialogo entre dos personas que discuten un tema de interés como lo es el puesto que opta el solicitante, aunque las entrevistas tienen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos respecto a la confiabilidad y validez de las aportaciones del entrevistado ya que este puede brindar respuestas falsas que entorpecen el proceso y de las conclusiones de cada entrevistador.

Cabe agregar que este método ayuda a tener un contacto más directo entre el entrevistado y el entrevistador.

**Gráfica N° 14**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

En base a la encuesta realizada, el 89% de los encuestados afirman que sí se realizan entrevistas de selección de personal para elegir al candidato a una vacante, y un 11% dijo que no realizan entrevista alguna. Mientras tanto sí se realizan entrevista de selección a los empleados de la empresa, y que aunque no posean con un departamento de recursos humanos sí se realiza este proceso.

Mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores de la Ferretería ALCONS, es evidente que la mayoría de los trabajadores para poder optar a un puesto vacante son entrevistados ya sea por el Gerente o responsable de recursos humanos u otra persona encargado para tal fin, y de que ese porcentaje menor, según nos dijo el Gerente de la Empresa nos relató que las personas que no realizan entrevista alguna pues son los hijos de los propietarios o algún familiar los que por orientación superior son ordenados que se les asigne en el puesto

vacante, y esto es un factor negativo, ya que en la entrevista el gerente se da cuenta de las actitudes y comportamientos del individuo, y si deja pasarlo por alto esta técnica tan importante en la selección.

#### Proceso de la entrevista

##### a) Preparación de la entrevista

La entrevista no debe ser improvisada, ni hecha de prisa, la entrevista ya sea con cita o sin ella necesita de cierta preparación o planeación

##### b) El ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista. El ambiente del que hablamos debe enfocarse de dos pasos desde dos puntos de vista: físicos, psicológicos.

##### c) Desarrollo de la entrevista

La entrevista propiamente constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes.

##### d) Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir brevemente y sin timidez ni embarazo, es una conversación amable y controlada, su cierre debe ser elegante

##### e) Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el candidato abandona la sala, el entrevistador debe col la tarea evaluar de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria (Chiavenato I, 2007, págs. 180-182 y 183)

Como se ha visto, la entrevista debe ser planeada y planificada para recopilar la mayor cantidad de información posible acerca del candidato entrevistado, debe realizarse bajo las condiciones más óptimas para que ambos se sientan en plena comodidad, debe ser una conversación amable y controlada evitando



interrupciones telefónicas, el entrevistador debe demostrar confianza de manera que le permita adquirir el máximo de información.

Ventajas de la Entrevista:

- Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas
- Es el método de mayor convivencia y el que proporciona un mayor resultado de análisis debido a la obtención estandarizada y racional de los datos
- No tiene contraindicación: se puede aplicar al puesto de cualquier tipo. (Chiavenato I, 2007, pág. 184).

Desventajas de la Entrevista:

- Una entrevista mal dirigida puede llevar a una reacción negativa del personal que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos
- Posibilidad de confusión entre opiniones y hechos
- Pérdida de tiempo si el analista de tiempo no se prepara bien para esta tarea.
- Costos operacionales elevados: se necesitan analistas con experiencias y la paralización del trabajo del ocupante. (Chiavenato I, 2007, pág. 184)

Ante la situación planteada, sobre las ventajas y desventajas de la entrevista sobresale que las ventajas son muy provechosas puesto que interactúas de frente con tu entrevistador y expones tus puntos de vista más relevantes en cuanto al tema en cuestión, sabiendo que también estos temas expuestos te pueden poner en desventaja dado que en algún momento te puedes salir del tema dejando una mala impresión.

#### **4.3.1.10.4. Verificación de Referencias y Antecedentes**

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en Recursos Humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las:

a) Referencias académicas: Dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes. Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado.

b) Referencias laborales: Difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana. (Werther, 2008, pág. 215).

Es evidente entonces, que la verificación de referencias y antecedentes es la confirmación de la recopilación de los datos que ha brindado el entrevistado en la que ha descrito la trayectoria de su vida profesional y laboral, confirmando así el entrevistado de que lo que se ha recopilado ha sido real y objetivo, además estas proporcionan información adicional importante sobre el candidato.

#### **4.3.1.10.5. Evaluación Médica.**

“ Por varias razones ,es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante .Es obvio que la empresa desea conocer el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de los constantes quebrantos de salud “ (Werther, 2008, pág. 217).

Cabe agregar, que la evaluación médica no se realiza con el propósito de desprestigiar o descalificar al candidato por su condición de salud, muy al contrario esto se realiza en pro del bienestar de la empresa y de los miembros que en ella laboran ya que una persona enferma incurrirá en gastos a la empresa el cual no es su fin o propósito.

#### **4.3.1.10.6. Entrevistas con el Supervisor.**

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

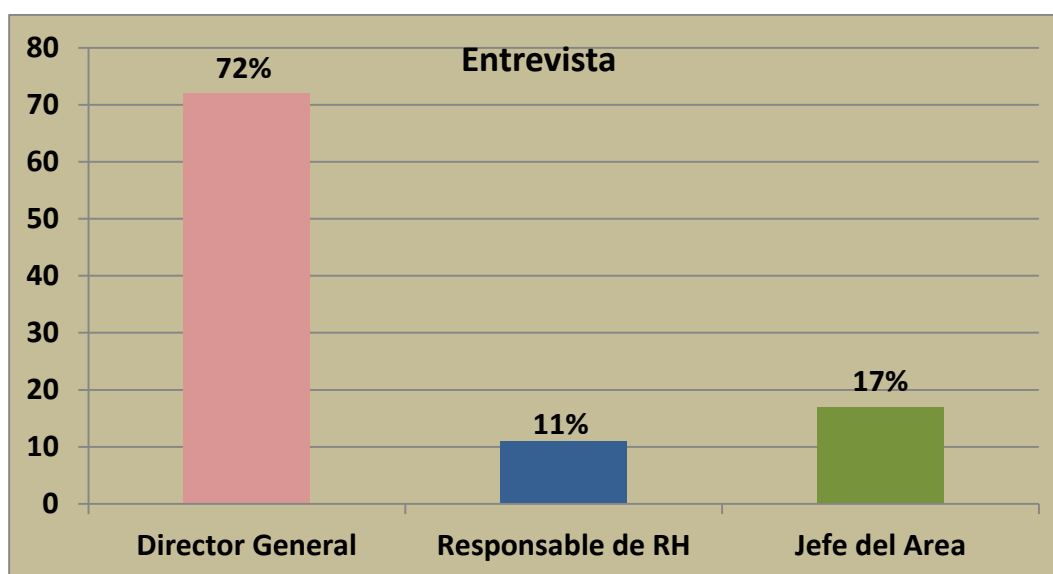
Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas

preguntas, además es la persona en quien recae toda la responsabilidad u obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

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

Esto se refiere a que el supervisor debe ser muy cuidadoso y actuar con mucha cautela al momento de tomar la decisión de contratar a un nuevo elemento, debe estar seguro de que ese nuevo elemento va a satisfacer las necesidades que está presentando la empresa, que en realidad éste individuo se va a desarrollar tal cual lo exige el puesto.

**Gráfica N° 15**



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

En relación a la pregunta de quien realiza la entrevista, a los trabajadores, se obtiene como resultado, que el 72% dice que lo realiza el Director General, un 17% lo realiza el Jefe de Área y solo un 11% lo realiza el Responsable de Recursos Humanos. Ante la situación planteada afirmó el director general que él asume ésta actividad ya que no hay una área encargada de los recursos humanos.

Como muestra el gráfico anterior, se puede asegurar que las funciones de los cargos realizan el trabajo cruzado es decir realizan funciones que no les competen, al momento de entrevistar pues el área que debe realizar el reclutamiento de personal, y selección del mismo debe estar a cargo de la función de Administración de Recursos Humanos.

A partir de estos resultados, la Empresa Ferretería ALCONS, debería apuntar hacia un sistema de asignar funciones de trabajo aplicado a todas las áreas que conforman la estructura organizacional, todo esto con el propósito de hacer más próspera a la empresa.

#### **4.3.1.10.7. Descripción Realista del Puesto**

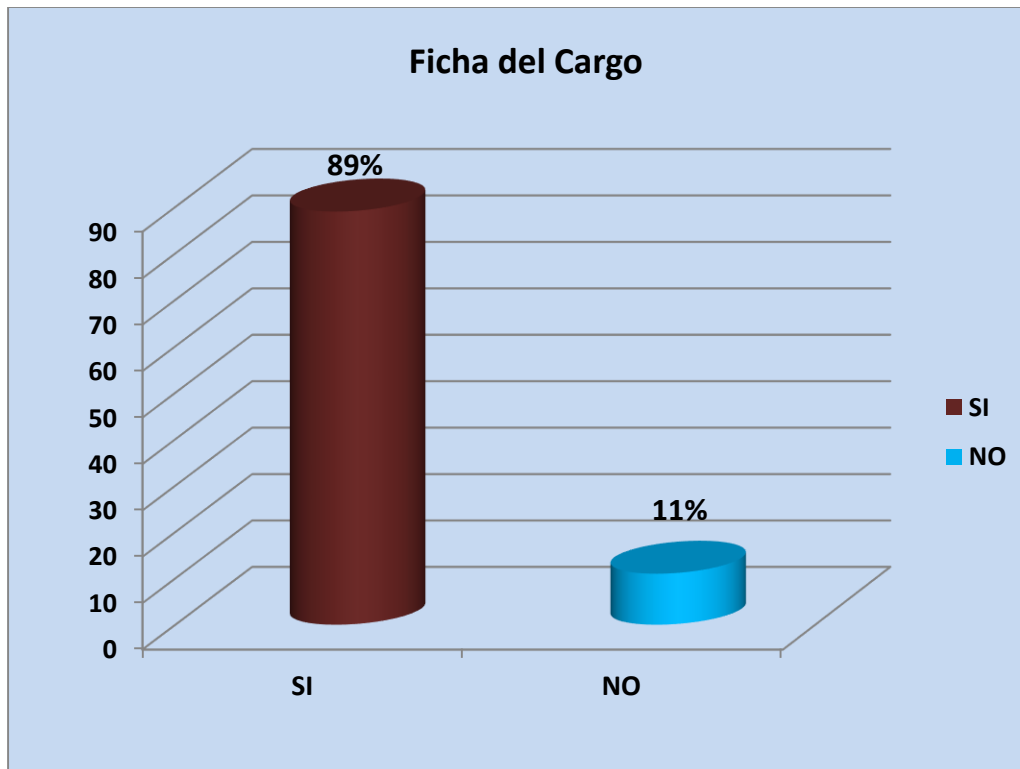
Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos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

Todo lo anterior, nos da a entender que es una descripción detallada de todas las responsabilidades del puesto y del entorno en el que deberá de trabajar el

solicitante de manera que éste sobre entienda cada una de las tareas a cumplir previstos en tiempo y forma.

A través de la descripción realista del puesto el empleado se orienta sobre los roles y actividades que ejercerá en el puesto vacante y dentro de la organización una vez que es seleccionado y contratado.

**Gráfica N° 16**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores, el 89% dicen que cuando fueron seleccionados al cargo le presentaron la ficha del cargo vacante, y un 11% dice que no se les mostró absolutamente nada. Según el entrevistado planteó que todo trabajador una vez seleccionado se le muestra su ficha de cargo para que tenga conocimientos de sus responsabilidades.

Esto indica que no existe una aplicación total de los procedimientos que tiene que realizar la empresa y lo que se pudo verificar es que no existe interés alguno

tanto de la empresa como del empleado de solicitar su ficha y la empresa en mostrársela a algunos trabajadores que desconocen cuál es realmente el puesto que está desempeñando y eso tiende a que cometan errores, ya que no están claros de sus responsabilidades que podrían ocasionar problemas en la atención del cliente.

#### **4.3.1.10.8. Decisión de Contratar**

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

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarías en el futuro. (Davis, 2008, pág.217)

Se observa claramente, que este es el último paso que se da en el proceso de selección, el cual es el supervisor el que tiene la última palabra, es quien decide contratar al candidato más idóneo para cubrir los puestos vacantes que en la empresa.

#### **4.3.1.10.9. Realimentación del Proceso de Selección.**

El departamento de Recursos Humanos puede suministrar realimentación durante los parámetros de desempeño que rijan en las empresas y por medio de información concernientes a las políticas y concesión de nuevos puestos. (Davis, 2008, pág. 297)

En efecto, cuando el proceso de selección se ha hecho de la mejor manera posible, y los elementos anteriores a la selección se consideran con cuidado, lo más probable es que el nuevo empleado sea el adecuado para el puesto y lo desempeñe de manera productiva.

La selección debe realizarse en función del desarrollo del hombre, ya que el cumplimiento de su objetivo supremo implica conjugar las cualidades personales, sus intereses y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar divorciado de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativamente en el desarrollo humano.

Es evidente que la selección de personal no solo tiene valor en el proceso de proveer a la organización del personal necesario, sino que derivado del proceso de evaluación de los candidatos que le sirve de base es de utilidad, para fortalecer el desarrollo de la empresa y del empleado mismo tomando en cuenta que para que este último se cumpla deben estar presentes excelentes condiciones económicas.

#### **4.3.1.11. Contratación**

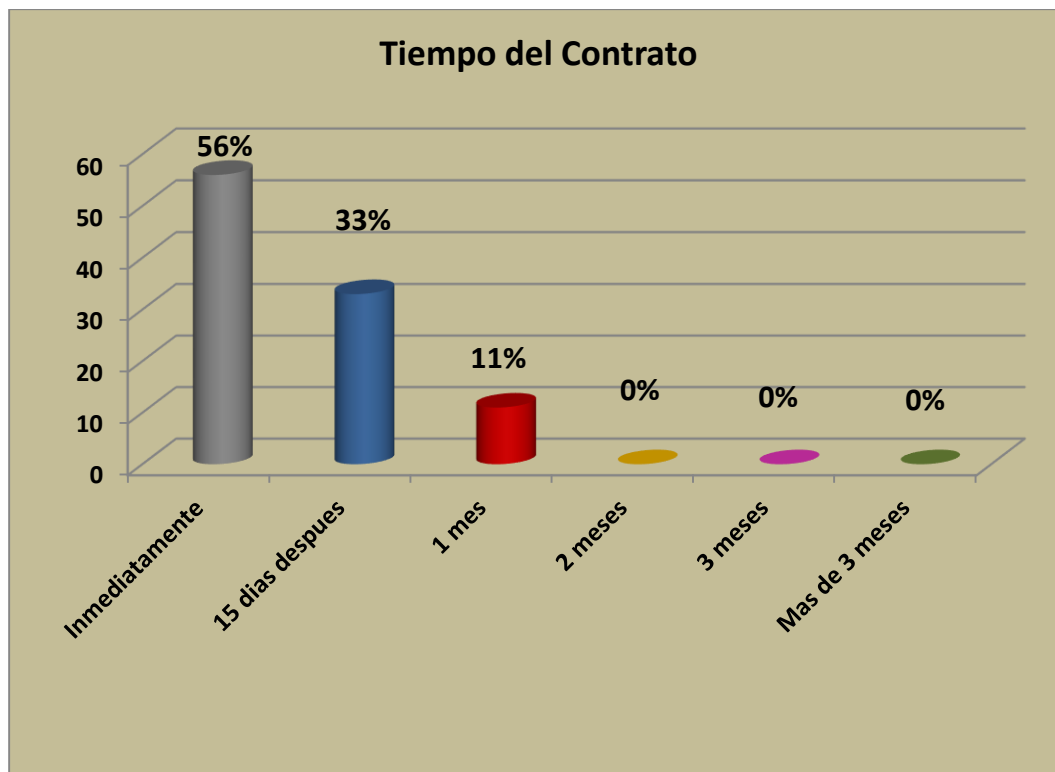
“La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. También debe conservarse todo los documentos que conciernen al candidato aceptado, su solicitud, referencias, evaluaciones,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



Como se ha visto, cuando ya ha pasado el proceso de reclutamiento y selección, que ya se ha elegido al candidato, posteriormente se da la necesidad de realizar un contrato, en el que ambas partes se comprometen a cumplir cada uno de los aspectos enumerados o descritos en el contrato, posteriormente el supervisor de departamento continúa con el siguiente paso que es legalizar al nuevo miembro como un nuevo activo de la empresa, para que de ésta manera todo queden en el marco legal y sirva como una base para cualquier queja e inquietud por parte del empleador.

El director general de Ferretería ALCONS, es quien realiza la gestión de contratación en ésta empresa, ya que él es el encargado de llevar todo el control de los recursos humanos disponibles en ésta empresa.

**Gráfica N° 17**



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

Un 56 % de los encuestados dicen que fueron contratados inmediatamente, un 33% en término de 15 días, y un 11% fueron contratados un mes después. Cabe agregar que el gerente de la ferretería expresó que la mayor parte del tiempo, el personal que se recluta se integra inmediatamente y que pocas veces se contrata días después según la necesidad de la ferretería, pero que casi no solía suceder.

Se puede considerar, entonces, que en su mayoría los trabajadores que optan a un cargo una vez entrevistado obtienen su trabajo inmediatamente, y esto se puede estar presentando por la ausencia de un proceso de reclutamiento, porque si se realizara, quedarían expedientes para futuras contrataciones y no tener que verse en la necesidad de quedarse mientras que otros tienen un término de quince días para lo cual en toda empresa es normal los periodos aplicados y hay que tomar en cuenta las necesidades que la empresa tiene de contratar personal calificado y el cargo existente que ocupar, algunos que son de prioridad y otro pues lleva unos días de procedimiento. A pesar de ello la empresa cumple con sus derechos y formalidad de contratación.

#### **4.3.1.11.1. Elementos del Contrato**

Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185 (Código del Trabajo) **Artículo 19.-** Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de 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.

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

a) El lugar y la fecha de su celebración.

b) La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;

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

La falta de alguno de los elementos indicados no exime a las partes de cumplir con esta disposición. En todo caso se entenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva. (Somarriba, 2004).

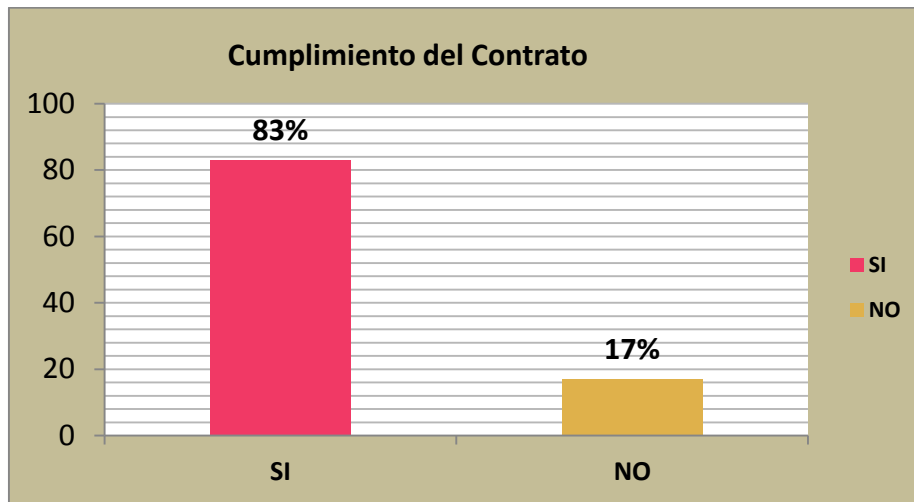
Según el Gerente de Ferretería ALCONS, sus contratos de trabajos si están elaborados conforme a la Ley 185(Código del Trabajo) pero no mostró documento alguno para su posible verificación.

La Ferretería utiliza contratos indefinidos puesto que los trabajadores deciden cuando dejar de laborar en la empresa, ésta empresa siempre contrata personal permanente ya que sus actividades rutinarias lo permiten.

Como se menciona la empresa cuenta con un contrato con todos elementos señalados en la Ley 185.

Se considera un aspecto positivo para la empresa que cumpla de manera estricta con lo establecido por la ley ya que le da más formalidad a la empresa y mayor confiabilidad al empleado.

**Gráfica N° 18**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

En cuanto a que si la empresa está cumpliendo con lo contratado el 83% refleja que sí y un 17% dice que no se les cumple tal y como lo establece el contrato. El Director, comentó que si se establece y se cumplen los acuerdos del contrato ya que es compromiso para ambas partes, y que el contrato está establecido bajo márgenes legales que obligan el cumplimiento de éste y el cual no puede ser modificado porque es violar la integridad del trabajador.

Dada la observación se pudo confirmar que cada trabajador si tiene su propio contrato y que según la observación, según actitud fue positiva y agradable, y cuando un trabajador no está recibiendo lo pactado no tienen por qué dar otras impresiones, es decir que si no se estuviera cumpliendo con el contrato el empleado estuviera molesto e insatisfecho.

Mediante la entrevista realizada al gerente afirmó que en cada expediente del trabajador estaba su contrato. Según nuestras observaciones el gerente se limitó a mostrar esos expedientes, por lo cual no se logró confirmar la aseveración del gerente, más sin embargo hay cierta credibilidad en cuanto a la actitud del encuestado ya que su respuesta fue realizada con seguridad.

#### **4.3.1.12 Inducción**

Entrenamiento intensivo inicial dirigido a los nuevos miembros de la organización para familiarizarnos con el lenguaje habitual de la organización , los usos y las costumbres internos, las estructuras de la organización, los principales productos o servicios, la misión de la organización y los objetivos organizacionales. (Chiavenato I, 2000).

Concepto: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba")

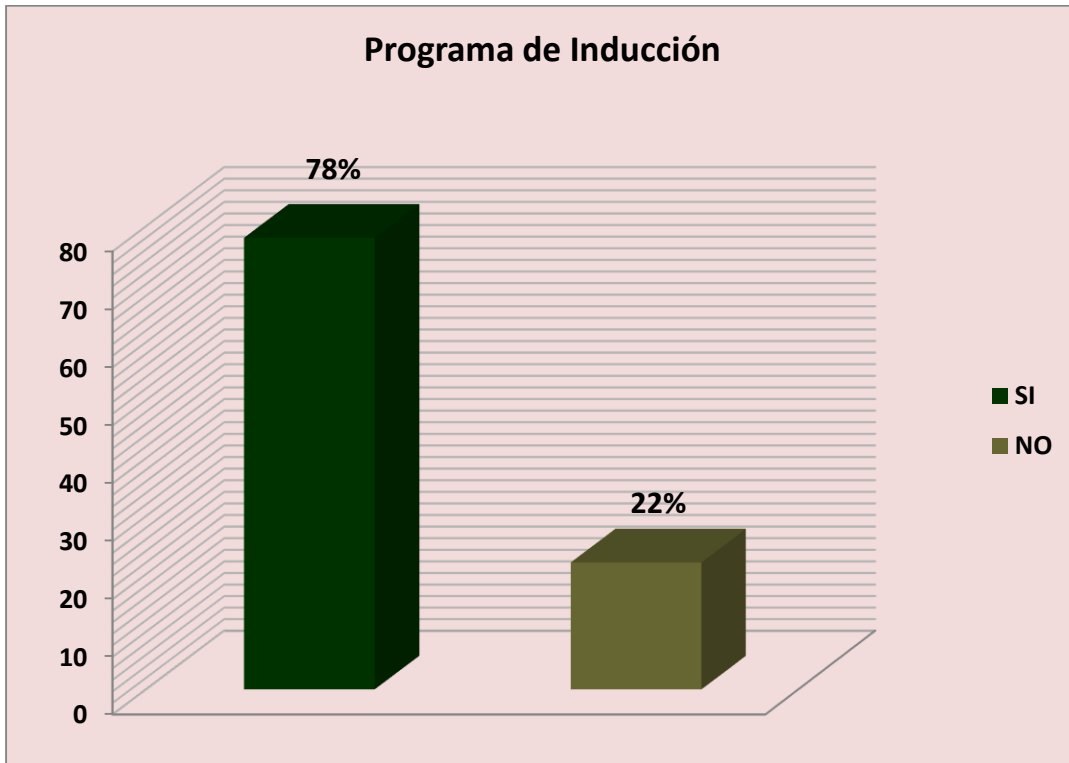
Significa entonces, que la inducción es un proceso por el cual un nuevo empleado recibe instrucciones o guías que le permitan familiarizarse con las tareas que va a desempeñar en la empresa, así como también le ayuda a adaptarse al entorno de la misma, ya que el nuevo miembro se siente inseguro pues estará en contacto a las que estaba habituado a tratar.

##### **4.3.1.12.1. 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 mucha entre los asistentes del programa de inducción (Davis, 2008, pág. 230)

Cabe agregar, que los programas de inducción no sólo ayudan al nuevo miembro a familiarizarse sobre su trabajo, sobre el medio ambiente y de su grupo de trabajo, sino también dará a los empleados del grupo la información necesaria del porque la entrada de este empleado a la organización, lo que ayudara a cambiar la posición de rechazo que tiene por qué platicar con los miembros del grupo, se les explicará que no corre peligro el puesto que desempeñan ni la agrupación que forman.

**Gráfica N° 19**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

Con relación a que si existe un programa de inducción para el personal nuevo de los encuestados un 78% dice que sí y solo un 22% dice que no existe. Así mismo el entrevistado afirma que todos los colaboradores cuentan con un programa de inducción para que se oriente hacia su labor. En los marcos de las observaciones se pudo comprobar que si existe programas de inducción pero no en un 100% y de acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando se puede considerar que éstos programas forman parte del éxito en las empresas ya que un empleado bien inducido se siente satisfecho con su empleo, se observó que la empresa cuenta con guías para orientar a los trabajadores y que además utilizan al personal que lleva más tiempo en la empresa para que colabore con este proceso. Esto favorece a la empresa, ya que el empleado nuevo se adapta más rápido en la empresa para que tenga mejor rendimiento.

#### **4.3.1.12.2. Fines de la Inducción**

El programa de inducción busca lograr que el nuevo participante asimile de forma rápida e intensiva, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional, y se comporte de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización.

En algunas organizaciones los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otros los coordina y este los ejecutan los gerentes de línea. Son programas que duran de uno a cinco días

Dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretende imprimir, pero después cuentan con un seguimiento, del nuevo participante, a mediano plazo, a cargo del gerente o supervisor que funcionan como tutores de los nuevos participantes, y que tiene la responsabilidad de evaluar su desempeño

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

Con referencia a lo anterior, cuando una persona es llamada por una organización para formar parte de ella, se debe tener en mente que el recién admitido es llevado a un ambiente que no conoce, del cual no tiene conocimiento de ninguna especie, es por ello que se debe realizar el proceso de inducirlo e incorporarlo a todas las tareas que deberá realizar durante toda su jornada

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

#### a) Reducción de Costos

La mayor parte de los planes de la reducción de costos buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos, al mismo tiempo estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa (Davis ,2008; pag: 384)

En este propósito, reducir los costos no debería ser desintegrar y despedir a los elementos que forman parte del grupo, si bien es cierto en muchas empresas tratan de reducir sus gastos aprovechando el talento humano con sus iniciativas que optimicen los procesos de trabajos.

#### b) Reducción de estrés y ansiedad

Reducción de estrés se refiere de manera general a las presiones que las personas sienten en la vida. La presencia de estrés en el trabajo es casi inevitable en muchos puestos. Cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y esta causa efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto. Las personas estresadas suelen estar nerviosas y preocupadas todo el tiempo, es fácil provocar su ira y no pueden relajarse (Davis, 2008; pág.: 428)

En efecto, una manera de evitar el estrés es realizando un buen programa de inducción que ayude al nuevo empleado a adaptarse muy rápido y ambientar la organización, así también aportar significativamente a la empresa.

#### c) Reducir la Rotación de Personal.

La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesarios. La orientación eficaz disminuye esa reacción. (Chiavenato I, 2008, pag.193).

Como se ha citado, cuando un miembro es nuevo en la organización se da con frecuencia la rotación de personal debido a que el nuevo miembro desconoce en su totalidad a la empresa, el nuevo elemento ingresa con temor y esto porque no tiene todavía una idea clara acerca del ambiente de trabajo, acerca de si va a ser



rechazado aceptado por sus nuevos compañeros y jefes y se hace necesario para que de ésta manera familiarice con el entorno. Esto se logra con el plan de inducción al personal nuevo.

d) 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, 2008, pág.193).

Esto se refiere, a planificar bien las tareas que se deben realizar durante la jornada y así coordinar el tiempo para su debido cumplimiento lo que ayudará a los empleados nuevos a animarse aún más a cumplir sus metas y objetivos logrando así una mayor productividad para la entidad y para el individuo, siempre que se da una clara orientación por parte del supervisor.

Mediante la entrevista al Gerente considera que el proceso de Inducción persigue los siguientes fines: reducción de costos, reducción de estrés, reducción de rotación y sobre todo le ahorra tiempo a los supervisores, tales fines son ventajas para la empresa ya que no incurre en altos costos y sobre todo ahorran tiempo a supervisores a que se tomen la tarea de realizar esa función cuando otro individuo de la Ferretería perfectamente lo puede realizar, se considera un aspecto importante para ésta empresa ya que a través de esta técnica tratan de minimizar tiempo y costos.

#### **4.4. Desempeño Laboral.**

##### **4.4.1. Definición**

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

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

Después de las consideraciones citadas, podría decirse que es el rendimiento del empleado logrado por el cumplimiento de sus actividades, es lo que genera a futuro que sea movido a otro cargo según se desempeñó, considerado esto a manera de motivación y de su potencial de desarrollo en la empresa.

#### **4.4.2. Importancia**

La mayor parte del empleado desea obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades así mismo la empresa desea conocer el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para tomar las decisiones a corto y largo plazo. ( Patricio, 2011, pág. 219)

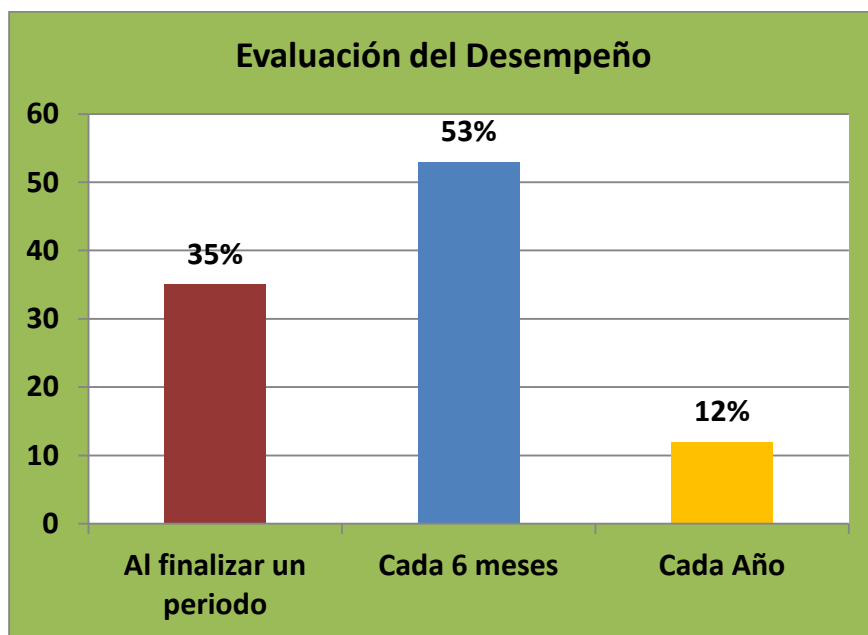
En efecto el Desempeño Laboral ayuda a decisiones tomar decisiones de ascenso o ubicación dependiendo de los resultados obtenidos de la evaluación de cada trabajador, esto también ayuda a mejorar o reestructurar políticas de compensaciones financieras que rescaten la eficiencia del trabajador, gracias a esta evaluación tanto el trabajador como el empresario obtienen numerosas ganancias, así por ejemplo el empleado puede ser motivado por medio de incentivos salariales lo que influye a realizar mejor su trabajo y en cuanto al empresario este mide el nivel de productividad que está recibiendo la empresa por parte de éste.

La evaluación del desempeño constituye una poderosa herramienta de retroalimentación de la información, es decir retroalimentación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y por consiguiente autocontrol. (Chiavenato I, 2000, pag.386).

Esto quiere decir, que es una actitud de apreciación del desempeño del individuo en el cargo, y del potencial de su desarrollo a futuro, también se realiza para medir cuál es el nivel alcanzado y que participación se derivara de éste individuo.

Toda empresa tiene la obligación moral de realizar evaluaciones para medir el grado de productividad de los empleados, para darse cuenta que quien es el empleado que más aportaciones está generando a la empresa, así como también el que más ocasiona problemas a la institución y de ésta manera realizar una mejor distribución de recursos humanos.

**Gráfica N° 20**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

Como puede observarse en la gráfica, el 53% dice que cada 6 meses, un 35% al finalizar el periodo y un 12% expresan que lo hacen cada año. El gerente contestó que ellos realizan evaluaciones mensuales debido a que los empleados tienen diferentes comportamientos, en este aspecto se coincide con el Gerente propietario dado a que las ventas son a corto plazo no se pueden estar evaluando

cada semestre, dado a que si esto se está dando la empresa puede estar dando pérdidas sin darse cuenta y la pueden llevar al fracaso.

Ferretería ALCONS dice que la evaluación al desempeño es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo pues a través de ella obtienen mejores niveles de desempeño laboral, y el que ellos aplican más el desempeño laboral en la parte de las ventas y que a través de la ventas los agentes tienen bonificaciones al final de cada período o según la evolución realizada de las ventas periódicamente, opinan que la aplicación de la evaluación al desempeño es un factor influyente de manera significativa en las actitudes de los colaboradores en el desempeño de sus actividades, evaluar a sus trabajadores es la manera de darse cuenta de quién es el empleado más productivo y también el que menos produce, y esto hace una pauta para ver qué factores están afectando a éste empleado y si la empresa puede de una u otra forma siempre que el empleado lo permita mejorar esta situación. Por lo que queda establecido que sí se evalúa el desempeño, lo que es de gran importancia para la empresa, ya que pueden conocer el rendimiento del empleado y tomar decisiones.

#### **4.4.3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral**

##### **4.4.3.1 Competencias Laborales**

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

Las competencias laborales son la capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades. (Chiavenato, 2000, pág.)

Esto significa que, cuando un individuo posee más conocimientos y habilidades que otros, este se vuelve más competente en relación con los demás, todos los atributos y rasgos personales así como la conducta de individuo suman al valor de cada empleado en una organización.

#### **4.4.3.1.1. Conocimiento**

El conocimiento puede entenderse como: Hechos o información adquirida por una persona a través de la experiencia y educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad. Es lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado a la totalidad del universo. (Dawking, 2005, pág. 84).

En efecto, el conocimiento es todo aquello que se ha adquirido a través de la experiencia o de estudios profesionales que hacen de un individuo un elemento potencial para una empresa, y es que una empresa toma en cuenta este requisito ya que se encuentran en situaciones en la que es indispensable, por ejemplo; tener conocimiento de un cliente, de cómo se comporta y así buscar la manera de conquistarlo, es como el grado de aprendizaje.

Capacitaciones.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de los conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato I, 2007, pág. 386).

Dentro de los objetivos de la capacitación tenemos:

- a) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

c) Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

La capacitación es una inversión y no un gasto, algunos autores como Hoyler que considera que la capacitación es una " inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar las diferencias entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. (Chiavenato I, 2007, pág. 387).

Después de lo anterior expuesto, las capacitaciones se refieren a brindar los conocimientos o herramientas necesarias para desarrollar todas las tareas, teniendo como propósito brindar información para que el personal desempeñe eficientemente su papel.

#### **4.4.3.2. Habilidades**

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el trabajador debe contar con cualidades determinantes en su actividad, referidas a recursos personales, producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos de su carácter. La expresión de estos atributos pueden variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, pero es conveniente que posea la siguientes características.

- a) Actitud positiva
- b) Capacidad negociadora
- c) Capacidad de observación
- d) Claridad en la comunicación oral y escrita

e) Comportamiento ético

f) Creatividad

g) Imaginación (Franklin, 2007, pág.41).

Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona. (Chiavenato I, 2007, pág., 185).

Según se ha citado, por los autores anteriores las habilidades se podría decir que son las cualidades o destrezas de una persona para hacer una tarea fácilmente, aquí entra en juego la duración de un empleado en una empresa dicho de otra manera entre más tiempo tiene de realizar una actividad más experto se vuelve, se trata de cualidades que poseen los empleados y que son características únicas que los diferencian de los demás.

#### **4.4.3.3. Experiencias**

Es una forma de conocimientos o habilidad derivados de la observación, de la experiencia personal depende en gran medida el cuidado y la diligencia profesionales que emplea para determinar la profundidad de sus observaciones. (Franklin, 2007, pág. 41)

Es evidente entonces, que son aquellas vivencias comprobadas ,es decir que se adquirió por haberlo vivido, las experiencias están estrechamente relacionadas con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo, dado a que entre más años tiene ejerciendo dicho cargo mayor será el conocimiento del mismo, en si es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo logrando con esto mayor reputación y por con siguiente desarrollará su trabajo con más eficiencia y eficacia

#### **4.4.3.4. Actitudes**

Son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos, que reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. Las actitudes se dividen en tres componentes básicos: emocional, informativo y de comportamiento. El componente emocional incluye los sentimientos o el afecto de la persona (positivo, neutro o negativo) hacia un objeto.

El componente informativo de una actitud consiste en las creencias y la información que la persona tiene sobre el objeto. Da igual si esta información es o no empíricamente real o correcta. El componente de comportamiento de una actitud consiste en las tendencias de una persona a comportarse de manera específica hacia un objeto. (Robbins, 2010, pág. 284).

Un análisis concluyó que "el aspecto más importante que se toma en cuenta en la contratación y la mayor deficiencia entre los nuevos miembros de la fuerza laboral son las actitudes respecto al trabajo que ellos llevan a sus empleos". Las actitudes ayudan a predecir el comportamiento laboral.

Tanto la personalidad como las actitudes son procesos complejos orientados cognitivamente. La diferencia es que la personalidad es considerada usualmente como la persona en conjunto, en tanto que los rasgos y actitudes son vistos como componentes de la personalidad.

El termino actitud de usa con frecuencia al describir a las personas y explicar su comportamiento. Por ejemplo: "tiene una mala actitud", "me gusta su actitud", "Nuestros trabajadores fabrican productos de mala calidad porque tienen una mala actitud". En forma más precisa, actitud se define como una tendencia persistente a sentirse y comportarse de manera particular hacia algún objeto. Por ejemplo. A George no le gusta trabajar en el turno nocturno. Tiene una actitud negativa hacia su asignación laboral. (Robbins, 2010, pág. 285).



En efecto, las actitudes juegan un papel importante en la toma de decisiones de un gerente o encargado de recursos humanos, puesto que según sean sus actitudes en el trabajo a si será su productividad, en si las actitudes de los empleados ayudan a predecir el comportamiento laboral.

#### **4.4.3.5. Establecimiento de Metas**

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

Metas que motivan:

- a) Deben ser aceptables
- b) Retadoras y alcanzables
- c) Específicas, cuantificables y medibles. (Snell, 2001, pág. 462)

Las metas son objetivos y medidas utilizadas para dirigir esfuerzos y evaluar los procesos para identificar el grado de avance o mejora obtenidos.

El establecimiento de metas personales y de grupo es un proceso muy efectivo para el desempeño ya que promueve la credibilidad de los individuos y grupos de trabajo. (Chiavenato I, 2000, pág. 240).

Se refiere entonces, que una meta es un fin u objetivo que se persigue alcanzar en el que el individuo o los individuos deben comprometerse y esforzarse para conseguirlos, deben dar todo su potencial para que el resultado obtenido sea un éxito, pero para que el individuo se esfuerce a realizarlo con calidad la empresa debe tomar en cuenta que hay que remunerarlo.

#### **4.4.3.6. Motivaciones**

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta .Es

importante porque crea un ambiente que permite y alienta a un empleado a dar lo mejor de sí cada día. (Robbins, 2010, pág. 341).

En efecto, las motivaciones están presentes en todos los aspectos de nuestra vida, y las personas necesitamos ser valorados y apreciados en el mundo laboral, que nuestros esfuerzos sean reconocidos, muchas empresas consideran que el reconocimiento monetario es lo más importante y se equivocan porque existen otras más valiosas como la formación y el desarrollo profesional.

Teoría de las necesidades de Maslow:

a) Necesidades fisiológicas: Necesidades de una persona de comida, bebida, refugio y otros requerimientos físicos

b) Necesidades de seguridad: Necesidad de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional.

c) Necesidades sociales: Necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

d) Necesidad de estima: Necesidad de una persona de factores internos de estima, tales como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el rendimiento y la atención.

e) Necesidades de autorrealización: Necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal. (Robins, 2010, pág. 333).

La importancia de la motivación en el trabajo

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el

trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, ya que "la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral" (Robbins, 2010, pág. 335).

Es evidente, que los seres humanos necesitan ser motivados para que se sientan satisfechos con su cargo dentro de la empresa, sin embargo, muchas empresas no se han percatado de la importancia que tienen los individuos en la organización, ya que es el factor clave en el conocimiento y la creatividad, la motivación se convierte en un factor importante ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a las mismas personas, por esa razón los administradores o gerentes deberían interesarse, en recurrir a aspectos relacionados con la motivación para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

#### **4.4.3.7. Características Personales**

##### **4.4.3.7.1. Personalidad.**

La personalidad es una combinación única de patrones emocionales, de pensamientos y conductuales, que afectan la manera en que una persona reacciona o interactúa con otros, la personalidad se describe más bien en términos de rasgos medibles que demuestra una persona .

Rasgos de la personalidad:

- a) Interrelación social
- b) Preferencia para reunir
- c) Preferencia para tomar decisiones
- d) Estilo de toma de decisiones (Robbins, 2010, pág. 290).

"Las características psicológicas y distintivas de una persona que conducen a respuestas a su ambiente relativamente consistente y permanente."

La personalidad individual se describe en función de características como la confianza en sí mismo, autoridad, autonomía, sociabilidad, agresividad, estabilidad emocional, afiliación y adaptabilidad. La personalidad puede ser una variable útil en el análisis de la conducta del consumidor, esto porque si las empresas descubren características de personalidad en sus clientes potenciales, podrán mejorar o cambiar su publicidad y así sus ventas.

Resalta oportuno destacar, las personalidades como un carácter original que distingue a una persona de las demás, es decir una cualidad única en la conducta de cada individuo de tal manera que hace que el individuo actúe de manera diferente ante una determinada circunstancia, en este caso sobresalen características individuales como la confianza en sí mismo, la autoridad, la autonomía, seguridad, entre otros.

#### **4.4.3.7.2. Inteligencia**

La inteligencia es el atributo producto del manejo de ideas, comprobado por la capacidad para resolver problemas y alcanzar resultados, que se consideran un factor importante en los procesos de decisión. (Franklin, 2007, pág. 40).

Todo lo anterior, indica que la inteligencia se describe como la facultad de entender y comprender lo que se percibe en donde está presente el conocimiento acerca de las cosas también da la pauta, de cómo tratar de realizarlas cada vez mejor ejerciendo de esta manera habilidades del individuo.

Según entrevista al Gerente, las competencias que afectan el desempeño de los trabajadores son las de habilidad y actitudes, ya que la experiencia no es exigida en esta empresa, pero las más primordiales son las que se mencionaban anteriormente. Esto de acuerdo con el tipo de actividad que realizan los empleados en esta empresa.

#### **4.4.4. Comportamiento Organizacional**

Es el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento, dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.

El comportamiento organizacional es una ciencia conductista aplicada que se construye a partir de la contribución de varias disciplinas conductista. Es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos, estudia tanto estructuras, individuos así como también grupos. (Robbins, 2008, pág. 19).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, tenemos que el comportamiento organizacional es la conducta o la manera de comportarse de un empleado en su centro de trabajo, esto tiene estrecha relación con el nivel de educación que tenga el individuo ya que también se refiere a la manera, en que desempeña una labor en determinadas condiciones, además depende de la capacidad psicológica y del nivel de socialización que tenga cada trabajador.

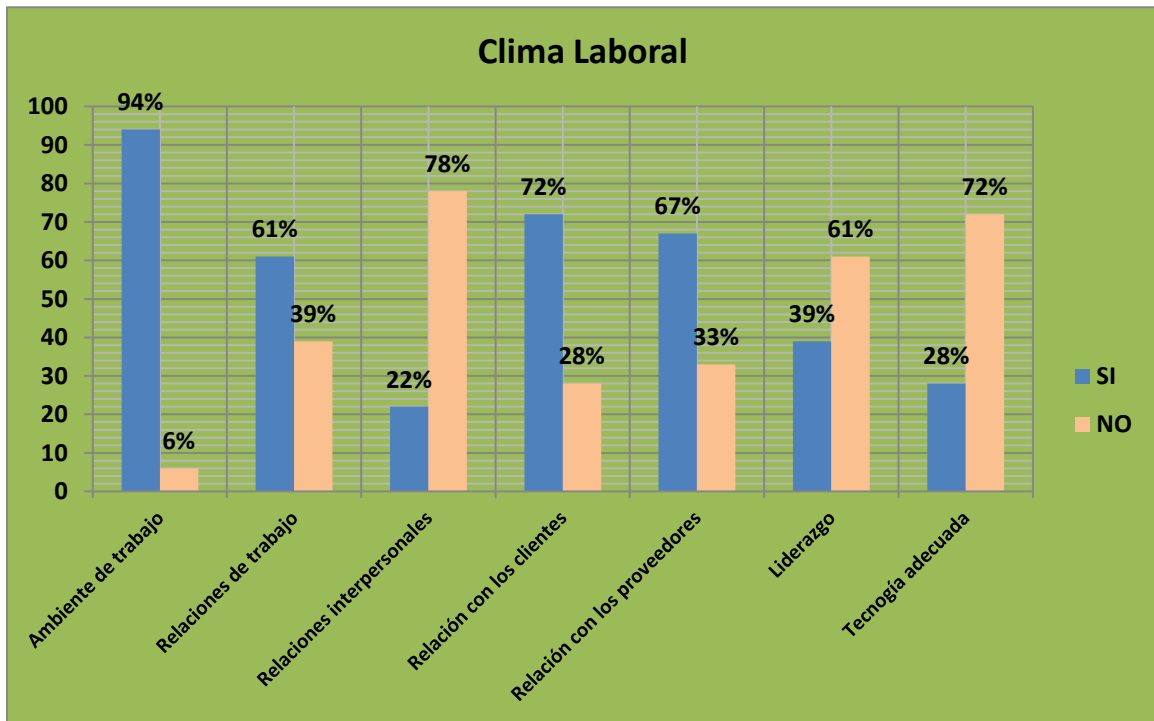
##### **4.4.4.1. Clima Laboral.**

Es el conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. (Sampieri, 2005, pág. 67).

Es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indicar de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, que aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (Chiavenato, 2000,pág.86)

Según se ha citado, el clima laboral son las condiciones bajo las cuales laboran los empleados de la entidad, es aquel ambiente, en el que se encuentran los empleados estén satisfechos o no, teniendo en consideración que un clima es favorable cuando los integrantes satisfacen su necesidad y cubren los problemas por los que atraviesa la empresa.

Gráfica N° 21



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

A partir de los aspectos del clima laboral que influyen en el desempeño de los trabajadores se obtuvo como resultado el 94% ambiente de trabajo, el 72% % relación con los clientes, y un 67 relación con los proveedores de trabajo, así como también se obtuvieron factores que afectan el clima laboral de Ferretería ALCONS como el liderazgo representado por un 61% que no existe liderazgo y solo un 39% manifestaron que sí, asociados a las relaciones de trabajo con un 39% que no hay buenas relaciones de trabajo y un 61% que sí, las que se pueden estar presentando por falta de liderazgo, en menor escala se obtuvo un porcentaje de 22% en relaciones interpersonales, lo que significa que para los empleados estos aspectos de menor porcentajes no influyen en el desempeño de los mismos. Según el entrevistado opinó que todos los aspectos antes mencionados eran importantes para el desempeño, excepto la tecnología adecuada.

Aspectos como ambiente de trabajo, relación con los clientes y relación con los trabajadores inciden significativamente en el clima laboral, son elementos abstractos, pero su carencia repercutirá en la satisfacción del trabajador y por tanto en su productividad. Es responsabilidad de la Empresa, garantizar un clima laboral en el cual se perciba: estabilidad en el puesto, equidad en cuanto a la remuneración y buen trato; los cuales aseguren el bienestar de los trabajadores, encontramos un punto importante ellos opinaron que muy poco se presentaban problemas o conflictos con los demás compañeros, y esto lo consideramos un aspecto importante para que ellos se puedan comunicar y expresar sus inquietudes, además mantener un ambiente de trabajo agradable y lleno de paz, el cual le permite elevar la cantidad de trabajadores satisfechos y por ende la productividad.

#### **4.4.4.1.1. Liderazgo**

Liderazgo es un proceso de guiar a un grupo o influir en el para que alcancen sus metas.

Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo para que los sigan a través de las situaciones más difíciles mediante objetivos claros; con mayor frecuencia los líderes de equipos eficaces actúan como capacitadores y facilitadores. (Robbins, 2010, pág. 247).

De los anteriores planteamientos se deduce liderazgo como aquella cualidad que diferencia a una persona por el alto conocimiento sobre un tema o un puesto de particular, así mismo tener liderazgo es poder sobrellevar grandes responsabilidades donde demuestre sus conocimientos físicos y mentales.

El líder representa el eslabón claves para llevar a cabo los objetivos, programas, y estrategias propuestas. Tiene que reunir una personalidad tranquila, mesurada, negociadora, analítica y motivadora capaz de hacer que las cosas sucedan de manera adecuada. (Franklin, 2007, pág. 52)

Se pueden dar de la siguiente manera:

a) Liderazgo formal: Circunstancia derivada de la jerarquía, lineal o staff, que merece la credibilidad de los individuos, unidades, grupos y equipos de trabajo.

b) Liderazgo informal: Capacidad de convocatoria para hacer que las personas se sumen y apoyen las iniciativas de cambio. (Franklin, 2007, pág. 42).

Todo lo expuesto hasta hora, se concluye que el líder es la persona, que sabe lo que quiere y porque lo quiere, es la persona más acertada e idónea capaz contagiar a los demás de su energía, estas personas son capaces de contagiar con su con su espíritu de motivación, entusiasmo y de su confianza a sus subalternos para alcanzar los objetivos o metas propuestos.

#### **4.4.4.1.2. Compromiso Organizacional**

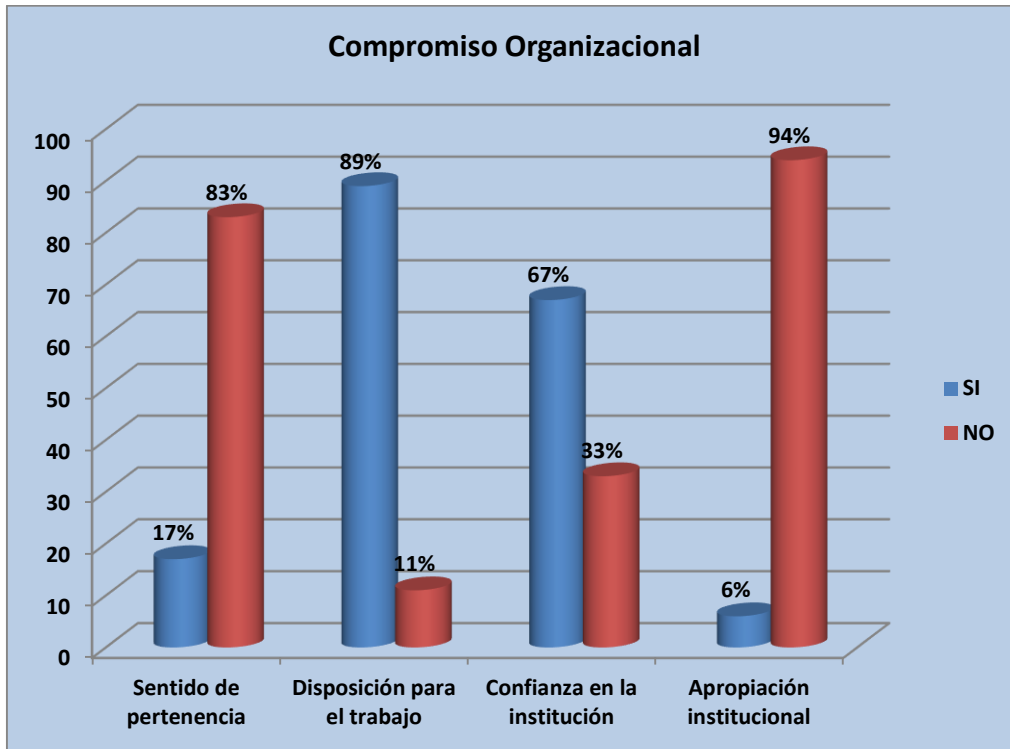
El compromiso organizacional se define como el grado, en el que un empleado se identifica con una organización, determinada y sus metas y desea mantener su membrecía en la misma, así como un alto involucramiento con el puesto, significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno mismo. (Robbins, 2008, pág. 09).

Esto se refiere, una responsabilidad leal para la organización considerado también una obligación de sacar adelante a la entidad, y esto surge debido al agradecimiento por tantos beneficios obtenidos, ya sean monetarios o de conocimientos intelectuales adquiridos durante el transcurso del trabajo lo cual dispone a realizar un gran esfuerzo por seguir siendo parte de ella.

En este aspecto influyen los Beneficios Sociales que la empresa ofrece a sus empleados ya que de esta manera el empleado se siente identificado con la organización, debido a este factor (beneficio social) el empleado se siente comprometido moralmente con la entidad para el desarrollo de sus metas.



Gráfica N° 22



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

A partir de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores un 89% dice que tienen disposición para el trabajo y solo un 11% manifestaron no tener disposición para el trabajo y un 67% tienen confianza en la Institución, se observa claramente que los empleados no están apropiados de la institución ya que un 94% afirman que no existe apropiación institucional y solo un mínimo porcentaje del 6% dijeron que si hay apropiación, y así mismo un 83% no reflejan sentido de pertenencia en la empresa considerando un factor desfavorable para la empresa, por lo tanto no existe un compromiso leal del empleado para la empresa.

Cabe señalar que en la entrevista dirigida al Gerente, comentó que los aspectos de mayor peso son la disposición que tiene el colaborador de su desempeño y sobre todo la confianza que tiene en la institución.

Como ya se ha aclarado se pudo constatar que el Gerente le da la confianza a sus trabajadores para que se sientan tranquilos en su labor y que todos sus empleados son una sola familia, que lo más importante es que se sientan satisfechos y motivados no obviando las políticas que se deben cumplir en la empresa.

Dadas las condiciones anteriores se puede determinar que no todos los encuestados poseen disposición para el trabajo y de igual forma tienen confianza en la institución para quien le brindan sus servicios juntos los dos factores son de gran relevancia pues son valores que identifican a la empresa. Es una excelente oportunidad para la empresa, que el empleado sienta confianza, puesto que de ésta manera el empleado tratará de dar más y más para la entidad, ellos se sienten agradecidos con la organización, ya que esta les abrió sus puertas sin numerosas exigencias y no tan solo cuentan con la disponibilidad inmediata de tomar una decisión, esto implica que el cliente se lleve una buena impresión de la misma. Esto contribuye a un buen desempeño del trabajador que beneficia los resultados de la empresa.

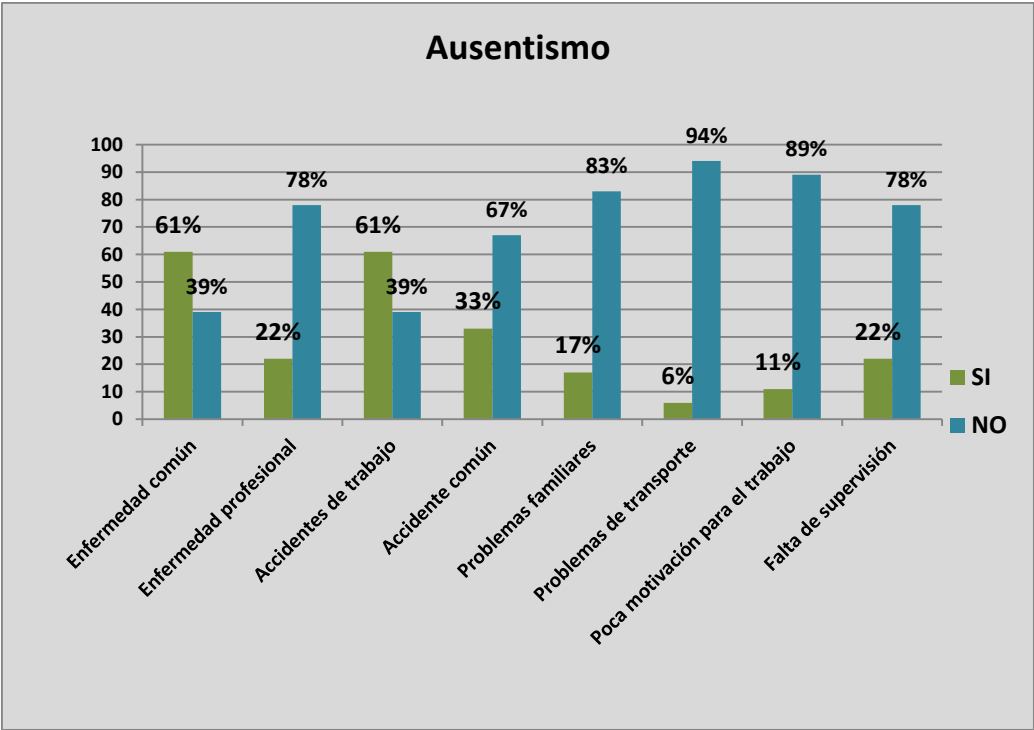
#### **4.4.4.1.3. Ausentismo**

Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos. Si bien tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, existen otros factores que afectan la relación, por ejemplo las organizaciones que ofrecen la prestación de licencia por enfermedad alienta a todos sus empleados, incluso a aquellos altamente satisfechos. (Robbins, 2010, pág. 285).

En efecto, todo empleado que se sienta que no está siendo tomado en cuenta, que no se remunera, el con frecuencia estará poniendo excusas para trabajar, y en gran parte la responsabilidad recae sobre la empresa, dado a que es la empresa quien debe hacer que el trabajador se sienta que es útil y con sentido de pertenencia, motivado y con deseos de producir.

En muchas ocasiones el ausentismo se da por la falta de motivación de parte de la empresa, lo que provoca en el empleado descontento con su trabajo y por lo tanto una disminución en su proceso productivo. Es por ello que la empresa debe estar al tanto de sus recursos económicos, no solo por el bienestar de la empresa, sino también por el factor más importante como lo es el trabajador. Cuando un empleado, no se siente satisfecho con su trabajo, los niveles de ausentismo son mucho más altos, desencadenando esto en graves problemas económicos para la empresa.

**Gráfica N° 23**



**Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS**

En cuanto a las causas de ausentismo del trabajador, del total de los encuestados un 61% dice que por enfermedad común y accidentes de trabajo, un 33% comentaron que se ausentan por accidente común, también la poca motivación para el trabajo es otra de las causas por las cuales se presentan las inasistencias de los trabajadores a la empresa, más sin embargo encontramos un

punto favorable para la empresa, ya que un 94% no se ausentan por problemas de transporte, esto se debe a que la mayoría de los trabajadores residen en las cercanías de la empresa, lo cual influye en el éxito empresarial.

En efecto existen muchas causas de ausencia en el trabajo según el Gerente de Ferretería ALCONS, pues en la actualidad y desde siempre se pueden presentar a la empresa con la inasistencia de trabajadores por diferentes factores entre los enfermedades más comunes (gripa, tos, fiebre, diarrea), otras de las causas por las cuales el empleado se ausentan a la empresa, es por accidentes de trabajos, accidentes comunes, en fin muchas son las afectaciones que se presentan día a día. A pesar de que es un trabajo donde se exponen a tantos peligros, ya que trabajan con herramientas corto punzantes (metado, sierras eléctricas, entre otras) iluminaciones fuertes (welder) ruidos excesivos, pues los empleados no expresaron sufrir por este tipo de condiciones.

#### **4.4.4.2. Rotación del Personal.**

La rotación puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Desde luego todas las empresas tienen rotación. Si sale de la organización las personas correctas, los empleados marginales submarginales, la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo por un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascensos, e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización. La rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. (Robbins, 2008, pág. 25).

En este propósito, la rotación de personal se trata de una actividad negativa que incurre en gastos para la empresa puesto que cuando se retira un elemento de la organización rápidamente se debe buscar a otro que cubra el puesto que ha quedado vacío, lo que significa que hay que comenzar de nuevo el proceso de inducción, pero también trae consigo una serie ventajas las cuales ayudan al

empleado a descubrir algunas habilidades y destrezas en su puesto anterior no las desarrollaba, lo que pueden ayudar a los superiores a tomar decisiones más justas para los empleado como ascenderlos a otros cargos, esto claro, en dependencia de las características que cada individuo posea.

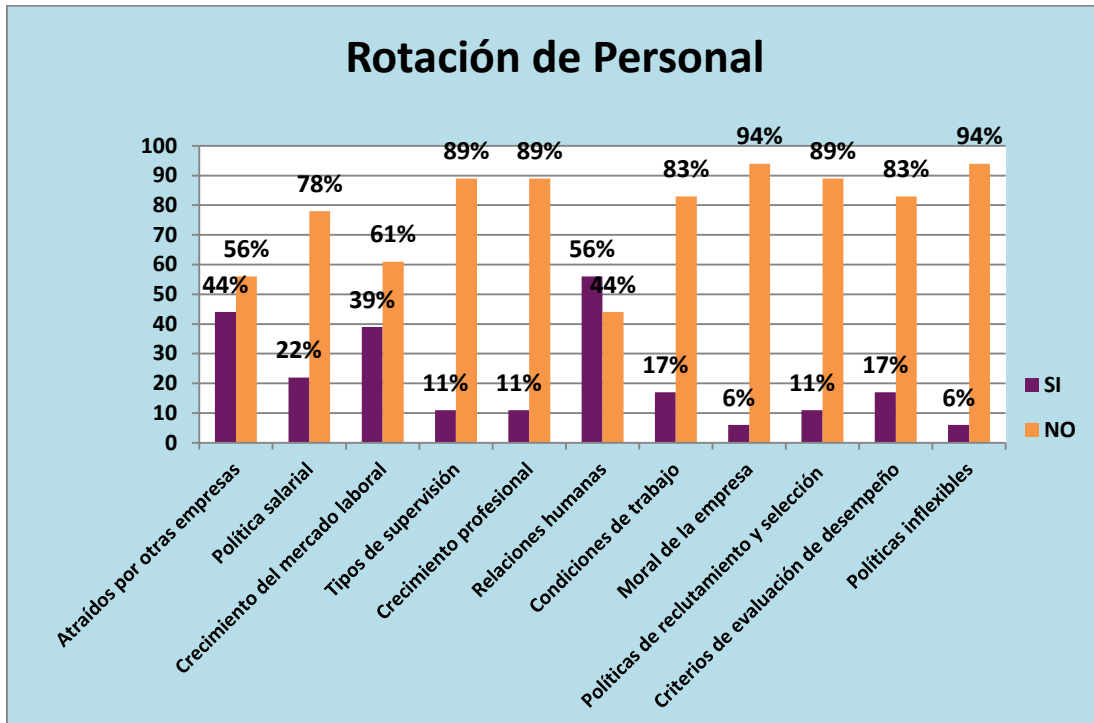
En una empresa donde se da con frecuencia la rotación de personal, las consecuencias que se generan son por lo general negativas para la entidad, ya que se incurrirán en gastos para entrenamiento, o la rotación se puede estar generando por problemas entre empleados, lo que genera conflictos y un ambiente desagradable, provocando baja productividad e ineficiencia laboral.

Según la opinión del responsable de Recursos Humanos de Ferretería ALCONS, considera sea por el crecimiento del mercado laboral, más sin embargo la gran mayoría aduce que se da por relaciones laborales, opinión opuesta, ya según la observación realizada a los trabajadores expresaron que no se dan con frecuencia los conflictos, que se mantiene un entorno agradable entre compañeros, por lo tanto el aporte por ambas partes es contradictorio.

Es de gran urgencia que el Gerente de recursos humanos preste atención a esta problemática que se está presentando en la empresa en cuanto a la rotación de personal, ya que esto puede generar situaciones sin soluciones que afecten la estabilidad de la empresa, es necesario que capacite a su personal con más frecuencia.

De la misma manera el Gerente debe mejorar las relaciones personales con sus empleados ya que esto afecta negativamente los intereses de la empresa, dado a que los problemas de rotación traen consigo innumerables gastos económicos para la empresa, mala reputación o desprestigio para esta. También es considerable que el Gerente haga énfasis en cuanto a las políticas salariales de sus empleados. También es necesario que este vigile con mayor frecuencia el uso de los medios de protección que les proporcionan disminuyendo con esto el ausentismo ocasionado por los accidentes.

Gráfica N° 24



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicada a los empleados de Ferretería ALCONS

Con referencia las causas de la rotación del personal, el 56 % de los encuestados reflejan que por relaciones humanas, un 44% dice que atraídos por otras empresas, el 39% por el crecimiento del mercado laboral, un 22% reflejan que por política salarial, esto indica que los empleados no están satisfechos en su totalidad con el salario que reciben lo que puede llevar al empleado a tomar la decisión de retirarse a la empresa, el 17% aciertan dos parámetros, entre ellos, condiciones de trabajo y criterios de evaluación del desempeño, teniendo como factores positivos las políticas inflexibles y la moral de la empresa ya que estos parámetros alcanzan un 94%. Afirma el entrevistado que raras ocasiones se da porque son atraídos por otra empresa pero que sus empleados eran duraderos ya que él le daba la oportunidad de laborar y les da dos meses de prueba para que en ese dado tiempo el empleado demostrara sus fortalezas.

## V. CONCLUSIONES

1- Se logró conocer que en Ferretería ALCONS aplican el proceso de aprovisionamiento de personal, lo que fue contrastado de acuerdo a la teoría planteada.

2- Ferretería ALCONS realiza el proceso de Aprovisionamiento de personal con una planeación en base a la demanda de personal, buscando las características apropiadas para el cargo, utilizando fuentes para atraer a sus candidatos , como empleados actuales, referencias de empleados y antiguos empleados, aplicando un reclutamiento mixto, los que posteriormente son seleccionados aplicando las respectivas entrevistas y las pruebas de habilidad y desempeño, tomando la decisión de contratación el propio Gerente y formalizando la decisión de forma inmediata con una breve inducción al nuevo personal.

3- Los factores que influyen en el Desempeño Laboral son las competencias laborales, el ambiente de trabajo, la relación con los clientes y relación con el trabajo, lo que influye positivamente, a excepción de las relaciones humanas asociadas al liderazgo que por parte del Gerente se refleja con un impacto negativo en la apropiación y sentido de pertenencia del trabajador, esto también induce a que los empleados sean atraídos por otras empresas provocando en el trabajador una rotación de personal, lo que es señalado por los empleados como un problema que afectan su desempeño. A pesar de esto el trabajador es motivado por una compensación financiera.

4- Por lo anterior queda clara la Influencia entre el Aprovisionamiento y el Desempeño Laboral, ya que se recluta al personal idóneo para un buen desempeño, pero no se garantizan las condiciones apropiadas, puesto que los empleados manifiestan que sufren de constantes accidentes de trabajo además de que se identifica un problema de liderazgo que afecta la relación entre empleador y empleado, razón por la cual rota el personal, lo único que motiva al empleado es una compensación financiera o comisión por ventas.

## Bibliografía

A, E., V, R., & B, M. (2013). Influencias de las prácticas de Recursos Humanos en la flexibilidad de los empleados. En E. A, R. V, & M. B, *Influencia de las prácticas de Recursos Humanos en la flexibilidad de los empleados* (pág. 16). España.

A, M., & O, M. (2009). Desarrollo de recursos humanos en las empresas públicas y privadas en Matagalpa. En M. A, & M. O, *Desarrollo de recursos humanos en las empresas públicas y privadas en Matagalpa*. Matagalpa.

Alma Cecilia, P. S. (2006). Modelo de la evaluación por competencias. México: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.

Bernald.C. (2010) Diseño de la Metodología de la Investigación (Tercera ed.) Colombia: Pearson Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Atlas,

Chiavenato,I. (2007) *Administración de Recursos Humanos* (pág. 129). México: McGraw Hill.

Chiavenato,I(2008) *Gestión del Talento Humano* (págs. 11-12-13). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Atlas S.A.

Chiavenato,(2009) *Gestión del Talento Humano* (pág. 7). México: McGraw Hill.

Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. México.

Dawking, R. (2005). *El gen egoísta. Las bases biológicas de nuestra conducta* . Barcelona : Salvat.

Dessler,(2009) *Administración de Recursos Humanos* (pág. 2004). Florida: Prentice Hall.

Dollan L Simon,(2007) *La Gestión de los Recursos Humanos* (pág. 111). España: McGraw Hill.

Dominguez, P. R. (2008). Introducción a la Gestión Empresarial . En P. R. Dominguez. Madrid, España.



Franklin, E. B. (2007). Gestión estratégica del cambio . En E. B. Franklin, *Gestión estratégica del cambio* (pág. 41). Mexico: Perason Educación.

Hernández, F.(2005). Seguridad e Higiene Laboral. México: Limusa

Llargo, A.T.(2008). Educación en valores, Educación en virtudes. México:La Patria.

M, E., & A, D. (2005). Cultura y administración de recursos humanos en América Latina. En Elvira, M, & D. A, *Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina* (págs. 28-45). América Latina.

Mejia,(2008) *Administración de Recursos Humanos* (pág. 190).

Murillo, H. S. (2010). El sistema para la Administración de Recursos Humanos . En H. S. Murillo, *El sistema para la administración de recursos humanos* (págs. 55-78). Costa Rica.

Ocaña,A.L.( 2009).Diccionario de Pedagogía Colombia: Cepedit.

Patricio D, J.(2011),Manual de Recursos Humanos.España.Esic, editorial

Rivera Blandón Yajaira.B.O.(2007). Análisis Sobre la Aplicación de Subsistemas de Recursos Humanos en las empresas Públicas y Privadas.Matagalpa,Nicaragua:FAREM- Matagalpa.

Robbins, S. P. (2008). En *Comportamiento Organizacional* (pág. 09). Mexico: Mc Graw Hill.

Robins, S. P. (2010). Administración . En S. P.Robins, *Administración* . México: Pearson Educación .

Sampieri, R. (2005). Metodología de la investigación. México: Mc Graw,Hill.

Snell,T.S.(2001). Administración una Ventaja Competitiva.Mc Graw Hill.

Somarriba, I. J. (08 de julio de 2004). *Relación laboral y contrato de trabajo Ley 185*. Managua, Nicaragua: Gaceta No 133.

Werther, W. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw,Hill.

Werther, W. B. (2008). Administración de Recursos Humanos. En J. William B. Werther, *Admi nistracion de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Zacarías Cortez,E.(2000).*Pasos para hacer una Investigación.Classics, Roxsil*





ANEXOS

## ANEXO Nº 1

### OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		DEFINICION	1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISION DE LA EMPRESA? 2. CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	FUNCIONES DE LA ARH	FUNCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO	3. QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?. 4. QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES? 5. EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	FUNCIONES DE LA ARH	FUNCION DE SERVICIOS SOCIALES	6. EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES? __SI, __NO.  7. SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS? __ALIMENTACIÓN __SEGURO SOCIAL	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION  ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.

			__ SUBSIDIOS. __ MEDICAMENTOS. __ EXÁMENES MÉDICOS.																						
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	FUNCIONES DE LA ARH	FUNCION DE RETRIBUCION	8. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS? __ SI __ NO  9. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO? __ SI __ NO	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.																				
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMINETO DE RH	PLANEACION	DEFINICION	10. EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.																				
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	IMPORTANCIA	11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.																				
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	PROCESO	12. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH? <table border="1" data-bbox="953 1015 1465 1375"> <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</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				ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.
MODELO	S I	N O	N A																						
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																									
Basado en segmentos de cargos.																									
Basado en la sustitución de puestos claves.																									
Basado en el flujo de																									

			<table border="1"> <tr> <td>personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos?          __ A partir de la oferta.          __ A partir de la demanda</p>	personal.				Basado en la planeación integrada.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																
personal.																													
Basado en la planeación integrada.																													
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	OBJETIVOS Y POLITICAS	<p>14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?          __ SI          __ NO</p>	ENTREVISA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																								
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	FACTORES	<p>15. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	S I	N O	N A	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.				ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.
FACTORES	S I	N O	N A																										
Población y fuerza laboral.																													
Cambio de valores.																													
Descripción y análisis de puestos.																													
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																													
Requisitos de personal.																													
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS.	<p>16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?          __ SI __ NO</p> <p>17. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?          __ SI __ NO.</p>	ENTREVISA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																								

SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO	<p>18. ¿Qué TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA?</p> <table border="1" data-bbox="953 334 1465 878"> <thead> <tr> <th data-bbox="953 334 1314 407">TIPO DE INFORMACION</th> <th data-bbox="1314 334 1352 407">S I</th> <th data-bbox="1352 334 1409 407">N O</th> <th data-bbox="1409 334 1465 407">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="953 407 1314 444">ACTIVIDADES LABORALES.</td> <td data-bbox="1314 407 1352 444"></td> <td data-bbox="1352 407 1409 444"></td> <td data-bbox="1409 407 1465 444"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 444 1314 516">ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.</td> <td data-bbox="1314 444 1352 516"></td> <td data-bbox="1352 444 1409 516"></td> <td data-bbox="1409 444 1465 516"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 516 1314 625">MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.</td> <td data-bbox="1314 516 1352 625"></td> <td data-bbox="1352 516 1409 625"></td> <td data-bbox="1409 516 1465 625"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 625 1314 769">ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.</td> <td data-bbox="1314 625 1352 769"></td> <td data-bbox="1352 625 1409 769"></td> <td data-bbox="1409 625 1465 769"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 769 1314 807">DESEMPEÑO DEL PUESTO.</td> <td data-bbox="1314 769 1352 807"></td> <td data-bbox="1352 769 1409 807"></td> <td data-bbox="1409 769 1465 807"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 807 1314 878">REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.</td> <td data-bbox="1314 807 1352 878"></td> <td data-bbox="1352 807 1409 878"></td> <td data-bbox="1409 807 1465 878"></td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE INFORMACION	S I	N O	N A	ACTIVIDADES LABORALES.				ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.				MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.				ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.				DESEMPEÑO DEL PUESTO.				REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
TIPO DE INFORMACION	S I	N O	N A																														
ACTIVIDADES LABORALES.																																	
ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.																																	
MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.																																	
ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.																																	
DESEMPEÑO DEL PUESTO.																																	
REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.																																	
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO.	<table border="1" data-bbox="953 1089 1465 1343"> <thead> <tr> <th data-bbox="953 1089 1314 1162">METODOS</th> <th data-bbox="1314 1089 1352 1162">S I</th> <th data-bbox="1352 1089 1409 1162">N O</th> <th data-bbox="1409 1089 1465 1162">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="953 1162 1314 1200">Entrevista</td> <td data-bbox="1314 1162 1352 1200"></td> <td data-bbox="1352 1162 1409 1200"></td> <td data-bbox="1409 1162 1465 1200"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 1200 1314 1237">Cuestionarios</td> <td data-bbox="1314 1200 1352 1237"></td> <td data-bbox="1352 1200 1409 1237"></td> <td data-bbox="1409 1200 1465 1237"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 1237 1314 1274">Observación</td> <td data-bbox="1314 1237 1352 1274"></td> <td data-bbox="1352 1237 1409 1274"></td> <td data-bbox="1409 1237 1465 1274"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 1274 1314 1343">Diario o Bitácora del participante.</td> <td data-bbox="1314 1274 1352 1343"></td> <td data-bbox="1352 1274 1409 1343"></td> <td data-bbox="1409 1274 1465 1343"></td> </tr> </tbody> </table>	METODOS	S I	N O	N A	Entrevista				Cuestionarios				Observación				Diario o Bitácora del participante.				ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.								
METODOS	S I	N O	N A																														
Entrevista																																	
Cuestionarios																																	
Observación																																	
Diario o Bitácora del participante.																																	



			Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																																											
			Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																																											
			19. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?																																																											
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.	20. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CONTENIDO DE LA FICHA</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NOMBRE DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE ELABORACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE REVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CÓDIGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE DEPENDENCIA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS INTELLECTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS FÍSICOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RESPONSABILIDADES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONDICIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FUNCIONES DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CONTENIDO DE LA FICHA	S	N	N		I	O	A	NOMBRE DEL CARGO				FECHA DE ELABORACIÓN.				FECHA DE REVISIÓN.				CÓDIGO.				DEPARTAMENTO.				UNIDAD DE DEPENDENCIA				OBJETIVO DEL CARGO				REQUISITOS INTELLECTUALES.				REQUISITOS FÍSICOS.				RESPONSABILIDADES				CONDICIONES DE TRABAJO.				FUNCIONES DEL PUESTO.				OBSERVACION	Empresa.
CONTENIDO DE LA FICHA	S	N	N																																																											
	I	O	A																																																											
NOMBRE DEL CARGO																																																														
FECHA DE ELABORACIÓN.																																																														
FECHA DE REVISIÓN.																																																														
CÓDIGO.																																																														
DEPARTAMENTO.																																																														
UNIDAD DE DEPENDENCIA																																																														
OBJETIVO DEL CARGO																																																														
REQUISITOS INTELLECTUALES.																																																														
REQUISITOS FÍSICOS.																																																														
RESPONSABILIDADES																																																														
CONDICIONES DE TRABAJO.																																																														
FUNCIONES DEL PUESTO.																																																														
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO	RECLUTAMIENTO	IMPORTANCIA	21. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																																																									

			RECLUTAMIENTO?																																														
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	RECLUTAMIENTO	POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	22. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? __SI__NO	ENTREVISTA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																																												
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	RECLUTAMIENTO	FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	23. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? <table border="1" data-bbox="957 513 1465 1101"> <thead> <tr> <th>FUENTES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EMPLEADOS ACTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REFERENCIA DE EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANTIGUOS EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EMPLEADOS TEMPORALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LA COMPETENCIA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIVERSIDADES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INSTITUTOS TÉCNICOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FUENTES	S I	N O	N A	EMPLEADOS ACTUALES.				REFERENCIA DE EMPLEADOS.				ANTIGUOS EMPLEADOS.				ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.				AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.				EMPLEADOS TEMPORALES.				LA COMPETENCIA.				UNIVERSIDADES.				INSTITUTOS TÉCNICOS.				CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.				ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.
FUENTES	S I	N O	N A																																														
EMPLEADOS ACTUALES.																																																	
REFERENCIA DE EMPLEADOS.																																																	
ANTIGUOS EMPLEADOS.																																																	
ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.																																																	
AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.																																																	
EMPLEADOS TEMPORALES.																																																	
LA COMPETENCIA.																																																	
UNIVERSIDADES.																																																	
INSTITUTOS TÉCNICOS.																																																	
CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.																																																	
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO	RECLUTAMIENTO	TIPOS DE RECLUTAMIENTO	24. ¿QUÉ TECNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN? __ INTERNO. __ EXTERNO. __ MIXTO.	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																																												

		<p>PROCESOS DE RECLUTAMIENTO</p>	<p>25. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</p> <p>26. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS?        __SI        __NO.</p> <p>27. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS PLITICAS DE LA EMPRESA?        __SI        __NO.</p> <p>28. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO?</p> <p>29. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?</p> <table border="1" data-bbox="955 1079 1465 1370"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CURRICULUM</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TÍTULOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	DOCUMENTOS	S I	N O	N A	CURRICULUM				TÍTULOS				CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES				CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.				<p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION</p>	<p>Gerente o Administrador de RH.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMONISTRADOR. TRABAJADOR EMPRESA</p>
DOCUMENTOS	S I	N O	N A																						
CURRICULUM																									
TÍTULOS																									
CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES																									
CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.																									

			<table border="1"> <tr><td>RECORD DE POLICÍA.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CERTIFICADO DE SALUD.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CEDULA DE IDENTIDAD</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FOTOCOPIA CARNET DEL INSS</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>NUMERO RUC</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE CONDUCIR</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>OTROS REQUISITOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>30. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL.  ___ RESPONSABLE DE RH  ___ JEFE DEL ÁREA.  ___ RECEPCIONISTA O SECRETARIA..  ___ PERSONAL DE SEGURIDAD.</p>	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.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR TRABAJADOR
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.																																																	
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO	SELECCIÓN	IMPORTANCIA	31. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH																																												
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO	SELECCION	LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE	32. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																																												

		COMPARACION	__SI __NO																														
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	SELECCIÓN	LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION	33. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO? __ DIRECTOR GENERAL. __ RESPONSABLE DE RH __ JEFE DEL ÁREA.	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																												
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	SELECCION	MODELOS DE COMPORTAMIENTO	34. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION? <table border="1" data-bbox="957 621 1465 841"> <thead> <tr> <th>MODELOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COLOCACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CLASIFICACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VALOR AGREGADO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MODELOS	S I	N O	N A	COLOCACIÓN.				SELECCIÓN.				CLASIFICACIÓN.				VALOR AGREGADO.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.								
MODELOS	S I	N O	N A																														
COLOCACIÓN.																																	
SELECCIÓN.																																	
CLASIFICACIÓN.																																	
VALOR AGREGADO.																																	
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	SELECCIÓN	PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	35. ¿Cuál DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL? <table border="1" data-bbox="957 951 1465 1385"> <thead> <tr> <th>PASOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA PRELIMINAR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA DE SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EVALUACIÓN MÉDICA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PASOS	S I	N O	N A	RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.				ENTREVISTA PRELIMINAR.				ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.				ENTREVISTA DE SELECCIÓN.				VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.				EVALUACIÓN MÉDICA.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
PASOS	S I	N O	N A																														
RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.																																	
ENTREVISTA PRELIMINAR.																																	
ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.																																	
ENTREVISTA DE SELECCIÓN.																																	
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.																																	
EVALUACIÓN MÉDICA.																																	

			<table border="1"> <tr> <td>ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DECISIÓN DE CONTRATAR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.				DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.				DECISIÓN DE CONTRATAR.				REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.					
ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.																					
DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.																					
DECISIÓN DE CONTRATAR.																					
REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.																					
			<p>36. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?</p> <p>___ DE CONOCIMIENTO.</p> <p>___ DE DESEMPEÑO.</p> <p>___ PSICOLOGICAS.</p> <p>___ DE RESPUESTAS GRAFICAS.</p> <p>___ DE HABILIDADES.</p> <p>___ MÉDICAS.</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.																
			<p>37. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?</p> <p>__SI</p> <p>__NO</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.																
			<p>38. EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.</p> <p>SI__</p> <p>NO__</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.																
			<p>39. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?</p>																		

			<input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL. <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA. 40. ¿Cuándo FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?	ENTREVISTA OBSERVACION	GERENTE O ADMINISTRADOR.
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	CONTRATACION	GESTION	41. ¿QUIEN HACE LA GESTION 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 DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?  <input type="checkbox"/> 1 MES <input type="checkbox"/> 2 MESES <input type="checkbox"/> 3 MESES <input type="checkbox"/> MAS DE 3 MESES	ENTREVISTA OBSERVACION	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR
			43. ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO?	OBSERVACION	. EMPRESA.
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	CONTRATACION	TIPOS DE CONTRATACION	44. ¿Qué TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU EMPRESA? <input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO.	OBSERVACION	EMPRESA

			<input type="checkbox"/> TIEMPO DETERMINADO. <input type="checkbox"/> PRESTACIONADO.		
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO	CONTRATACION	ELEMENTOS DEL CONTRATO	45. ¿Qué ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL?  <input type="checkbox"/> DURACION <input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO. <input type="checkbox"/> TIPO DE CONTRATO. <input type="checkbox"/> JORNADA A TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL. <input type="checkbox"/> PERIODO DE PRUEBA. <input type="checkbox"/> RETRIBUCION. <input type="checkbox"/> NUMERO DE PAGAS. <input type="checkbox"/> EN CASO DE OBRAS, EL ALCANCE DEL TRABAJO. <input type="checkbox"/> CATEGORIA DEL TRABAJADOR. <input type="checkbox"/> DATOS DEL TRABAJADOR. <input type="checkbox"/> DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO. <input type="checkbox"/> DURACION DE LAS VACACIONES. <input type="checkbox"/> MODO DE CALCULO FINAL.	OBSERVACION	EMPRESA
			46. ¿LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?  <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ENCUESTAA	TRABAJADOR
			47. ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?  <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	OBSERVACION	EMPRESA



SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	INDUCCION	PROGRAMAS DE INDUCCION	48. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO? __ SI __ NO.	ENTREVISTA OBSERVACION ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																				
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	INDUCCION	FINES DE LA INDUCCION	49. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES? <table border="1" data-bbox="961 548 1465 911"> <thead> <tr> <th>FINES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FINES	S I	N O	N A	REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.				REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.				REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.				AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
FINES	S I	N O	N A																						
REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.																									
REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.																									
REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.																									
AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.																									
DESEMPEÑO LABORAL		IMPORTANCIA	50. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?  51. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR? __ AL FINAL DEL PERIODO. __ SEMESTRAL. __ ANUAL.	ENTREVISTA  ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.  GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																				
DESEMPEÑO LABORAL	FACTORES	COMPETENCIAS LABORALES	52. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																				

			<p>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.					
COMPETENCIAS LABORALES	S I	N O	N A																																		
CONOCIMIENTOS.																																					
HABILIDADES.																																					
EXPERIENCIAS.																																					
ACTITUDES.																																					
ESTABLECIMIENTO DE METAS.																																					
MOTIVACIONES.																																					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES.																																					
DESEMPEÑO LABORAL		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<p>53. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CLIMA LABORAL</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AMBIENTE DE TRABAJO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES INTERPERSONALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS CLIENTES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIDERAZGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TECNOLOGÍA ADECUADA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CLIMA LABORAL	S I	N O	N A	AMBIENTE DE TRABAJO				RELACIONES DE TRABAJO.				RELACIONES INTERPERSONALES.				RELACIÓN CON LOS CLIENTES.				RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.				LIDERAZGO.				TECNOLOGÍA ADECUADA.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR
CLIMA LABORAL	S I	N O	N A																																		
AMBIENTE DE TRABAJO																																					
RELACIONES DE TRABAJO.																																					
RELACIONES INTERPERSONALES.																																					
RELACIÓN CON LOS CLIENTES.																																					
RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.																																					
LIDERAZGO.																																					
TECNOLOGÍA ADECUADA.																																					

<p>DESEMPEÑO LABORAL</p>			<p>54. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?</p> <table border="1" data-bbox="957 440 1465 768"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SENTIDO DE PERTENENCIA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ASPECTOS	S I	N O	N A	SENTIDO DE PERTENENCIA.				DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.				CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.				APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.				<p>ENTREVISTA ENCUESTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR</p>												
ASPECTOS	S I	N O	N A																																		
SENTIDO DE PERTENENCIA.																																					
DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.																																					
CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.																																					
APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.																																					
			<p>55. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1" data-bbox="957 984 1465 1383"> <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</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				<p>ENTREVISTA ENCUESTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR</p>
CAUSAS	S I	N O	N A																																		
ENFERMEDAD COMÚN																																					
ENFERMEDAD PROFESIONAL																																					
ACCIDENTES DE TRABAJO.																																					
ACCIDENTE COMÚN																																					
PROBLEMAS FAMILIARES.																																					
PROBLEMAS DE TRANSPORTE																																					
POCA MOTIVACIÓN PARA																																					

			<table border="1"> <tr> <td>EL TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FALTA DE SUPERVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>BENEFICIOS DE CONVENIOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	EL TRABAJO.				FALTA DE SUPERVISIÓN.				BENEFICIOS DE CONVENIOS																																													
EL TRABAJO.																																																									
FALTA DE SUPERVISIÓN.																																																									
BENEFICIOS DE CONVENIOS																																																									
DESEMPEÑO LABORAL			<p>56. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>POLÍTICA SALARIAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TIPO DE SUPERVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CRECIMIENTO PROFESIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES HUMANAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONDICIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MORAL DE LA EMPRESA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CULTURA ORGANIZACIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S I	N O	N A	ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.				POLÍTICA SALARIAL.				CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.				PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.				TIPO DE SUPERVISIÓN.				CRECIMIENTO PROFESIONAL.				RELACIONES HUMANAS.				CONDICIONES DE TRABAJO.				MORAL DE LA EMPRESA.				CULTURA ORGANIZACIONAL.				POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR
CAUSAS	S I	N O	N A																																																						
ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.																																																									
POLÍTICA SALARIAL.																																																									
CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.																																																									
PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.																																																									
TIPO DE SUPERVISIÓN.																																																									
CRECIMIENTO PROFESIONAL.																																																									
RELACIONES HUMANAS.																																																									
CONDICIONES DE TRABAJO.																																																									
MORAL DE LA EMPRESA.																																																									
CULTURA ORGANIZACIONAL.																																																									
POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.																																																									
CRITERIOS DE EVALUACIÓN																																																									

			DEL DESEMPEÑO.					
			POLÍTICAS INFLEXIBLES.					

## ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA



Encuesta:

### DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

SOMOS ESTUDIANTES DEL V AÑO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNAN- FAREM- MATAGALPA, ESTAMOS REALIZANDO UNA INVESTIGACION CON EL OBJETIVO DE OBTENER INFORMACION SOBRE LA INFLUENCIA DEL SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE FERRETERIA ALCONS DE EL MUNICIPIO DE MATAGALPA, AÑO 2015. LOS DATOS QUE USTED NOS PROPORCIONE SERAN DE GRAN UTILIDAD. CABE SEÑALAR QUE LA INFORMACION OBTENIDA SERA TRATADA EXCLUSIVAMENTE CON FINES ACADEMICOS.

LE AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU VALIOSO TIEMPO, APOYO Y COLABORACION.

1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA EMPRESA?  
\_\_SI  
\_\_NO
2. CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?  
\_\_SI  
\_\_NO
3. ¿LOS TRABAJADORES ESTAN ORGANIZADOS EN SINDICATOS?  
\_\_SI  
\_\_NO
4. QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?.
5. QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?
6. EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST?  
\_\_SI  
\_\_NO
7. EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES?  
\_\_SI

\_\_NO.

8. SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

\_\_ALIMENTACIÓN

\_\_SEGURO SOCIAL

\_\_SUBSIDIOS.

\_\_MEDICAMENTOS.

\_\_EXÁMENES MÉDICOS.

9. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS?

\_\_SI

\_\_NO

10. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?

\_\_SI

\_\_NO

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

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

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

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

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

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

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

- SI
- NO

15. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?

- DIRECTOR GENERAL.
- RESPONSABLE DE RH
- JEFE DEL ÁREA.

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

- SI
- NO



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

INMEDIATAMENTE.

15 DIAS DESPUES

1 MES

2 MESES

3 MESES

MÁS DE 3 MESES

18. ¿EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?

SI

NO

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

SI

NO.

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

AL FINALIZAR UN PERIODO.

CADA 6 MESES.

CADA AÑO.

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

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

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

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

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

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

24. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL.

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

**ANEXO 3**  
**ENTREVISTA**



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

**ENTREVISTA:**

**DIRIGIDA AL GERENTE**

SOMOS ESTUDIANTES DEL V AÑO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNAN- FAREM- MATAGALPA, ESTAMOS REALIZANDO UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DEL SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE FERRETERÍA ALCONS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, AÑO 2015. LOS DATOS QUE USTED NOS PROPORCIONE SERÁN DE GRAN UTILIDAD. CABE AGREGAR QUE LA INFORMACIÓN OBTENIDA SERÁ TRATADA EXCLUSIVAMENTE CON FINES ACADÉMICOS.

LE AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU VALIOSO TIEMPO, APOYO Y COLABORACIÓN.

1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISIÓN DE LA EMPRESA?
2. CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?
3. QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?.
4. QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?
5. EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST?
6. EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES?  
\_\_SI  
\_\_NO.
7. SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?  
\_\_ALIMENTACIÓN  
\_\_SEGURO SOCIAL  
\_\_SUBSIDIOS.  
\_\_MEDICAMENTOS.

\_\_ EXÁMENES MÉDICOS.

8. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS?

\_\_ SI

\_\_ NO

9. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?

\_\_ SI

\_\_ NO

10. EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?

11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?

12. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH?

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

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

\_\_ A PARTIR DE LA OFERTA.

\_\_ A PARTIR DE LA DEMANDA.

14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?

\_\_ SI

\_\_ NO

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

FACTORES	SI	NO	NA
Población y fuerza laboral.			
Cambio de valores.			

Descripción y análisis de puestos.			
Aplicación de la técnica de incidente crítico.			
Requisitos de personal.			

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

\_\_\_SI

\_\_\_NO

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

\_\_\_SI

\_\_\_NO.

18. ¿QUÉ TIPO DE INFORMACION RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTO?

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

19. ¿QUE METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACION DE INFORMACION?

METODOS	SI	NO	NA
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o Bitácora del participante.			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.			

Conferencia con analistas de puestos o expertos.			
--	--	--	--

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

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

SI

NO

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

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

23. ¿QUÉ TECNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?

INTERNO.

EXTERNO.

MIXTO.

24. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

25. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS?

SI

NO.

26. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA?

SI

NO.

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

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

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

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

DIRECTOR GENERAL.

RESPONSABLE DE RH

JEFE DEL ÁREA.

RECEPCIONISTA O SECRETARIA..

PERSONAL DE SEGURIDAD.

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

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

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO.

32. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO?

\_\_\_ DIRECTOR GENERAL.

\_\_\_ RESPONSABLE DE RH

\_\_\_ JEFE DEL ÁREA.

33. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION?

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

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

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

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

\_\_\_ DE CONOCIMIENTO.

\_\_\_ DE DESEMPEÑO.



- PSICOLOGICAS.
- DE RESPUESTAS GRAFICAS.
- DE HABILIDADES.
- MÉDICAS.

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

- SI
- NO

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

- SI
- NO

38. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?

- DIRECTOR GENERAL.
- RESPONSABLE DE RH
- JEFE DEL ÁREA.

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

- NO
- NO

40. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?

- DIRECTOR GENERAL.
- RESPONSABLE DE RH
- JEFE DEL ÁREA.
- AGENCIA DE EMPLEO.

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

- INMEDIATAMENTE.
- 15 DIAS DESPUES
- 1 MES
- 2 MESES
- 3 MESES

\_\_\_ MÁS DE 3 MESES

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

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ASPECTOS	SI	NO	NA
Sentido de pertenencia.			
Disposición para el trabajo.			

Confianza en la institución.			
Apropiación institucional.			

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

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

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

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

## ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA



### GUIA DE OBSERVACION:

#### DIRIGIDA A LA EMPRESA.

EL OBJETIVO DE VERIFICAR INFORMACION SOBRE LA INFLUENCIA DEL SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE FERRETERIA ALCONS DE EL MUNICIPIO DE MATAGALPA, AÑO 2015.

#### OBSERVACION

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

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

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

## ANEXO N° 5

Se toma como universo el total de personal que labora en esta empresa por lo tanto la población será de 20 trabajadores, para encontrar la muestra se hizo uso de la formula estadística. (Cortez, 2000).

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

Dónde:

Z: 1.96<sup>2</sup>

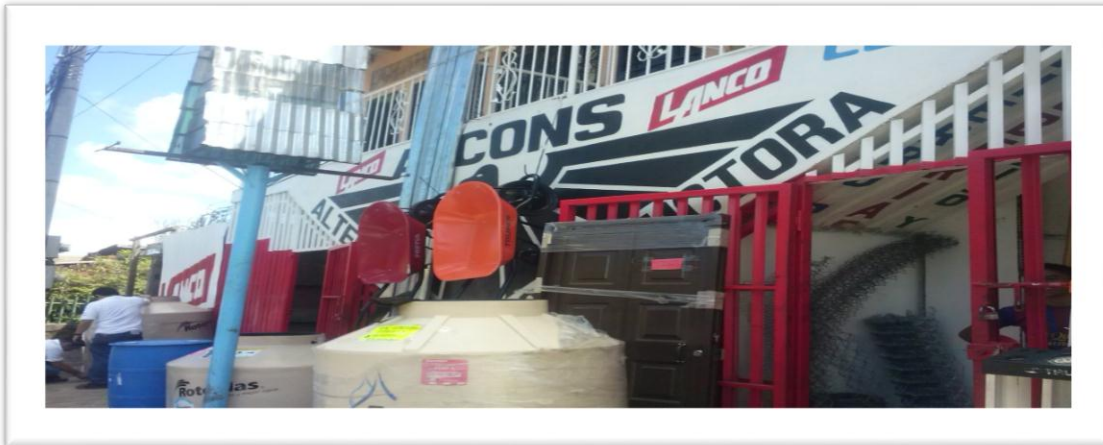
P: 0.5 (Si es desconocido)

LE: 0.05 (Se sugiere)

$$n = \frac{(20) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(19) (0.05)^2 + (0.5) (0.5)}$$

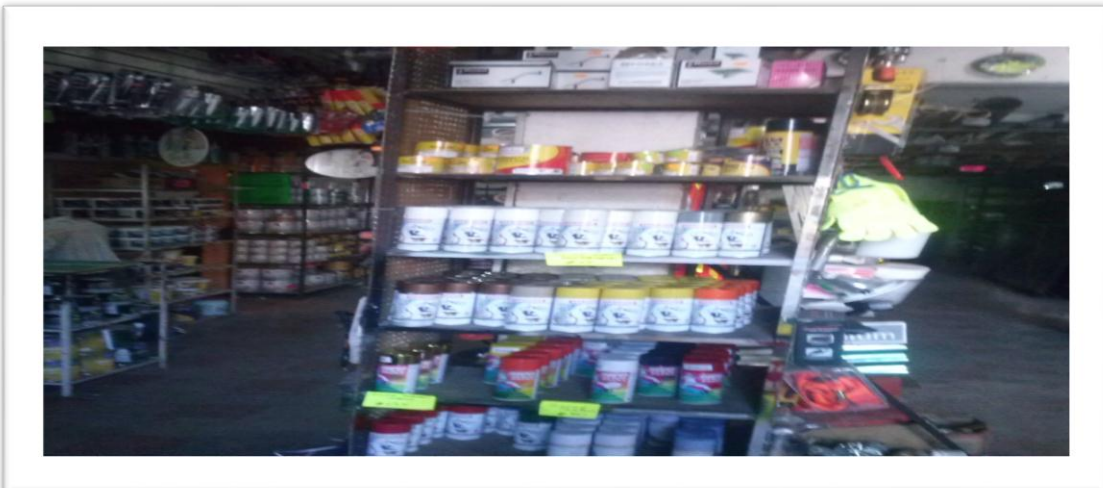
n= 18 Empleados.

**ANEXO N° 6**  
**IMÁGENES DE LA EMPRESA**  
**FOTO N°1**



**Fuente: Autoría propia.**

**FOTO N°2**  
**Ubicación de los productos.**



**Fuente: Autoría propia.**



**FOTO N° 3**

**Servicios sanitarios.**



Fuente: Autoría propia.

## ANEXO N° 7



Gobierno de Reconciliación  
y Unidad Nacional

*El Pueblo, Presidente!*

2015

*Vamos Adelante!*

**Artículo 1.-** Reajustar el actual salario mínimo en cada uno de los sectores de la economía nacional, de la siguiente forma:

- Otros Sectores Económicos: 10.98%
- PYMES: 9.80%
- Sector Agropecuario: 11.48%

La aplicación será en dos tantos semestrales tal como lo indica la Ley, conforme a la siguiente tabla:

SECTOR DE ACTIVIDAD	PORCENTAJE A PARTIR DEL 1/03/15 AL 31/08/15	MENSUAL	PORCENTAJE A PARTIR DEL 1/09/15 AL 28/02/16	MENSUAL
Agropecuario *	5.74%	C\$3,014.41	5.74%	C\$3,187.43
Pesca	5.49%	C\$ 4,594.34	5.49%	C\$ 4,846.57
Minas y Canteras	5.49%	C\$ 5,426.54	5.49%	C\$ 5,724.46
Industria Manufacturera	5.49%	C\$ 4,062.79	5.49%	C\$ 4,285.84
Industrias Sujetas a Régimen Fiscal**	8.00%	C\$4,325.01	0	C\$4,325.01
Micro y Pequeña Industria Artesanal y Turística Nacional	4.90%	C\$ 3,296.22	4.90%	C\$3,457.73
Electricidad y Agua, Comercio, Restaurantes y Hoteles, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.	5.49%	C\$ 5,542.11	5.49%	C\$ 5,846.37
Construcción, Establecimientos Financieros y Seguros	5.49%	C\$ 6,761.91	5.49%	C\$ 7,133.14
Servicios Comunitarios Sociales y Personales	5.49%	C\$ 4,235.88	5.49%	C\$ 4,468.43
Gobierno Central y Municipal	5.49%	C\$ 3,768.01	5.49%	C\$ 3,974.87

\* / Salario más alimentación.

\*\* / Vigentes a partir del uno de enero del 2015

**Artículo 2.-** En el caso de la industria sujeta a régimen fiscal, el salario mínimo aquí señalado estará vigente desde el uno de enero hasta el treinta y

FE  
FAMILIA  
Y COMUNIDAD!  
EN VICTORIAS!

MINISTERIO DEL TRABAJO

Del Estadio Nacional 400mtrs al lago - 2222-  
2115/2222-2905/2228-2028 - WWW.MITRAB.GOB.NI