

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



Seminario de Graduación

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

TEMA GENERAL:

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

TEMA ESPECÍFICO:

Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Ediciones Unidas Culturales del municipio de Matagalpa, año 2015.

INTEGRANTES:

- *Gerald Alonieth Aragón Valle*
- *Socorro del Carmen Espinoza Martínez*

Tutor:

MSc. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, 09 de febrero de 2,016.

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



Seminario de Graduación

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

TEMA GENERAL:

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

TEMA ESPECÍFICO:

Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Ediciones Unidas Culturales del municipio de Matagalpa, año 2015.

INTEGRANTES:

- *Gerald Alonieth Aragón Valle*
- *Socorro del Carmen Espinoza Martínez*

Tutor:

MSc. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, 09 de febrero de 2,016

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
CARTA AVAL	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN:.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	6
III. OBJETIVOS	7
IV. DESARROLLO	8
Aspectos generales:	8
Antecedentes:	8
4.1. Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	10
4.1.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	10
4.2. Propósito de la Administración de Recursos Humanos.....	12
4.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	13
4.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	15
Tabla Nº 1.....	16
Tabla Nº 2.....	17
Tabla Nº 3.....	17
4.5. Subsistema de Administración de Recursos Humanos.....	18
4.5.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....	18
4.5.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	19
4.5.3 Subsistema de Retención de Recursos Humanos.....	20
Tabla Nº 4.....	20
Tabla Nº 5.....	22
Tabla Nº 6.....	22
4.5.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	23
4.5.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.....	24
5. Subsistemas de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.....	25
5.1. Planeación de Recursos Humanos.....	25

5.1.1. Concepto.	25
5.1.2. Importancia.	26
5.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.	27
5.1.4. Etapas del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos.	30
5.1.5. Factores que Influyen en la Planificación de los Recursos Humanos.....	32
5.1.6. Cuestiones Claves que Deben Considerarse.	36
5.2. Reclutamiento.	41
5.2.1. Concepto.	41
5.2.2. Importancia del reclutamiento.	42
5.2.3. Fuentes y Métodos para Conseguir Candidatos al Puesto de Trabajo.	43
5.2.4. Tipos de Reclutamiento.....	44
5.3. Selección.....	47
5.3.1. Concepto.	47
5.3.2. Importancia.	48
5.3.3. La selección como proceso de comparación.....	49
5.3.4. La selección como proceso de decisión y elección.	50
5.3.5. Proceso de la Selección de Personal.	53
5.4. Contratación.....	68
5.4.1. Concepto.	68
Tabla N° 7.....	68
5.4.2. Elementos del contrato.....	69
4.5. Inducción.	70
5.5.1. Programa de inducción.	70
Tabla N° 8.....	71
5.5.2. Fines de la inducción.	71
6. Desempeño Laboral.	74
6.1. Definición.	74
6.2. Importancia.	75
6.3. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	76
6.3.1. Competencias laborales.	76
6.3.2. Comportamiento organizacional.....	82

VII. Conclusiones	91
VIII. Bibliografía	92
VIII. Anexos.....	97

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con amor y cariño a:

Nuestro Señor y dador de vida que me ha guiado a lo largo de mi vida, brindándome personas especiales que acompañan mi caminar y me apoyan en los buenos y malos momentos, y por hacer posible alcanzar otro logro más en mi vida.

A mi madre Jesús Martínez, por su apoyo incondicional, ternura, por sus consejos y que siempre me han brindado.

Mi hija Alexandra Solen Mendoza Espinoza, la cual es inspiración para alcanzar otro logro más.

Mis hermanas María José Espinoza y Martha de Jesús Espinoza por su incondicionalidad y ánimo para seguir adelante.

Mi esposo Maynor Lennin Mendoza por estar siempre a mi lado y por su apoyo incondicional en los momentos difíciles de mi carrera.

Mis amigas por su amistad incondicional y su apoyo a lo largo de esta carrera.

¡Muchas gracias a todos!

Socorro del Carmen Espinoza Martínez

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a mi señor Jesús que me ha dado la vida, todo lo que soy y cuanto tengo, la fe, la salud y la esperanza para culminar este trabajo.

A mis padres Blanca Audelis Valle y Gerald Moisés Aragón por enseñarme a luchar, a encarar todas las adversidades que en la vida se nos presentan, a regalarme todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi empeño, agregándole su amor su apoyo incondicional sin pedir nunca nada a cambio.

A mi esposa Betsy Arauz, quien me ha acompañado a lo largo de mi carrera y ha luchado a mi lado para superar todos los obstáculos que se nos han presentado, a ella que me ha dado su amor y brindado su cariño cuando más lo he necesitado y quien me presto el tiempo que le pertenecía para poder terminar este trabajo.

A mis hermanos quienes me motivaron y nunca dudaron que lograría este triunfo, a ellos que han sido como mis padres y me enseñaron desde pequeño a luchar por alcanzar mis metas.

A todos ellos. Muchas gracias de todo corazón.

Gerald Alonieth Aragón Valle

AGRADECIMIENTO

Agradecemos sinceramente a:

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

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

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

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

A la Lic. Silvia blanco, gerente de la empresa Ediciones Unidas Culturales por aportarnos su valiosa colaboración en la realización de la presente investigación.

A todos los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales por proporcionarnos la información requerida.

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-MATAGALPA



CARTA AVAL

El suscrito tutor del seminario de graduación, titulado “El sistema de administración de Recursos Humanos y el Sub Sistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015”, realizado por los Bres:

*Gerald Alonieth Aragón Valle
Socorro del Carmen Espinoza Martínez*

Hace Constar que:

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

Se le realizaron todos los ajustes a las recomendaciones sugeridas por el tutor, mismas que fueron corroboradas y aprobadas para la culminación de este trabajo en referencia.

Extiendo la presente Carta Aval en la ciudad de Matagalpa, republica de Nicaragua, a los doce días del mes de enero de dos mil diez y seis.

Cordialmente.

MSc. Francisco Hernández
Tutor

Cc/archivo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito describir el proceso de aprovisionamiento que debe de efectuarse en toda empresa no importando el giro este escrito se enfoca en el proceso de aprovisionamiento de personal que se realiza en la empresa Ediciones Unidas Culturales la cual está ubicada en el departamento de Matagalpa, este estudio corresponde al año 2015, el propósito de la presente es analizar el proceso de aprovisionamiento que se da dentro de esta empresa y contribuir al mejoramiento del sistema de administración de Recursos Humanos, lo cual será de vital importancia para las mejorar las técnicas empleadas por la Empresa en el proceso de aprovisionamiento de personal como también para los trabajadores, llevando a que su desempeño sea el óptimo de Ediciones Unidas Culturales .

En la Empresa Ediciones Unidas Culturales no existe un departamento establecido de Recursos Humanos, todas las acciones relacionadas a esta área son manejadas por la gerente general. Los procesos de convocatoria, reclutamiento, proceso de selección y decisión, así como los de despidos y preparación de pasivos laborales se manejan desde la gerencia, esto debido a que el personal administrativo no es grande para asignar estas labores a otro de los colaboradores. En el equipo de ventas es donde se dan mayores niveles de rotación de personal, la naturaleza de la actividad requiere desarrollar una serie de habilidades.

Debido a que la venta de literatura es el negocio focal y principal generador de ingresos para la empresa, los procesos pueden ser complicados, es un área que requiere mayor monitoreo y fomentar el desarrollo. Es por esto que esta investigación es de vital importancia para nosotros como estudiantes al obtener nuevos conocimientos sobre este proceso, pero fundamentalmente para esta empresa, porque les dará la pauta para mejorar su aplicación del sistema de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento, para la sociedad y para la universidad va a formar parte de los antecedentes para estudios futuros.

I. INTRODUCCIÓN:

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro. (Alyail, Urtado, & Lovera, 2012)

En el presente documento se estarán desarrollando ciertos tipos de contenidos que hacen referencia al Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015., tales como: sistema de administración de recursos humanos, el subsistema de aprovisionamiento de personal (la planeación, el reclutamiento y la selección) y el desempeño laboral y la relación que poseen estos contenidos. Haciendo un enfoque a la empresa privada Ediciones Unidas Culturales del municipio de Matagalpa, la cual es una institución privada dedicada a la comercialización de libros, siendo esta una empresa en la que se realiza de forma constante el proceso de aprovisionamiento de personal, a partir de la necesidad de dar cobertura a nuevos mercados en el departamento, por lo que la institución busca de abastecerse del personal calificado que la empresa necesita para brindar su servicio a los posibles prospectos.

En la actualidad en las organizaciones el recurso más importante con que se cuenta es el humano puesto que es el único que pone en funcionamiento lógico y adecuado a una organización, el talento humano en las organizaciones debe de ser el más idóneo con respecto a cada cargo que se desarrolla en cada área de una empresa desde el área de mantenimiento hasta los niveles jerárquicos más altos , es ahí donde surge la necesidad del proceso de aprovisionamiento de personal en una empresa , en el cual se lleva a cabo un proceso sistemático iniciando desde la planificación de personal, el reclutamiento y selección respectivamente de la alternativa más adecuada con el nivel de especialización que requiere el cargo, y así mismo que el

desempeño laboral del candidato elegido sea el esperado y que haga cumplir los objetivos y metas de la institución al hacer del conocimiento del seleccionado las políticas de la organización, su misión, visión y toda la información necesaria para tener un desempeño laboral óptimo dentro de la misma.

La presente investigación tiene como objeto primordial describir el proceso de aprovisionamiento adecuado que se debe de seguir dentro de una empresa para la obtención del recurso óptimo que se acople a los objetivos de la organización.

Para la realización de la investigación se incluyeron los aspectos generales de la empresa como son: la misión, la visión, los objetivos, las políticas, entre otras generalidades que reflejan la razón de ser de la empresa.

Conforme ha transcurrido el tiempo se han realizado estudios similares sobre la temática estudiada puesto que para las organizaciones el recurso humano es el recurso más importante por ser el que le atribuye funcionalidad a la misma.

La selección de personal juega un papel de gran importancia en las organizaciones, una de las áreas específicas para su estudio es la psicología industrial, de la cual no existe con precisión fecha exacta de su inicio, se puede decir que fue en 1901 durante la primera guerra mundial donde se crea la necesidad de seleccionar reclutas y oficiales, aplicando pruebas colectivas que permitieran seleccionar al personal de dicha corporación. (James., 1,994)

Posteriormente Scoff en 1918 funda la primera organización de consultoría psicológica llamada "Scoff company of Philadelphia" donde señala que la actividad primordial de los psicólogos en la industria ha sido la selección y colocación de empleados, estimulante tarea que tratar de distinguir a los buenos trabajadores de los malos trabajadores con ayuda de las pruebas y otros dispositivos de selección, después de iniciada la revolución industrial en las organizaciones la selección de personal se hacía por parte del supervisor

basándose solamente en observaciones y datos subjetivos , y puede decirse que era intuitiva, como se efectúa todavía en algunas organizaciones .

Como consecuencia de la revolución industrial el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo , con el fin de encontrar solución Federico Taylor propuso un modelo denominado funcional basado en el principio de la división de trabajo mediante el cual buscaba agrupar las actividades de la misma naturaleza , también propuso que el reclutamiento quedara centralizado con el objeto de obtener mejores resultados , así es que surgieron las llamadas “oficinas de selección ” (Arias, 1,984).

Se dice que en 1912 surgió en los Estados Unidos el departamento de personal en un concepto moderno, al principio quien realizaba la selección de personal eran los jefes de línea que con el tiempo sus necesidades se incrementaron al llevarse a cabo registros y elaborarse nóminas y fue cuando se pensó en un “oficinista” que realizara esta tarea y así surgió el primer especialista de la selección.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, FAREM Matagalpa se encontraron estudios referentes a la temática, como los son: Seminario de graduación durante el año 2009 elaborado por la Br. Adela del Carmen Molina M. y Br. María Ofelia Matamoros L. con la problemática “Análisis de aplicación de subsistemas de recursos humanos en las empresas públicas y privadas durante el año 2007”.En el cual se analiza "El desarrollo de recursos humanos en las empresas públicas y privadas en Matagalpa".

Luego le sigue otra investigación seminarista en el mismo año elaborado por la Br. Meyling del Carmen Soza V. y el Br. Nelson Santiago Luna Soza. Con la temática " Análisis de aplicación de subsistemas de recursos humanos en las empresas públicas y privadas durante el año 2007".en el que se desarrolla la " Auditoria de recursos humanos en las empresas públicas y privadas de Matagalpa durante el año 2007".

Dando por concluido con el estudio seminarista elaborado por: la Br. Orlene lizett Centeno Úbeda. Y Br. Arlen Margarita Román Castro. Con el tema " Los recursos humanos nicaragüenses ante las demandas y exigencias de las empresas extranjeras en0 Nicaragua". En el cual se desarrolla " La evaluación del desempeño laboral ante las demandas y exigencias de la empresa extranjera tabacalera cubana nicaragüense S.A, ubicada del CEPAD una cuadra al este en la ciudad de Estelí en el segundo trimestre del año 2014".

Las investigaciones antes mencionadas sirvieron de pauta para la realización del presente estudio seminarístico.

El tipo de profundidad de esta investigación es correlacional, porque según manifiesta (Roberto Hernández Sampieri, 1,998), este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En este documento se mide el grado de relación entre dos variables: El Subsistema de Aprovisionamiento de Personal y El Desempeño Laboral.

Con relación al enfoque este es cualicuantitativo (cualitativo y cuantitativo). Según (Bernal C. A., 2,010). El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, además tiende a generalizar y sistematizar resultados, por otra parte el método cualitativo es aquel que se orienta a profundizar y su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social. Es por eso que se utilizó este enfoque mixto en esta investigación puesto que el método de recogida de datos que se aplicó fueron: encuestas, entrevistas y guía de observación luego de esto se procedió al procesamiento de la información recolectada para interpretarla de manera porcentual.

De acuerdo con (Naghi, 2,005) es una investigación aplicada; puesto que se pretende darle solución al problema en cuestión y sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias.

Esta investigación se aplica a la empresa Ediciones Unidas Culturales del municipio de Matagalpa, con el motivo de mejorar el proceso de aprovisionamiento que se realiza en la misma.

Por su amplitud en el tiempo es transversal, porque según (Bernal C. A., 2,010) son investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado, es por tal razón que el tiempo dado para dicha investigación fue durante el presente año. Su amplitud en el tiempo es transversal, porque la investigación se realiza en un lapso de tiempo determinado, como lo es el año 2015.

El método utilizado fue el método teórico y el empírico según (Bernal A. , 2,006), teórico porque se hizo uso de la deducción que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares; empírico puesto que se utilizaron los instrumentos como la encuesta aplicada a los trabajadores, la entrevista aplicada a la gerente de la empresa y la guía de observación.

La población que se tomó en cuenta fue en base a los individuos involucrados en el análisis del problema como lo son los trabajadores y desde luego la gerente que también juega el papel de administrador de RR.HH. los cuales suman un total de 11 personas, para la aplicación de las encuestas se tomó un total de 10 trabajadores y con relación a la entrevista se le aplico a la gerente general de la empresa Lic. Silvia Blanco.

Es por ello que se utilizó el Muestreo por Conveniencia que de acuerdo con (Fernández, 2,004), “Este proceso consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria. Por tanto, no existe control de la composición y representatividad de los resultados es cuestionable”, es por eso que se tomó el total de la población que es igual a un total de 10 personas para aplicar el instrumento de la encuesta.

II. JUSTIFICACIÓN

En una organización es de vital importancia el aprovisionamiento de personal, puesto que incorporar a un nuevo miembro a la empresa es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa está reflejado en el desempeño del personal que conforma la misma.

He aquí la importancia del aprovisionamiento del personal en la Empresa Ediciones Unidas Culturales, debido a que es una empresa que ha ido adquiriendo importancia en la ciudad de Matagalpa, por ser una fuente de empleo en el municipio de Matagalpa, ofertar productos de muy buena calidad en cuanto su rama se refiere, practicando técnicas de venta efectivas, y de esta manera contribuyendo al desarrollo económico de la empresa y por igual al del municipio.

Este análisis se utilizara como una herramienta que permitirá evaluar la calidad de Recursos Humanos con los que cuenta y como estos contribuyen al buen desarrollo de la empresa. El enfoque de este análisis ayudara a identificar en la empresa los factores positivos y negativos asociados al área de Recursos Humanos.

La elaboración de esta investigación brindara nuevos conocimientos en cuanto a la importancia y manejo de los recursos humanos que posee la empresa Ediciones Unidas Culturales.

Esta información servirá de base para que los propietarios de la empresa puedan tomar las respectivas decisiones en cuanto al manejo de la empresa en cuanto al Recurso Humano se refiere, además que servirá de consulta, tanto a estudiantes y egresados de distintas carreras interesados en el tema, de igual manera a instituciones públicas o privadas interesadas en comprender el funcionamiento del aprovisionamiento de los recursos humanos en las empresas y a para nosotros como nuevos Lic. en Administración de Empresas, para poner en práctica en nuestros futuros cargos todo lo estudiado en esta investigación.

III. OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales del municipio de Matagalpa, año 2015.

Objetivos específicos:

1. Identificar los procesos del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por la Empresa Ediciones Unidas Culturales.
2. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales.
3. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales.

IV. DESARROLLO

Aspectos generales:

Antecedentes:

En 1993 se estableció en Matagalpa la Empresa SALIM KHAN, de capital extranjero cuyo giro de negocio era la distribución de literatura educativa. Al año siguiente, la empresa fue vendida, tanto pasivos como activos, a una persona local, la Sra. Silvia Blanco Palacios, que inicio con un capital aproximado de 20,000 dólares y 12 personas para empezar a desarrollar el negocio.

A partir del 1994, pasa a ser una Empresa de Personería Jurídica bajo el nombre de Ediciones Unidas Culturales de Matagalpa – EDUCULTURAMA, cuyo giro del negocio es la distribución de literatura educativa en más de 20 temáticas distintas: Derecho, Agropecuario, Cocina, Manualidades, Cursos de Inglés, Psicológica, Carpintería, Belleza, Geografía, Sociología, Medicina, Cristianos, Cuentos Infantiles, Atlas, Veterinario, etc. Y de distintas editoriales proveedoras. A partir del 2005, la empresa empezó a ampliar su oferta educativa y amplió las temáticas que ofrecían.

Actualmente, EDUCULTURAMA cuenta con aproximadamente 30 colaboradores que distribuyen sus funciones en las distintas zonas de influencia de la empresa, que son: Departamento de Masaya, Matagalpa, Jinotega, Estelí y el municipio de Waslala de la RAAN.

Misión:

Proveer soluciones completas en el ramo educacional y profesional a distintos segmentos de la sociedad nicaragüense que gustan de aprender cada día, a través de la comercialización de obras literarias de gran valor.

Visión

Es satisfacer a los clientes con los productos lo que permita establecer relaciones de largo plazo y duraderas con los clientes y proveedores para ofrecer siempre el mejor producto.

Valores:

Actualmente, la empresa no cuenta con valores definidos como parte de su perfil estratégico, sin embargo en una de las últimas actividades desarrolladas con el equipo de colaboradores, algunos de los valores que el equipo identificó que el personal de Ediciones Unidas Culturales debería tener son: compañerismo, transparencia, amor y comunicación.

Recursos Humanos:

En este ámbito, no existe un área destinada al manejo de estas acciones, las decisiones que deben verse enfocadas a recursos humanos se llevan a cabo por la gerente de la empresa. Los procesos de reclutamiento se han hecho a través de cuñas radiales o anuncios en canales locales para captar personal. Debido a la naturaleza del trabajo, en estos procesos, el porcentaje de personas que han establecido una relación laboral sólida, luego de haber iniciado en la empresa es bastante bajo, para ejemplificar, de un grupo nuevo de 10 personas que usualmente han ingresado en el proceso de reclutamiento, entre 2 y 3 del total podrían establecerse en el trabajo y aprender las técnicas de venta que les permita llevar a cabo un adecuado trabajo.

Las actividades de convocatoria, reclutamiento, proceso de selección y decisión, así como los de despidos se manejan desde la gerencia, esto debido a que el personal administrativo es menor para asignar estas labores a otro de los colaboradores.

En el equipo de ventas es donde se dan mayores niveles de rotación pues la naturaleza de la actividad requiere desarrollar habilidades que no poseen todos los trabajadores, por lo que pierden el interés por seguir en el puesto.

4.1. Sistema de Administración de Recursos Humanos.

4.1.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados (Chiavenato, 2008).

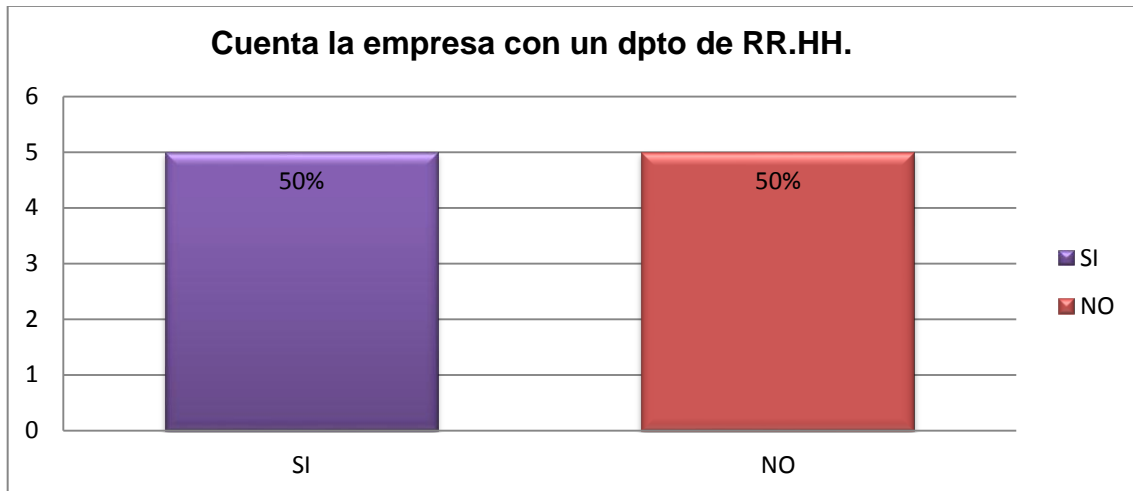
La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: La Planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, en conjunto estas funciones representan el proceso de administración (Dessler Gary, 2009, pág. 2)

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 9)

Según Chiavenato, (2008), Dessler, (2009) y Werther, (2008) destacan que la Administración de Recursos Humanos es el área que se encarga de administrar el recurso humano dentro de las organizaciones, esta área se encarga tanto de planear, reclutar como también seleccionar, inducir y darle seguimiento al recurso humano dentro de la organización.

Ediciones Unidas Culturales, es una empresa que todavía no cuenta con una área dedicada al manejo y control de Recursos Humanos, es por eso que la encargada de la Administración General de la empresa se encarga del proceso de Planeación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de su personal de trabajo, es por esto que se está pensando en la contratación de una persona que se encargue únicamente del área de recursos humanos.

Grafica N° 1



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Según la entrevista aplicada a la Gerente de la empresa esta refleja que la función de Administración de Recursos Humanos la desempeña ella misma. En la observación realizada también se notó que la empresa no cuenta con un área especialmente destinada a RR.HH. Con referencia a las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Culturales Unidas el 50% de los encuestados respondieron que no existe un área destinada a RR.HH, mientras que el otro 50% manifestaron que si existe una área de RR.HH, porque tienen conocimiento que si se realiza la esta labor dentro de la empresa.

En esta grafica se manifiesta una división de la opinión del personal, esta división que se observa es porque el personal con más tiempo de laborar en la empresa están más familiarizados con la empresa y manejan quien realiza las funciones de mayor relevancia en la organización mientras que los de nuevo ingreso no poseen información de los roles que se realizan en la parte administrativa y directiva de la empresa.

4.2. Propósito de la Administración de Recursos Humanos.

El propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. La Administración de Recursos humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la Administración de Recursos humanos debe reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas (Comercial, 2015).

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización de forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 8).

El propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. La Administración de Recursos humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la Administración de Recursos humanos deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas. (Maslow, 2000, pág. 4).

Comercial, (2015), Werther, (2008) y Maslow (2000), señalan que el propósito fundamental de la administración de recursos humanos, es dotar a la organización del personal adecuado que cubra los requerimientos que cada cargo demanda en la organización, para poder alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Según la Administradora de Ediciones Unidas Culturales, esta empresa cuenta con el personal adecuado que ha permitido seguir sus metas y objetivos logrando así mantenerlos posicionados a lo largo de tiempo en el mercado.

Se observó que en la empresa si se cumple el propósito de la administración de RR.HH, el cual es proveer a la organización del mejor recurso que contribuya a la productividad de la empresa, es gracias a este propósito primordial de la Administración de Recursos Humanos que la empresa sigue en marcha ofreciendo sus productos de calidad en el mercado matagalpino.

4.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito, en otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago o poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos: objetivos sociales, objetivos de la organización, objetivos funcionales y objetivos individuales (Werther, 1992).

Objetivos corporativos.

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajos respectivos.

Objetivos funcionales.

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Cuándo la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

Objetivos sociales.

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

Objetivos personales.

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común a alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, págs. 10,11).

Werther, (1992), Werther, (2008), define que los objetivos que se plantea una organización son la medula espinal para poder llegar al éxito de una empresa, pues en estos se delimita claramente cuáles son aspiraciones de donde se desea llegar como empresa y lograr el éxito. Igual pasa con los objetivos de recursos humanos, pues estos delimitan lo que el recurso humano debe de perseguir para lograr el éxito de la empresa.

En la empresa Ediciones Unidas Culturales los objetivos de la ARH son importantes en gran magnitud por que contribuyen al progreso de la empresa en si al aplicar los objetivos corporativos, los funcionales, los sociales, pero sobretodo los personales. Lo observado dentro de la Empresa concordó que los objetivos que más le interesan a la gerente son los objetivos personales puesto

que al trazarse objetivos de venta los mismos trabajadores al realizarlos están contribuyendo a la productividad de la Empresa.

4.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

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

En un mundo de negocio 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 incertidumbre), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costo. Por lo tanto las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo personas que reúnen estas nuevas características.

Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas de paso una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de las políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. (Chiavenato I. , 2007, pág. 125)

Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El gerente

de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensaciones financieras.

El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 18)

Ramírez, (2006), Chiavenato, (2007) y Werther, (2008) delimitan que dentro de las funciones de recursos humanos se encuentra, proveer a la organización de personal calificado para un satisfactorio desempeño laboral del cargo asignado, como también proveerle al recurso humano estabilidad laboral, seguridad, salud y un ambiente de trabajo adecuado para así hacer cumplir los objetivos de la empresa.

En la empresa Ediciones Unidas Culturales según comenta la gerente se cumplen estrictamente las funciones de recursos humanos pues se le provee a los trabajadores de estabilidad laboral, seguridad, salud y un ambiente laboral satisfactorio.

Tabla N° 1

Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajador	
Si	6
No	4
Total	10

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

El punto de vista a partir de lo observado dentro de la Empresa Ediciones Unidas Culturales, es que no existe una comisión de higiene y seguridad laboral dentro de esta, pero lo que se realiza en cambio es la organización de ciertas actividades o establecimiento de algunas medidas dentro de la empresa como las medidas de higiene y rótulos informáticos para tomar alguna precaución, para preservar la integridad y salud del trabajador.

Tabla N° 2

Medidas de higiene dentro de la empresa			
	si	no	Total
Lavado de manos	10	0	10
Uso adecuado del sanitario	10	0	10
No ingerir alimentos dentro de la institución en horas laborales	10	0	10
Botar la basura en su lugar	10	0	10

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Según la entrevista aplicada a la gerente de Ediciones Unidas Culturales y de acuerdo con la observación realizada dentro de la empresa, esta es una empresa que cumple con las funciones de Recursos Humanos y por supuesto brinda condiciones de seguridad laboral para sus empleados. De acuerdo con las encuestas aplicadas, los trabajadores expresan en un su totalidad que si se aplican las medidas de higiene establecidas dentro de la empresa.

Tabla N° 3

Medidas se toman para prevenir los accidentes laborales			
	SI	NO	Total
Capacitación en educación vial	10		10
Rótulos informáticos dentro de la empresa	10		10

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

De acuerdo con las encuestas aplicadas se encontró que la empresa toma medidas para evitar los accidentes laborales y que los trabajadores las aplican en su totalidad puesto que es de vital importancia acatar las medidas para evitar los accidentes laborales que puedan sufrir los trabajadores de la

empresa, para así evitar el ausentismo y la falta de productividad en la empresa a causa de algún accidente.

Según lo expresado en los gráficos anteriores en la empresa Ediciones Unidas Culturales, aunque no se cuenta con un área específica de RR.HH, si se aplican las funciones de recursos humanos las cuales son desempeñadas por la gerente general.

En la observación realizada se notó que la empresa está interesada en aplicar las funciones de Recursos Humanos ya que les provee trabajadores con salud pero sobretodo productivos, una de las funciones que se desempeñan en la administración de Recursos humanos es la de brindar seguridad y salud a los trabajadores, la cual se relaciona con la prevención de accidentes laborales dentro de la empresa y fuera de ella cuando se hace el trabajo de campo, el cual es la venta de literatura a domicilio.

4.5. Subsistema de Administración de Recursos Humanos.

4.5.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.

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

Según Chiavenato 2007, el subsistema de integración de recursos humanos es el que le da entrada al recurso humano a la organización, de esta manera se induce al recurso a las actividades diarias y obligaciones que deberá cumplir dentro de la empresa así como también las personas con las que trabajara dentro de ella.

De acuerdo con la entrevista realizada a la Gerente de la Empresa “Ediciones Unidas Culturales” y según lo observado si se cumple de forma satisfactoria con el subsistema de integración de recursos humanos dentro de la empresa, ya que al contratar a un nuevo trabajador se le da seguimiento al introducirlo a las actividades que debe de realizar cotidianamente.

4.5.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización.

Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. (Chiavenato I. , 2,007, pág. 195).

El subsistema de organización de Recursos Humanos, de acuerdo con Chiavenato 2,007, es el proceso mediante el cual se organiza e integra en su respectivo cargo al recurso humano dentro de la empresa mediante la integración, luego se procede al diseño del puesto a desarrollar y se concluye con la evaluación de desempeño del trabajador en el puesto otorgado por la empresa.

En la entrevista con la Gerente ella manifiesta que si se realiza la organización de personal en la empresa. Según lo observado en Ediciones Unidas Culturales, la organización del personal se viene realizando de forma adecuada y de manera que los empleados se sientan identificados con el cargo que desempeñan al aplicarse en la institución la integración y organización del recurso humano que conforma la empresa desarrollando también una

evaluación de desempeño constante mediante reuniones del personal con la gerente para evaluarlos conforme a los reportes de venta que realizan los trabajadores.

4.5.3 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, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. La “Remuneración (administración de sueldos y salarios)” y “Planes de prestaciones sociales”, forman parte de un sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta” (Chiavenato I. , 2,007, pág. 275).

La retención de recursos humanos, según Chiavenato 2,007, consiste en estimular mediante reconocimientos, comisiones, bonos u otros beneficios que la empresa ofrece al trabajador para retenerlo a su servicio y que contribuya de manera productiva a la empresa que lo remunera económicamente o que le brinda ciertos beneficios.

Tabla N° 4

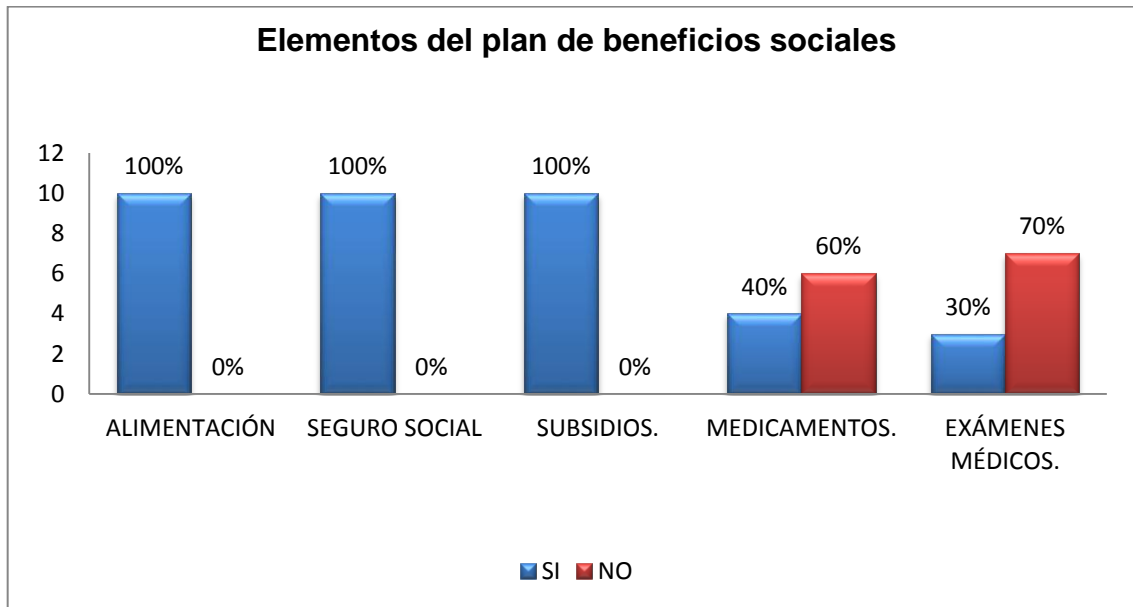
Plan de beneficios sociales	
Si	10
No	0
Total	10

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

La retención de RR.HH consiste en brindar estímulos al personal, para alargar la permanencia de este en la institución y un plan de beneficios sociales es una buena opción para lograrlo. En la entrevista aplicada a la gerente de la empresa, ella expreso que dentro de la empresa existe un plan de beneficios sociales que consiste en: alimentación, seguro social, subsidios, medicamentos y exámenes médicos.

En la observación realizada se dio a conocer que este plan de beneficios sociales mencionados por la gerente si son brindados a los trabajadores pues primordialmente cuentan con la afiliación al INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social), esta afiliación incluye asistencia médica a la que tiene acceso el trabajador.

Grafica N° 2



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

En las encuesta aplicadas a los trabajadores se destacó que el 100% de los empleados afirman que si se les brinda alimentación, seguro social, y subsidios mientras solo el 40% expresa que se les brindan medicamento y el 60% no, esto se traduce en que no todos los trabajadores acuden a la clínica del seguro social cuando tienen algún problema de salud, al igual pasa con el tema de los exámenes médicos, el 30% dice que si se les brindan exámenes médicos mientras que el 70% restante niegan recibir el beneficios de exámenes médicos, porque algunos no lo ameritan o por que no son atendidos en la clínica de seguro y esta no puede hacerse cargo de los estudios prescritos por otra institución de salud.

Entre los elementos que conforman el plan de beneficios sociales de la Empresa, de acuerdo a la observación el más importante es el seguro social, porque en este va incluido la asistencia médica, pensión por jubilación o incapacidad, entre otros beneficios que este elemento del plan de beneficios sociales contiene y que beneficia al trabajador tanto a corto como a largo plazo.

Tabla N° 5

Plan de compensaciones financieras	
Si	10
No	0
Total	10

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Las compensaciones financieras forman parte del plan de beneficios sociales que brinda la empresa a los trabajadores, pero según la observación este no es un beneficio permanente para todos los trabajadores, sino que este beneficio se le brinda a los trabajadores con más capacidad de ventas en el cierre de periodo y la cantidad otorgada va en dependencia del mayor cantidad de ventas realizadas.

Tabla N° 6

Compensación igual o superior al salario mínimo	
Igual	6
Superior	4
Total	10

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

En la empresa Ediciones Unidas Culturales otra forma de retención de personal aparte de los beneficios sociales son los planes de compensaciones financieras a los mejores vendedores de la empresa y esta compensación se brinda en relación al número de ventas realizadas, es por esto que para una parte es igual

al salario mínimo y para los restantes es superior, según lo observado en la tabla.

4.5.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. 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. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (Chiavenato I. , 2,007, pág. 379).

El subsistema de desarrollo en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo (Yoel & Yanet, 2,008)

Las personas constituyen el recurso eminente dinámico de las organizaciones. Los recursos humanos representan una increíble actitud para el desarrollo que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos (Díaz & Castro, 2,011)

Según Chiavenato 2,007, Yoel y Yanet 2,008 y Díaz y Castro 2,011. El desarrollo de recursos humanos se representa como las inversiones que la

empresa hace para obtener mayor productividad en su empresa al tener a su servicio a un personal mejor capacitado dentro de la empresa para lograr cumplir con los objetivos que se propone la misma .

En la empresa Ediciones Culturales Unidas al mismo tiempo que se les realizan las evaluaciones de desempeño que se aplican constantemente también se les mide la capacidad de convencer al cliente mediante aplicación de técnicas de venta y se les capacita para mejorar las técnicas que utilizan al igual se les enseña técnicas nuevas para mejorar su rendimiento en ventas.

4.5.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.

Las organizaciones no funcionan al azar, si no se acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permita objetivos definidos y se debe tener un subsistema de auditoría de recursos humanos el cual permita que las distintas partes de la organización asuman su debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. (Chiavenato I. , 2,007, p. 441).

Según Chiavenato, (2,007), el subsistema de auditoria de recursos humanos se desarrolla relacionando cada área de la empresa puesto que a todas estas áreas le da vida o funcionamiento el recurso humano, la auditoria se encarga de vigilar que todas las áreas que conforman a la empresa realicen su trabajo de manera correcta.

En la empresa Ediciones Unidas Culturales la auditoria de Recursos Humanos es de gran importancia porque permite verificar que se le den cumplimiento a los objetivos de la empresa y también que cada trabajador cumpla con su debida función.

5. Subsistemas de Aprovechamiento de Recursos Humanos.

5.1. Planeación de Recursos Humanos.

5.1.1. Concepto.

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

La Planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva. Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 124)

La Planeación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone proveer las necesidades de los recursos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Dolan, Cabrera, & Kendalls, 2007, pág. 89)

La Planeación de personal según los puntos de vista anteriores planteados por Dolan, Cabrera y Kendalls (2007), Werther, (2008) y Chiavenato (2,007), no es más que prever del recurso humano que la empresa pudiese necesitar para

mejorar la productividad de la organización y así poder llegar a cumplir con los objetivos que se haya planteado la misma.

Según la información obtenida en la entrevista realizada a la gerente de la Empresa Ediciones Unidas Culturales, ella expresa que si se realiza la planeación de personal dentro de la empresa, pues la planeación de personal es de gran utilidad ya que genera eficiencia cuando se necesite de nuevo personal.

5.1.2. 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. , 2,007, p. 150).

La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos fines. Uno de ellos es determinar la oferta y la demanda futura de los recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y ausentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y en general, con la baja de productividad. (Dolan, Cabrera, & Kendalls, 2007, pág. 85)

Según Chiavenato (2007) y Dolan, Cabrera y Kendalls (2007), la planeación de personal es de vital importancia dentro de la institución pues anticipa la fuerza laboral necesaria para que opere una empresa logrando reducir los gastos relacionados con la obtención del recurso humano.

En la Empresa Ediciones Unidas Culturales la Planificación de Recursos Humanos es de mucha importancia porque permite contar con anticipo de un historial de Recursos Humanos que está presente para que a la hora de

necesitar un nuevo recurso hacerle el llamado para que se incorpore al cuerpo de trabajo en el tiempo requerido. La planificación de Recurso Humano dentro de la empresa de acuerdo con lo observado genera a la organización un ahorro de tiempo como también de esfuerzos monetarios.

5.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.

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

Las necesidades del personal son una variable dependiente 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 dos variables número de personas y demanda del producto o servicio – está influida por variación en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades del personal por unidad adicional del producto o servicio. Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción de precio o producto del servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y, consecuencia un aumento de las necesidades del personal. Este modelo, que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como la estrategia de competidores, situación de mercados de clientes, huelgas, falta de materia prima etc. (Chiavenato I. , 2,000, pág. 211)

Según Chiavenato (2000), el modelo de planeación basado en la demanda estimada del producto es cuando el producto es mayormente demandado y se necesita más recurso humano para aumentar la producción y así cubrir la demanda.

De acuerdo con la entrevista realizada a la gerente de la empresa el modelo de planificación basado en la demanda estimada del producto es el que generalmente se utiliza en la empresa Ediciones Unidas Culturales ya que es

una empresa que se dedica a la comercialización de material de lectura como son los libros, y se utiliza este modelo porque mientras sea mayor la demanda del producto más recurso personal será necesario para cubrir la demanda.

5.1.3.2. Modelo Basado en Segmentos de Cargos.

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de recursos humanos utilizada en muchas empresas de gran tamaño. Por ejemplo:

- a) Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, capacidad de producir, planes de expansión, etc.) En cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuya variación afecten las necesidades de personal.
- b) Determinar los niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Establecer los niveles históricos de la fuerza laboral por área funcional.

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. , 2,000, págs. 211,212)

El modelo basado en la segmentación de cargos se describe como el aumento de operaciones dentro de una empresa; al aumentar las operaciones de la empresa también aumenta el tamaño de esta y por ende se requiere de mayor personal que desempeñen las nuevas operaciones, como al igual se puede expandir algún área de la empresa y de igual manera se necesita de más personal.

5.1.3.3. Modelo de Sustitución de Puestos Claves.

Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapa de sustitución u organigramas de carrera, que son una representación visual de quien sustituye a quien en la organización, ante la eventualidad de que exista una vacante en el futuro. La información que facilite el montaje del sistema debe

provenir del sistema de información gerencial, que se estudiara más adelante. (Chiavenato I. , 2,000, pág. 213)

De acuerdo con Chiavenato (2,000) el modelo basado en la sustitución de puestos claves es como una forma de relevo pues al ausentarse quien desempeña algún determinado puesto en la empresa se toma en cuenta al sucesor del individuo ausente para cubrir el cargo, o cuando se promueve a alguien a un cargo superior también se considera a alguien que suceda al promovido.

5.1.3.4. Modelo Basado en el Flujo de Personal.

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en esta y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, acorto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización.

Se trata de un modelo vegetativo y conservador adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo puede predecir consecuencias de contingencias, como política de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc así mismo, es útil el análisis de los sistemas de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en este aspecto (Chiavenato I. , 2,000, pág. 214)

El modelo basado en el flujo de personal según Chiavenato, (2,000) es el más indicado para una organización sin ánimo de expansión y que tiene totalmente controlados todos los movimientos de personal para introducir un nuevo recurso solo cuando sea totalmente necesario.

5.1.3.5. Modelo de Planeación Integrada.

Es el modelo más amplio y totalizante. Desde el punto de vista de insumos, la planeación de personal debe tener en cuenta cuatro factores o variables intervinientes:

- a) Volumen de producción planeado
- b) Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y demanda y comportamiento de la clientela. (Chiavenato I. , 2,000, pág. 215).

De acuerdo con Chiavenato el modelo de planeación integrada es aquel que se basa en la planeación de la producción, cambios tecnológicos y la oferta, demanda y comportamiento de la clientela. Las variables antes mencionadas son las que influyen en la planeación del recurso Humano.

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

5.1.4.1. Recopilación y Análisis de la Información.

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

La recopilación de la información para el análisis busca reunir elementos básicos para planificar la acciones a desarrollar, y para establecer la base de comparación de evaluaciones posteriores (Catie, 1988, pág. 10)

De acuerdo con los puntos de vista de Relaciones, (2015) y Catie (1998) la recopilación y análisis de la información en la planeación de personal es la obtención de información sobre las estrategias, objetivos y políticas y como estos influyen en el desempeño del personal.

5.1.4.2. 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 (Peñas & Muñoz, 2007).

Según el punto de vista de Peñas y Muñoz, (2007), el establecimiento de objetivos y políticas son de mucha importancia en el área de RR.HH por que permiten que mediante el pleno conocimiento de estos el personal se ajuste a los objetivos generales de la empresa y se lleguen a cumplir las metas a las que aspira la empresa.

En toda empresa deberían establecerse objetivos y políticas que rijan el área de recursos humanos y en la empresa Ediciones Unidas Culturales no es la excepción porque a como plantea la administradora de recursos humanos de esta empresa los objetivos y políticas que se aplican en esta área se vinculan con los objetivos generales de la empresa pues poniendo en estricta practica los objetivos y políticas de recursos humanos se les está dando cumplimiento a los que la empresa tiene estipulados de manera general.

5.1.4.3. Programación de Recursos Humanos.

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

La programación de Recursos Humanos se describe como la comparación entre la oferta y la demanda del recurso humano, para identificar las necesidades de la empresa y así definir si se debe aumentar o disminuir la cantidad de empleados.

5.1.4.4. Control y Evaluación de la Planificación.

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades de esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos, facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. Esta recopilación de datos es importante, no solo como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas. (Laborales, 2015).

El control y evaluación de la planificación de Recursos Humanos permite que en el proceso de planeación se realice de manera proactiva buscando de retroalimentarse de nuevos datos o atributos que vaya adquiriendo cada recurso incluido en la planeación de Recursos humanos, todo esto para que en el momento de darse el proceso de aprovisionamiento se considere al recurso que tenga más capacidades.

5.1.5. Factores que Influyen en la Planificación de los Recursos Humanos.

5.1.5.1. Población y Fuerza Laboral.

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

La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macro ambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (micro ambiente) que influye

sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios alterándose su estructura. (Dolan, Cabrera, & Kendalls, 2007, pág. 97)

La población y la fuerza laboral según Flores, (2015), Dolan, Cabrera y Kendalls, (2007) están estrechamente ligados, pues el ambiente general o población influye enormemente en la fuerza laboral integrada en las organizaciones porque mientras los mercados se van extendiendo se va requiriendo de más recurso personal para cubrirlos.

Con relación a la empresa Ediciones Unidas Culturales el factor que más influye en la Planificación de Recursos Humanos es la población y fuerza laboral porque según lo observado y con relación a lo manifestado en la entrevista por la administradora de Recursos Humanos de la empresa este factor es el que más nos afecta puesto que si la población que es el mismo mercado aumenta también debería aumentar la fuerza laboral para cubrir la población o mercado en su totalidad.

5.1.5.2. Cambio de los Valores.

Estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía, están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la modalidad. (Dolan, Cabrera, & Kendalls, 2007, pág. 97)

Según Dolan, Cabrera y Kendalls, (2,007), el cambio de los valores es totalmente relevante en el aspecto laboral, ya que las formas y modalidades de trabajo se miden por los valores que posee el trabajador.

5.1.5.3. Descripción y Análisis de Puestos.

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido en el puesto) y extrínsecos (requisitos que exige a la persona para que lo ocupe el elemento

de las especificaciones de puesto) del puesto que cualquiera que sea el análisis del empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos (Chiavenato I. , 2007, p. 175).

Análisis de Puestos

Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

Descripción de Puesto

Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto. (Dessler Gary, 2009, pág. 125)

Según Chiavenato (2,007) y Dessler Gary (2,009), el análisis del puesto es donde se identifican todas actividades a realizar en determinado cargo, mientras que la descripción del cargo son todos los deberes y derechos que se tienen que cumplir al desarrollar el cargo.

5.1.5.4. Aplicación de la Técnica de Incidente Crítico.

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

Esta técnica fue desarrollada por J.C. Flanagan en los años 40 dentro de un programa de las fuerzas áreas norteamericanas. Se trata de recabar ejemplos de incidentes producidos en las empresas en los que se detalle en que

circunstancia se produjeron, como actuó el trabajador y cuáles fueron las consecuencias de su actuación, con el fin de determinar los comportamientos eficientes e ineficientes en el puesto. (Marvin, Montes, & Rodriguez, 2006, pág. 65)

La técnica de incidentes críticos (TIC) es uno de los muchos procedimientos de análisis de trabajo. La TIC se ha utilizado a menudo porque genera definiciones de comportamiento que dejan explícitos al empleado que es lo que se exige y en que se va a basar su evaluación. (Luis, David, & Robert, 2008)

Según los puntos de vista de los autores anteriores la Técnica del Incidente Crítico se basa en un tipo de historial de los comportamientos que desarrollan los trabajadores, ya sean comportamientos positivos que beneficien la productividad de la organización o los comportamientos negativos.

5.1.5.5. Requisitos de Personal.

La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008)

Requisitos humanos: se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses). (Dessler Gary, 2009, pág. 125).

De acuerdo con Werther y Davis (2,008), y Dessler Gary (2,009), los requisitos de personal son aquellos requisitos necesarios que exige un determinado cargo como lo son los conocimientos, habilidades y atributos que demanda el cargo a ocupar.

5.1.6. Cuestiones Claves que Deben Considerarse.

5.1.6.1. 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. , 2,007, pág. 204).

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto: Requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades que adquiere, condiciones de trabajo (Chiavenato I. , 2,007, pág. 228).

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, que se establecen con dos objetivos:

1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender.

2) En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se

estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008)

Según Chiavenato, (2007), y Werther, (2008), el diseño y análisis de puestos consiste en dar a conocer que actividades conlleva el desempeño del puesto y la relación que posee con respecto a los demás puestos que se desempeñan en la empresa.

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

Resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de puesto

1. Actividades laborales
2. Actividades orientadas hacia el trabajador
3. Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto
5. Desempeño del puesto
6. Contexto del puesto
7. Requisitos personales para el puesto. (R. Wayne Mondy, 2010, pág. 512).

De acuerdo con Wayne (2010), la recopilación de información para el análisis del puesto consiste en una serie de datos que se establecen como se desempeña cada puesto y las actividades que este conlleva.

Con relación a la empresa Ediciones Unidas Culturales a través de la entrevista realizada a la administradora de recursos humanos se dio a conocer que el tipo de información que se recolecta para el análisis del puesto es:

actividades laborales, elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto, desempeño del puesto y requisitos personales para el puesto

5.1.6.3. Métodos y Procedimientos para la Recopilación de Datos.

- **La entrevista.**

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevista con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando (Dessler, 2001, pág. 111).

- **Cuestionarios.**

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

- **Observación.**

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

- **Diario o bitácora del participante.**

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

En conclusión las entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos que son comúnmente utilizados para el análisis de puestos, pues estos brindan información real sobre las actividades que realizan los trabajadores de la empresa.

El método de recopilación de información que más se utiliza en la empresa Ediciones Unidas Culturales es la entrevista, porque según da a conocer la

administradora de recursos humanos, este es un método práctico, confiable y directo para la recopilación de información de las actividades que realizan los trabajadores.

5.1.6.4. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.

Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se halla asignado al puesto en el caso de las organizaciones grandes. Datos básicos: fecha, localización, datos de la persona que describió el puesto, jerarquía, supervisor, características especiales (William B. Werther & Keith Davis, 1991).

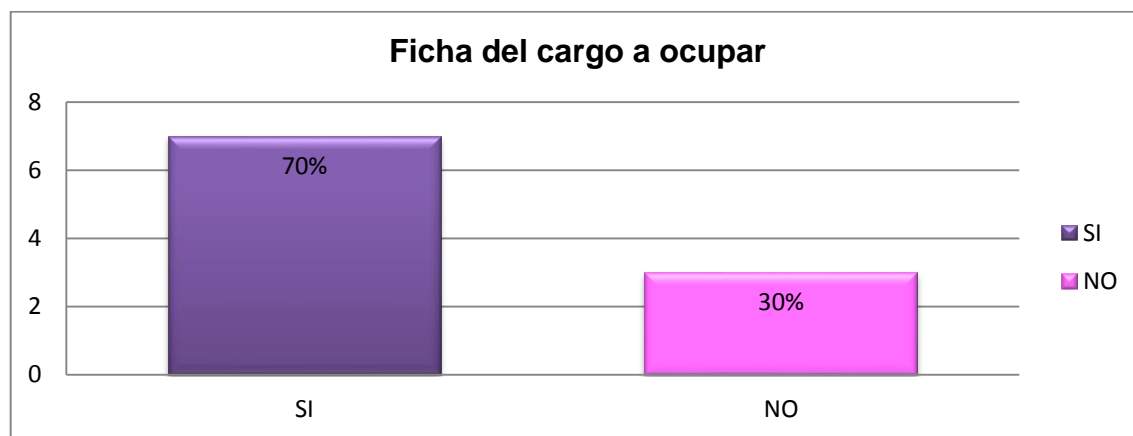
El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a que se hace, como se hace y porque se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignada. Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo deberían ser suficientemente detalladas como para quien las leyera pudiera entender:

- 1) Que es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados);
- 2) Que producto deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo);
- 3) Que criterios del trabajo se aplican(es decir, calidad y cantidad);
- 4) Bajo qué condiciones se realizara el trabajo y
- 5) Las características del puesto de trabajo. (Dolan, Cabrera, & Kendalls, 2007, pág. 65)

La descripción y especificaciones del puesto consisten en un escrito que especifique las funciones y aspectos relevantes de un determinado puesto como las condiciones y derechos que el trabajador contrae dentro de la empresa, esta descripción y especificación del puesto es un modo de guía a seguir para el trabajador que desempeñe el puesto .

La Empresa Ediciones Unidas Culturales está consciente que la descripción y especificación de puesto debido al giro de negocio es de gran relevancia, tanto para la empresa como para los trabajadores, en la empresa aumentar su productividad y en los trabajadores su rendimiento y por ende sus comisiones de venta, porque al estar bien informados de las actividades que se deben de desarrollar se realiza cada vez un mejor trabajo y se contribuye a un mejor desempeño.

Grafica N° 3



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

De acuerdo con las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, ellos dieron a conocer que cuando fueron seleccionados para contratarlos, solo un 70% de los encuestados manifestaron que si le presentaron una ficha del cargo a ocupar mientras que el 30% dijeron que no les presentaron ficha alguna.

La respuesta de la Gerente a esta situación fue que a las personas que ya ingresan con alguna experiencia en el área de ventas, se les contrata sin presentarles la ficha del cargo por lo que ya manejan de lo que se trata el trabajo.

En lo observado se tomó en consideración que la presentación del cargo a ocupar es de gran relevancia para que el trabajador se desarrolle en el puesto de manera correcta según lo establecido en la ficha para lograr un buen desempeño del cargo.

5.2. Reclutamiento.

5.2.1. Concepto.

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 (Gomez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 190).

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato I. , 2008).

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda, y termina cuando se receptionan las solicitudes de empleo. (Davis., 1991.)

En proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos. (Dolan, Cabrera, & Kendalls, 2007, pág. 109)

Según los puntos de vista de estos autores ellos consensuan en que el reclutamiento de personal es un proceso necesario que se da para poder atraer a los candidatos para que sean evaluadas sus capacidades intelectuales como también físicas de acuerdo con los requerimientos que demanda el puesto vacante.

Para la empresa Ediciones Unidas Culturales el reclutamiento de personal es de gran utilidad porque a través de él se reúne a cierta cantidad de personas que llenen los requerimientos de un puesto, para que a partir de estos se seleccione al que mejor se acople al cargo.

5.2.2. Importancia del reclutamiento.

La importancia del proceso de reclutamiento de personal comienza al detectarse en la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto, debe seguirse la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma (Garcia, 2008).

Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas. El reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones. (Dessler Gary, 2009).

Conforme a los puntos de vista de García (2,008) y Dessler, Gary (2,009), la importancia del Reclutamiento de personal radica en la necesidad de cubrir un cargo vacante con un recurso que cumpla los requerimientos que este exige.

Con relación a la entrevista aplicada a la gerente de Ediciones Unidas Culturales, manifestó que el proceso de reclutamiento de personal es de vital importancia para la empresa, pues mediante este proceso se obtiene al recurso personal, para proceder al proceso de selección contando con suficientes recursos para elegir los que mejor se acoplen a las necesidades de la institución.

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

Nivel Interno:

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

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

Programas de promoción de información sobre vacantes

Empleados que se retiran

Referencias y recomendaciones de los empleados. (Ortiz, 2015)

Nivel Externo:

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

Candidatos espontáneos

Referencias de otros empleados

Anuncios de periódicos.

Agencia de empleo.

Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo.

Instituciones educativas.

Asociaciones profesionales.

Sindicatos.

Agencias de suministro de personal temporal.

Personal de medio tiempo.

Entidades estatales.

Ferías de trabajo. (Ortiz, 2015).

El nivel externo de reclutamiento es el tipo de reclutamiento que mayormente se utiliza en la Empresa Ediciones Unidas Culturales ya que las vacantes que puedan haber no pueden llenarse de manera interna por que se cuenta con un número pequeño de personas y además que cada quien es indispensable en el desempeño de su cargo ya que poseen su propia cartera de clientes.

5.2.4. Tipos de Reclutamiento.

5.2.4.1. Fuentes internas.

El reclutamiento es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos (Chiavenato I. , 2,007, pág. 156).

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico
- Es más rápido

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender
- Puede generar un conflicto de intereses
- Cuando se administra de manera incorrecta anterior;
- Cuando se efectúa continuamente
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. (Portillo, n.e).

5.2.4.2. Fuentes externas.

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos (Chiavenato I. , 2,007, pág. 156).

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio. (Portillo, n.e).

El reclutamiento externo es el que más utiliza la empresa Ediciones Unidas Culturales y lo hace mediante viñetas radiales, anuncios escritos y por medios televisivos locales.

5.2.5. 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. , 2,007, pág. 155).

Según Chiavenato, (2007), el proceso de reclutamiento es una función de staff que depende de una función consensuada con las demás áreas de la empresa, por ende esta área no puede de tomar ninguna decisión independientemente.

5.3. Selección.

5.3.1. Concepto.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. La selección de Personal es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información (Chiavenato I. , 2000).

La selección de personal es el procedimiento, técnico, mediante el cual se pretenden descubrir y medir atributos personales, con el fin de determinar que postulantes se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades, y lograr mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (Chiavenato I. , 1988.)

Por tanto el proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las dimensiones en factores medibles y comparables. (Marvin, Montes, & Rodriguez, 2006, pág. 47)

Según (Chiavenato I. , 2000) y (Chiavenato I. , 1988.) y (Marvin, Montes, & Rodriguez, 2006, pág. 47). La selección de personal es el proceso que se encarga de comparar, medir y determinar las posibles alternativas que llenen los requerimientos del cargo y elegir la que mejor se acople al puesto vacante.

La selección de personal en la empresa estudiada es de gran vitalidad porque es el proceso donde se toma la mejor alternativa para un puesto vacante.

5.3.2. Importancia.

La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de sus subordinados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tenga el reclutar y contratar empleados y tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección (Chiavenato I. , 2000).

El propósito de proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas la mayoría del gerente reconoce que la selección de personal es una de sus decisiones más difíciles e importar. (Noe robert, 2005, pág. 162)

Para una organización es vital la selección de personal, que a las ves incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo. Por tal razón es que a la hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión, en como los resultados de esta persona puede aportar valor a la empresa, que de no haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabaja. (Amarós, 2008, pág. 3)

Según (Chiavenato I. , 2000), (Noe robert, 2005, pág. 162) y (Amarós, 2008, pág. 3). La selección de personal es de mucha importancia por que es el proceso mediante el cual se define cual es el recurso optimo para adentrarlo a la empresa, y que forme parte vital en la misma.

Dentro de la empresa Ediciones Unidas Culturales es de gran importancia la selección del personal por que es donde se dispone de un determinado numero de personas para a partir de ahí tomar la alternativa optima que mejor se acople al cargo en cuestion.

5.3.3. La selección como proceso de comparación.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: Por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable X, y la segunda, la variable Y (Chiavenato I. , 2,007, pág. 170).

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior. (Chiavenato I. , 1999).

La selección es un proceso de comparación: se compara un perfil ideal o requerido con un perfil real, correspondiente al candidato y para ello hay que evaluarlo. (LLanos, 2008, pág. 6)

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2,007, pág. 170), (Chiavenato I. , 1999) y (LLanos, 2008, pág. 6). La selección como proceso de comparación consiste en comparar las características requeridas del cargo a ocupar y las características personales del recurso humano.

En la entrevista aplicada a la gerente de la empresa Ediciones Unidas Culturales dio a conocer que la selección como proceso de decisión de mucha importancia para la empresa, pues se necesita hacer el proceso de

comparación para saber si el candidato al puesto cumple con los requerimientos de este.

5.3.4. La selección como proceso de decisión y elección.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado) (Chiavenato I. , 2,007, pág. 171).

Es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto de trabajo que desee cubrir la organización, es decir, que estén relacionados con el puesto de trabajo. Por ejemplo si alguien requiere contratar a una secretaria el punto de referencia podrá ser, lo que hace una secretaria excelente. (Dolan, Cabrera, & Kendalls, 2007, pág. 132)

Según (Chiavenato I. , 2,007, pág. 171) y (Dolan, Cabrera, & Kendalls, 2007, pág. 132). La selección como proceso de decisión y elección es cuando la selección se hace consensuada con el área solicitante, el área de selección de personal en este caso solo juega el papel de asistencia especializada, pero el único responsable de elegir definitivamente al candidato para el puesto es el encargado del área solicitante.

Con relación a la entrevista aplicada a la gerente de la empresa, ella expreso que por el tamaño y las condiciones de la empresa el encargado de seleccionar al candidato para ocupar el puesto vacante es ella misma porque conoce de todo el manejo de la empresa desarrollando así los dos papeles que intervienen: el de recursos humanos y de jefe de área.

5.3.4.1. Modelos de Comportamiento.

5.3.4.1.1. Modelo de Colocación.

Un candidato para una vacante. Cuando no se incluye la categoría del rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato .En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno (Chiavenato I. , 2,007, pág. 172).

Según Chiavenato (2007). El modelo de colocación consiste en la ubicación de un solo candidato para una vacante.

5.3.4.1.2. Modelo de Selección.

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir .Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto. Las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante (Chiavenato I. , 2,007, pág. 172).

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo si se rechaza, queda eliminado el proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante. (Dessler Gary, 2009, pág. 146)

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2,007, pág. 172) y (Dessler Gary, 2009, pág. 146) el modelo de selección es cuando hay varios candidatos y una sola vacante para cubrir.

En la entrevista realizada a la gerente de la empresa Ediciones Unidas Culturales, manifestó que el modelo de comportamiento que se aplica en la empresa generalmente es el modelo de selección por que comúnmente es una sola vacante la que se desea cubrir.

5.3.4.1.3. Modelo de Clasificación.

Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidatos .Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretende llenar .Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o rechazado ,se le compara con los requisitos que exige los demás puestos a llenar hasta agotar posibilidades de las vacantes por ello se denomina modelo de clasificación (Chiavenato I. , 2,007, pág. 172).

Según (Chiavenato I. , 2,007, pág. 172). El modelo de clasificación es cuando existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

5.3.4.1.4. Modelo de Valor Agregado.

Este modelo va más allá de la simple comparación en el puesto que centra que se ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrecen interesan a la organización, el candidato aceptado. De lo contrario, se le rechaza .La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad .También ofrece la manera mejor de aumentar el capital humano de la organización (Chiavenato I. , 2009, pág. 140).

Según (Chiavenato I. , 2009, pág. 140). El modelo de valor agregado es cuando existen competencias individuales y hay un grado de profesionalización

que es tomado en cuenta y a partir de este la empresa selecciona al recurso que le agregue más valor a la empresa.

5.3.4.1.5. Competencias individuales requeridas.

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

Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. (Alles, 2012).

Es una metodología que consiste en el establecimiento de las competencias a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento. (Saracho, 2005, pág. 216).

5.3.5. Proceso de la Selección de Personal.

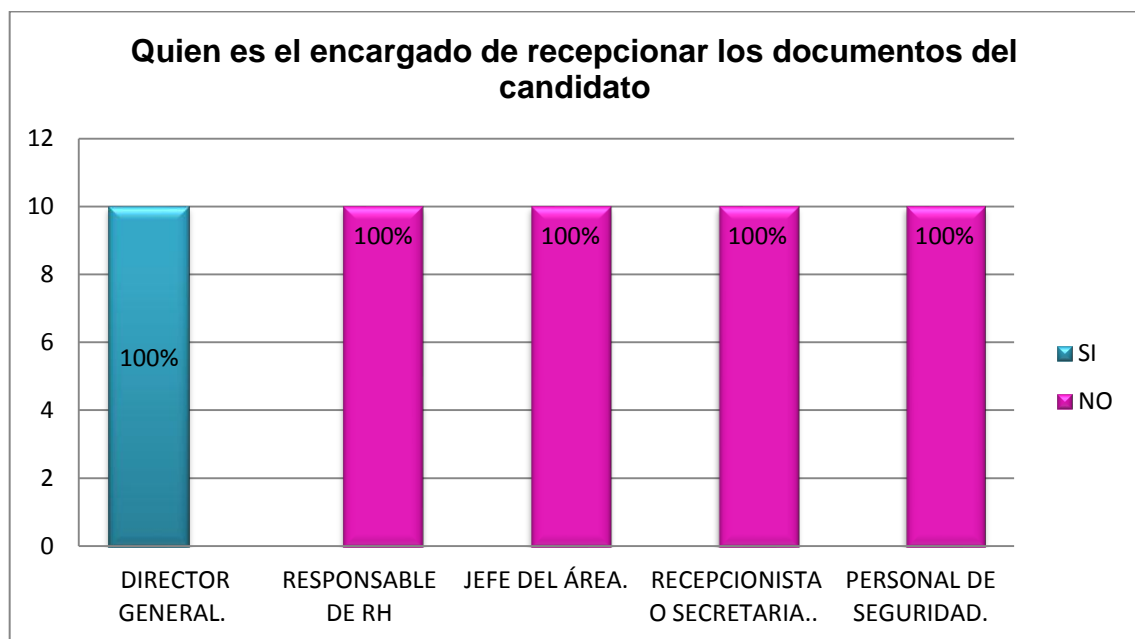
5.3.5.1. Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal. A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de

los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista (Davis, 2008, pág. 202).

Según Davis 2008. La recepción preliminar de solicitudes consiste en que los empleados elijan entre varias empresas para solicitar empleo, y las empresas seleccionen al candidato más adecuado para ocupar el cargo vacante.

Gráfico N° 4



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

De acuerdo con las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, el 100% de los encuestados respondieron que quien recepcionó sus documentos fue la directora general de la empresa y no el responsable de RR.HH, la recepcionista, ni el personal de seguridad. La gerente general o directora genera manifestó que ella es quien recepciona los documentos de los trabajadores por ser la encargada del área de recursos humanos.

Al momento de realizar la guía de observación se constató que la recepciona los documentos del trabajador es la gerente general de la empresa,

pues no se cuenta con una persona destinada solo para desempeñar el cargo de Administrador de Recursos Humanos dentro de la empresa, pero a medida que la empresa va extendiendo sus operaciones se debería de otorgar el cargo de Administrador de Recursos Humanos a una persona específica para ocupar este cargo y que se ocupe exclusivamente a realizar esas funciones.

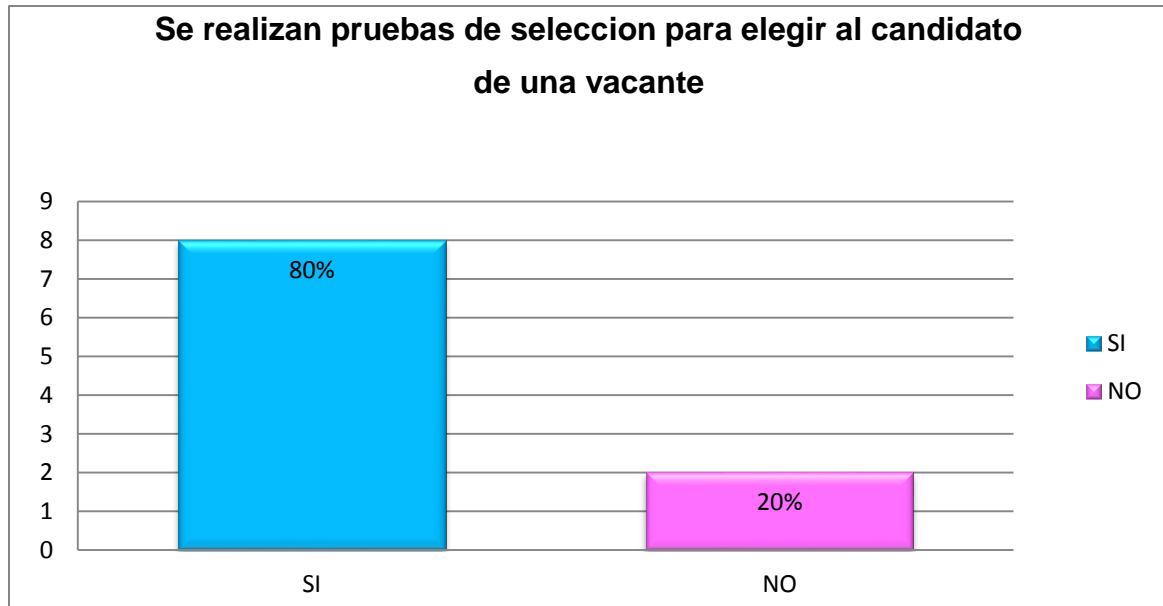
5.3.5.2. Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo (Davis, 2008, pág. 202).

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer camión, telefonista, operativo de maquina etc.) Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma. (Chiavenato I. , Administración de Recursos humanos, 2007, pág. 182).

De acuerdo con (Davis, 2008, pág. 202) y (Chiavenato I. , 2007, pág. 182). La administración de exámenes son todas las pruebas que se aplican para medir el grado de afinidad al puesto.

Gráfica N° 5



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Con respecto a las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa se obtuvo como resultado de las mismas que el 80% de los trabajadores afirmo que si se realizan pruebas de selección, mientras que el 20% expreso que no.

Según lo observado se logró notar que la gerente de la empresa realiza las pruebas de selección a las personas que no son de su conocimiento o que vienen de otros municipios como es el caso de los vendedores que radican en el municipio de Sébaco, San Ramón y otros municipios, pero a los postulantes al puesto que han sido trabajadores anteriores y que por alguna razón dejaron de laborar en la empresa no se les realiza prueba de selección o en algunos casos cuando es de carácter urgente cubrir un cargo se omite este paso.

5.3.5.2.1. Tipos de pruebas.

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridas a través de los estudios o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o

técnico que exige el puesto. Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra a clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas.

- 1. Orales:** son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Sirven como una entrevista pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto Obtener respuestas verbales específicas.
- 2. Escritas:** son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas escritas, son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- 3. Realización:** son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o área, de manera uniforme y en un determinado tiempo, como la prueba de mecanografía, captura de datos, diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

Las pruebas que mayormente se realizan en la empresa Ediciones Unidas Culturales son las pruebas orales para mayor fiabilidad y ahorro de tiempo tanto para la empresa como para el trabajador.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimiento.

- 1. Pruebas generales:** son las que evalúan la cultura general y conocimientos generales.
- 2. Pruebas específicas:** son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

De acuerdo al conocimiento las pruebas que mayormente se aplican son las pruebas específicas porque su fijación más que todo es en el área de ventas

Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran.

1. Pruebas tradicionales: son aquellas tipos expositivas pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Su evaluación y corrección es tardada además de subjetivas. Este tipo de pruebas utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas. (Chiavenato I. , 2007, p. 184).

2. Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos los tipos principales en estas pruebas son:

- Opciones simples (verdadero o falso, sí o no, etc.) con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
- Llenar espacios en blancos (preguntas con espacios en blancos que hay que llenar).
- Opción múltiple (en las que cada pregunta tienes tres, cuatro o cinco opciones para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
- Relacionar columnas (por ejemplo por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro y varias capitales). Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación como su evaluación.
- Pruebas mixtas: son las pruebas que utilizan tanto como preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas (Chiavenato I. , 2007, p. 184).

Haciendo mención al tipo de pruebas estas se realizan de manera objetiva porque es una forma de conocer los puntos clave s que nos interesa de un participante.

Pruebas de Desempeño

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada, por ejemplo:

- Prueba de destreza en el área de ventas de una empresa
- Prueba de simulación de trabajo

Exámenes de repuestas graficas

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

Cuestionario de opiniones laborales

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

Exámenes médicos

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

Consumo de drogas

Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipos delicados etcétera)

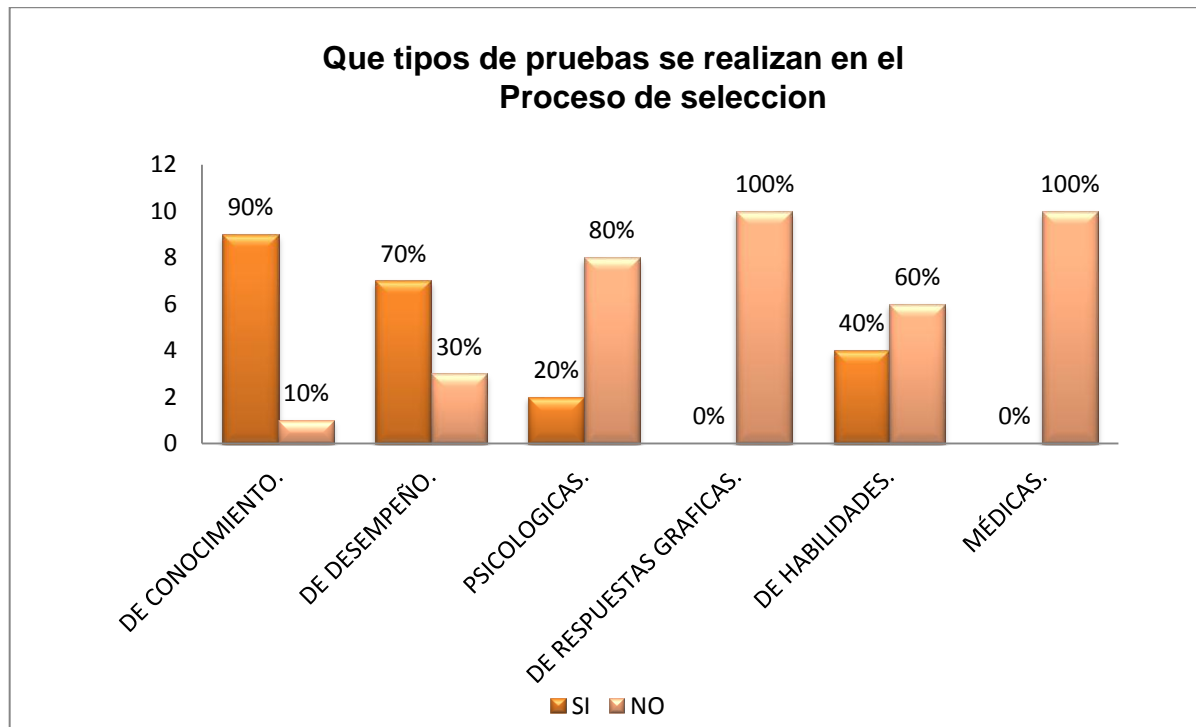
Determinación de antecedentes genéticos

Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades

Examen médico de exposición a sustancias peligrosas

Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos, etcétera (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigación de ciencias aplicadas), (Werther w. B., 2000, p. 189).

Grafica Nº 6



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

El gráfico anterior resultado de las encuestas aplicadas representa que el 90% de los encuestados respondieron que si se realizan pruebas de conocimiento en el proceso de selección, mientras que el 10% señala que no se aplica.

Con respecto a las pruebas de desempeño, el 70% opina que si se aplican y el 30% opina que no.

Con relación a las pruebas psicológicas el 20% expresa que si se aplican, pero el 80% lo desconoce.

De acuerdo a las pruebas de respuesta graficas el 100% expresa que no se aplica este tipo de pruebas.

Según el tipo de pruebas de selección que se realizan en la empresa con respecto a la prueba de habilidades el resultado obtenido de las encuestas aplicadas demuestra que el 40% expresa que si se aplican las pruebas de habilidades mientras que el 60% representa que no se aplican.

En relación a las pruebas médicas los trabajadores expresan en un 100% que no se aplican pruebas médicas.

En la entrevista realizada a la gerente de la empresa ella expresa que se realizan las pruebas de conocimiento, de desempeño, psicológicas y de habilidades en un 100% de los candidatos.

Con relación a los porcentajes planteados la prueba que más se realiza a los trabajadores es la de conocimiento porque según la observación a la empresa le interesa informarse sobre los conocimientos que poseen sus trabajadores en el área de ventas, luego le sigue la prueba de desempeño la cual permite conocer cuál es la capacidad productiva del trabajador en su puesto de trabajo y como tercera la prueba que se aplica según los encuestados son las psicológicas, para identificar el grado de razonamiento de los trabajadores ya que de ahí depende la buena relación con los clientes.

5.3.5.3. Entrevista de selección.

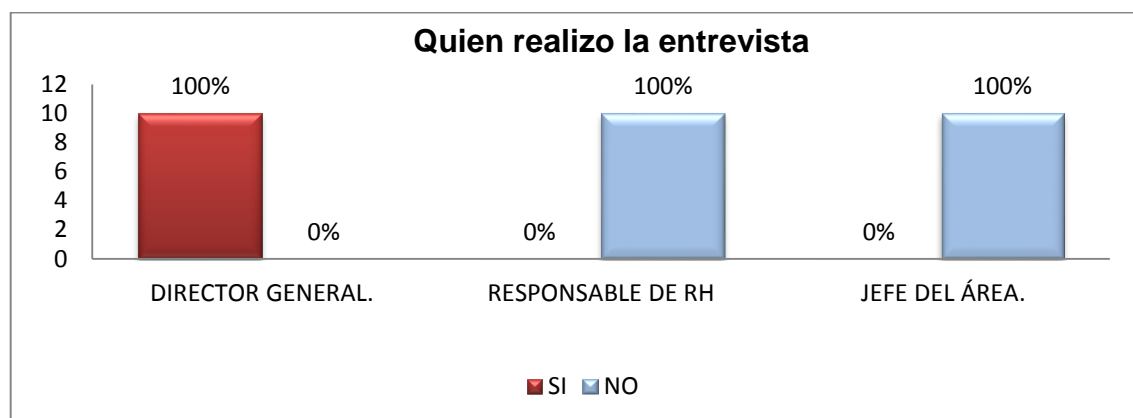
Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones como el filtro inicial del reclutamiento, en la selección de

personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación etc. A pesar de todo la entrevista es el método más empleado en la selección del personal, esta preferencia existe además de la subjetividad e imprecisión de la entrevista (Chiavenato I. , 2007, p. 177).

Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a las dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 205).

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2007, p. 177) y (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 205). La entrevista de selección es una herramienta importante que sirve para evaluar al empleado solicitante del cargo para verificar si posee afinidad con el cargo.

Grafica N° 7



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

De acuerdo con las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa en los resultados obtenidos se expresa en un 100% que la entrevista de selección la realiza únicamente la directora general de la empresa puesto que se carece de un encargado del área de Recursos Humanos.

5.3.5.3.1 Proceso de la entrevista.

El entrevistador asume un papel muy importante en el proceso.

1. preparación de la entrevista.
2. Ambiente.
3. Desarrollo de la entrevista.
4. Cierre de la entrevista.
5. Evaluación del candidato. (Chiavenato I. , 2,007).

5.3.5.3.2 Ventajas y desventajas de la entrevista.

Ventajas de la entrevista:

1. Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
2. Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
3. 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.
4. No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo.

Desventajas de la entrevista.

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

5.3.5.4. Verificación de referencias y antecedentes.

“¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. (Davis, 2008, pág. 215).

5.3.5.5. Evaluación médica.

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

La evaluación médica se utiliza para saber si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para el o para las personas que lo rodean. Es muy importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud. (Grados, 2013, pág. 255)

A partir de las de la opinión de los trabajadores en el gráfico anterior de la reflejan que no se realizan pruebas médicas para ingresar a la empresa pues la única que se aplica es la de conocimiento, aunque según la observación deberían de aplicarse las pruebas médicas para mantenerse informados de la condición de salud de los trabajadores.

5.3.5.6. 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. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas (Davis, 2008, pág. 217).

En la observación realizada en la empresa Ediciones unidas Culturales se hizo notar que el que realiza las entrevistas de selección es la gerente o directora general de la empresa, punto que fue confirmado por los trabajadores y la gerente de la empresa.

5.3.5.7. Descripción realista del puesto.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, los objetivos. Es básicamente la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato I. , 2007, p. 227).

Según manifiesta Chiavenato la descripción realista del puesto consiste en enunciar todas las actividades a realizar en un puesto.

En la empresa estudiada se aplica la descripción del puesto para hacerla del conocimiento del trabajador y que este realice de manera adecuado las actividades que ahí se detallan.

5.3.5.8. Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la

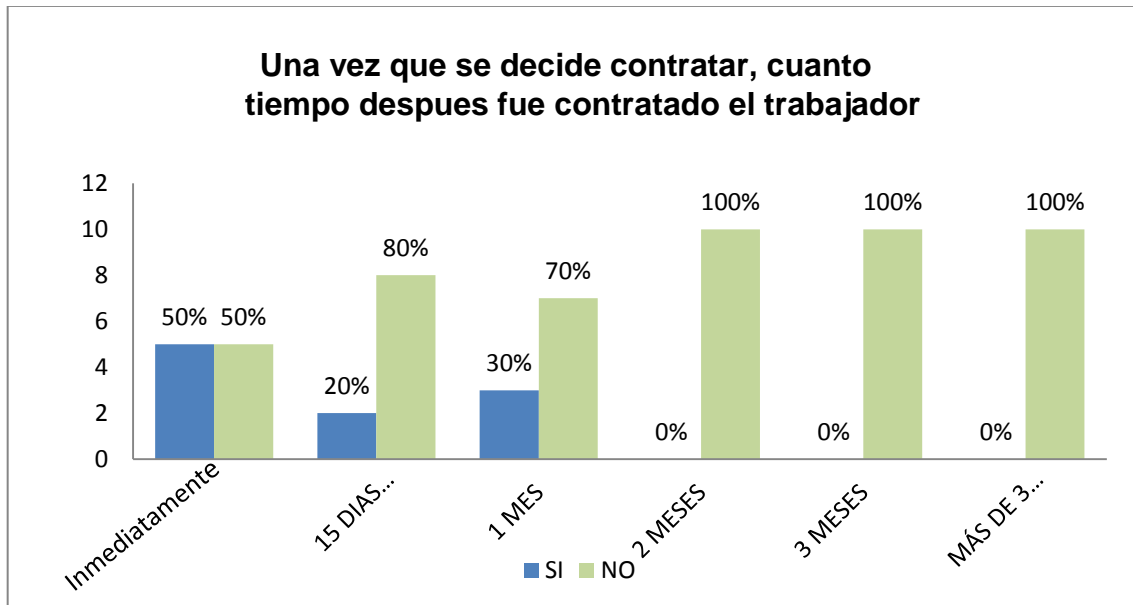
buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial. Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro (Davis, 2008).

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o departamento de recursos humanos. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 217).

Según las manifestaciones de los autores anteriores la decisión de contratación es una etapa del proceso de aprovisionamiento de personal que permite disponer del tiempo y las condiciones de trabajo con que será integrado al recurso a la empresa.

El proceso de la decisión de contratación de personal en la Empresa Ediciones Unidas Culturales se realiza luego de cumplir con la respectiva planificación de personal, el reclutamiento, y después la selección e inducción al puesto, luego de haber cumplido con el proceso antes mencionado se debe de comunicar a los candidatos cual fu el elegido para ocupar el puesto vacante y proceder a la presentación de su respectivo currículum, sus referencias, entre otros documentos para proceder a la contratación.

Gráfico N° 8



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Según la opinión de los trabajadores la decisión de contratar por parte de la Gerente se da inmediatamente, un mes después y por ultimo quince días después.

Con relación a lo observado la mitad de los trabajadores fueron contratados inmediatamente por que tenían experiencia, por que conocían a la Gerente porque era urgente contratar al trabajador, pero al resto los contrataron un mes después y quince días después dependiendo de la necesidad de cubrir la vacante.

5.5.3.9. Retroalimentación del proceso de selección.

El departamento de recursos humanos puede suministrar realimentación mediante 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).

5.4. Contratación.

5.4.1. Concepto.

La contratación es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio. Como su nombre lo indica, el proceso de contratación implica un contrato, es decir, un documento en el que ambas partes hacen un compromiso, compromiso que será avalado por un determinado orden jurídico. La contratación puede aludir a relaciones entre personas jurídicas o personas reales; el caso más frecuente es el de una persona real que se atiene a trabajar bajo la órbita de una determinada organización, ya sea pública o privada (Davis, 2008, pág. 203 y 204).

La contratación refiere a un documento que contiene un contrato con determinadas condiciones tanto para el empleador como para el trabajador, el contrato enfrasca el intercambio de trabajo por una remuneración que el empleador está obligado a pagar, siempre y cuando el trabajador cumpla con las exigencias del puesto.

Con relación a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas el 100% de los encuestados mencionan que la empresa si les está cumpliendo con lo convenido en el contrato de trabajo.

Tabla N° 7

La empresa está cumpliendo con lo contratado	
Si	10
No	0
Total	10

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

El total de los trabajadores manifiestan que la empresa le está cumpliendo con lo convenido en el contrato.

Se observó que se cumple con el pago del salario dependiendo de la cantidad de ventas realizadas al igual que la afiliación al INSS y también el cumplimiento de otros beneficios que favorecen al trabajador como: vacaciones, estipendios, etc.

5.4.2. Elementos del contrato.

La entidad de las partes del contrato de trabajo, la fecha del comienzo de la relación laboral, y en caso de que se trate de una relación laboral temporal, la duración previsible de la misma, el domicilio social de la empresa, la categoría o el grupo profesional del puesto de trabajo, la cuantía del salario base inicial y de los complementos salariales, la duración y la distribución de la jornada, la duración de las vacaciones, los plazos de preavisos, el convenio colectivo aplicable (Emplea).

Hay una serie de documentos necesarios al contratar un nuevo trabajador, los cuales pueden variar dependiendo las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto. Entre los documentos que se pueden solicitar se encuentran:

Contrato firmado

Solicitud de empleo

Acta de nacimiento

Acta de matrimonio

Registro federal de contribuyentes

Numero de afiliación copia de identificación

Constancias de estudios

Comprobante de domicilio

Carta de recomendación de empleos anteriores

Carta de recomendación personal

Certificados de antecedentes no penales o record de policía

Licencia de manejo

Fotografías

Cuenta de banco donde autoriza se deposite su nomina

Constancia de percepciones e impuestos retenidos a las personas físicas de su empleo anterior

Si tiene crédito, deberá dar aviso para su descuento correspondiente. (Grados, 2013, pág. 256).

Los elementos del contrato según Grados 2,013 son las pautas con que debe cumplir tanto el trabajador como la empresa.

5.5. Inducción.

La inducción hace hincapié en las políticas y procedimientos que espera que el empleado observe en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar (Davis, 2008, pág. 71).

La inducción no es más que el adentramiento del trabajador a la institución ya sea por parte de un supervisor o por un empleado con mayor experiencia.

5.5.1. Programa de inducción.

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

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden

sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 230).

Según Werther y Davis el programa de inducción es darle asistencia a un nuevo trabajador para integrarlo a las labores que se desarrollan en una empresa.

Tabla N° 8

Programa de inducción para el personal nuevo	
Si	10
No	0
Total	10

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Según las encuestas aplicadas a los trabajadores que laboran en la empresa Ediciones Unidas Culturales los resultados obtenidos confirman en su totalidad que si se aplica un programa de inducción para el personal nuevo.

Para la Empresa es de mucha importancia brindarles conocimiento a los trabajadores de las actividades que tiene que desarrollar en su puesto de trabajo para que su desempeño sea el óptimo.

Mediante la observación se afirmó que si se les aplica a los nuevos colaboradores un programa de inducción que asegure su buen desarrollo en el puesto.

5.5.2. Fines de la inducción.

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

la camiseta de la organización. Fines de la inducción, la socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. (Chiavenato I. , 2008).

Para Chiavenato el fin primordial de la inducción es integrar al nuevo miembro a las actividades que se realizan en la empresa.

El fin fundamental de la inducción en la empresa Ediciones Unidas Culturales es lograr que sus trabajadores manejen con gran eficacia las actividades que desarrolla la empresa como es la venta de literatura.

5.5.2.1. Reducción de costos.

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

El termino estrés se refiere de manera general a las presiones que las personas sienten en la vida .La presencia de estrés en el trabajo es casi inevitable en muchos puestos .Cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y esta tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto .Las persona estresada suelen estar nerviosas y preocuparse todo el tiempo .Es fácil provocar su ira y no puede relajarse. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 428).

Se reducen los costos en una empresa al aplicar la inducción de personal pues mediante esta se ahorran errores que pueda cometer el trabajador por falta de conocimiento.

5.5.2.2. Reducción de estrés y ansiedad.

Para la reducción de estrés y ansiedad dentro del área laboral, muchas empresas optan por hacer rutinas de ejercicios las cuales se les otorga a cada trabajador para que este pueda realizarlos, sin dejar de mencionar que no

deben tardar más de cinco minutos y que el trabajador lo pueda ejercer desde su medio laboral, también es posible la sintonía con otras personas, escuchar música, etc (Davis, 2008, pág. 428).

En un estudio reciente la sobrecarga de trabajo (el grado en el que el desempeño del trabajador se ve afectado por plazos, capacitación y recursos inadecuados). Se asociaba de manera significativa con comportamientos riesgosos. Otros investigadores sugieren que conforme se incrementa la sobrecarga de trabajo, es más probable que los individuos intenten buscar atajos y métodos de trabajo algo más peligrosos. Por lo tanto, los supervisores deben vigilar a los sub alternos en busca de señales de estrés y sobrecarga. (Gary & Varella, 2004, pág. 282).

La inducción ayuda a la reducción de estrés en el trabajador integrado pues se le provee mediante la inducción las herramientas para realizar de manera adecuada su trabajo sin ninguna presión.

5.5.2.3. Reducir la rotación de personal.

En el mundo de los negocios, un índice alto de rotación de personal puede ser un problema significativo. La investigación económica sugiere que, para algunas industrias, encontrar, capacitar y contratar a un reemplazo adecuado puede costar hasta una quinta parte del salario anual de un empleado, esto se puede mejorar tomando en cuenta las siguientes partes: mejorar el entorno laboral, buen salario, oportunidades de ascenso, reequilibrar la carga, ofrecer beneficios, fomentando relaciones amistosas, encomienda responsabilidades y revisa y evalúa el trabajo de tu trabajador (Trabajos buenos tareas, 2,013).

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado en que gran medida es difícil predecir cuándo se pronunciara una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de

niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 273).

5.5.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.

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

La inducción ahorra tiempo a los supervisores y compañeros al evitar posibles errores que se puedan dar al desarrollar el trabajo de manera inadecuada y mediante esto causar gran pérdida de tiempo en arreglar un incidente causado por la inexperiencia.

6. Desempeño Laboral.

6.1. 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).

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. La evaluación del desempeño constituye una fuente de información tanto de carencias a nivel técnico como del grado de satisfacción y motivación de las personas, por lo que se evalúan tanto aptitudes como aptitudes de la persona (Gonzales, 2010).

El desempeño laboral es la aptitud de pro actividad y productividad de parte del trabajador para darle cumplimiento a los objetivos que la

empresa se tiene delimitados para establecer su permanencia en el mercado.

Según las aportaciones de los trabajadores dieron a conocer por medio de los resultados de las encuestas procesadas que el 100% de ellos afirman que se les realiza la evaluación del desempeño al terminar cada periodo. Lo observado en la empresa afirma la postura de los empleados al reconocer que se realiza la evaluación de desempeño al terminar cada periodo, pues se pudo ver en el momento de realizarse la guía de observación que en ese mismo momento la gerente de la empresa les estaba realizando una evaluación a los colaboradores del área de ventas.

6.2. Importancia.

Los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional (Moreno, 2014)

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 306)

Con relación a los puntos de vista de Moreno (2,014) y Werther y Davis (2,008), la evaluación del desempeño recobra gran importancia en las empresas porque es a partir de la realización de esta es que se obtiene

información con respecto al valor agregado que cada trabajador posee y la manera en que beneficia a la empresa.

Es por esto que en la empresa Ediciones Unidas Culturales la evaluación de desempeño de los colaboradores se realiza cada fin de periodo, para verificar si se están desarrollando de manera productiva dentro de la empresa, según lo manifestado por la gerente de la empresa en la entrevista realizada que también concuerda con la opinión de los trabajadores al igual que con lo observado en la empresa en el momento de la realización de la guía de observación.

6.3. Factores que influyen en el desempeño laboral.

6.3.1. Competencias laborales.

Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación y explica que: Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño y estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio (Experto, 2002).

Las competencias laborales, como se ha analizado son consecuencia de la experiencia y construyen un saber. Es por ello que resulta más sencillo detectar esas competencias mediante técnicas de evaluación en las que el trabajador evidencie que sabe lo que dice saber hacer. Esta evaluación es un proceso que reúne las evidencias de cada competencia laboral de los individuos; los

parámetros de la evaluación se basan en las aptitudes, habilidades y rasgos de personalidad. (Sanchez, 2006, pág. 53)

La competencia laboral es beneficiosa para una empresa puesto que los trabajadores al poseer espíritu de competencia laboral, buscan elevar su grado de especialización con respecto al giro de la empresa, es decir mediante la competencia se busca obtener más conocimientos para ser cada vez mejores.

6.3.1.1. Conocimientos.

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (Mejía, Balkin, & Cardy, 2000, pág. 160)

El conocimiento es un término que describe la adquisición de una nueva información ya sea de manera empírica o científica.

El conocimiento para los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales es de gran importancia pues es un factor que al aplicarlo en el trabajo que desempeñan aumenta el grado de productividad del trabajador.

6.3.1.1.1. Capacitaciones.

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato I. , 2007).

Capacitación: proceso para enseñar a los trabajadores nuevos las habilidades básicas que necesitan para realizar su actividad laboral. (Gary & Varella, 2004, pág. 302)

La capacitación no es más que dotar al personal de nuevos conocimientos para aplicarlos en el campo de trabajo.

Para la empresa Ediciones Unidas Culturales la capacitación al personal en técnicas de venta es beneficiosa y ayudar a aumentar las ventas de literatura la cual es la actividad que le genera ingresos a la empresa.

6.3.1.2. Habilidades.

Las habilidades o destrezas pueden darse en múltiples ámbitos de la vida, ya sea en el deporte, en las artes, en las ciencias, en las actividades manuales, etcétera. Todas las personas tienen una o más habilidades y es muy poco probable que alguien posea grandes habilidades en todos los campos. (Habilidad, 2015).

La habilidad es una cualidad que posee la persona de ser buena en determinada actividad.

En la Empresa Ediciones Unidas Culturales la gran mayoría de los trabajadores posee habilidades en el área de ventas, lo cual es beneficioso para aumentar las utilidades al realizarse mayor cantidad de ventas debido a la habilidad del trabajador.

6.3.1.3. Experiencias.

Experiencia, es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones. (Peña, 2007, pág. 57)

La palabra experiencia significa comprobar. La experiencia es siempre práctica, y consiste en verificar sucesos o adquirir conocimientos y habilidades por la vivencia de los mismos. Un conocimiento experimental es aquel que se comprueba mediante resultados observables. (Mejia, Balkin, & Cardy, 2000, pág. 86).

La experiencia consiste conocimientos adquiridos a través del tiempo y que al aplicarlos se obtienen buenos resultados.

Con respecto a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales los trabajadores con mayor tiempo de trabajar en la empresa son los que poseen mayor experiencia, es por eso que cuando ingresa un nuevo miembro a la empresa se asigna a manera de tutor a un trabajador con más tiempo de laborar en la empresa par que lo introduzca al puesto.

6.3.1.4. Actitudes.

Son sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y en últimas instancias se conducen las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas (Newstron, 2007, pág. 203).

Actitud: Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás. (Chiavenato I. , 2009, pág. 487).

La actitud es la manera en que una persona percibe las situaciones cotidianas, ya sea de manera positiva o negativa.

En el área de ventas de la empresa Ediciones Unidas Culturales la actitud de los trabajadores es importante porque se tiene que mantener una visión positiva para que el cliente perciba la disposición del vendedor y así se pueda realizar satisfactoriamente la venta.

6.3.1.5. 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: Deben ser aceptables, retadoras y alcanzables, deben ser específicas, cuantificables y mesurables (Snell, 2001, pág. 462).

Las metas son objetivos y medidas utilizados 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 la administración del desempeño ya que promueve la credibilidad de los individuos y grupos de trabajo. (Chiavenato I. , 2,000, pág. 240)

En el centro de la teoría de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivación. (Gary & Varella, 2004, pág. 98).

Las metas son los objetivos que se planean alcanzar a futuro para lograr el éxito en una determinada actividad o podría ser también lograr ascender en un trabajo, conseguir uno o un plan de vida que se desea alcanzar.

Las metas que se aplican a los trabajadores de la empresa son las metas de venta que se tienen propuestas para un determinado periodo.

6.3.1.6. Motivaciones.

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

Se define motivaciones como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Timothy & Robbins, 2009, pág. 175).

La motivación esta inducida por diferentes factores de acuerdo con el campo en que se desarrolle la persona.

Dentro de la empresa Ediciones Unidas Culturales la motivación al trabajador se realiza a través de reconocimientos, premios al mejor vendedor y también la misma remuneración que perciben por la buena realización de su trabajo.

6.3.1.7. Características personales.

6.3.1.7.1. Personalidad.

Es la facultad que tienen las personas de conocer, analizar, comprender situaciones. (Grados, 2013, pág. 72)

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

La personalidad son los rasgos y características comportamentales que posee una persona.

6.3.1.7.2. Inteligencia

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

1. La inteligencia lógico-matemática
2. La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística
3. La inteligencia musical

4. La inteligencia espacial
5. La inteligencia corporal-cinésica
6. La inteligencia interpersonal.
7. La inteligencia intrapersonal (Chiavenato I. , 2009).

La inteligencia es un atributo que posee una persona y que le permite desarrollarse satisfactoriamente en un determinado campo.

En la empresa Ediciones Unidas Culturales la inteligencia que mayormente desarrollan es la inteligencia verbal o comunicativo-lingüística debido a que se necesita de una buena comunicación entre el vendedor y el cliente al realizar una venta.

6.3.2. Comportamiento organizacional.

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

El comportamiento organizacional según Newstron 2,007. No es más que el comportamiento del trabajador dentro de la organización.

Para la empresa Ediciones Unidas Culturales el comportamiento organizacional es importante en gran magnitud pues a partir del comportamiento se mide la eficacia del trabajador.

6.3.2.1. Clima laboral.

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales

del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima laboral influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (Chiavenato I. , 2011, pág. 50).

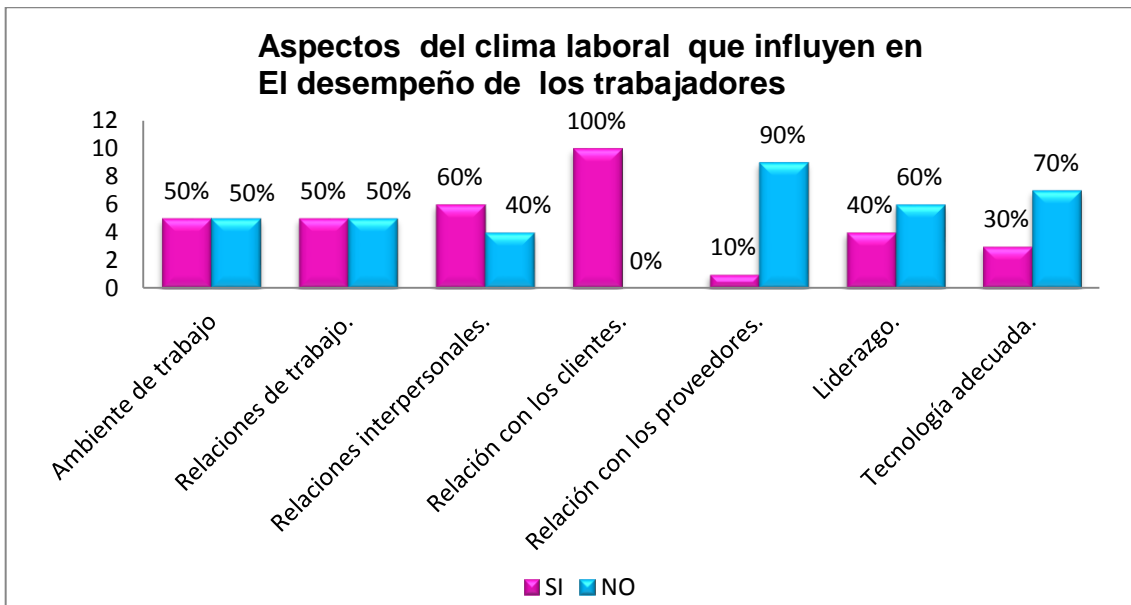
Denominamos clima laboral al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

El clima laboral está relacionado con el saber de la dirección de la empresa, con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y relacionarse, con la utilización de la tecnología adecuada y con la propia actividad de cada uno. (Francisco & Molinares, 2006, pág. 31).

El clima laboral según los puntos de vista de los autores anteriores es el ambiente organizacional donde los trabajadores se desarrollan.

Con relación a la empresa Ediciones Unidas Culturales el clima organizacional que posee la empresa es satisfactorio para los trabajadores, ya que la gerente de la empresa cuida de todos los detalles del ambiente donde se desarrollan los trabajadores en de la institución y el aspecto que más influye en el clima laboral es la relación con los cliente debido a que el giro de la empresa es la venta de literatura.

Grafica N° 9



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Los resultados extraídos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa reflejan que en un 50% el ambiente de trabajo influye en el desempeño laboral de los trabajadores mientras que en el 50% mencionan que esto no influye en su desempeño laboral.

Al igual que en el grafico anterior se distribuye el grafico en dos partes de 50% cada una, el 50% de los encuestados manifiestan que las relaciones de trabajo si influyen en el desempeño laboral de ellos, mientras que el 50% restante manifiestan que no les influyen.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas se obtuvo un 60% que dicen alegar que las relaciones interpersonales si afectan su desempeño laboral y el 40% dicen que este aspecto no influye en su desempeño laboral.

En conclusión del gráfico representado este pone en evidencia que el 100% de los trabajadores admiten que la relación con los clientes influye en su desempeño laboral.

De acuerdo con este gráfico se manifiesta que la relación con los proveedores solo influye un 10% a los trabajadores de la empresa y el 90% restante alega que no es influencia para su desempeño laboral.

Según lo observado, aparte de la relación con los clientes el liderazgo también tendría que ser un aspecto influyente en el desempeño de los trabajadores, pues al ejercer su liderazgo están siendo trabajadores convencidos de su profesionalismo en técnicas de ventas.

6.3.2.1.1. Liderazgo.

El liderazgo es una parte importante de la administración pero no la agota. La función principal de un líder es influir en otros para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (de preferencias con entusiasmo) (Newstrom, 2007, pág. 159).

Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas. (Chiavenato I. , 2009, pág. 500)

El liderazgo es el poder que se posee para influir de manera positiva a los subordinados de manera que se haga cumplir con las metas que persigue la organización.

A partir del análisis de las encuestas aplicadas se obtuvo un 40% que dice que el liderazgo afecta su desempeño laboral, pero el 60% no creen que este tenga que ver con su desempeño laboral, pero no debería de suceder esta situación y es aquí donde la empresa tiene que jugar el papel de motivador para que sus trabajadores sean líderes en el trabajo que realizan.

6.3.2.1.2. Compromiso organizacional.

Compromiso organizacional se define frecuentemente como:

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

Grafica N° 10



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

En la empresa Ediciones Unidas Culturales los aspectos del compromiso organizacional con que más se identifican los trabajadores son la disposición para el trabajo, confianza en la institución y la apropiación institucional. Con relación al sentido de pertenencia a la institución el 40% de los encuestados dicen estar identificados mientras que el 60% restante dice no estar identificado con el sentido de pertenencia a la institución.

Con respecto al sentido de pertenencia y a la apropiación institucional, estos dos aspectos del compromiso organizacional se contrastan según la

manifestación de los encuestados, pues el 40% dice tener sentido de pertenencia a la institución porque están acostumbrados a ese trabajo o no podrían desenvolverse en otro ambiente, pero el otro 60% dicen que si le ofrecen un trabajo con mejor paga y mejor puesto lo toman.

Según lo observado los trabajadores de la empresa interpretan la apropiación institucional con sentirse a gusto en ese ambiente que posee la empresa, pero aquí viene a contrastarse el concepto que tienen de sentido de pertenencia pues ellos lo interpretan como estar ligados siempre a la empresa, pues ellos manifiestan una cosa es sentirse bien en el ambiente de trabajo y otra muy diferente es pertenecerle a la empresa, ya que si surge la oferta de un mejor trabajo con mejor sueldo ellos en su mayoría lo tomarían.

6.3.2.1.3. Ausentismo.

El absentismo (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo algún otro motivo (Chiavenato I. , 2008, pág. 144).

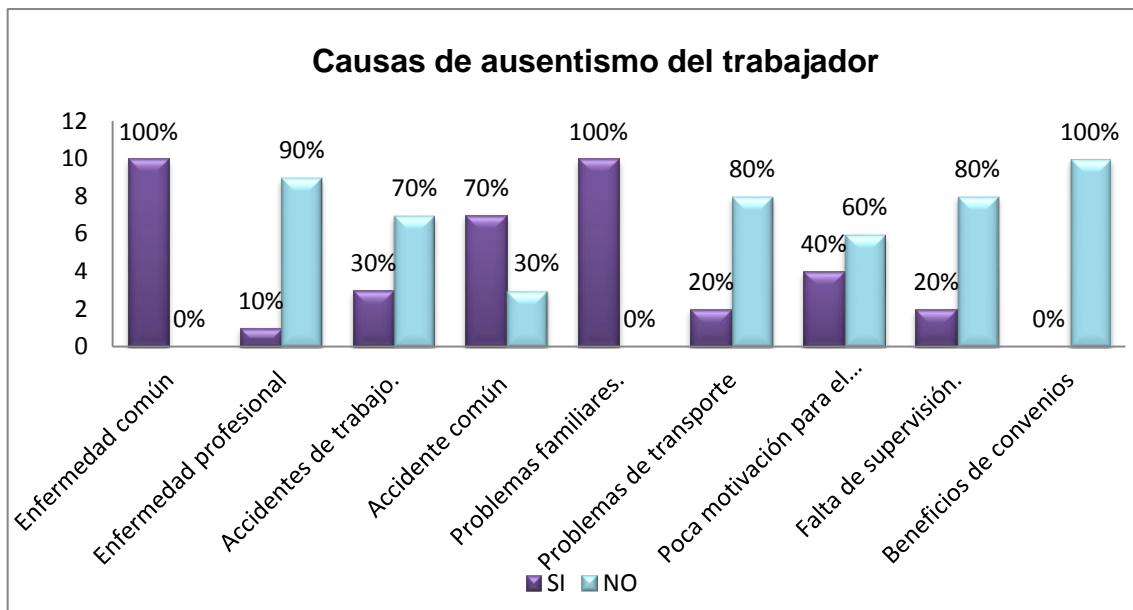
La frecuencia con la que el empleado se ausenta de su trabajo se relaciona de manera directa con la planeación de recurso humanos y reclutamiento. Una cierta cantidad de ausentismo es inevitable y no es raro que las organizaciones contraten más trabajadores para compensar la cantidad de ausencias de todos los empleados; sin embargo el ausentismo crónico puede ser señal de problemas más profundos en el ambiente de trabajo

El ausentismo se puede generar por faltas, incapacidades, vacaciones, descansos, asistencias a cursos, permisos etc. (Grados, 2013, pág. 352)

El ausentismo no es más que la falta de asistencia a la organización y por ende a su puesto de trabajo, lo cual causa ineficiencia y retraso de las actividades de la empresa.

Según manifiesta la gerente de la empresa el ausentismo afecta en la productividad de la empresa puesto que al faltar uno de los colaboradores del área de ventas estas merman y las utilidades del periodo se presentan en menor porcentaje.

Grafica N° 11



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

El 100% de los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales dicen que la causa de ausentismo del trabajador es por enfermedad común.

A partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores el resultado obtenido dice que el 10% dice que la causa de ausentismo en los trabajadores es por enfermedad profesional, pero el 90% dice que esa no es la causa.

De acuerdo con los datos reflejados en este grafico el 30% de los encuestados dicen que los accidentes laborales son la causa de ausentismo en los trabajadores, pero el 70% dicen no estar de acuerdo que esta es la causa de ausentismo.

A partir de lo manifestado en los resultados de las encuestas aplicadas el 70% de los encuestados dicen estar de acuerdo que los accidentes comunes es causa de ausentismo en los trabajadores, mientras que el 30% dicen no estar de acuerdo.

Lo observado en la empresa refiere que la causa más frecuente de ausentismo dentro de la empresa son: la enfermedad común y los problemas familiares y una causa que influyen pero en menor proporción es la enfermedad profesional ya que se encuentra un caso dentro de la empresa que el trabajador padece de una enfermedad en sus huesos y al salir a realizar sus ventas tiene que caminar y esto a veces le provoca fuertes dolores, así que esta situación es una causa de ausentismo en la empresa.

6.3.2.2. Rotación de personal.

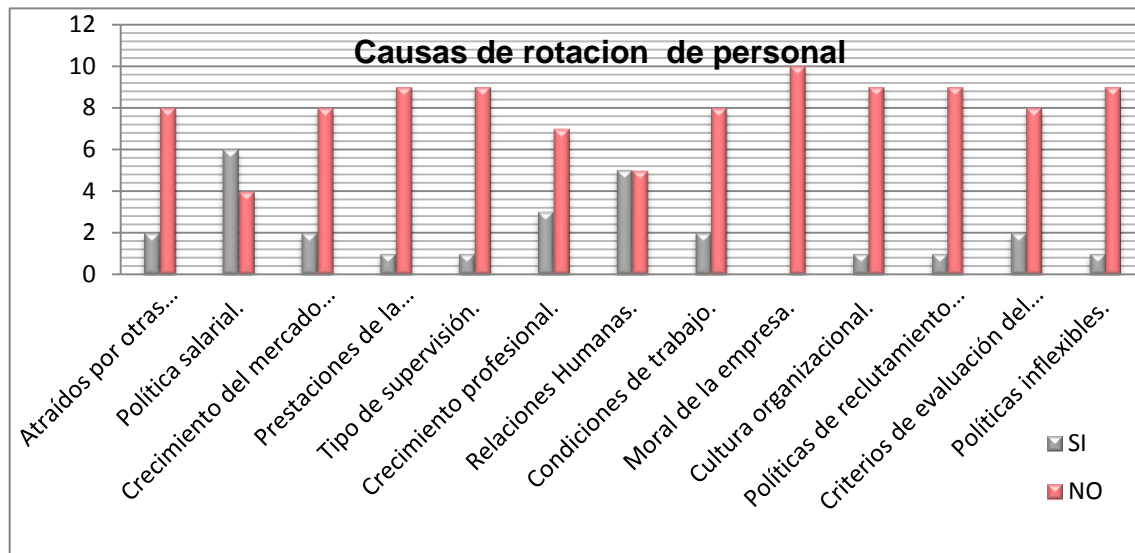
El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo (Chiavenato I. , 2001).

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar el cambio de los empleados en una empresa se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedido o renuncian) y son remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. (Grados, 2013, pág. 208)

Según (Chiavenato I. , 2001), la rotación de personal es el constante movimiento de personal que se da dentro de una organización y que de una u otra manera afecta a la organización si no se le da seguimiento en tiempo y forma, por ejemplo cuando el número de jubilados va en ascenso dentro de la empresa, se tiene que pensar en la reposición de ese personal que va a salir

de la empresa para darle entrada a un nuevo recurso, o cuando se posee sobrecarga de personal porque ya ha pasado la fase de alta producción, es cuando se tiene que llegar a realizar recorte de personal, entre otras situaciones que involucran la rotación de personal en una organización.

Grafica Nº 12



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

A partir de los datos obtenidos de la aplicación de encuestas se obtuvo que la causa de rotación de personal que más sobresale es la política salarial, la gerente de la empresa da a conocer que la causa de rotación de personal dentro de la empresa es el crecimiento profesional porque algunos de los trabajadores que ingresan a la empresa estudian alguna determinada carrera y al culminar sus estudios buscan nuevos horizontes de trabajo. A diferencia de la observación esta concuerda con la opinión de los trabajadores pues el tipo de salario que ellos reciben es por comisión y no por un salario ya establecido.

VII. CONCLUSIONES

- Se identificaron los procesos de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por la empresa, los cuales son: la planeación de personal o de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa son: el ambiente de trabajo, relaciones de trabajo, relaciones interpersonales, relaciones con los clientes, relación con los proveedores, liderazgo y tecnología avanzada

El factor que más incide en el desempeño de los trabajadores son las relaciones con los clientes, debido a que el giro de la empresa es la comercialización de material de lectura.

- La influencia del subsistema de aprovisionamiento en el desempeño de los trabajadores es de gran incidencia, puesto que mediante el aprovisionamiento de personal se tiene que seleccionar al candidato que mejor se acople al cargo vacante y que tenga un grado de especialización que le agregue valor a la empresa y que su desempeño sea el óptimo, es por eso que en la empresa ediciones culturales Unidas el proceso de aprovisionamiento de recursos humanos influye de gran manera en el desempeño laboral de los trabajadores.

VIII. Bibliografía

- Alles, M. (2012). *Diccionario de termino de recursos Humanos* (primera ed.). Buenos aires.
- Alyail, C., Urtado, G. S., & Lovera, E. (martes 17 de julio de 2012).
<http://www.monografias.com/trabajos17/abastecimiento/abastecimiento.shtml>.
Recuperado el lunes 04 de mayo de 2015, de
<http://www.monografias.com/trabajos17/abastecimiento/abastecimiento.shtml>:
<http://www.monografias.com/trabajos17/abastecimiento/abastecimiento.shtml>
- Amarós, E. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico.
- Arias. (1,984). *Seleccion de personal*.
- Bernal, A. (2,006). *Metodologuia de la investigacion*.
- Bernal, C. A. (2,010). *Metodologia de la investigacion* .
- Catie. (1988). *manual para la recopilacion de la informacion y analisis de situacion inicial*. Costa rica: Bib orton.
- Chiavenato. (2008). *Gestion del talento Humano*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (1988.). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *"ADMINISTRACIÓN DE RECUSOS HUMANOS"*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2,000). *Administración de Recursos humanos*. (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de recursos humanos*. En I. Chiavenato, *Administracion de recursos humanos* (pág. 362). Santafe de Bogota, Colombia: Nómos S.A.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestion del talento humano "El nuevo papel de los recursos humanos"*. colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos* (octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Admistracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de recursos humanos* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Comercial, P. d. (Septiembre de 2015). *slideshare*. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de slideshare: <http://es.slideshare.net/ProfesoresdeEdcComercial/administracin-de-recursos>
- Davis, W. B. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.
- Davis., W. B.-K. (1991.). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Tercera Edición, sc.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. S.A. ALHAMBRA MEXICANA.
- Diaz, G., & Castro, L. (2,011). *Las competitividad en las pequenas y medianas empresas*. matagalpa.
- Dolan, S. L. (2003). *La Gestion de Recursos Humanos* . España : Mc graw hill-2 edicion .
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., & Kendalls, S. E. (2007). *Gestión de rrecursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Emplea, U. (s.f.). www.emplea.universia/informacio/laboral/contrato. Obtenido de www.emplea.universia/informacio/laboral/contrato: www.emplea.universia/informacio/laboral/contrato
- Experto, G. (24 de enero de 2002). *gestropolis.com*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de [gestropolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
- Fernández, Á. (2,004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. España 2da Edicion: ESIC.
- Flores, C. (09 de 26 de 2015). Obtenido de www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html/
- Francisco, & Molinares, M. (2006). *Absentismo laboral*. pc editorial.
- Garcia, A. C. (2008). *Introduccion a la Administracion de Empresas*. S.L CIVITAS EDICIONES.
- Gary, D., & Varella, R. (2004). *administracion de recursos humanos*. mexico: prentice hall.
- Gomez, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. En D. B. Luis R Gomez, *Gestion de Recursos Humanos* (pág. 816). España, Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Gonzalez, S. D. (2010). *Recursos Humanos*. Madrid,España: Ediciones PARANINFO,S.A.
- Grados, J. .. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal* (cuarta ed.). Mexico: Manual moderno S.A de C.V.

- Habilidad. (2015). *educacion para la vida*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de educacion para la vida: <http://edukavital.blogspot.com/2013/01/conceptos-y-definicion-de-habilidad.html>.
- Herzberg. (2006). Recuperado el 04 de MAYO de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- James., M. L. (1,994). *Proceso de Seleccion de Personal*.
- Laborales, R. (03 de 2015). *www.relacioneslaborales.info*. Recuperado el Lunes 14 de Septiembre de 2015, de www.relacioneslaborales.info: www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html
- Laborles.info, R. (2015). www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html.
- Lahaba, Y. R. (n.e de n.e de n.e). *monografias.com*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de [monografias.com](http://www.monografias.com/trabajos75/conocimiento-organizacional-creacion-memoria-corporativa/conocimiento-organizacional-creacion-memoria-corporativa.shtml#ixzz3nTfAk1IU): <http://www.monografias.com/trabajos75/conocimiento-organizacional-creacion-memoria-corporativa/conocimiento-organizacional-creacion-memoria-corporativa.shtml#ixzz3nTfAk1IU>
- Llanos, J. (2008). *La selección como proceso de comparación*. Mexico: Pax México.
- Luis, G. M., David, B., & Robert, C. (2008). *Gestión de recursos humanos* (quinta ed.). Madrid: pearson educación s.a.
- Luthans, F. (2008). *comportamiento organizacional* . mexico: McGrawHill.
- Marvin, J., Montes, A., & Rodriguez, P. (2006). *Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideas propias editorial,S.L.
- Maslow, H. (2000). *Administración de recursos humanos*. Nueva Your: Kairos.
- Mejia, L. G., Balkin, D., & Cardy, R. (2000). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Moreno, Y. P. (26 de noviembre de 2014). *www.gerencia.com*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de www.gerencia.com: <http://www.gerencia.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Naghi, M. (2,005). *Mitología de la investigación*. Mexico.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Noe robert, M. (2005). *administracion de recursos humanos*. Mexico.

- Ortiz, M. M. (06 de octubre de 2015). *Monografias.Com*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de Monografias.Com:
<http://www.monografias.com/trabajos27/reclutamiento/reclutamiento.shtml#fuentes#ixzz3nTICuK9G>
- Peñas, R., & Muñoz, D. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Especial directivo.
- Portillo, M. (n.e de n.e de n.e). *monografias.com*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper2.shtml#ixzz3nTP2h2GI>
- R. Wayne Mondy, S. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Ramirez, J. (2006). *Administracion de Recursos Humanos*. Maracaibo: Anónimo.
- Relaciones, I. (03 de 2015). *www.relacioneslaborales.info*. Recuperado el Lunes 14 de Septiembre de 2015, de www.relacioneslaborales.info:
<http://www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html?m=1>
- Robert, W. R. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson educacion 9 edicion.
- Roberto Hernández Sampieri, D. C. (1,998). *Metodologia de la investigacion* .
- RosaCampos. (25 de 09 de 2015). Obtenido de <http://efigenia-campos.blogspot.com/2011/05/fases-de-la-planificacion-de-recursos.html>
- Sanchez, A. C. (2006). *Modelo de evaluacion por competencia labores*. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Saracho, J. M. (2005). *un modelo general de gestion por competencia*. Chile: Ril.
- Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Timothy, J., & Robbins, S. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). mexico: pearson prentice hall.
- Trabajos buenos tareas. (2,013). Recuperado el 2,013, de Trabajos.com, Buenas Tareas.
- Werther Jr Ph, W., & Davis Ph, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther, W. B. (1992). *Admnnistracion de personal y recursos humanos*. Mexico: MIG S.A de C.V.

William B. Werther – Keith Davis, E. M.-H. (2° Edición 1990.). *Administración de Personal y de Recursos Humanos*.

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

Yoel, S., & Yanet, C. (7 de noviembre de 2,008). *www.eumed.net/libros-gratis*. Recuperado el 3 de septiembre de 2015, de *www.eumed.net/libros-gratis: www.eumed.net/libros-gratis*

VIII. ANEXOS

ANEXO # 1
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Subvariable	Indicador	Preguntas	Instrumento	Dirigido a:
Administración de recursos humanos		Definición	1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa? 2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH.
	Funciones de la ARH	Función de higiene y seguridad del trabajo	3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa? 4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales? 5. existe una comisión mixta de HST?	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato
		Función de servicios sociales	6. Existe un plan de beneficios sociales? __si, __no. 7. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos? __Alimentación __Seguro social __Subsidios. __Medicamentos. __Exámenes médicos.	Entrevista. Encuesta. Guía de observación Entrevista. Encuesta. Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.
		Función de retribución.	8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras? __si __no 9. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo? __si	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente o administrador de RH. Sindicato.

			__no																										
Subsistema de aprovisionamiento de RH.	Planeación	Definición	10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.																								
		Importancia	11. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?	Entrevista	Gerente o administrador de RH.																								
		Proceso	<p>12. ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelo</th> <th>S i</th> <th>No</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos? __ A partir de la oferta. __ A partir de la demanda</p>	Modelo	S i	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.				Entrevista Entrevista	Gerente o administrador de RH. Gerente o administrador.
Modelo	S i	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.																													
		Objetivos y políticas	14. ¿Cuentas con políticas de planeación de RH? __ si __ no	Entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																								
		Factores	15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los RH?	Entrevista	Gerente o administrador																								

			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Factores</th> <th>S i</th> <th>No</th> <th>Na</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	No	Na	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.					de RH.				
Factores	S i	No	Na																														
Población y fuerza laboral.																																	
Cambio de valores.																																	
Descripción y análisis de puestos.																																	
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																																	
Requisitos de personal.																																	
		Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis 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>	Entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																												
		Tipo de información para el análisis del puesto	<p>18. ¿Qué tipo de información recopila para el análisis del puesto?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de información</th> <th>S i</th> <th>No</th> <th>Na</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividades laborales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actividades orientadas hacia el trabajador.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desempeño del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos personales para el</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de información	S i	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				Entrevista	Gerente o administrador.
Tipo de información	S i	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.						
		Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto.	19. ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?	Entrevista					Gerente o administrador de RH.
			Métodos		S i	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.						
		Descripción y especificaciones del puesto.	20. ¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?	Observación					Empresa.
			Contenido de la ficha		S i	No	Na		
			Nombre del cargo						
			Fecha de elaboración.						
			Fecha de revisión.						
			Código.						
			Departamento.						
			Unidad de dependencia.						
			Objetivo del cargo.						
			Requisitos intelectuales.						
			Requisitos físicos.						
			Responsabilidades.						

			Condiciones de trabajo.																																																			
			Funciones del puesto.																																																			
	Reclutamiento	Importancia	21. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?	Entrevista				Gerente o administrador de RH.																																														
		Políticas de reclutamiento	22. ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? __si __no	Entrevista observación				Gerente o administrador de RH.																																														
		Fuentes de reclutamiento.	23. ¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?	Entrevista				Gerente o administrador de RH.																																														
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes</th> <th>S i</th> <th>No</th> <th>Na</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	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.										
Fuentes	S i	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.																																																						
		Tipos de reclutamiento	24. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan? __ Interno. __ Externo. __ Mixto.	Entrevista				Gerente o administrador de RH.																																														
		Procesos de	25. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento	Entrevista				Gerente o administrador																																														

		reclutamiento	<p>26. ¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos? __si __no.</p> <p>27. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa? __si __no.</p> <p>28. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?</p> <p>29. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?</p> <table border="1" data-bbox="730 651 1241 1336"> <thead> <tr> <th>Documentos</th> <th>S i</th> <th>No</th> <th>Na</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> <tr><td>Record de policía.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Certificado de salud.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cedula de identidad.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Partida de nacimiento.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Partida de nacimiento de los hijos.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Fotocopia carnet del INSS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Número RUC.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de conducir</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Licencia de portación de armas.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Documentos	S i	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.				Número RUC.				Licencia de conducir				Licencia de portación de armas.				<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta observación</p>	<p>de RH.</p> <p>Gerente o administrador.</p> <p>Gerente o administrador.</p> <p>Gerente o administrador trabajador</p> <p>Empresa</p>
Documentos	S i	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.																																																													
Número RUC.																																																													
Licencia de conducir																																																													
Licencia de portación de armas.																																																													

		<p>Modelos de comportamiento</p>	<p>34. ¿De los siguientes modelos de comportamiento cuales aplican en el proceso de selección?</p> <table border="1" data-bbox="730 302 1066 586"> <thead> <tr> <th>Modelo</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>	Modelo	S I	N O	N A	Colocación				Selección				Clasificación				Valor agregado				<p>Entrevista</p>	<p>Gerente o administrador de recursos humanos</p>																				
Modelo	S I	N O	N A																																										
Colocación																																													
Selección																																													
Clasificación																																													
Valor agregado																																													
		<p>Pasos de la selección de personal</p>	<p>35. ¿Cuáles de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?</p> <table border="1" data-bbox="730 662 1304 1218"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción preliminar de solicitudes</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 medica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista con el supervisor</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción realista del puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decisión de contratar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realimentación del proceso de selección</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Pasos	SI	NO	NA	Recepción preliminar de solicitudes				Administración de exámenes				Entrevista de selección				Verificación de referencias				Evaluación medica				Entrevista con el supervisor				Descripción realista del puesto				Decisión de contratar				Realimentación del proceso de selección				<p>Encuesta y entrevista</p>	<p>Gerente o administrador de recursos humanos, trabajadores</p>
Pasos	SI	NO	NA																																										
Recepción preliminar de solicitudes																																													
Administración de exámenes																																													
Entrevista de selección																																													
Verificación de referencias																																													
Evaluación medica																																													
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>Entrevista Encuestas</p>	<p>Gerente o administrador de recursos humanos, trabajadores</p>																																								

			<input type="checkbox"/> de desempeño <input type="checkbox"/> psicológicas <input type="checkbox"/> De respuestas graficas <input type="checkbox"/> De habilidades <input type="checkbox"/> Medicas		
			37. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Entrevista, Encuesta	Gerente o administrador de recursos humanos, trabajadores
			39. ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Entrevista	Gerente o administrador de recursos humanos
			40. ¿Quién le realizo la entrevista? <input type="checkbox"/> Director general <input type="checkbox"/> Responsable de RR.HH <input type="checkbox"/> Jefe de área	Entrevista, Encuesta	Gerente o administrador de recursos humanos, Trabajadores
			41. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?	Entrevista, Encuesta	Gerente o administrador de recursos humanos, Trabajadores

	Contratación	Gestión	42. ¿Quién hace la gestión de contratación? <input type="checkbox"/> director general <input type="checkbox"/> Responsable de RR.HH <input type="checkbox"/> Jefe de área <input type="checkbox"/> Agencia de empleo	Entrevista, Encuesta	Gerente o administrador de recursos humanos, Trabajadores
			43. ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador? <input type="checkbox"/> 1mes <input type="checkbox"/> 2 meses <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> Más de 3 meses	Entrevista, Observación	Gerente o administrador de recursos humanos
			44. ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Entrevista, Encuesta, Observación	Gerente o administrador de recursos humanos,
		Tipos de contratación	45. ¿Qué tipos de contratación existe en su empresa? <input type="checkbox"/> Tiempo indefinido <input type="checkbox"/> Tiempo determinado <input type="checkbox"/> prestacionado	Entrevista, Encuesta, Observación	Gerente o administrador de recursos humanos,
		Elementos del contrato	46. ¿Qué elementos contiene el contrato laboral? <input type="checkbox"/> Duración <input type="checkbox"/> Fecha de inicio	Observación	Empresa

			<input type="checkbox"/> Tipo de contrato <input type="checkbox"/> Jornada a tiempo completo o tiempo parcial <input type="checkbox"/> Periodo de prueba <input type="checkbox"/> Retribución <input type="checkbox"/> Numero de pagas <input type="checkbox"/> En caso de obras, el alcance del trabajo <input type="checkbox"/> Categoría del trabajador <input type="checkbox"/> Datos del trabajador <input type="checkbox"/> Datos del centro de trabajo <input type="checkbox"/> Duración de la vacaciones <input type="checkbox"/> Modo de cálculo final		
			47. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Encuesta	Trabajador
			48. ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Entrevista, Encuesta, Observación	Gerente o administrador de recursos humanos, Trabajadores
	Inducción	Programas de inducción	49. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Encuesta, Observación	Trabajadores Empresa

		Fines de la inducción	<p>50. ¿Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fines</th> <th>SI</th> <th>N O</th> <th>NA</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	SI	N O	NA	Reducción de los costos				Reducción del estrés				Reducción de la rotación				Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros				Entrevista,	Gerente o administrador de recursos humanos,
Fines	SI	N O	NA																						
Reducción de los costos																									
Reducción del estrés																									
Reducción de la rotación																									
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros																									
Desempeño laboral	factor	Importancia	<p>51. ¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización?</p>	Entrevista,	Gerente o administrador de recursos humanos, Trabajadores																				
			<p>52. ¿Cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador? ___ al final del periodo ___ semestral ___ anual</p>	Entrevista, Encuesta	Gerente o administrador de recursos humanos, Trabajadores																				
		Comportamiento organizacional	<p>53. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima afectan el desempeño de los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Clima laboral</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ambiente de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Clima laboral	SI	NO	NA	Ambiente de trabajo				Relaciones de trabajo				Relaciones interpersonales				Relación con los clientes				Entrevista, Encuesta	Gerente o administrador de recursos humanos, 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						

			<p>54. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?</p> <table border="1" data-bbox="730 305 1272 605"> <thead> <tr> <th data-bbox="730 305 1079 363">Aspectos</th> <th data-bbox="1079 305 1140 363">SI</th> <th data-bbox="1140 305 1201 363">NO</th> <th data-bbox="1201 305 1272 363">NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="730 363 1079 420">Sentido de pertenencia</td> <td data-bbox="1079 363 1140 420"></td> <td data-bbox="1140 363 1201 420"></td> <td data-bbox="1201 363 1272 420"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 420 1079 477">Disposición para el trabajo</td> <td data-bbox="1079 420 1140 477"></td> <td data-bbox="1140 420 1201 477"></td> <td data-bbox="1201 420 1272 477"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 477 1079 534">Confianza en la institución</td> <td data-bbox="1079 477 1140 534"></td> <td data-bbox="1140 477 1201 534"></td> <td data-bbox="1201 477 1272 534"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="730 534 1079 605">Apropiación institucional</td> <td data-bbox="1079 534 1140 605"></td> <td data-bbox="1140 534 1201 605"></td> <td data-bbox="1201 534 1272 605"></td> </tr> </tbody> </table>	Aspectos	SI	NO	NA	Sentido de pertenencia				Disposición para el trabajo				Confianza en la institución				Apropiación institucional				Entrevista, Encuesta	Gerente o administrador de recursos humanos, Trabajadores
Aspectos	SI	NO	NA																						
Sentido de pertenencia																									
Disposición para el trabajo																									
Confianza en la institución																									
Apropiación institucional																									

			<p>55. ¿Cuáles considera son las causas del ausentismo del trabajador?</p> <table border="1" data-bbox="800 277 1388 802"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Enfermedad común</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Enfermedad profesional</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Accidentes de trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Accidente común</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Problemas familiares</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Problemas de transporte</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Poca motivación para el trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Falta de supervisión</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Beneficios de convenio</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>56. ¿Cuáles considera son las causas de rotación de personal?</p> <table border="1" data-bbox="730 902 1360 1321"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Atraído 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 de mercado laboral</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Prestaciones de la organización</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Tipo de supervisión</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Crecimiento profesional</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Relaciones humanas</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Causas	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 convenio				Causas	SI	NO	NA	Atraído por otras empresas				Política salarial				Crecimiento de mercado laboral				Prestaciones de la organización				Tipo de supervisión				Crecimiento profesional				Relaciones humanas				<p>Entrevista, Encuesta</p> <p>Entrevista, Encuesta</p>	<p>Gerente o administrador de recursos humanos, Trabajadores</p> <p>Gerente o administrador de recursos humanos, Trabajadores</p>
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 convenio																																																																													
Causas	SI	NO	NA																																																																										
Atraído por otras empresas																																																																													
Política salarial																																																																													
Crecimiento de mercado laboral																																																																													
Prestaciones de la organización																																																																													
Tipo de supervisión																																																																													
Crecimiento profesional																																																																													
Relaciones humanas																																																																													

			Condiciones de trabajo						
			Moral de la empresa						
			Cultura organizacional						
			Política de reclutamiento y selección de personal						
			Criterios de evaluación de desempeño						
			Políticas inflexibles						

Anexo#2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua
UNAN – Managua
FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA
FAREM Matagalpa



ENTREVISTA

Nosotros los estudiantes del V año de administración de empresas de la universidad nacional autónoma de Nicaragua, UNAN-FAREM-Matagalpa, estamos realizando la presente entrevista con el objetivo de Analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales del municipio de Matagalpa, año 2015. La información obtenida en la presente entrevista se utilizaran para propósitos meramente académicos. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES:

Nombres _____ **y**

Apellidos: _____

Cargo: _____ **Fecha:** _____

1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISION 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 RE 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. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?

METODOS	SI	NO	NA
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o Bitácora del participante.			

Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.			
Conferencia con analistas de puestos o expertos.			

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

21. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS 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 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?

INTERNO.

EXTERNO.

MIXTO.

24. ¿Cómo INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

25. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS?

SI

NO.

26. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS PLITICAS 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 CARACTERISTICAS 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 ASPEC TOS 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#3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua
UNAN – Managua
FACULTAD REGIONAL MULTISCIPLINARIA
FAREM Matagalpa



ENCUESTA

Nosotros los estudiantes del V año de administración de empresas de la universidad nacional autónoma de Nicaragua, UNAN-FAREM-Matagalpa, estamos realizando la presente encuesta con el objetivo de Analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales del municipio de Matagalpa, año 2015. La información obtenida en la presente encuesta se utilizaran para propósitos meramente académicos. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES:

Nombres y

Apellidos: _____

Cargo: _____ **Fecha:** _____

1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?

2. CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?

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#4

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



GUIA DE OBSERVACIÓN

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?			

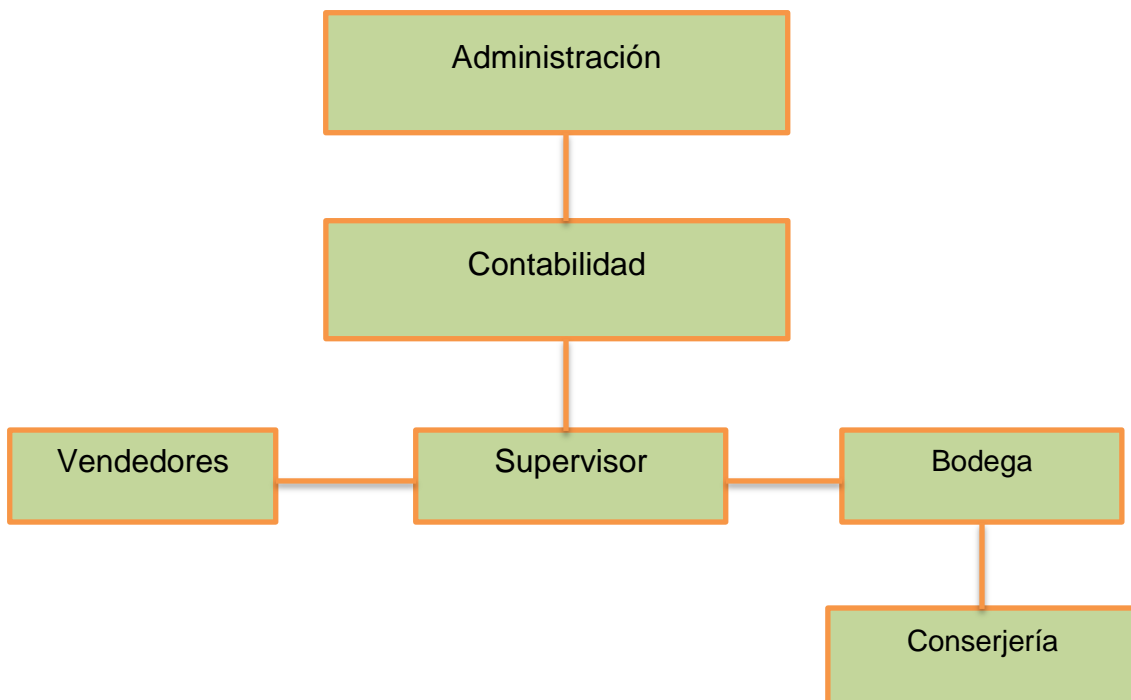
08	¿SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?			
09	¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?			
10	¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?.			
11	¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?			
12	¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS?			
	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?			

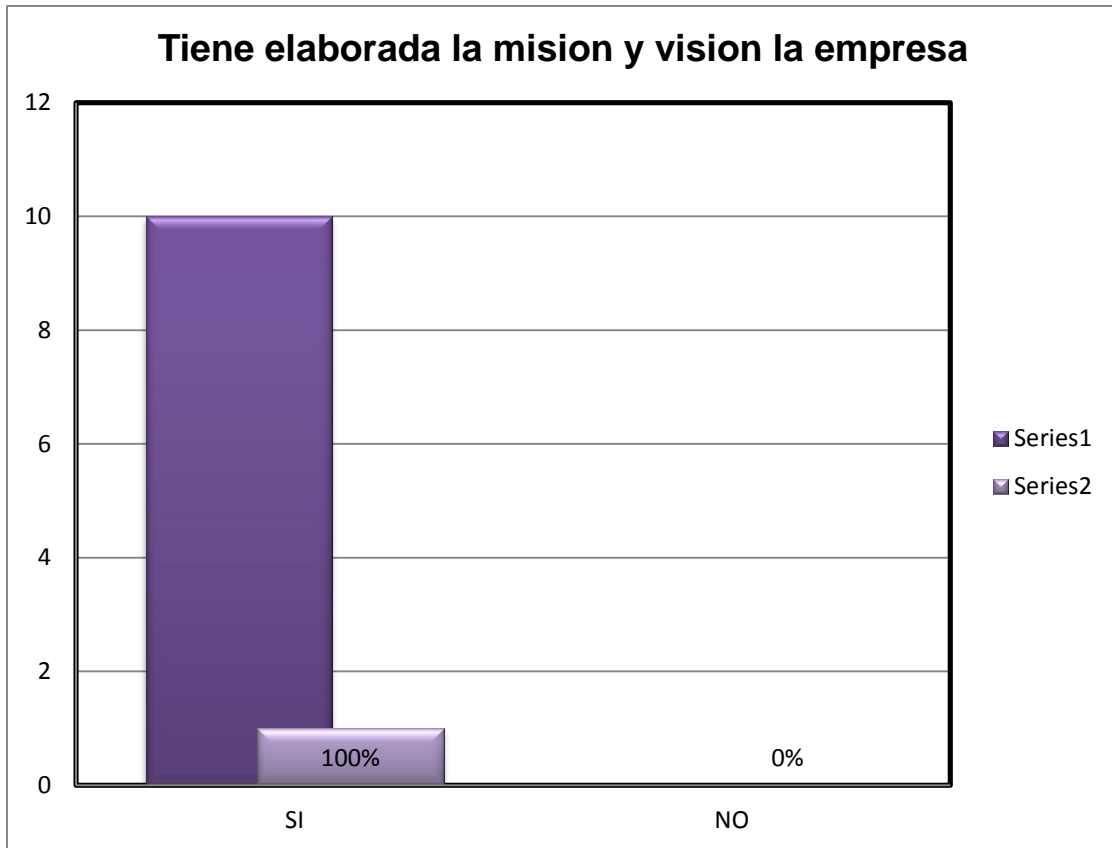
Anexo#5

Estructura organizacional de la Empresa Ediciones Culturales Unidas:



FUENTE: Información proporcionada Gerente de la Empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Anexo#6



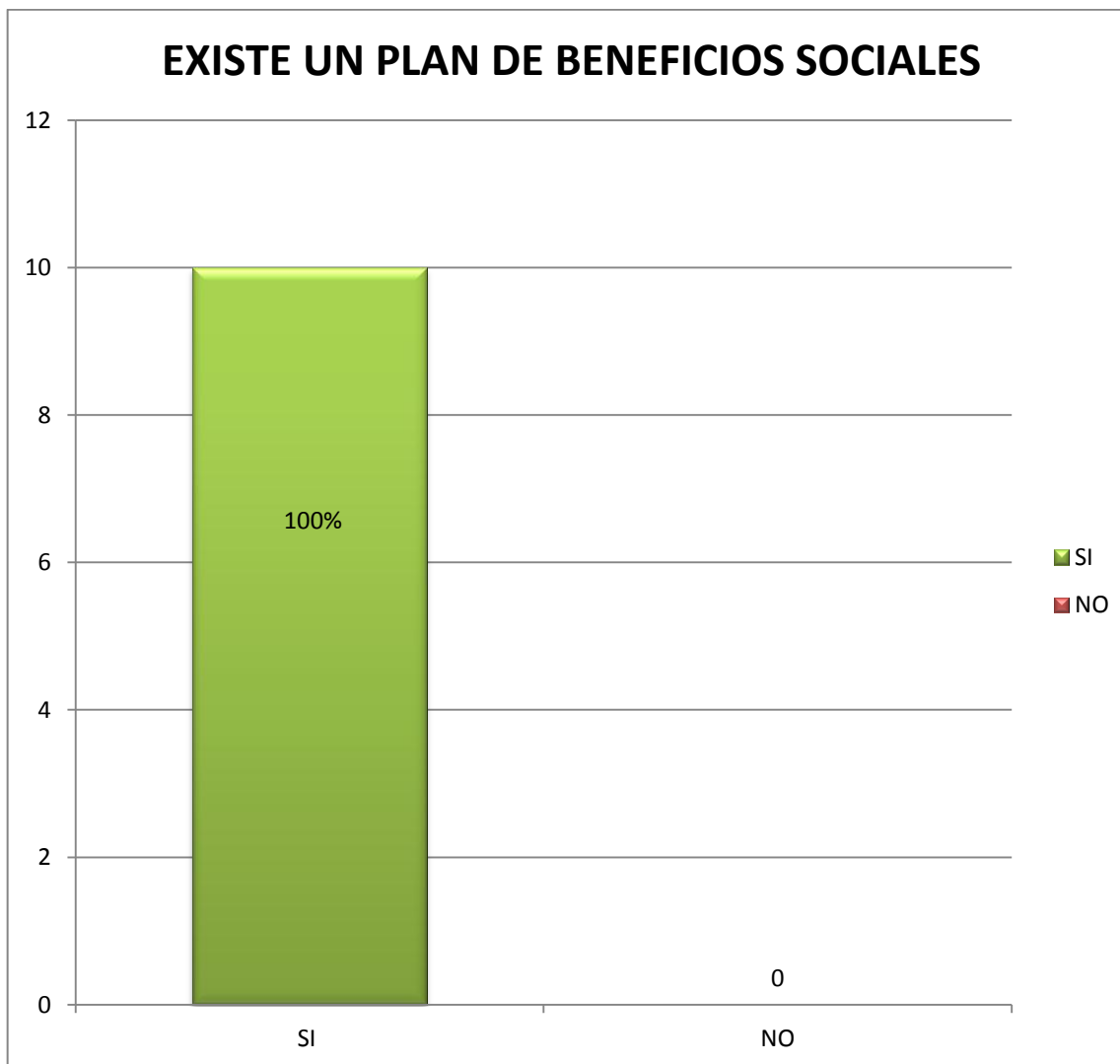
FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Anexo#7



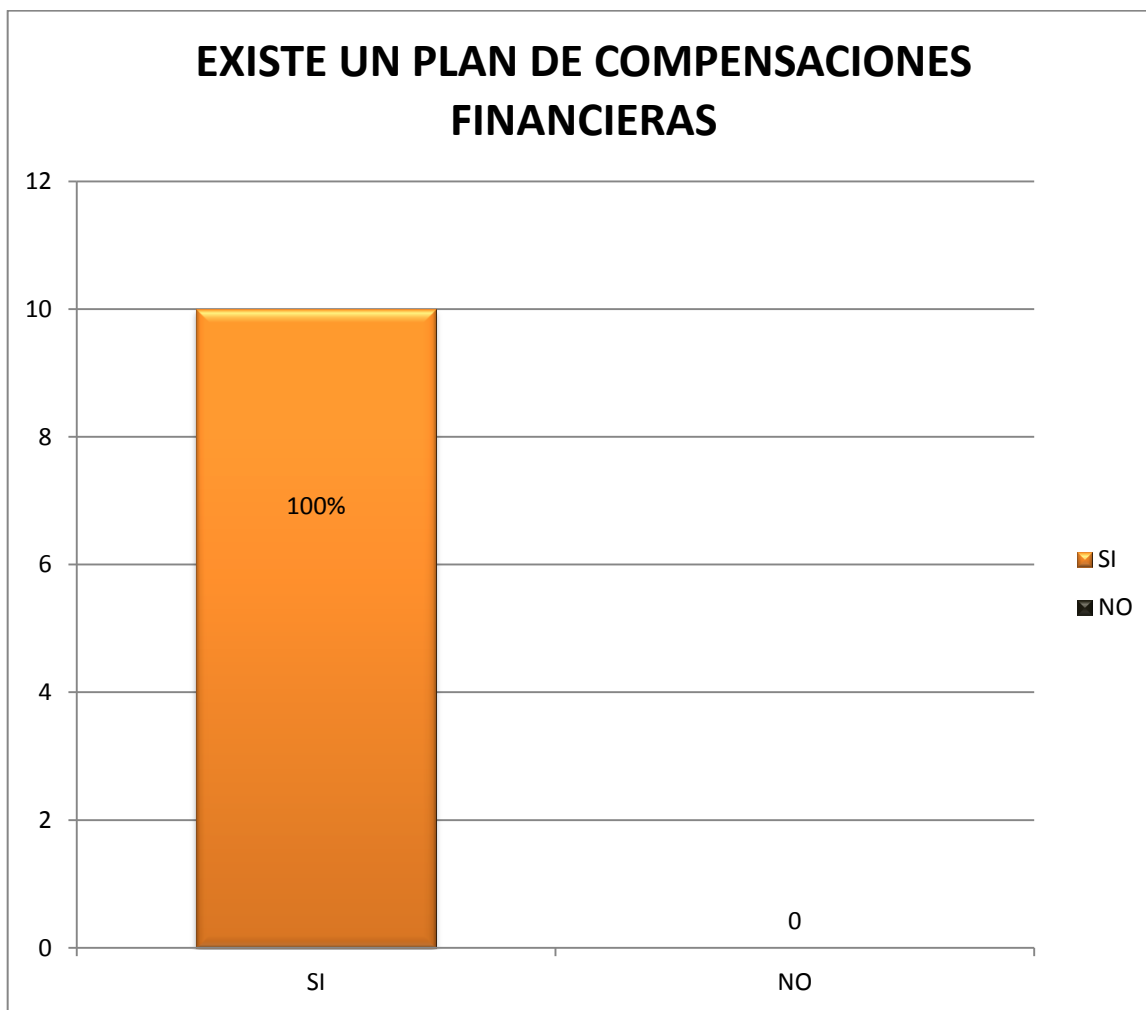
FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Anexo#8



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.

Anexo# 9



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Ediciones Unidas Culturales, Matagalpa.