

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDICPLINARIA, MATAGALPA
UNAN-FAREM**



Departamento de ciencias Económicas y Administrativas

**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 aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

SUB-TEMA:

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social – INSS del municipio de Matagalpa, año 2015.

AUTORAS

- Gelyn Lissethe Pérez Sáenz
- Joseling Elena Centeno Pineda

Tutor:

MSC. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 27 de enero del 2016

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
VALORACION DEL DOCENTE	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	7
III. OBJETIVOS	9
IV. DESARROLLO	10
4.1 ANTECEDENTES INSTITUTO NICARAGUENSE DE SEGURIDAD SOCIAL ...	10
4.1.1 LÍNEAS DE ACCIÓN	10
4.1.2 TRAMITES	10
4.1.3 Su Misión y Visión son las Siguietes:.....	11
4.2 Administración de recursos humanos.	12
4.2.1 Definición.....	12
4.2.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos	13
4.2.2.1 Función de Higiene y Seguridad del Trabajo	14
4.2.2.2 Función de servicios sociales	17
4.2.2.3 Función de Retribución	19
4.3 Subsistemas de Aprovisionamiento de Recursos humanos.....	20
4.3.1 Planeación.....	20
4.3.1.1 Definición.....	20
4.3.1.2 Importancia.....	21
4.3.1.3 Modelos de Planeación de Recursos Humanos.....	22
4.3.1.4 Proceso de Planeación de Recursos Humanos	25
4.3.1.5 Factores que Influyen en la Planificación de Recursos Humanos	28
4.3.1.6 Cuestiones claves que deben considerarse.....	33
4.3.2 Reclutamiento.....	39
4.3.2.1 Concepto	39
4.3.2.2 Importancia del reclutamiento.....	40
4.3.2.3 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.....	41
4.3.2.4 Tipos de Reclutamientos.	44

4.3.2.5	Procesos de Reclutamiento	47
4.3.3	Selección.....	49
4.3.3.1	Concepto	49
4.3.3.2	Importancia.....	50
4.3.3.3	Modelos del comportamiento.....	51
4.3.3.4	Pasos para la Selección de Personal.	54
4.3.4	Contratación.	74
4.3.4.1	Concepto.....	74
4.3.4.2	Elementos del contrato.....	75
4.3.5	Inducción.....	78
4.3.5.1	Programas de Inducción.....	78
4.3.5.2	Fines de la Inducción.....	80
4.4	Desempeño Laboral.	84
4.4.1	Definición.....	84
4.4.2	Importancia del papel del capital humano.....	85
4.4.3	Factores que Influyen en el desempeño laboral.....	86
4.4.3.1	Competencias Laborales.	86
4.4.3.1.1	Conocimientos.	87
4.4.3.1.2	Habilidades.	88
4.4.3.1.3	Experiencias.	89
4.4.3.1.4	Actitudes.	89
4.4.3.1.5	Establecimientos de Metas.	90
4.4.3.1.6	Motivaciones.	91
4.4.3.1.7	Características personales.....	91
4.4.3.2	Comportamiento Organizacional.	93
4.4.3.2.1	Clima Laboral.....	93
4.4.3.2.2	Liderazgo	94
4.4.3.2.3	Compromiso Organizacional.	95
4.4.3.2.4	Ausentismo.....	97
4.4.3.2.5	Rotación de Persona.....	99
V	CONCLUSIONES	103
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	104
VII.	ANEXOS	108

DEDICATORIA

A Dios nuestro creador y señor por brindarnos el don de la sabiduría y conocimiento, porque a pesar de no merecernos su amor escucho nuestras oraciones y cumplió nuestra meta.

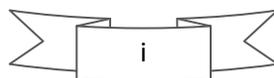
Infinitamente Gracias.

A nuestros padres por ser nuestro apoyo por creer en nosotros y nuestras capacidades, por alentarnos en los momentos difíciles, por sus palabras y sabios consejos.

A nuestros maestros por ser los guías desde el inicio de nuestra carrera, por compartir con nosotros sus conocimientos y brindarnos con amor el pan de la enseñanza.

Gelyn Lissethe Pérez Sáenz

Joseling Elena Centeno Pineda



AGRADECIMIENTO

Msc. Pedro Gutiérrez Mejía

Por dirigirnos en toda nuestra investigación final, por su paciencia, por compartir sus conocimientos y guiarnos para entregar un trabajo de calidad.

Lic. Leslie González
Administración INSS

Por permitirnos realizar nuestra investigación en tan prestigiosa Empresa, por ayudarnos y brindarnos toda la información necesaria para culminar con satisfacción nuestro trabajo.

Docentes.

Por compartir con nosotros sus conocimientos, por tenernos paciencia y por ayudarnos a cumplir nuestra meta de graduarnos.

Al personal administrativo

Por todos los beneficios que nos brindaron, por apoyarnos y atendernos con amabilidad.

Al personal de servicios generales

Al personal de servicios generales por el apoyo que brindan a la universidad y a todos los estudiantes. Al personal de conserjería por siempre tener nuestras aulas limpias y ordenadas. Al personal de seguridad por siempre recibirnos con una sonrisa y un amable saludo en todos los encuentros. Gracias porque su trabajo contribuye a que todos los estudiantes cumplamos nuestros sueños.

VALORACION DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: JOSELING ELENA CENTENO PINEDA (CARNET No. 10060280) y GELYN LISSETH PEREZ SAEN (CARNET No.11064207) Con el Tema " El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015. Y correspondiente al Subtema: Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social – INSS del municipio de Matagalpa, año 2015. El cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **Administración de recursos humanos, Subsistemas de aprovisionamiento de recursos humano y Desempeño laboral**, del instituto Nicaragüense de Seguridad Social .A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas. Se extiende la presente a los doce días del mes de enero del año dos mil dieciséis. "**Año de la madre tierra**".

Lic. Pedro José Gutiérrez Mejía
Maestro Tutor

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social – INSS del municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social es una organización del estado dedicada al aseguramiento de todos los trabajadores, también realiza funciones como el pago de pensionados, entre otros.

El propósito de la investigación es conocer el proceso de aprovisionamiento que realiza esta institución y como este influye en el desempeño laboral de sus trabajadores. Esta temática es de gran importancia tanto para el estudiantado como para la empresa ya que generara nuevos conocimientos y permitirá a la institución verificar si cumple con todos los pasos de un buen aprovisionamiento de personal.

El sistema de aprovisionamiento influye con el desempeño laboral de los trabajadores de esta institución ya que se relaciona directamente con la planeación, el reclutamiento, selección y contratación. El INSS realiza un excelente control de estas etapas de aprovisionamiento, el cual permite tener un alto nivel de desempeño laboral de sus trabajadores, altos niveles de compromiso organizacional de sus empleados, bajo nivel de ausentismo, y bajo nivel de rotación de personal. El proceso de reclutamiento que generalmente se realiza es mixto y este depende de que el candidato presente los principales factores como, conocimientos y habilidades del cargo, y buenas actitudes.

I. INTRODUCCION

A través de la presente investigación se pretende analizar el tema "El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Sub Sistema de Aprovisionamiento y la Influencia del sub Sistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), del Municipio del municipio de Matagalpa, año 2015".

Se pretende dar solución a la siguiente problemática ¿Cómo influye la incidencia del sistema de aprovisionamiento de personal en el desempeño laboral de los trabajadores del el instituto nicaragüense de seguridad social, (INSS), del departamento de Matagalpa, periodo 2015?

El propósito fundamental de la investigación es dar respuesta a la problemática anteriormente planteada, identificando el proceso de planeación del empleo que se da en esta Institución, incluyendo los elementos de la gestión implementados por la empresa en el reclutamiento de personal, determinando los pasos de selección utilizados por la empresa y concluyendo con lo que es la valoración del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa.

Se encontraron los siguientes Antecedentes.

- ✓ En Marzo del 2008 los Autores Flores, Roberto JL, Abreu y M.H Badii, realizaron la monografía titulada: Factores que Originan la Rotación de Personal En las Empresas Mexicanas.

Esta investigación permite ampliar los conocimientos acerca de la rotación de personal con la que cuentan las empresas.

Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias con especialidad en administración, elaborado por Juan Jaime López Hernández, con el tema, La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. México del año 2004.

El principal objetivo de este trabajo, es conocer el aprovisionamiento de personal de los trabajadores y el desempeño laboral determinando así, las causas de la rotación de empleados.

Una rotación del personal no controlada dentro de una organización produce efectos perniciosos en muchos aspectos, por tal razón es primordial el determinar las causas y proponer las medidas que deberán tomarse en consideración para que el personal sea un elemento que se pueda controlar, y permita lograr los objetivos institucionales.

- ✓ Tesis realizada por Marisol Soto Gaune y Ernis Rebuffo Castro, con el tema; “Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción del personal en el Ministerio de la vivienda y urbanismo.” Universidad Académica de humanismo cristiana. Santiago Chile 2007.

El objetivo práctico de este trabajo, es proponer medidas que tiendan a mejorar el actual proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, el cual permitirá desarrollar en forma planificada y racional los mencionados procesos, como también, reducir los costos y tiempos empleados en la actualidad, dando satisfacción a los clientes internos de la organización y proporcionando una herramienta que forme parte integral de la alimentación de los recursos humanos.

- ✓ Trabajo de grado presentado por Neudis Gómez y Tailandia Terán de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, con el tema; “Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección del personal de la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil Oriente Internacional”. Maturín_ Estado Monagas Venezuela 2005.

En tal sentido a través de la presentación de este trabajo de grado se realizó un análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo que formará parte de la empresa Edil Oriente Internacional para de esa manera poder contar con el personal más idóneo y prestar un mejor servicio a los clientes que soliciten de sus servicios.

- ✓ Monografía de Meharifie Violeta y David Wug de la Universidad de San Carlos de Guatemala facultad de ciencias económicas con la temática. “Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez”, en el año 2006.

Esta tesis trata de abordar la importancia que tienen los recursos humanos y como las empresas de Guatemala están tomando en cuenta un departamento especial que se encargue de ellos. El Colegio Capouilliez, donde fue realizada la investigación es una organización en la que se da un alto valor al recurso humano, considerándolo como uno de los pilares que le dan vida. El estudio pretende comprobar si los procesos de reclutamiento, selección e inducción de Personal permiten una óptima dotación de docentes de acuerdo al perfil del puesto requerido.

Monografía elaborada por Héctor José Gutiérrez Ibarra y Skarleth Ruiz Leiva de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM Matagalpa, con el tema Análisis de aplicación de subsistema de Recursos Humanos en las empresas públicas y privadas de Matagalpa durante el año 2007, Tutor Lic. Francisco Hernández, esta investigación fue de gran importancia para resaltar las capacidades humanas requeridas por la organización tanto pública y privada y desarrollar habilidades y aptitudes que ayuden a lograr la eficacia de la organización, teniendo relación con nuestra temática.

Monografía elaborada por Carolina Aracely Rayo Treminio y Karla Vanessa Treminio Martínez, para optar al título de licenciadas en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa con el tema Aplicación de los componentes de la administración de recursos humanos en las empresas de Matagalpa, primer semestre del año 2005, en el trabajo se concluye la importancia de los componentes de la administración para el funcionamiento de la organización tanto pública como privada.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, para medir e interpretar los indicadores relacionados con el sistema de Administración de Recursos Humanos y subsistema de Aprovisionamiento del Instituto Nicaragüense de seguridad Social (INSS)

En términos generales los dos enfoques (Cuantitativo-cualitativo) son paradigmas de la investigación científica, pues ambas emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimientos. (Sampleri, pág. 4).

Según Gómez (2006) Señala que bajo el enfoque cuantitativo, es decir la recolección de datos es equivalente a medir, Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales a poblaciones o situaciones amplias. (pag.121).

Blasco y Pérez (2007) Señalan que el enfoque cualitativo estudia la realidad en su contexto natural y como sucede sacando e interpretando fenómenos implicados. (pag.125).

La investigación es de tipo de estudio correlacional, debido a que pretende conocer y explicar el proceso y relación entre las variables.

Según Julio Piura López (2008), En este tipo de estudio se pretende establecer el grado de asociación existente entre variables permiten indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de otra. (pag.93).

La investigación por su diseño es no experimental, Bernal explica que es no experimental porque no se manipulan las variables. Es decir, que no hace variar intencionalmente las variables independientes.

Por su amplitud en el tiempo es transversal, Es por tal razón que el tiempo dado para dicha investigación es durante el periodo 2015.

Según Cesar A Bernal (2010), son investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio, una única vez en un momento dado.

Se utilizara el método teórico como el inductivo, para realizar un análisis de la información y llegar a establecer conclusiones tomadas como validas.

Según Bernal (2010) utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general, además del método empírico, así como el deductivo para realización de instrumentos (Entrevistas, encuestas, guía de observación) y así conocer más a profundidad lo concerniente a la temática abordada. (pag.59).

Según Bernal (2010). El método deductivo, este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. De aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (pag.59)

La población está constituida por un total de 70 trabajadores del instituto nicaragüense de seguridad social, (INSS) Matagalpa.

Según Arias (2006) la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de lo investigado.

La muestra que se implementara para esta investigación será de acuerdo a la formula.

Muestra:

Calculo de la muestra

$$n = \frac{N Z P (1 - P)}{(N-1) (N P) + Z P (1-P)}$$
$$n = \frac{(70) (1.96) (0.5) (0.5)}{(70 - 1) (0.5) + (1.96) (0.5) (0.5)}$$

$$n = 268.91 (0.25)$$

$$0.1725 + 3.8416 (0.25)$$

$$n = 67.2275$$

$$0.1725 + 0.9664$$

$$n = 59.34$$

59 personas son las que serán encuestadas.

Variables:

N: Tamaño de la población.

Z: Nivel de Confianza.

P: Probabilidad de Éxito.

n: Tamaño de la muestra.

(1 - P): Probabilidad de Fracaso.

E: Error máximo perdido.

VARIABLES DE ESTUDIO

Administración de recursos humanos

Subsistemas de aprovisionamiento de recursos humano

Desempeño laboral.

Después de haber obtenido los datos a través de encuesta, entrevista y guía de observación, para la tabulación de la información se hará uso del SPSS y el programa Microsoft Excel. Para conocer la correlación entre ellos se utilizara el Chip cuadrado por medio del SPSS.

II. JUSTIFICACION

Dirigir una empresa exige un gran dominio de emociones, en la actualidad los gerentes deben actuar como un líder y un ejemplo a seguir, teniendo conocimientos y experiencia que lo lleve a tomar decisiones que mejor beneficien a la organización, lo que quiere decir que: la parte más importante de una empresa es su componente humano y como líder se debe tratar con personas, entender sus necesidades y conocer sus motivaciones.

Es por esto que se debe contar con un plan de aprovisionamiento incluyendo planeación, reclutamiento, inducción, y contratación que permita seleccionar al mejor candidato, ya que en la actualidad existe un alto grado de desempleo y hay muchos candidatos disponibles, pero esto no quiere decir que sean los candidatos idóneos para ocupar el puesto. Es evidente que la búsqueda de candidatos para un puesto debe de ser completa e integra, ya que al no hacerlo se puede contratar a alguien incapaz y que puede ocasionar problemas a la organización.

Esta es la razón para la realización del estudio, "Influencia del sub Sistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social-INSS, del Municipio del municipio de Matagalpa, año 2015".

El Propósito es conocer como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento dentro de esta empresa, cual es la importancia de realizarlo, sus ventajas y desventajas, ya que actualmente un sin número de empresas no realizan estos procesos, algunas por los siguientes factores llamados amiguismo, conecte, por partidos políticos, o por suerte, estas son algunos factores que inciden para que la empresa no lleve a cabo un plan de reclutamiento.

Esta información ayudará a los estudiantes a conocer, cómo funcionan la empresas hoy en día, y de la gran importancia de éste tema para el estudiantado como futuros empresarios, para ejercer las funciones de manera adecuada, y para

lograr que una empresa pueda marchar en desarrollo constante, evitando así que muchas empresas tengan mal prestigio por no aplicar dichos proceso, o que sus trabajadores no tengan la capacitación necesaria para ocupar determinados puestos, ya que no se puede contratar al personal simplemente porque son amigos.

Así mismo también se brindara la información necesaria a la empresa, para que puedan ver si ellos realmente están en un error al no aplicar dicho proceso, o si esta empresa logra cumplir con todos sus objetivos laborales, incluyendo si cumplen con todos los requisitos para la selección y contratación de personal.

El trabajo realizado contribuirá a la universidad como medio de apoyo para brindar a los estudiantes más información a sus tesis finales.

El trabajo contribuye de manera personal, a enriquecer nuestros conocimientos en cuanto al proceso de aprovisionamiento de personal y el desempeño laboral de los trabajadores, aplicado al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, (INSS).

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia del Subsistema de Aproveccionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de seguridad Social - INSS del municipio de Matagalpa, año 2015.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer los procesos del subsistema de Aproveccionamiento de recursos Humanos.
2. Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por el instituto nicaragüense de seguridad social – INSS del municipio de Matagalpa.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores del instituto nicaragüense de seguridad social – INSS del municipio de Matagalpa.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores del instituto nicaragüense de seguridad social – INSS del municipio de Matagalpa.

IV. DESARROLLO

4.1 ANTECEDENTES INSTITUTO NICARAGUENSE DE SEGURIDAD SOCIAL (INNS) – MATAGALPA

El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social es una organización del estado dedicada al aseguramiento de todos los trabajadores, también realiza funciones como el pago de pensionados, entre otros. Tiene su sede central en Managua con sucursales en todos los departamentos.

4.1.1 LÍNEAS DE ACCIÓN

Aumentar la afiliación de trabajadores al seguro social en particular ampliando el área rural, cooperativas, sindicatos y trabajadores por cuenta propia.

Asegurar la atención de salud preventiva de los asegurados del INSS.

Asegurar la atención curativa y de rehabilitación al derecho habiente del INSS a través de las clínicas previsionales públicas y privadas.

Asegurar el pago de pensiones de forma rápida y eficiente, en particular a las víctimas de guerra.

Mejorar el sistema de financiación de las pensiones y el manejo del fondo de inversión del INSS.

Mejorar la eficiencia y calidad del funcionamiento del INSS.

Asegurar la participación consciente de los trabajadores y pensionados en el desarrollo de la seguridad social.

4.1.2 TRAMITES

Trámites de Afiliación y Fiscalización

- Registro de empleadores.
- Afiliación de asegurados nuevos o reingresos.
- Gestión de carné de asegurado y beneficiaria.
- Revisión a empresas y atención de denuncias.

Trámites de Facturación y Cobranza

- Asesoramiento a empleadores.
- Grabación del reporte mensual de salario (RMS).
- Atención de reclamos de facturas.
- Convenios de pago.

Trámites de Pensiones

- Solicitudes de pensión
- Cambios de banco.
- Préstamos a pensionados
- Renovación de carné de pensionado

4.1.3 Su Misión y Visión son las Siguietes:

Misión

Proteger a los trabajadores y sus familias contra los riesgos relacionados con la vida y el trabajo, proporcionando prestaciones económicas por invalidez, vejez, muerte y riesgos profesionales; asegurando servicios de salud para enfermedad, maternidad, accidentes comunes y riesgos profesionales; y brindando otros servicios sociales para elevar la calidad de vida de la población protegida. Todo ello se financiará con el aporte solidario de los empleadores, trabajadores y el estado.

Visión

Aumentar sustancialmente el número de trabajadores protegidos por el Seguro Social contra los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, muerte y riesgos profesionales, quienes recibirán prestaciones económicas dignas de acuerdo a las capacidades financieras de la institución y cobertura total de servicios de salud en un subsistema dirigido por el MINSA. Además el INSS habrá diseñado e iniciado la implementación de un sistema complementario de

financiación de las pensiones que permitirá hacer sostenible al seguro social en el mediano y largo plazo.

En la entrevista la Lic. Leslie González dijo que la empresa sí cuenta con la misión y visión. Esta información fue confirmada por medio de la observación realizada.

A través de las encuestas el 100% del personal encuestado conoce la Misión y visión de la empresa. (Ver Anexo N° 5).

4.2 Administración de recursos humanos.

4.2.1 Definición.

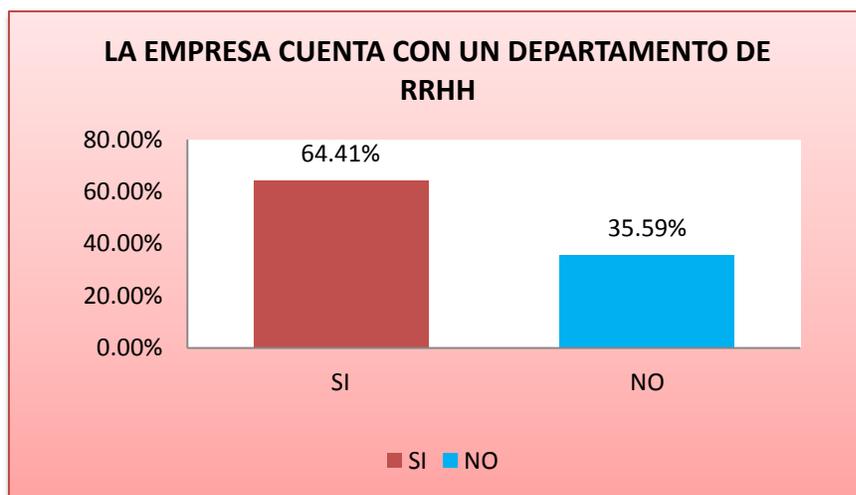
La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características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

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 G. , 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, 2008, pág. 9).

A través de estos conceptos se puede llegar a la conclusión que la administración de recursos humanos se basa en dirigir el personal de una organización, coordinar y controlar sus funciones, motivarlos y guiarlos hacia la meta establecida por la empresa.

Gráfico N° 1. Departamento de RRHH



.Fuente obtenida por Medio de Encuestas

De acuerdo a la entrevista y a las encuestas aplicadas en la empresa, ésta sí cuenta con un departamento de Recursos Humanos. Según los resultados de la encuesta el 64.41% opino que sí existe un departamento de Recursos Humanos, Mientras que el 35.59% dijo lo contrario. Estas opiniones difieren ya que en la Organización el Departamento de Recursos Humanos se encuentra ubicado en la ciudad de Managua y los encargados de realizar esta función en Matagalpa es el departamento de Administración. Esta información fue confirmada por medio de la Observación. Se considera que el INSS por ser una organización amplia debe de contar un departamento de recursos humanos en Matagalpa, para llevar un mejor control, puesto que se observo que todo este trabajo se le carga al director general Lic. Rubén Gómez, lo cual provoca atrasos en sus demás funciones. Además esto puede afectar el proceso de reclutamiento, ya que se necesita una persona especialista y con todos los conocimientos necesarios para realizar un buen proceso de selección.

4.2.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos

En un mundo de negocios caracterizado por la exposición de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por

los cambios demográficos, políticos y culturales, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos, y sobre todo expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias, y sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. (Chiavenato 2007, pág. 122).

Según Chiavenato las funciones de Recursos Humanos se caracterizan por las innovaciones que sufren los negocios día a día, y por la necesidad de administrar correctamente a todo el personal de las empresas, con el objetivo de hacer a las organizaciones más rápidas, eficaces y bajos en costos.

Es de gran importancia que los gerentes apliquen todas las funciones de recursos humanos, ya que le ayudara a tener un mejor control de todo su personal generando así altos beneficios para su empresa.

4.2.2.1 Función de Higiene y Seguridad del Trabajo

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

Es una obligación de toda empresa brindarles a sus trabajadores una buena higiene para evitar enfermedades a sus empleados, de igual manera se exige seguridad laboral para prevenir accidentes. Todo esto evita que las organizaciones incurran en costos innecesarios.

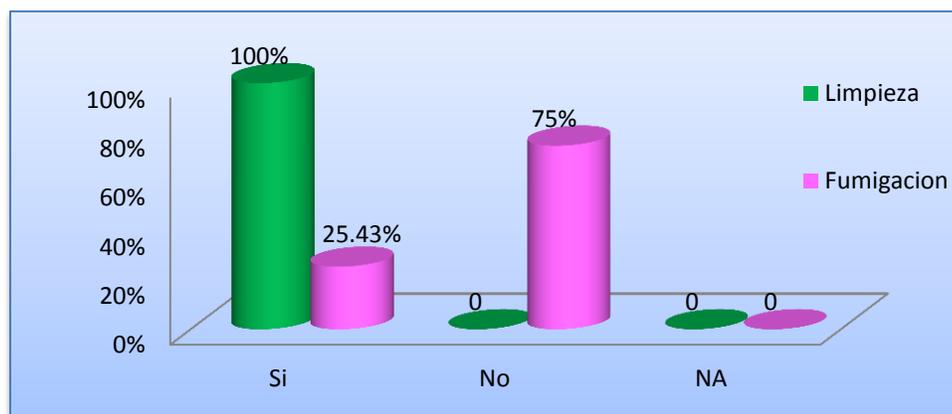
Medidas de Higiene Laboral

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realizan. (Chiavenato, I, 2007, pág. 332).

La higiene es un hábito que se aprende desde el hogar y que se debe aplicar en todo trabajo, es por esta razón que las empresas deben de proveer a su personal

todo lo necesario para mantener limpia el área de trabajo además de brindarles el equipo necesario como: guantes, mascarías, entre otros, todo en dependencia del trabajo que se esté realizando.

Gráfico N° 2. Medidas de higiene Laboral



Fuente propia obtenida por medio de encuestas y entrevistas

De acuerdo a la entrevista con la Lic. Leslie González en la empresa se realiza una limpieza general mensualmente y cada 6 meses fumigación. Según las encuestas el 100% dijo que se hacen limpiezas, en cambio de la Fumigación solamente el 25.43% conocía que sí se realizaban, mientras que el 74.57% lo desconocía ya que estas son realizadas en los días libres cuando la empresa está vacía. A través de la guía de observación se verifico que los pasillos de la institución, se encontraban limpios, de igual manera los baños. Respecto a la teoría se confirma que la institución protege a sus trabajadores de riesgos sobre la salud, realizando las medidas de higiene laboral anteriormente mencionadas.

Se considera que el INSS realiza una excelente labor en cuanto a la higiene laboral, puesto que mantiene sus áreas limpias y sin plagas debido a la fumigación que realizan, brindando salud y buena presentación a sus trabajadores y clientes.

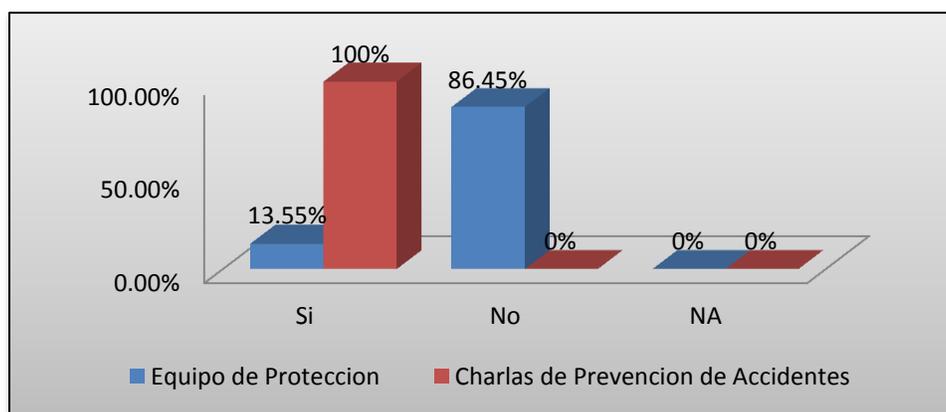
Medidas de Prevención de Accidentes Laborales

Se puede definir como accidentes laboral como aquel que se deriva del trabajo y que provoca directa e indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional

o un mal que lleva a la muerte, a si como la pérdida total o parcial de la capacidad para trabajar.(Chiavenato, I, 2007, pág. 338).

Es de gran importancia que la empresa brinde a todos sus trabajadores el equipo de protección necesario para evitar accidentes laborales que vendrían a perjudicar a la empresa tanto en atrasos como en costos.

Gráfico N° 3. Medidas de prevención de accidente



Fuente propia obtenida por medio de encuestas

Por medio de la información obtenida en la entrevista y las encuestas se determino que se realizan charlas contra la prevención de accidentes y al personal que trabaja fuera de la empresa se les da todo el equipo de protección necesario. En el gráfico se observa que al 100% se les brinda charlas, en cuanto al equipo de protección solamente se le brinda al 13.55% del personal que pertenecen a motorizados y personal de limpieza, al 86.45% no se les brinda porque son personal de oficina.

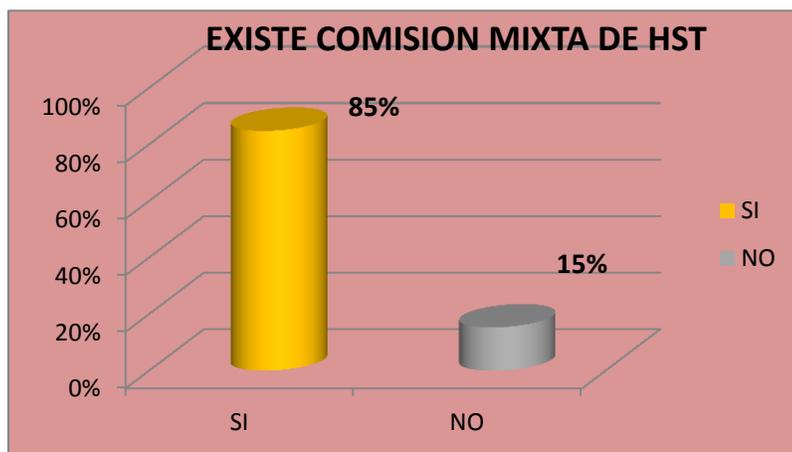
Se considera que esta institución si brinda el equipo de protección necesario a los motorizados y personal de limpieza, pero realiza una mala práctica al no brindarle al personal de oficina, se dijo en la entrevista que estos no necesitan por que se mantienen sentados. Sin embargo se brindan charlas para evitar accidentes dentro de las oficinas, ya que un golpe por leve que sea puede ocurrir en los espacios de trabajo y pueden traer consecuencias graves.

Comisión Mixta de HST

Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo (C. M. H. S.T) es el órgano paritario de participación en las actividades de protección y prevención de riesgos en el centro de trabajo, impulsados por la administración del centro de trabajo mediante la gestión que efectuó el técnico o encargado de atender la higiene y seguridad. (Chiavenato, I, 2007).

Es de gran importancia que en todas las empresas exista una comisión mixta que se encargue de velar por la higiene y seguridad de los trabajadores, impulsando actividades que motiven a los empleados para hacer buen uso de estos.

Gráfico N° 4. Comisión Mixta de HST



Fuente propia obtenida por medio de encuestas

De acuerdo a la encuesta realizada el 85% dijo que si existe una comisión Mixta HTS y el 15% dijo que no. Según la entrevista con la Lic. Leslie González, si existe una comisión mixta, el 15% de las opiniones pertenecen a personas nuevas en la empresa que lo desconocían.

Se considera que el INSS hace bien en contar con una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajador, ya que implementa simulacros relacionados a algunos accidentes que pueden ocurrir inesperadamente, estos involucran tanto al personal como a los clientes, lo cual viene a ser beneficioso a la organización.

4.2.2.2 Función de servicios sociales

Pérez (2012) menciona que “esta función se ocupa de gestionar los servicios y la

realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.”

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

Atraves de las encuestas y la entrevista realizada se determino que sí existe un plan de beneficios Sociales. En las Encuestas el 100% dijo que sí. Ver Anexo N° 6

La empresa brinda a todos sus trabajadores diferentes tipos de servicios sociales, que los motivan a aumentar su nivel de desempeño y a realizar un trabajo de calidad.

El plan de beneficios Sociales comprende todos los aspectos mencionados en la encuesta como Alimentación, Seguro Social, Subsidios, Medicamentos y Exámenes médicos. Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para el o para las personas que lo rodean. (Grados J. , 2013, pág. 255). El 100% de las encuestas marco todas las Opciones. (Ver Anexo N°7).

Se considera que esta organización brinda grandes beneficios sociales a sus trabajadores. En este aspecto la empresa brinda la satisfacción a sus empleados motivándolos a realizar un mejor desempeño laboral y evitar la rotación de personal.

Sindicatos.

Es una agrupación o asociación que busca defender los intereses comunes de sus miembros. (Chiavenato, I, 2007, pág. 370).

Es de gran importancia que las empresas exista un grupo que defienda los intereses de los trabajadores siempre y cuando lo realicen de la forma correcta para evitar conflictos con la alta gerencia.

Gráfico N° 5. Sindicatos



Fuente propia obtenida por medio de encuestas

Según las encuestas realizadas el 94.91% dijo que sí están organizados en sindicatos, mientras que el 5.09% opinó que no. Por medio de la entrevista realizada a la Lic. Leslie González éste último porcentaje se refiere a nuevos trabajadores que están en proceso de la integración a los sindicatos.

Se considera nuevamente que es bueno que esta empresa cuente con un sindicato que vele por los intereses de los trabajadores. Se observó que la relación con el sindicato con la gerencia es buena, por lo que los acuerdos favorecen a ambos.

4.2.2.3 Función de Retribución

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

El término plan de compensación incluye aspectos adicionales a los comprendidos en sueldos y salarios, puede incluir incentivos, beneficios y servicios que ayudan a establecer un vínculo entre los costos laborales y la productividad. (Werther w.

2000, pág. 285).

Las retribuciones adicionales que se brindan sirven de motivación al personal de la empresa y benefician a las empresas, puesto que los empleados brindan mayor productividad y desempeño laboral.

En las encuestas realizadas el 100% de los encuestados opinó que sí existe un plan de compensaciones financieras. (Ver Anexo N°.8). Estas están arriba del salario mínimo. (Ver Anexo N° 9).

Se considera correcto que la organización brinda a sus trabajadores aparte de su salario, otros beneficios que motivan a un mayor desempeño laboral. El INSS aporta a sus empleados incentivos como: asistencia médica, alimentación, bonos entre otros.

4.3 Subsistemas de Aprovechamiento de Recursos humanos

4.3.1 Planeación

4.3.1.1 Definición

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de todas las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. (Chiavenato I. , 2007, pág. 150).

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, 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 L simon, 2007, pág. 89).

Estos tres autores coinciden en que la planeación, es identificar qué tipo de personas ocuparan determinados cargos ya que de esto depende que se cumplan los objetivos que la organización desea alcanzar. Existen diferentes tipos de conceptos relacionados a la planeación, pero todos están orientados a un solo significado.

En el proceso de planeación se utilizan un sinnúmero de estrategias que un buen administrador debe de seleccionar. Se debe de estudiar todas las ideas y opciones de manera anticipada que beneficien a la empresa.

4.3.1.2 Importancia

La planificación de 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 absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y en general, con la baja de productividad. (Dolan L simon, 2007, pág. 85).

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

Planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La *planeación de personal* abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento hasta

el de director general. Sin embargo, la mayor parte de las compañías denominan planeación de la sucesión al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos. La planeación del empleo debe surgir de los planes estratégicos de la empresa, tales como entrar en negocios nuevos, construir plantas o reducir costos, que afectan los tipos de puestos que la firma necesita cubrir (o eliminar). (Dessler G. , 2009, pág. 166).

Para que una empresa funcione adecuadamente se deben de planear con anticipación todas las actividades que se van a realizar, es necesario estudiarlas para que estas funcionen de la manera esperada. Por esta razón es de suma importancia el proceso de planificación ya que por medio de esta se anticipa un estudio minucioso para que todo funcione adecuadamente. Según Lic. Leslie Gonzales, la planeación si es de gran importancia ya que contribuye al manejo y control de los empleados.

4.3.1.3 Modelos de Planeación de Recursos Humanos

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejara en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posibles imprevisto, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc. (Chiavenato I. , 2007).

Según Chiavenato el modelo de la demanda estimada del producto o servicio es dependiente de las necesidades de personal. Sus relaciones son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Además este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización.

Modelo basado en segmentos de cargos.

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

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

De acuerdo con Chiavenato este modelo se enfoca en el nivel operativo de la organización, además es una técnica de planeación utilizada por las grandes empresas. Según el ejemplo de Standard Oil este consiste en elegir un factor estratégico, establecer niveles históricos de cada factor estratégico, determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional, proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Modelo de sustitución de puestos claves. (Modelo de grafica de reemplazo)

Muchas organizaciones utilizan graficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación grafica de quien sustituye a quien, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización.

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

Según Chiavenato las graficas de reemplazo son una representación grafica de quien sustituye a quien, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. El resultado final de quien será promovido estará basado por medio de los resultados de la Evaluación del Desempeño.

Modelo basado en el flujo de personal.

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entrada, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. (Chiavenato I. , 2007).

De acuerdo a Chiavenato este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entrada, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización, este es capaz de predecir las consecuencias de contingencias como política de promociones de la Organización.

Modelo de planeación integrada.

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

- a) Volumen planeado de producción.
- b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad de personal.
- c) Condiciones de oferta y demanda en el mercado
- d) comportamiento de los clientes. (Chiavenato I. , 2007).

Se considera que este es el modelo más amplio en comparación con los demás, ya que la planeación de personal toma en cuenta los cuatro factores antes mencionados como el Volumen planeado de producción, Cambios tecnológicos, condiciones de oferta y demanda y el comportamiento de los clientes.

Según la Lic. Leslie los modelos más comunes a utilizar son el Basado en la Sustitución de puestos claves y el Basado en la planeación Integrada, ya que se realizan a través de promociones, de acuerdo a la evaluación del desempeño de cada trabajador. La investigación de mercados de recursos humanos es realizada a partir de la demanda y la necesidad que tenga la empresa. Los modelos de planeación son de gran importancia ya por medio de estos se dan los ascensos de puestos al personal, todos contribuyen a la elección del candidato más adecuado. De acuerdo a la teoría y a la entrevista realiza ambos coinciden en que el modelo más apto es el de planeación integrada.

4.3.1.4 Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Recopilación y Análisis de la información.

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de las estrategias, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos (Dolan L simon, 2007, pág. 88).

Las etapas por las que debe de pasar el proceso de planificación son: recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos, establecer políticas y objetivos de recursos humanos, obtener la aprobación y respaldo de la alta gerencia, diseñar e implementar planes y

programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto a los recursos humanos y controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos. (relacioneslaborales.info, 2015).

Para realizar un buen proceso de reclutamiento de personal, se debe recopilar información de todos los candidatos, iniciando con la base de datos que tenga la empresa, una vez obtenida la información se realiza un análisis de la misma para determinar que esta sea legítima y confiable, cabe mencionar que no solamente en el proceso de reclutamiento se realiza la recopilación y análisis de información, sino que de todo el funcionamiento en el departamento de recursos humanos, esto nos llevara a darnos cuenta como se está trabajando y en que podemos mejorar.

De acuerdo a la entrevista la Lic. Leslie opino que en el INSS sí se realiza la planeación de recursos humanos ya que es de gran importancia para la verificación, manejo y control de los empleados. Ella explica que está basada en la demanda, ya que existe mucha demanda de trabajo para la organización y también se da de acuerdo a la necesidad de cada área.

Se está de acuerdo con la opinión de la licenciada ya que es importante que todas las empresas cuenten con una planeación de recursos humanos anticipándose a las futuras ofertas y demandas que brindara la empresa, además de esto permite diseñar planes y programas que mejoren el proceso de reclutamiento.

Establecimientos de objetivos y políticas de Recursos Humanos.

La segunda fase del proceso de la planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocida la demanda y la oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de los recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados en la organización. (Dolan L simon, 2007).

En esta etapa de planificación el establecimiento y objetivos de recursos humanos, es de suma importancia ya que son las pautas a las cuales debemos

llegar y debemos cumplir. Estas políticas y objetivos deben ser coherentes y bien realizados ya que son la guía a la cual nos vamos a dirigir.

Según la entrevista con la Lic. Leslie González el INSS si cuenta con políticas de planeación de Recursos Humanos, aunque por motivos de tiempo no brindo ejemplo de estas.

Programación de Recursos Humanos.

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

Esta etapa se refiere a los ajustes de oferta y demanda, y las necesidades con las que tiene la empresa para que estas sean cubiertas. Para realizar esta reducción se debe tomar en cuenta las habilidades de cada uno de los empleados y su desempeño laboral.

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 en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o gestión de los recursos humanos facilita el control y evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. (Dolan L simon, 2007, pág. 95).

Al tener realizados los planes del área de recursos humanos se llega a la etapa de control y evaluación de planificación. Para que todos los programas se lleven a cabo de la manera correcta, se deben estar evaluando constantemente todas las actividades que se realizan entre estas están el proceso de reclutamiento,

evaluación del desempeño en cuanto a calidad y cantidad de empleados frente a necesidades de contratación. También se debe evaluar y controlar los costos que se están teniendo y si se está llegando a los beneficios esperados.

4.3.1.5 Factores que Influyen en la Planificación de Recursos Humanos **Población y Fuerza laboral.**

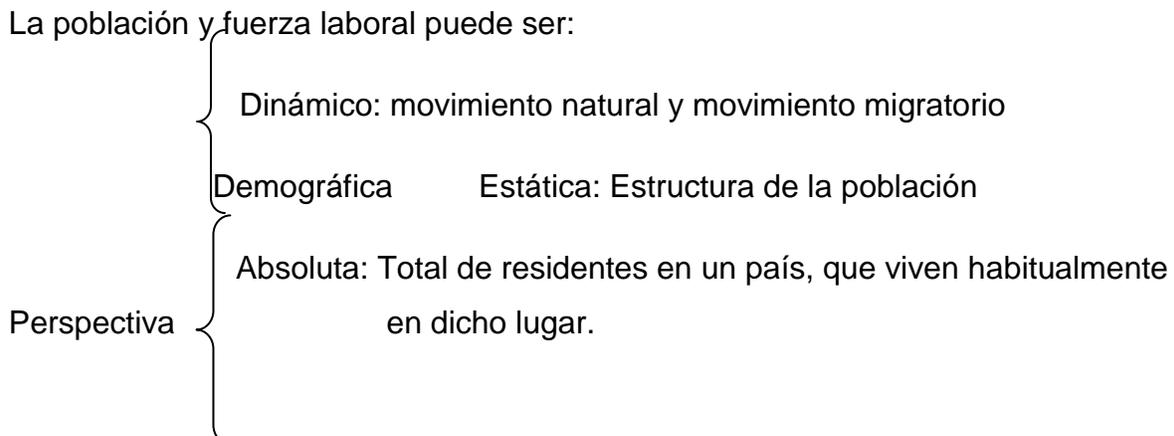
La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (microambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios alterándose su estructura.

A título de ejemplo veamos algunos datos del caso español.

Población activa. La población activa en España ha pasado de 16.677.200 el último trimestre del año 1991 aproximadamente 48.012.900 a finales del 2001 y 20.855.800 en el 2005. Sin embargo lo más importante es el cambio experimentado por el papel de la mujer en dicha evolución. Los varones muestran un crecimiento neto de 2.143.500 personas (10.108.200 en 1991, 10.926.800 en 2001 y 12.151.799 en 2005), mientras que en las mujeres, es en el mismo periodo, 3294.100. (5.569.000 en 1991, 7086.100 en 2001 y 8634.100 en 2005) (Dolan L simon, 2007, pág. 97).

Esto tiene significado relativo, puesto que la población es el principal actor de una economía ya que es el protagonista de actividades de producción y consumo, por ende nivela la fuerza laboral.

La población y fuerza laboral puede ser:



Estática Relativa: Densidad de Población, grado de Urbanización. Edad,
Sexo y Estado civil

Dentro de la planificación de recursos humanos se encuentra la población y la fuerza laboral, estas son de gran importancia ya que de ellos depende el funcionamiento de la empresa, el realizar un estudio de la fuerza laboral con que se cuenta permitirá darnos cuenta si contamos con el personal suficiente o si por el contrario se necesita contratar más personal, de igual manera se lograra tener un estudio de cada uno de los empleados el cual nos permitirá valorar sus aptitudes y capacidades.

Cambio de 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 movilidad. (Dolan L simon, 2007, pág. 97).

Cada día que pasa estamos en constantes cambios, y hablando de cambios de valores, esto es una gran influencia en el mundo empresarial, ya que vemos distintos factores que intervienen para que sucedan todos estos cambios en la población, los cuales pueden ser de ventaja para la organización, o de desventaja, según el punto de vista de la empresa o de las personas.

Descripción y análisis de puesto.

Un programa de análisis y diseño de puesto realmente eficaz requiere información sobre las labores de todos los integrantes de la organización, la preparación necesaria para implantarlo requiere el trabajo las aportaciones y la cooperación de toda la organización. La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen atreves de un proceso denominado análisis de puesto, en el

cual los analista de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y la organizan. (Werther, 2008, pág. 89).

Descripción y análisis de puesto: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato – especificaciones particulares) del puesto .Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los escritos y característica que debe tener la persona que lo ocupe, a fin que el proceso de selección se concentre en estas características y requisitos. (Chiavenato I. , 2009, pág. 148).

En opinión de numerosos profesionales que trabajan en el área de administración de recursos humanos, el análisis y la descripción de puesto son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área. A partir de ahí se podrá continuar con otro tipo de estudio tendiente a consolidar una buena administración de recursos humanos; entre ellos se mencionan los siguientes: valuación de puesto, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, seguridad e higiene, organización y método, etc. (Valera, 2006, pág. 74)

A través de estos diferentes conceptos se llega a la conclusión que el análisis de puesto es realizado por una persona que se encarga de estudiar todos los posibles puestos que hallan en la empresa, dando lugar al proceso de selección. En cuanto a la descripción de puestos este consiste en dar a conocer a los posibles candidatos las actividades que realizaran, esto será a través de un documento escrito, en el cual también incluirá deberes y derechos que tendrá el nuevo empleado, todo para evitar futuros malos entendidos.

Aplicación de la técnica de incidente crítico.

Consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. En esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el

desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato, además es difícil lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable. (Chiavenato I. , 2009, pág. 148).

Basándose en esta información la técnica de incidente crítico es muy utilizada en el proceso de selección, ya que a través de esta se han seleccionado los candidatos más idóneos para los puestos. Su profundo análisis tanto en cuestionario, como de entrevista, permite identificar el grado de desempeño laboral que han tenido en sus experiencias. Estas evidencias permitirán realizar la mejor selección.

Requisito 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, 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 G. , 2009, pág. 125).

El puesto debe tener. Si las empresas no tienen un análisis de puestos el formulario de requerimiento de personal debe contar con campos adecuados en los que los jefes inmediatos puedan especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos. (Chiavenato I. , 2007, p. 175).

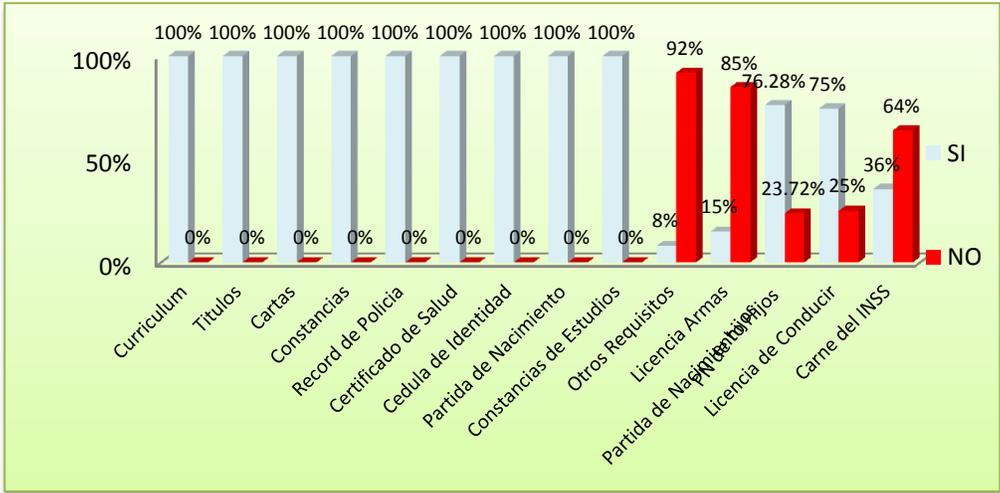
Los requisitos del personal son las actitudes y capacidades con las que debe contar el personal que se está buscando o que labora ya en la empresa, de igual manera se refiere a la hoja de vida de cada individuo, en donde refleje los conocimientos que este posee, así como sus experiencias laborales, toda esta información es necesaria para determinar que tan eficiente puede ser un individuo.

Según la entrevista con la Lic. Leslie González los factores que más influyen en la planeación de Recursos Humanos del INSS son población y fuerza laboral. Estos factores influyen en el proceso de planeación ya que el elemento humano es el motor que impulsa la productividad de la empresa. En esta institución es de suma importancia que antes de reclutar a un nuevo empleado se haga un análisis profundo de los diferentes factores seleccionados por la Lic. Leslie González.

Solicitud de Empleo

La solicitud de empleo cumple la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés ya que solo así se podrá tomar una decisión objetiva. (Werther w. 2000, pág. 146).

Gráfico N°6. Requisitos de solicitud de Empleo



Fuente Obtenida por medio de Encuestas.

De a cuerdo a las encuestas realizadas al 100% se les pidieron los siguientes requisitos: Curriculum, Títulos Obtenidos, Cartas de trabajo anteriores,

constancias de referencias, certificado de salud y partida de nacimiento. Mientras que el 76.28% le pidieron partida de nacimiento de los hijos al 23.72% no, que corresponden a los personas solteras y sin hijos, el 35.59% entrego carne del INSS el 64.41% no lo entrego porque no lo tenía, el 25.42% entrego licencia de conducir y el 74.58% no, este requisito por lo general se pide cuando la persona tiene que manejar moto o camioneta, el 15.25% entrego licencia de portación de armas los cuales son guardas de seguridad, y el 8.47% entrego otros requisitos como fotos y actas de matrimonio. Y mediante la guía de observación, la licenciada Leslie nos mostro los documentos de una persona que labora en esta empresa, y se pudo comprobar que si incluía todos estos documentos.

Se considera de gran importancia que la empresa cuente con todos los documentos completos de su personal, para mantener un orden de archivos, y por algunos imprevistos como. Aseguramiento del trabajador, llamadas en caso de emergencia entre otros.

4.3.1.6 Cuestiones claves que deben considerarse.

Diseño y Análisis del puesto de trabajo.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto)

Como desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos de procedimientos y trabajos).

A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades), es decir relación con su jefatura.

A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, 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 sus ocupantes. (Chiavenato I. , 2007, pág. 204).

La categoría final que se relaciona con la eficiencia son las variables del proceso. Estas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficiencia de este, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social. (Judge A, 2009, pág. 335).

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, 2008).

Estos conceptos indican que el desempeño y los análisis de puesto van de mano, puesto que al aplicar un análisis de las actividades que debe realizar un individuo nos permitirá darnos cuenta cual es el nivel de desempeño que este debe tener. El diseño del puesto estará basado en la necesidad que tiene la empresa para realizar determinadas acciones, en la descripción de las actividades y en el desempeño que se necesita para realizar un nuevo puesto.

Las fichas ocupacionales se laboran con base en el análisis de puesto, determinando las conductas mínimas indispensables para el trabajo, así como los conocimientos necesarios para su ejecución y los resultados que se esperan. En estas fichas queda implícito el objetivo general del puesto que debe ser cubierto por el trabajador. (Grados J. A., 2013, pág. 309).

Según la Lic. Leslie González el INSS sí cuenta con las fichas ocupacionales para cada puesto. (Ver anexo No.12).

Se considera de gran importancia que la empresa presente las fichas ocupacionales a sus trabajadores ya que se le brinda una descripción realista del puesto a desempeñar, además de esto ayuda a que el empleado realice su trabajo de manera correcta.

Recopilación de la información para el Análisis del puesto de trabajo.

El analista de puesto contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados y los bienes fabricados o servicios prestados.

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. Maquinas, herramientas, equipos y materiales usados.
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
5. Desempeño del puesto
6. Requisitos personales para el puesto. (Dessler, 2009, pág. 125)

Antes de realizar el análisis de puesto es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa e efectuarlo. Tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitara desconcierto y rumores entre los empleados y garantizara su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información. Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. (Werther, 2008, pág. 92)

1. Recabar metódicamente la información.

Se debe entrevistar a la persona que desempeña de forma eficiente el puesto, según los requerimientos de la organización. Hay que buscar toda la información

sobre las actividades que se efectúan en el puesto, ya sea por medio de entrevista, observación directa, cuestionarios y videos o mediante combinaciones de estos

2. Separar los elementos y objetivos que constituyen el trabajo.

Separar las perspectivas del trabajo en la organización de los intereses y objetivos del trabajador.

3. Ordenar los datos de forma lógica y por escrito.

Ordenar por escrito de forma clara y precisa los datos obtenidos en el análisis del puesto.

4. Realizar un informe final: Formular el reporte final con los datos obtenidos en el análisis del puesto.

5. Archivar los resultados de cada análisis de puesto de trabajo: clasificar los resultados de los análisis de puesto para su uso óptimo en base de datos.(Blanca Valenzuela, 2004, págs. 10,11).

Se puede observar como los conceptos de Gary, Desler y Wayne Mondy coinciden. Ellos brindan los requisitos de información que se necesitan para realizar el análisis del puesto, sus teorías indican que un analista de puesto debe identificar deberes y derechos del puesto, funciones, actividades a desempeñar, así como también las máquinas y herramientas necesarias para realizar el trabajo. William Werther muestra las tres fases de la información sobre el análisis de puestos, este servirá de guía para la buena realización del mismo.

Según la Lic. Leslie González la información que se utiliza para el análisis del puesto son Actividades laborales, Actividades orientadas hacia el trabajador, desempeño del puesto y los requisitos personales para el puesto. Los análisis de puesto contribuyen a la organización ya determinan las actividades de cada

empleado ayudándoles a que estos desempeñen sus funciones de la forma correcta. (Ver anexo No.14).

Métodos y procedimientos para la Recopilación de Datos.

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los más utilizados son: 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas; 2) la entrevista con el titular; 3) conferencia con el analista del puesto de trabajo o con expertos; 4) análisis de los diarios que mantienen los titulares; y 5) cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores como el supervisor o analista del puesto de trabajo. Como ya sea señalado, hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el procedimiento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste son los métodos principales. (Dolan L simon, 2007, pág. 63).

Hay varias formas (entrevista o cuestionarios por ejemplo) para recabar información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto. En esta sección estudiamos las más importantes. En la práctica es posible utilizar cualquiera o combinar varias. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para sus propósitos. Así pues, una entrevista sería apropiada para crear la lista de obligaciones de un puesto y la descripción del mismo, mientras que el cuestionario para análisis de puesto, que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor de cada puesto con propósitos de remuneración o compensación. (Dessler G. , 2009, pág. 129)

Existen diversas maneras de obtener información que deberá contener el formulario de análisis de puesto. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar lo que más convenga a su situación especial. (Werther W. K., 2008, pág. 96)

Son varios los métodos y procedimientos que se mencionan para la realización de análisis de puesto, uno de ellos, es la entrevista de la cual se obtiene mucha información, se puede realizar preguntas abiertas y cerradas que brindaran conocimientos exactos de lo que necesita el puesto. También están los cuestionarios, bitácora de empleados y una de las más importantes, la observación directa, ya que es el método que nos permite ver con exactitud todos los requisitos que el cargo necesita.

De acuerdo a la entrevista con la Lic. Leslie González los métodos que utilizan para la recopilación de información son Informes, informes de actividades y Metas estipuladas, entrevistas, cuestionarios y Observación. (Ver anexo No.15).

Descripción y Especificaciones del Puesto de Trabajo.

Una descripción de puesto en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puesto varían de una compañía a otra. (Werther, 2008, pág. 99)

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 detallada 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 L simon, 2007, pág. 65)

Cabe distinguir dos tipos de descripciones:

- ✓ General o global
- ✓ Específica.

Las descripciones son generales o globales cuando definen el contenido de un puesto o grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Las descripciones específicas señalan los deberes y tareas precisas de un puesto indicando claramente los aspectos en que este se relaciona con otro puesto y muestran con claridad los métodos de trabajos utilizados, los deberes y límites de esa responsabilidad.

En la especificación o perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. (Valera, 2006, pág. 78).

Los analistas del puesto deben brindar un informe con la descripción y las especificaciones del cargo, este mostrara detalladamente las actividades que se realizaran en el área de trabajo y la forma correcta en la que deben realizarse. Al finalizar con el análisis de puesto, el informe quedara archivado con un código, la fecha de realización, y el nombre del analista. Estos datos servirán para identificar la fecha de retroalimentación para actualizar el informe así mismo para valorar el trabajo del analista y decidir su contratación nuevamente.

4.3.2 Reclutamiento.

4.3.2.1 Concepto

El reclutamiento un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencial es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato I. , 2009, pág. 128)

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 L simon, 2007, pág. 109)

El reclutamiento 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. (Luis R. Gómez- Mejía, 2005, pág. 190)

El reclutamiento es un proceso de gran importancia ya que es donde se inicia la búsqueda de los nuevos empleados que formaran parte de la empresa. Este proceso inicia con la de la necesidad de un nuevo trabajador o la vacante libre, se solicitaran los requisitos necesarios para llenar el puesto y finalmente se realiza un estudio de todos los participantes, será seleccionado el que mejor cumpla con las exigencias y características solicitadas por la empresa. .

4.3.2.2 Importancia del reclutamiento.

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales puede elegir. (Dolan L simon, 2007, pág. 109).

El reclutamiento es importante porque envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. (Chiavenato I. , 2009, pág. 131).

Por lo tanto una de las principales funciones de la administración de recursos humanos es la gestión de seleccionar, desarrollar y retener a los empleados; Siempre y cuando se cuente con un sistema de selección adecuado en la empresa, entonces será posible que se encuentre el mejor candidato y calificado para que trabaje bien en la vacante que se desea cubrir. (Werther W , Davis K, 2001, págs. 150-180).

Concluimos con que el reclutamiento tiene un alto grado de importancia para una empresa, ya que conlleva pasos importantes para poder llegar a un acuerdo de selección, todo dependerá de que el individuo cumpla y ejerza de manera correcta el puesto de trabajo. Esta es una de las estrategias que las empresas deben utilizar para obtener candidatos idóneos para los puestos vacantes que existen dentro de la empresa.

Según la Lic. Leslie González el Proceso de reclutamiento es importante porque se elije al candidato idóneo para determinado cargo, así la empresa obtiene un elemento clave y beneficioso.

Se considera que el reclutamiento brinda a esta organización y en general a todas las empresas, diferentes opciones de candidatos para cubrir un puesto, esto beneficia ya que permite elegir personas con diferentes características y seleccionar al más adecuado, aplicar este proceso beneficia a la organización ya que brinda a la empresa un buen trabajador.

4.3.2.3 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.

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

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

La disminución de reclutamiento.

La disminución de los costos operaciones del reclutamiento

Incremento del rendimiento del proceso al aumentar las relaciones candidatos preseleccionado y candidatos –candidatos admitidos. (Dolan L simon, 2007, pág. 111).

Se ha comprobado ya, que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recurso humanos exploradas por los mecanismos del reclutamiento. También verificamos que el mercado de recursos humanos, está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa); o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que

tiene) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa incluso en la nuestra. (Chiavenato I. , 2000, págs. 218-219).

Según (Luis R. Gómez- Mejía, 2005, págs. 193-196) existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

❖ Empleados actuales

Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.

❖ Referencias de los empleados actuales.

Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios.

❖ Antiguos empleados.

Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o la temporada de impuestos, por ejemplo).

❖ Anuncios en prensa y radio.

Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).

❖ Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.

Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos.

❖ Agencias de contratación.

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas.

❖ Empleados temporales

Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda. Contratar empleados temporales permite a los empresarios evitar el coste de tiempo de un proceso de contratación con entrevistas y pruebas de conocimiento.

Existen varias fuentes y métodos para encontrar a un buen trabajador, según Gómez las más importantes a tomar en cuenta son los empleados de la misma empresa, referencias que brindan. También están los antiguos empleados o los que han trabajado temporalmente en la empresa y que demuestran un gran desempeño.

De acuerdo a la entrevista con la Lic. Leslie González las fuentes para el reclutamiento de personal son los empleados actuales y los candidatos espontáneos. Se considera que las fuentes y métodos para el reclutamiento de personal sirven de guía para encontrar un buen trabajador, se coincide con la teoría en que lo más idóneo es tomar en cuenta a los empleados de la misma empresa. (Ver anexo No. 17).

Se considera que el INSS hace muy bien al utilizar las fuentes de empleados actuales ya que esto beneficia a la empresa ya que este empleado cuenta con todos los conocimientos necesarios, de igual manera esta práctica le sirve como motivación al personal ya que son promovidos.

4.3.2.4 Tipos de Reclutamientos.

Reclutamiento interno: el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (motivación vertical), o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). A si el reclutamiento implica:

Transferencia

Ascenso

Transferencia con ascenso

Programas de desarrollo de personal

Planes de carrera para el personal.

Reclutamiento externo: el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera, cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento mixto: en la práctica las empresas no hacen solo reclutamiento interno o reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante, si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. (Chiavenato I. , 2009, págs. 133,139).

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferido (movimiento horizontal) o transferido con promoción (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno puede implicar:

Transferencia de personal

Promoción de personal

Transferencia con promoción de personal

Programa de desarrollo de personal

Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento Mixto: En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. (Chiavenato I. , 2007, págs. 163,164).

Estas fuentes de reclutamiento las utilizan las empresas para un mismo fin en común, que es el de reclutar un nuevo empleado, esto nace a través de la necesidad que tiene la empresa de iniciar una nueva contratación. La fuente interna se da por medio de la contratación de los trabajadores de la misma empresa, por el contrario la fuente externa se da por la selección de nuevas personas, ya sea de nuevas empresas o diferentes individuos que necesiten empleo. Las fuentes mixtas corresponden a una fusión de la interna y la externa, este proceso se da cuando el candidato seleccionado para el puesto, es contratado de la misma empresa, a esto se le llama ascenso de puesto, el cargo que deja libre el trabajador promovido será seleccionado por medio de la fuente externa o es decir será un nuevo elemento para la organización

Fuentes Internas.

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de estos (movimientos horizontales) (Dolan L simon, 2007, pág. 114).

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, 2007, pág. 156).

Según Augspuig (2012) El reclutamiento interno se lleva a cabo mediante el Programa de Oportunidades, el cual busca difundir las búsquedas laborales internamente y además, realizar una devolución a los empleados luego del proceso de selección para que conozcan sus oportunidades de mejora. De esta manera, se busca promover y retener el talento dentro de la misma organización, motivando, además, al personal.

Este reclutamiento consiste en promover a los trabajadores de la misma empresa. Es una motivación para los empleados ya que se les permite demostrar sus conocimientos y hacerse profesionales en la misma institución. Para las empresas tiene mucha ventaja este tipo de fuente ya que no requiere de muchos costos de contratación.

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, 2007, pág. 156).

Fuentes externas se definen como aquellas a las que el reclutador puede recurrir de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. (Werther, W, 2000, p. 212)

Según Gomez, (2008) la contratación externa otorga a la empresa la ventaja de contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes. Algunas veces resulta rentable buscar a especialistas externos en lugar de soportar los gastos de formar a los actuales trabajadores para realizar nuevos procesos o manejar nuevas tecnologías.

El reclutamiento externo trae a la organización a los nuevos empleados, esto podría ser una oportunidad para la organización, ya que se podrán usar nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades beneficiosas. La única desventaja de esta fuente es que requiere de muchos costos ya que se requiere de todo un proceso de reclutamiento en el que se seleccionara a varios candidatos y de ellos se seleccionara el más idóneo para el puesto.

La Lic. Leslie González explica en la entrevista que el Reclutamiento más utilizado en el INSS es el reclutamiento interno y solamente en los casos que no se encuentre un candidato idóneo se realiza un reclutamiento externo. Existen diferentes tipos de reclutamiento los cuales cumplen un mismo objetivo que es el de contratar a un nuevo personal, las empresas realizan el que más beneficie a la misma.

Se considera que es bueno que el INSS realice más el reclutamiento mixto, ya que sirve de motivación al personal y evita costos adicionales a la empresa. Además de realizar reclutamiento interno el INSS brinda oportunidades a nuevos candidatos por medio del reclutamiento externo.

4.3.2.5 Procesos de Reclutamiento

Cada vez cobra más importancia el reclutamiento eficaz. A menos que haya un cambio radical, pronto habrá poca oferta de trabajadores. La Oficina de Estadísticas Laborales estima que en Estados Unidos se crearán 22 millones de puestos entre 2003 y 2010, pero que sólo 17 millones de nuevos trabajadores se unirán a la fuerza laboral. Varias cosas cambiarían este escenario.

Si el país continúa exportando puestos administrativos, entonces el número de nuevos puestos disminuirá. Sin embargo, la tendencia de la oferta y la demanda

hacia 2010 parece estar a favor del trabajador. Incluso un alto nivel de desempleo, como ocurrió en 2003-2004, no necesariamente significa que es fácil encontrar buenos candidatos. Por ejemplo, una encuesta que realizó el Departamento del Trabajo durante ese periodo descubrió que casi la mitad de los encuestados dijo tener "dificultades" para encontrar aspirantes calificados. Aproximadamente el 40% mencionó que era "difícil encontrar" buenos candidatos.¹¹ Por consiguiente, el reclutamiento eficaz no sólo es importante cuando la tasa de desempleo es baja. (R. Wayne Mondy, 2010, pág. 132).

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

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de recursos humanos a petición específica de los gerentes de línea debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona, conocer los canales mediante los cuales se identifica el talento y la naturaleza de las solicitudes de empleo. (Werther William, Davis Kaith, 2008).

El proceso de reclutamiento es de gran valor para todas las Empresas ya que a través de éste se consiguen a los nuevos empleados que trabajaran en la organización. Para que éste proceso funcione adecuadamente hay que seguir cada uno de los pasos y realizarlos eficientemente. Al final de todo el proceso se conseguirán a los mejores candidatos que darán todo su empeño para realizar las funciones de la mejor manera posible y de esta forma sacar adelante la Empresa.

La Lic. Leslie González explica que en el INSS el proceso de reclutamiento inicia desde que uno de los trabajadores presenta su renuncia del cargo, o desde el momento en que se presenta una nueva vacante, así se procede de inmediato con el proceso de reclutamiento. El proceso de reclutamiento debe de llevarse a cabo de la forma correcta, siguiendo adecuadamente cada uno de sus pasos, este varía de acuerdo con la organización y la decisión final es tomada generalmente por los altos cargos. En el caso del INSS el encargado de tomar la decisión es el Director General.

4.3.3 Selección.

4.3.3.1 Concepto

Hay un dicho popular que dice que la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. (Chiavenato I. , 2009, pág. 144).

Una vez identificada las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistema de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles por otra. (Werther, 2008, pág. 201).

El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones pueden ser globales, ser muy simples, sobre todo cuando se selecciona empleado de la organización para llenar vacantes internas. (B. & Daris, 2000, pág. 185).

El proceso de selección debe realizarse cuidadosamente ya que es aquí donde inician las opciones para elegir a los mejores candidatos. El análisis de puesto es el punto de partida de selección, por que brinda las funciones a desempeñar, esto mostrara que tipo de persona es la que necesita y las habilidades que este debe tener. También debe de evaluarse toda la información, aptitudes, y capacidades

de los participantes, lo cual nos llevara a realizar el acto de selección del mejor aspirante al puesto.

4.3.3.2 Importancia.

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 n haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabaja. (Amares, 2008, pág. 3).

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. (Robert, 2005, pág. 162).

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

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.
- Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos. (Dolan, Cabrera, & S.Schuler, 2007, pág. 148)

Los gerentes deben tomar importantes decisiones a lo largo de toda su carrera y sin duda alguna seleccionar a un nuevo trabajador, es una de ellas. De esta decisión dependerá que las funciones de la empresa lleguen a cumplir sus objetivos ya que al seleccionar a una persona incorrecta podría afectar a la organización, por esta razón el proceso de selección es muy importante y se debe hacer estudiando minuciosamente todos los aspectos de los interesados al puesto.

De acuerdo con la entrevista la Lic. Leslie González explica que el proceso de Selección es de gran importancia porque permite a la empresa poder seleccionar al mejor elemento humano que se presenta disponible para la vacante, además da la oportunidad a la organización de tomar la decisión correcta al seleccionar un candidato idóneo.

4.3.3.3 Modelos del comportamiento.

Modelos de colocación.

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay solo un candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras de admitirse al candidato sin más trámites. (Chiavenato I. , 2009, pág. 146)

Cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna. (MerjinPérez, 2008, pág. 2)

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. , 2007, pág. 172).

Ya seleccionada la persona correcta se da paso a la colocación, en este punto se le mostrara al nuevo empleado el área de trabajo, sus jefes inmediatos y las funciones que deberá cumplir. Cabe mencionar que solo es colocación no contratación, puesto que esta persona tendrá un determinado tiempo de prueba en

el que se le dará la oportunidad de demostrar las capacidades y conocimientos que posee, esto le permitirá saber si finalmente es el candidato elegido.

Modelo de selección.

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. (Chiavenato I. , 2009, pág. 146)

Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. (Werther w, 2000, pág. 155).

Modelo de clasificación.

Es un enfoque más amplio y más situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto aprobación o rechazo. Si es rechazo se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar, las vacantes y por ello se le denomina modelo de clasificación. (Chiavenato I. , 2009, pág. 146).

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. , 2007, pág. 172).

En las dos ediciones este autor brinda el mismo concepto acerca del modelo de clasificación, el cual se basa en la cantidad de vacantes y cantidad de candidatos para llenar los puestos. El modelo de clasificación se da cuando se inicia a clasificar a todos los candidatos para seleccionar a los mejores, esto permitirá encontrar al más apto para el puesto.

Modelo de valor agregado.

“Este modelo va más allá de la simple comparación en el puesto que centra que 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).

Este modelo se refiere a la cantidad de candidatos que se presentan para el puesto. Chiavenato explica que al contar con un gran número de participantes se llega a una competencia en la cual se evaluarán a cada uno de ellos, si la calidad que ofrecen le interesa a la organización el candidato será aceptado de lo contrario será rechazado, todo esto con el objetivo de encontrar al mejor.

Según la Lic. Leslie González el valor agregado que aporta el capital humano de la Organización es de gran valor por que el recurso humano es quien hace funcionar la empresa y por ende es remunerado.

De acuerdo con la entrevista con la Lic. Leslie González los modelos de comportamiento que se aplican en el proceso de selección del INSS son el modelo de colocación y selección. Los modelos de comportamiento brindan diferentes formas de reclutamiento que permiten a la empresa seleccionar la más adecuada.

El modelo de colocación se da cuando existe un candidato para una sola vacante, la empresa lo aplica cuando promueve a un empleado determinado para un puesto específico. En cuanto al modelo de selección se da cuando existen varios candidatos que compiten por un solo puesto, el INSS lo aplica cuando se realiza un reclutamiento externo. (Ver anexo No. 18).

4.3.3.4 Pasos para la Selección de Personal.

Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige 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. (Werther, 2008, pág. 201).

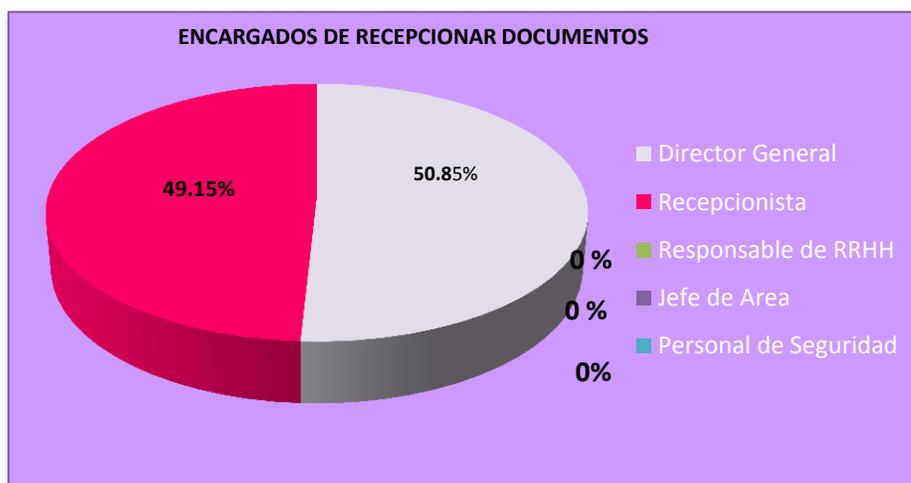
Los formatos de solicitud de empleo suelen ser muy similares ya que se consiguen en papelería, es importante familiarizarse con él para saber cómo está estructurado dicho formato y poder ubicar rápidamente la información que nos interesa; sin embargo lo más recomendable es que se cuente con un formato de solicitud propio de la empresa, cuyo diseño estará determinado, por las políticas, A partir de esto podrán separarse en los que si cumplen con el perfil (para ser los primeros en llamar) los que no cumplen (para descartarlos) y los Cuestionario debidamente estructurados que deberá contener los datos relevantes del candidato, necesidades y el perfil que se busca cubrir, dedicándole a las áreas de interés mayor espacio. (Grados, 2013, p. 229).

Al contar con un puesto disponible en la empresa, se da paso a comunicar la vacante disponible, esto con el objetivo de iniciar con la recepción preliminar de solicitudes. En la publicación del puesto debe de estar indicado todos los requisitos que se necesitan para obtener el cargo esto para evitar todas las solicitudes que no se ajusten a los parámetros del puesto. También se debe

recepccionar todos los documentos que esten completos y en orden, ya que asi se agilizara el proceso y evitara gastos adicionales.

La recepción de solicitudes inicia desde que la empresa pública que tiene una vacante disponible, en este punto Grados menciona que la empresa debe de contar con un formato de solicitud propio en el que se realicen preguntas que permitan extraer la información que se interesa conocer de los participantes, con esta información se pueden separar las personas que no cumplan con el cargo. Werther hace énfasis en que a través de la recepción preliminar de solicitudes se pueden realizar preguntas así como también una evaluación informal.

Gráfico N° 7. Recepción de Documentos



Fuente propia Obtenida por medio de Encuestas

Los resultados de la encuesta mostraron que al 50.85% les recibió sus documentos el Director General y el 49.15% se los entregaron a la recepcionista, mediante la entrevista la licenciada Leslie dio a conocer que el director es el encargado de recepcionar los documentos, pero en los casos en los que no se encontraba el director, la encargada de recibir los documentos era la recepcionista. Mediante la guía de observación se pudo observar que las personas dejaban sus documentos con la recepcionista aun estando el director. Pero esto se da por que el director estaba en una junta con personas de gran importancia.

De acuerdo con la teoría la recepción de documentos debe de estar encargada por una persona que tenga conocimientos del proceso de reclutamiento, para que permita identificar los más adecuados. En cuanto al INSS lo más adecuado es entregárselos al Director general aunque los documentos entregados a la e de igual manera son llevados ante el director para que este los seleccione.

Se considera que lo más adecuado en el INSS es contar con una persona que se encargue de la recepción de documentos, siempre y cuando tenga conocimientos sobre el reclutamiento de personal, ya que este no debe ser un trabajo para el director general.

Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumento para evaluar la competitividad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicas; otros son ejercicios que simulan las condiciones del trabajo. Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso. Como es evidente, la habilidad Matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos.

Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna —en forma individual— una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y sólo es aplicable en determinadas circunstancias.(Werther W. K., 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. , 2007, pág. 182).

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática y a un aspirante a conducir un vehículo pesado se le pone ante el volante de automotor de la compañía en un día de transito denso. Es evidente que la aptitud matemática de un conductor de vehículo los pesados o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrá genuina relevancia para el puesto. Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejo y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las repuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluación asigna-en forma individual-una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable solo en determinadas circunstancias (Werther w, 2000, p. 186).

El objetivo de la administración de exámenes es el de realizar a los candidatos pruebas que permitan descubrir al aspirante más idóneo para el trabajo. Estas pruebas van en dependencia del cargo que se va a cubrir ya que pueden ser de forma escrita o en algunos casos se puede realizar un ejercicio de forma rápida de la actividad a desarrollar. Werther explica que estas son aplicadas generalmente

por psicólogos por lo que suelen ser muy costosas es por esta razón que son aplicadas en determinadas ocasiones.

Tipos de prueba.

A) Pruebas de acuerdo al método.

- Pruebas orales: utilizan preguntas y repuestas verbales.
- Pruebas escritas: son pruebas de preguntas y repuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- Prueba de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea de manera uniforme y en determinado tiempo, como prueba de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de vehículo.

b) Pruebas de acuerdo al área de conocimiento.

- Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.

C) Pruebas de acuerdo a su forma.

- Pruebas tradicionales: son tipo de expositivo o de disertación. Pueden improvisarse pues no exige planeación.
- Pruebas objetivas: se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. (Chiavenato I. , 2009, págs. 154,155).

D) Aplicación pruebas psicológicas

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

- Inventario multifísico de la personalidad (Minnesota) = mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
- Inventario psicológico (california)= mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, gerentes, supervisores,)
- Guía guilford- zimmerman del temperamento= mide la personalidad y el temperamento (personal de ventas)
- Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser= mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
- Pruebas de Owens de creatividad = mide la creatividad y la habilidad del juicio (ingenieros)
- Indicador Myers-briggs = mide los componentes de la personalidad Son más confiables por que determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- Cuestionario de estilo de supervisión = mide el conocimiento de las prácticas de la supervisión (gerentes, supervisores)
- Cuestionario de opiniones acerca de liderazgo= mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes, supervisores)
- Prueba general de aptitud = mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificado)

E) Pruebas de desempeño

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

- Prueba stromberg de destreza= mide la coordinación física (dependientes de almacén)
- Prueba revisada de expresión documental (Minnesota)= mide la visualización espacial (diseñadores)
- Prueba para oficinistas (Minnesota) = mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas)
- Prueba de simulación de trabajo= mide la repuestas a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)

F) Exámenes de repuestas gráficas

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 del as empresa latinoamericanas a causa tanto de factores éticos (el rechazo que se puede experimentar es muy grande) como de factores económicos. Su uso extensivo no es previsible

- Polígrafos (detector de mentiras) = mide las repuestas fisiológicas a las preguntas (policía, vendedores al detalle)

G) Exámenes de aptitud

- Examen de honestidad = Mide las actitudes individuales respecto a las conductas deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros, etcétera)
- Cuestionario de opiniones laborales = mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puesto de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos)

H) 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).
 - Determinación de antecedentes genéticos= Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades.
 - Exámen 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).
- I) Las pruebas de aptitudes cognitivas son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas. Estas pruebas son de utilidad al identificar a los candidatos que tengan una base amplia de conocimientos
- J) Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determine estas habilidades
- K) Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.
- L) Una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos que requieren de un uso extenso de hojas electrónicas, hacer que un candidato se sienta frente a una computadora y elabore una

hoja electrónica de muestra con los datos que la empresa le indique será de utilidad para la evaluación de una habilidad requerida. Tales pruebas, por su naturaleza, están relacionadas con el puesto

- M) Las pruebas de interés vocacional son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha. Estas pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico
- N) Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad.
- O) Otros tipos de pruebas tales como:
- Pruebas genéticas Las pruebas genéticas se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas. A medida que progresa la investigación genética, están surgiendo vínculos confirmados entre ciertas mutaciones específicas de los genes y las enfermedades. Las compañías dedicadas a efectuar pruebas de ADN pueden indicarnos nuestro riesgo potencial de contraer diabetes, mal de Alzheimer y otras condiciones crónicas.²³ Los científicos han ensamblado el conjunto total de instrucciones genéticas que dan por resultado un cuerpo humano, y los líderes mundiales han equiparado este logro con el hecho de haber enviado al ser humano a la Luna.

- Análisis grafológico (análisis de la escritura)
 - El uso del análisis de la escritura como un factor de selección se denomina análisis grafológico. Muchas personas en Estados Unidos consideran al análisis de la escritura en el mismo contexto que las predicciones de los psíquicos o los astrólogos. Sin embargo, en Europa muchos empleadores usan el análisis grafológico como herramienta para investigar a los candidatos y ubicarlos en los puestos de trabajo con base en la información obtenida

- Prueba del polígrafo
 - Durante muchos años, otro medio que se ha usado para verificar la información los antecedentes es el polígrafo o detector de mentiras. El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato. Sin embargo, la Ley de Protección de los Empleados contra el Polígrafo, promulgada en 1988, limitó severamente el uso de las pruebas del detector de mentiras en el sector privado

- Pruebas en línea
 - Las organizaciones están usando Internet en forma creciente para someter a prueba diversas habilidades requeridas en los candidatos. Las empresas pueden diseñar sus propias pruebas y hacer que estén disponibles en línea, o bien, usar fuentes externas. Por ejemplo, hay algunas pruebas disponibles que examinan a los candidatos en relación con las habilidades técnicas que afirmen tener.

- Centros de evaluación.
 - Un centro de evaluación es una técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real. El centro de evaluación es una de las herramientas más poderosas para evaluar el talento administrativo (Mondy, 2010 pag 171,172,173.)

A través de estos conceptos se pueden observar todos los tipos de pruebas a las que Werther hace mención, como las de desempeño, de respuestas graficas, de aptitud y de personalidad. Los exámenes médicos son de vital importancia ya que a través de ellos las empresas se pueden dar cuenta del estado de salud en que se encuentran los candidatos y sin son aptos para el puesto. Los exámenes deben estar correctamente formulados con el instructivo de llenado y el grado de confiabilidad de la prueba.

Entrevista de selección.

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. (Chiavenato I. , 2009, pág. 149).

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, 2008, pág. 205)

La entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información. En la mayoría, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información factual sobre los antecedentes, no es particularmente buena para hacer una evaluación, ya que es demasiada subjetiva. Sin embargo las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones. (Dolan L simon, 2007, pág. 147).

Esta es la técnica más utilizada y consiste en realizar preguntas a los candidatos del puesto ya que permite obtener una información más profunda. A través de ella el entrevistador puede detectar que postulantes tiene más características con el cargo. Werther destaca que para asegurar su confiabilidad pueden realizarse varias entrevistas en las que se formulen las mismas preguntas, esto permitirá comparar las respuestas y detectar si son realmente verdaderas.

Del total de las encuestas un 100% de los encuestados respondió que si se realizan entrevistas de selección para los puestos. (Ver Anexo N° 10). De igual manera el 100% contesto que el encargado de realizar las encuestas es el Director General. (Ver Anexo N°11).

Se considera que la empresa hace muy bien en aplicar entrevistas a todos los candidatos puesto que este es el medio que más utilizan las empresas en cuanto al proceso de selección, ya que esta permite extraer de manera directa toda la información que interesa conocer del candidato utilizando preguntas abiertas y cerradas.

Verificación de referencias y antecedentes.

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono? 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. Establecer si el solicitante se ha hecho acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información necesaria sobre el candidato. (Wether W, Davi K, 2008, pág. 215).

Las investigaciones de antecedentes implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocios. Estas referencias profesionales, son una fuente valiosa de información junta con buroes de créditos, instituciones gubernamentales e instituciones académicas. La principal razón de realizar investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores. (Wayne R, Noe R, 2005, pág. 189).

Casi todos los empleadores verifican y comprueban las referencias y la información de los antecedentes de las personas que solicita empleo. Se estima que alrededor del 95% de las empresas de estados unidos comprueban los antecedentes y que es probable que la mayor parte de ellas recurra a preguntar las cosas por teléfono. El resto usa fuentes de antecedentes, como despachos

que se encargan de verificar el crédito comercial y las cartas de recomendación (Dessler G, 2001, pág. 190).

La verificación de referencias y antecedentes es de vital importancia, Grados menciona que es el corazón de la selección acertada. Su concepto está basado en la investigación de antecedentes de los candidatos, comprobar si realmente trabajaron en la empresa que mencionaron, si realizaron el trabajo que refirieron, así mismo se investiga la puntualidad, honestidad y responsabilidad del trabajador. Werther especifica la investigación de referencias académicas puesto que existen muchas personas que falsifican estos documentos. Las referencias generalmente se realizan a través de llamadas telefónicas las cuales se obtienen de las constancias laborales que presentan los candidatos.

Los tres autores coinciden en que todo empleador revisa las referencias y los antecedentes de los que solicitan empleo ya que es necesario que ellos sepan qué clase de personas formaran parte de sus empresas.

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 ausentaran con frecuencia a causa de sus constante quebrados de salud. (Werther, 2008, pág. 217).

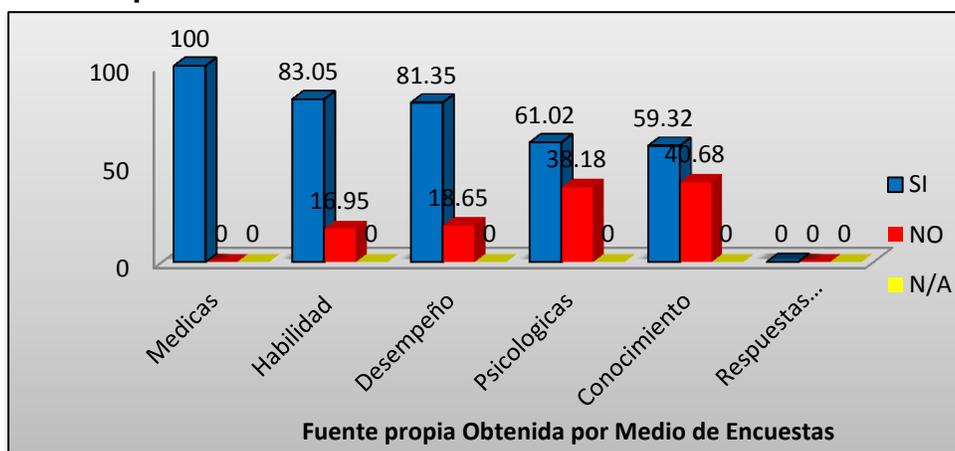
Los reconocimientos médicos o físicos constituyen a menudo uno de los últimos pasos del proceso de selección. Si bien muchas empresas realizan reconocimientos médicos comunes a todos los candidatos, hay un subgrupo de ellos que pueden pasar por reconocimientos especiales. Los reconocimientos físicos, no obstante, deberían utilizarse solamente para cribar a los candidatos cuando sus resultados indiquen que el rendimiento en el puesto de trabajo se verá afectado negativamente. (Dolan S, Valle R, Jacson S , Schuler, R, 2007, pág. 155).

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 J, 2013, pág. 255).

Tanto Werther como Dolan y Grados J, dicen que la evaluación médica es de suma importancia porque los empleadores necesitan conocer la situación médica de los candidatos a los puestos para que no haya problemas a futuro.

Se considera que los exámenes médicos brindan la confianza que el nuevo personal estará en perfecto estado de salud. Werther indica las poderosas razones que llevan a las empresas a realizarlos puesto que un trabajador sano realizara sus actividades con mayor desempeño y no se estará ausentando constantemente de sus tareas. Por otro lado si la empresa es de alimentos un trabajador enfermo podría contaminar el producto así como también contagiar a los demás. En el caso del INSS este si realiza exámenes médicos a todos sus trabajadores para evitar contratar a un personal enfermo que le generara costos a la empresa.

Gráfico N° 8. Tipos de Pruebas



Según la Lic. Leslie González se aplica pruebas de Conocimiento, de Desempeño, Psicológicas, de Habilidades y exámenes médicos. Por medio de las encuestas se determinaron las pruebas que se aplican en la empresa. Al 100% se les realizo exámenes médicos, al 83.05% de Habilidad el 16.95% no, el 81.35% de

desempeño el 18.65% no, el 61.02 psicólogas el 38.98% no hizo, al 59.32% le aplicaron de conocimiento al 40.68% no y ningún encuestado opino por la opción de respuestas Graficas.

De acuerdo con la Lic. Leslie González estas pruebas van en dependencia de el cargo a desempeñar.

Existen varios tipos de pruebas que ayudan a la empresa a seleccionar al candidato que presente las características más factibles de acuerdo a los resultados que presenten en los exámenes aplicados. Estas se aplican de acuerdo al cargo que se está ofertando puesto que las pruebas aplicadas a un conserje no serian las mismas aplicadas a un administrador.

Entrevista con el supervisor.

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

La evaluación del desempeño es una habilidad difícil y esencial de la supervisión. Por lo general el supervisor, no el departamento de RH, es quien realiza la evaluación; un supervisor que califica a todos sus empleados demasiado alto o demasiado bajo (o promedio) los perjudica a ellos y a la empresa. Por tanto los supervisores deben ser familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de forma justa. (Dessler G. , 2009, pág. 340).

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o

tres candidatos que obtuvieron alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomaran un curso de capacitación dentro de la empresa (Werther w, 2000, p. 202).

El trabajo de Recursos Humanos es entrevistar a todos los candidatos que aspiran al puesto, evaluarlos y de esta manera seleccionar a los que obtengan las mayores calificaciones. Una vez que las dos o tres personas que demostraron ser más idóneas para el trabajo pasan a ser entrevistados con el supervisor o jefe inmediato, En esta entrevista el supervisor realiza preguntas claves de acuerdo a conocimientos, técnicas y habilidades del puesto, según las respuestas nuevamente son evaluadas para tomar la decisión final.

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal de la empresa antes de su selección se les realizo una entrevista con el Director General. La organización no cuenta con un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo, ya que el director realiza la entrevista de manera espontanea de acuerdo al cargo, y con preguntas diversas.

Descripción realista del puesto.

Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puesto varían de una compañía a otra. (Werther, 2008, pág. 217).

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

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

d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especiación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (chiavenato I, 2007, pág. 222).

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron “siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sección de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin descartar los aspectos positivos. (Werther w, 2000, p. 203).

En su concepto Werther indica que a los candidatos se les debe mencionar una descripción realista del puesto, esto con el objetivo de evitar malos entendidos en el futuro. En la entrevista final con el supervisor se establecen las actividades exactas que desempeñaran, así como también el equipo de protección o las maquinarias a utilizar. En esta descripción se hace realce del grado de responsabilidad del trabajo.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Lic. Leslie González al personal contratado si se les presenta una ficha ocupacional del cargo. Las encuestas muestran que al 100% de los encuestados sí se les presento su ficha Ocupacional. (Ver Anexo N° 12).Se considera de gran importancia que se les presente a todos los empleados las fichas ocupacionales del cargo, puesto que este le muestra al empleado sus funciones y la forma correcta en que las debe realizar, evitando así problemas de desempeño.

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 departamento de recursos humanos. (Werther, 2008, pág. 217).

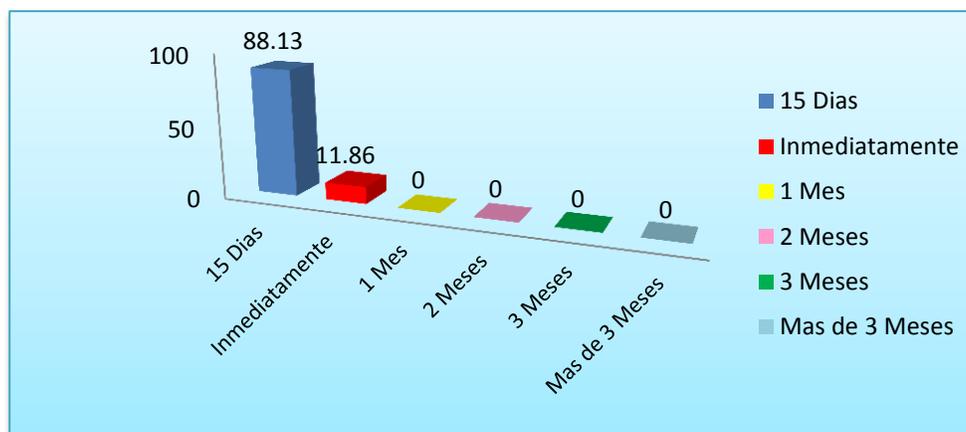
Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y, de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa. (Grados J, 2013, pág. 256).

En muchas empresas, las decisiones referidas a la contratación de personal se toman rutinariamente por el departamento de RH, especialmente cuando se trata de los puestos de nivel inicial. (Gomez L, 2000, pág. 134).

Según Werther y Grados J, la decisión de contratar es el último proceso en lo que se refiere a selección de personal, ya que es cuando el candidato pasa a ser parte de la empresa adquiriendo compromisos. Y Gómez solo se limita a decir que es parte del departamento de recursos humanos.

Se considera que la decisión final de contratar debe ser realizada por el supervisor o jefe inmediato, puesto que este conoce de manera correcta del trabajo que va a desempeñar el nuevo empleado. Los documentos de los demás participantes deben de archivarlos ya que podrían aplicar para un puesto futuro.

Gráfico N° 9. Tiempo en ser contratado



Fuente propia Obtenida por medio de Encuestas

Según la Lic. Leslie González el encargado de tomar la decisión final de contratar es del Director general y que por lo regular se realiza después de los 15 días de realizada la entrevista. Los resultados de las encuestas muestran que el 88.13% fue contratado a los 15 días y el 11.86% inmediatamente, en el caso de ser contratados a los 15 días, es por la razón de que la persona que abandona el cargo tiene que presentar su renuncia, lo cual lleva un tiempo de 15 días, y en los casos que fueron contratados inmediatamente, se dio por que se necesitaba de sentido urgente a ese personal. Según la licenciada Leslie Gonzales. La decisión de contratar indica el final del proceso de selección, de acuerdo a la teoría esta es realizada por el futuro jefe inmediato o departamento de recursos humanos. En el caso del INSS como anteriormente se menciona el encargado de tomar esta decisión es el director general.

Se está de acuerdo con el concepto de William Wether en que la selección final debe ser tomada por el jefe inmediato, puesto que este conoce muy bien el área de trabajo y las funciones que se deben desempeñar en su área de trabajo. Pero la contratación final debe ser realizada por el director general.

Retroalimentación del proceso de selección.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en si se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura (Werther w, 2000, p. 204).

La selección puede considerarse una de las áreas de gestión de recursos humanos con más solera y, sin duda una de las más profesionalizadas. Este alto

grado de profesionalización tiene su razón de ser en la propia naturaleza del ser humano. El temor al riesgo. Seleccionar a una persona que pueda desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo no deja de entrañar un riesgo. Las empresas han querido minimizarlo, utilizando para ello las herramientas de selección más variada.

La selección es un proceso amplio y estructurado en el que deben estar involucrado el departamento de recursos humanos, los asesores externos (si fuere el caso) y, lo que es más importante, aquellos directivos antes lo que la persona vaya a responder y aquellos a los cuales vaya a prestar su servicio. (Juan Carlos, 2004, pág. 83).

Si bien muchas cosas parecen obvias, no por ello se debe dejar de mencionarlas. Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados sólo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no sería el esperado.

La selección en contextos con alto desempleo suele presentar una situación paradójica. Si bien frente a una convocatoria de empleo pueden recibirse muchas postulaciones, será necesario atraer a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil. La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la selección por competencias para aquellos que adopten este sistema integral de gestión de recursos humanos. (Martha Alicia, pág. 156).

El proceso de selección se evalúa de acuerdo al desempeño del trabajador contratado. Esto `permitirá saber si la decisión tomada fue la correcta o no. Realizar todos los pasos correctamente del proceso de selección brindara resultados positivos, en este caso la empresa podrá retroalimentar esta selección.

De acuerdo con la entrevista realizada a la Lic. Leslie González los pasos que se realizan en el proceso de selección de personal son: recepción preliminar de solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, verificación de

referencias, descripción realista del puesto, decisión de contratar, y retroalimentación del proceso de selección. (Ver anexo No. 19).

Se considera que el INSS aplica todos los pasos de proceso de selección para elegir al candidato más adecuado para el puesto, lo que permite un alto nivel de desempeño de sus trabajadores.

4.3.4 Contratación.

4.3.4.1 Concepto.

Artículo 19. Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de remuneración. (Mejia, 2005)

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. (Werther, 2008, pág. 217)

Esta etapa esta formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a) Obra determinada
- b) Tiempo determinado
- c) Por temporada
- d) Por capacitación inicial
- e) Por periodo de prueba.
- f) Por tiempo indeterminado (Grados J. , 2013, pág. 256)

La contratación es un acto formal de aceptación entre la empresa y el nuevo empleado. Según el concepto de Grados este está regido por el código del trabajo así como también por las políticas de la organización. En este punto se mencionan los tipos de contratación ya sea por realizar una obra específica, por tiempo de prueba o por tiempo determinado. El nuevo empleado debe de estar de acuerdo con el lapso de tiempo así como también las actividades a desarrollar.

El encargado de la gestión de contratación es el director general, el trabajador comúnmente es contratado 15 días después de realizada la entrevista de selección.

La organización si realiza los contratos de acuerdo a la ley 185 del código del trabajo, ya que este estipula las obligaciones que debe tener tanto el empleador como el empleado, además dicta los puntos que debe contener dicho contrato.

La empresa realiza contratos permanentes y temporales, estos últimos generalmente son realizados a los cajeros en la temporada de pagos de pensiones.

Por medio observación directa se comprobó que los elementos que contienen los contratos de trabajo son los siguientes: duración, fecha de inicio, tiempo del contrato, jornada laboral, retribución, salario, categoría del trabajador, datos del trabajador, datos del centro de trabajo, duración de vacaciones, y finalmente firma del nuevo empleado y firma y sello de la empresa.

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 100% opino que la empresa sí está cumpliendo con todo lo acordado en el contrato. (Ver Anexo N° 13).

Se considera que es muy beneficioso que esta organización cumpla con todo lo establecido en el contrato ya que sus empleados se sienten motivados y se cuida la imagen institucional.

4.3.4.2 Elementos del contrato.

Artículo 20. El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) el lugar y la fecha de su celebración;
- b) la identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;
- c) descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse;

d) la duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna;

e) indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;

f) la cuantía de la remuneración, su forma, períodos y lugar de pago, y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;

g) las firmas de los otorgantes o su representante legal, o impresión digital o firma a ruego de los que no sepan o no puedan firmar, en presencia de dos testigos.

La falta de alguno de los elementos indicados no exime a las partes de cumplir con esta disposición. En todo caso se entenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva. (Mejia, 2005)

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
- Acta de nacimiento de hijos
- Registro federal de contribuyentes
- Copia del curp (clave única de registro de población)
- Numero de afiliación copia de identificación
- Cartilla militar
- Constancias de estudios

- Comprobante de domicilio
- Carta de recomendación de empleos anteriores
- Carta de recomendación personales
- Certificados de antecedentes no penales
- 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 J. , 2013, p. 256)

Todo contrato de trabajo posee unos elementos esenciales sin los cuales podría llegar a no ser válidos y, por tanto, a determinarse su nulidad, estos elementos son: El consentimiento, el objeto y la causa.

El consentimiento: Ambas partes, trabajador y empresario, deben expresar su acuerdo de contratar. Este acuerdo debe ser adoptado libremente sin que exista violencia o intimidación por ninguna de las partes.

El Objeto: El objeto del contrato de trabajo es doble. Por una parte, está el factor productivo trabajo, entregado por el trabajador, y por otra parte, el salario, la remuneración que el trabajador recibe del empresario a cambio de su trabajo.

La causa: Es el elemento más difícil de determinar, pues representa la voluntad que tienen las partes de intercambiar trabajo por dinero. Es lo que determina toda contratación laboral.

Otros elementos del contrato.

Al mismo tiempo, toda contratación debe contener otros elementos para matizar y dejar bien especificadas las condiciones en las que el trabajo se va a desarrollar. Estos datos constituyen el contenido mínimo del contrato del trabajo.

Contenido mínimo del contrato del trabajo:

Lugar del trabajo.

Grupo profesional del trabajo.
Denominación del puesto.
Descripción de las funciones a desarrollar.
Duración del contrato.
Periodo de prueba.
Duración de la jornada y horario.
Duración de las vacaciones.
Salario y su compensación. (Guillermo Lacalle, 2012, pág. 107)

El contrato es la parte más importante de la contratación ya que este documento indica las obligaciones del nuevo empleado y de la empresa. El contrato contiene la fecha y lugar de celebración, se especifican las funciones que se van a desempeñar, las horas laborales, el tiempo de contrato, la remuneración que se devengara y finalmente las firmas del contratante y el trabajador.

4.3.5 Inducción.

4.3.5.1 Programas de Inducción.

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, 2008, pág. 230)

Es importante saber que una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tengan éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto. (Ulrich D, 2012, pág. 28).

El contenido del programa de inducción consiste en toda la información útil al nuevo empleado para reconocer mejor la organización de la cual ya forma parte. A

continuación se presentan una serie de actividades que deben comprender un programa de inducción:

Ayudas técnicas: 'Para poder impartir un programa de inducción puede usarse como material: Folletos, películas, foros, transparencias, grabaciones etc.

Historia de la organización: De un enfoque general de la evaluación de la organización, desde su función hasta la actualidad.

Características de la organización: se refiere a la ubicación de la organización, tanto interna como externamente.

1. Instalaciones.
2. Sucursales
3. Ubicación.

Sus productos: tipos de productos que fabrica y evolución de los mismos.

Objetivos generales: estos objetivos generales dependerán del tipo y naturaleza de la organización, y se busca con esto establecer los objetivos o metas que tanto la organización como el empleado tendrá que alcanzar. (Mercado, 2004, pág. 440)

Por medio de estos conceptos se puede afirmar que el proceso de inducción tiene como objetivo que el empleado se familiarice con la empresa y conozca las políticas, beneficios y reglamentos que debe cumplir. También para recordarles nuevamente las funciones que van a desempeñar y la manera correcta en que deben hacerla.

De acuerdo a la entrevista y las encuestas aplicadas se determinó que en la empresa si se realizan programas de inducción. (Ver Anexo N° 14).

Se considera muy importante para la empresa y el empleado aplicar programas de inducción a nuevo personal, puesto que por medio de esto se le da a conocer al candidato toda la información necesaria que debe conocer de la empresa, además de recordarle las funciones que va a desempeñar y la forma correcta de desempeñarlo, para reducir costos y la ineficiencia en la organización.

4.3.5.2 Fines de la Inducción.

El nuevo empleado no solo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a nuevo puesto mediante una promoción, requieren de un proceso completo de orientación sobre nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizativas recibe el nombre de inducción.

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar. (Davis, 2008, pp. 228-230-233).

El fin del proceso de inducción es el de brindar conocimientos de la empresa al nuevo trabajador. David indica que con esta información el empleado podrá tener éxito en su puesto. William indica el programa completo que debe contener la inducción desde la bienvenida, la historia de la empresa, su organización, reglas y normas, recorrido y presentación del área de trabajo. El proceso de inducción también se realiza para que el empleado se sienta motivado y se desempeñe eficientemente.

Reducción de costo.

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucra varias variables como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia o realizar entrevista representa un costo para la organización el cual se determina mediante la siguiente manera:

Costo de reclutamiento= Horas- hombre del reclutador * horas – hombres del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento. (Werther, 2008, pág. 160)

El sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o en otras palabras, cual fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene responsabilidades de continuidad y permanencia. (Chiavenato I. , 2007, pág. 141).

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tendrá a fijar parámetros y presupuesto que no que no es posible exceder. Al margen de los costos obvios, como de los de inserción de avisos en la prensa, el tiempo que labor requiere, los materiales empleados, entre otros.

Un buen departamento contable podrá en muchos casos establecer el costo real de contratar un empleado de nivel bajo o intermedio, así como el costo de reclutar a una persona de nivel ejecutivo. En todo los casos los resultados tendrán arrojar cifras sorprende mente altas para el recién iniciado en esta vital área de la administración de los recursos humanos. (Werther W. B., 2000, p. 155).

En todas las empresas se busca la manera de reducir los costos y un proceso de selección de personal suele ser en algunas ocasiones muy costoso, todo depende del tipo de reclutamiento ya sea interno o externo que por lo general trae más gastos, aunque este proceso traerá beneficios para el futuro.

Reducción de Estrés y Ansiedad.

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. (Dessler Gary, Varella Ricardo, 2004, pág. 282).

No todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés ni muestran tampoco reacciones similares ante un determinado tipo de factor estresante. Así por ejemplo, si la exigencia es inadecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de la persona, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos positivos, estimulantes, que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral, así como una mayor proyección en el mismo con gratificación personal espiritual y material. (Dolan L simon, 2007, pág. 337).

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 W. K., 2008, pág. 428).

El estrés y la ansiedad es uno de los que pueden afectar a los empleados de una empresa ya sea por acumulación de trabajo, por querer agilizar sus funciones o por problemas personales. Dessler Gary sugiere que los supervisores deben de vigilar estos signos de estrés y ansiedad ya que pueden ocasionar problemas a la empresa. Dolan Simón explica en su concepto que no todas las personas pueden experimentar el estrés de la misma manera en algunos casos esto puede ser beneficioso porque estimula la proyección en el ámbito laboral.

Reducción de la Rotación de Personal.

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, 2008, pág. 273).

Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de recompensas, con

el trabajo, el nivel de conocimiento de la persona, etc. en relación a las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc. en definitiva, todas ellas son variables a considerar en el análisis de que es lo que determina la propensión del individuo al abandonar o permanecer y cuáles son los costes implícitos. Solo de esta manera podrán realmente articularse políticas de recursos humanos que nos conduzcan a un índice óptimo de rotación e incidir en la retención de los empleados. (Dolan L simon, 2007, pág. 119).

Una de las principales responsabilidades del área de recursos humanos es lograr que el índice de rotación de personal sea lo más bajo posible, siempre y cuando valla de acuerdo a la planeación estratégica de la organización. Para lograrlo se tiene que hacer un diagnostico y buscar la razón por la que están sucediendo la separación del personal. (Grados J. , 2013, pág. 350).

Un personal motivado es un personal eficiente. En algunas empresas que no reconocen el esfuerzo de sus trabajadores tiende a haber un mayor grado de rotación de personal, por esta razón es importante que las instituciones valoren el trabajo de sus empleados esto reducirá la rotación de personal y retendrá a los colaboradores más eficientes.

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).

De acuerdo con la entrevista realizada a la Lic. Leslie González el proceso de inducción consigue los siguientes fines: reducción de la rotación y ahorrar tiempo a supervisores y compañeros. En este punto es importante mencionar el proceso de inducción y capacitación, ya que a través de ellos los nuevos empleados

aprenderán todo lo que necesitan saber tanto de sus funciones como de la empresa ahorrando así tiempo a supervisores y compañeros. Ver anexo No. 20.

4.4 Desempeño Laboral.

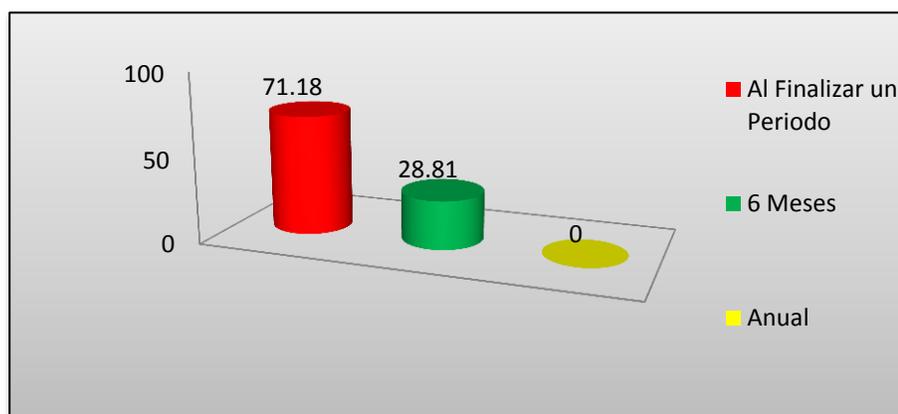
4.4.1 Definición.

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destreza y actitudes; estas son necesaria, pero no suficientes por sí misma, para un desempeño efectivo. (Sanches, 2006, pág. 26).

Podríamos definir el desempeño como el proceso de mejora continua de los empleados que facilitan la ejecución de la estrategia del negocio. (Jimenez, 2011, pág. 219).

El desempeño laboral es la capacidad que los empleados tienen al realizar sus funciones. Según Sánchez 2011, este se mide en conocimientos, habilidades, destrezas y actividades. Jiménez indica que este es un proceso de mejora continua para los trabajadores.

Gráfico N°10. Evaluación del desempeño



Fuente propia Obtenida por medio de Encuestas y entrevista

De acuerdo a las encuestas realizadas al 71.18% se les realiza una evaluación del desempeño cada tres meses y al 28.81% cada seis meses. Esto se da según la licenciada Leslie Gonzales por que la evaluación se realiza por departamentos,

hay departamentos que la evaluación se realiza al finalizar un periodo que es trimestralmente, y otras áreas que se les realiza la evaluación semestralmente.

Se considera que el INSS actúa correctamente al realizarles evaluación del desempeño a corto plazo, ya que así se encuentra de forma rápida lo que no se está realizando bien y así corregirlo, el desempeño laboral depende de las habilidades que tiene cada empleado al realizar su trabajo el cual es evaluado por la empresa para identificar las mejoras continuas que tienen sus empleados.

4.4.2 Importancia del papel del capital humano.

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, 2008, pág. 306).

El procedimiento sigue cinco pasos: 1) analizar el puesto y decidir cómo medir el desempeño laboral, 2) seleccionar rasgos personales, como la destreza de los dedos que en su opinión pronosticaran el buen desempeño, 3) aplicar pruebas a los candidatos relacionados con estos rasgos, 4) medir el desempeño laboral subsiguientes de estos candidatos y ,5) Analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza de los dedos) y el desempeño laboral. Después se puede utilizar un análisis estadístico para evaluar la importancia de estos rasgos de personalidad.

La forma es un cuestionario para evaluar la importancia de dimensiones básicas de la personalidad, como carácter agradable, cumplimiento y estabilidad emocional para el puesto. (Dessler G, 2001, pág. 109).

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estimula el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desean obtener

retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. A si mismo los mandos conocer el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados, por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para decidir las acciones que deben tomarse a mediano y largo plazo. (Jimenez, 2011, pág. 219).

El desempeño laboral es importante ya que de su cumplimiento depende el logro de los objetivos de la empresa. Werther explica que es necesario que cada empresa cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, el cual sea revisado por los supervisores y directivos. Dessler brinda cinco pasos para realizar un sistema de evaluación y finalmente Daniel explica en su concepto que es importante porque estimula el cumplimiento de retos de la empresa y el rendimiento global del empleado.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Lic. Leslie Gonzales el capital humano de la empresa es de gran valor, ya que es quien hace funcionar las diferentes operaciones de la empresa. La evaluación del desempeño como antes se menciona es realizado trimestralmente en algunas áreas, y en otras semestralmente.

4.4.3 Factores que Influyen en el desempeño laboral.

4.4.3.1 Competencias Laborales.

Varios actores reconocidos en el campo de las competencias labores – Levy-Levoyer(1996), Fletcher (1992)y Alles (1999), se manifestaron preocupados dado que, a pesar de que durante las dos últimas décadas se ha escrito mucho sobre el tema, todavía prevalecen numerosas confusiones al respecto.

Al abordar el concepto de competencias laborales, aparece como una tarea verdaderamente compleja el desentrañar significados o por lo menos identificar términos- que sean aceptados por la mayoría de los profesionales dedicados a este campo. (Sanches, 2006, pág. 21).

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

Hoy en día existe un alto grado de competencias laborales. Sánchez explica que estas competencias son verdaderamente complejas al desentrañar sus significados. Según Chiavenato estas competencias Laborales sustituyen los tributos de las personas que agregan valor a la institución.

Se considera que las competencias labores benefician a las empresas puesto que estos brindan un mayor valor agregado a su desempeño laboral, contando así con trabajadores eficiente y rendidores. En el caso del INSS al ser una empresa que brinda muchos beneficios a sus trabajadores cuenta con alto nivel de competencias laborales que generan grandes utilidades para las mismas.

4.4.3.1.1 Conocimientos.

El conocimiento suele entenderse como:

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

Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo. Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación. Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde? (Dawking, 2005, pág. 84)

Hay muchos tipos de conocimiento perfectamente adaptados a sus propósitos:

- ✓ la mera acumulación de experiencia
- ✓ el conocimiento de la lengua
- ✓ las leyendas, costumbres o ideas y creencias de una cultura particular, con especial relevancia de las creencias religiosas y morales
- ✓ el conocimiento que los individuos tienen de su propia historia
- ✓ el «saber hacer» en la artesanía y la técnica
- ✓ el saber artístico
- ✓ la ciencia
- ✓ Gnosis Conocimiento intuitivo de todas las cosas.
- ✓ Conocimiento escolar.

(Beuchot, 2003, pág. 157)

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 L. R., 2000, pág. 160).

Este factor influye en el desempeño laboral ya que a través del conocimiento que posee una persona a cerca de una actividad específica depende su buen funcionamiento. Según Mejía el conocimiento es el conjunto de información almacenada mediante experiencia o aprendizaje es por esta razón que mientras más años tenga una persona laborando para la empresa mayor será su valor.

4.4.3.1.2 Habilidades.

Habilidades: puede determinarse por medio de los siguientes elementos.

- 1- Entrenamiento
- 2- Destreza
- 3- Agilidad
- 4- Rapidez (JaimeAGrados, 2013, págs. 171,172)

Corresponde a la valoración de las capacidades mentales y motrices que se requieren para ocupar el puesto. (Sanches, 2006, pág. 51)

Nivel adecuado de generalidad basado en la lógica del concepto de “competencia”. Un indicio de ello es que las definiciones de diccionario, define a la “competencia” como “la habilidad para hacer algo” o la capacidad para llevar a cabo una tarea. (Rojas, 2005, pág. 292)

Estos dos autores coinciden en que las habilidades son las capacidades que tienen las personas para realizar sus actividades. Jaime Grados brinda los elementos en que pueden definirse las habilidades como destreza, agilidad, entre otras.

4.4.3.1.3 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).

Se designa con el término de Experiencia a aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia. (Stephen, 2004, pág. 23).

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 L. R., 2000, pág. 86)

Las experiencias son los conocimientos que se han obtenido con el tiempo de un oficio específico o de todas las experiencias laborales. Es importante que un nuevo trabajador posea cierto grado de experiencia ya que se le hará más fácil desarrollar sus funciones y la empresa evitara gastos en capacitación.

4.4.3.1.4 Actitudes.

Las actitudes son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable- de los objetivos, personas, o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo me gusta mi trabajo expreso mi actitud hacia el trabajo. (Judge A, 2009, pág. 73).

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).

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).

Estos conocimientos indican que las actitudes son parte de los sentimientos de las personas. Chiavenato agrega que la actitud es la predisposición de responder manera positiva o negativa, mientras que Newstron explica que estos son sentimientos que muestran los trabajadores de acuerdo a su entorno.

4.4.3.1.5 Establecimientos 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:

1. Deben ser aceptables.
2. Retadoras y alcanzables.
3. Deben ser específicas, cuantificables y medibles” (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. , 2005, 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. (Varela, 2004, pág. 98).

El establecimiento de metas es un factor más que influye en el desempeño laboral ya que a través de estas los empleados deberán cumplir con sus actividades. Según Snell existen metas que motivan estas deben de ser aceptables, retadoras y sobre todo alcanzables. Chiavenato explica que estas tienen un gran valor en el cumplimiento del desempeño ya que promueven la credibilidad de los individuos y grupos de trabajo.

4.4.3.1.6 Motivaciones.

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. (Judge A, 2009, pág. 175).

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de motivación. Definir eximente el concepto de motivación es difícil, dado a que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, aun determinado comportamiento. (Chiavenato I. , 2007, pág. 47).

MOTIVACION: puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. (Mejia L. G., 2000, pág. 215)

Las motivaciones son los beneficios que obtienen los trabajadores por sus funciones, estas ayudan a que los empleados trabajen de una manera más eficiente. Todas las empresas tienen estrategias diferentes para motivar a su personal puesto que conocen que un trabajador motivado le rendirá más.

4.4.3.1.7 Características personales.

Personalidad.

La definición que se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Dijo que la personalidad era la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno. Para nuestros fines, se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúan con ellos. (Judge A, 2009, pág. 105).

Conjunto hipotético y complejo de características individuales que muestran una tendencia consistente a comportarse de cierta manera en diferentes situaciones. (Chiavenato I. , 2009, pág. 503).

Según estos conceptos la personalidad puede definirse como el conjunto de características que posee un individuo, así como sus emociones, sentimientos y pensamientos. En las empresas al contar con un gran número de empleados se pueden identificar varias formas de personalidad. En el proceso de selección se deben de estudiar minuciosamente todas las características de los participantes y seleccionar a los que posean características positivas, trabajadoras y con deseos de superación.

Inteligencia.

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

Es un conjunto de aptitudes, capacidades, habilidades y experiencias sobre ciertos dominios, para resolver problemas nuevos. (Stephen, 2004, pág. 170).

El conocimiento que posee cada persona forma parte de su inteligencia. Es importante que al ingresar un nuevo empleado a la empresa este posea cierto grado de inteligencia, así como los conocimientos necesarios para la realización de las funciones a desempeñar.

Según la Lic. Leslie González las competencias que influyen en el desempeño del trabajador son: conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, establecimiento de metas, motivaciones y características personales. (Ver anexo No. 21).

Se considera necesario que se deben aplicar distintas pruebas ya que esto ayudara a poder seleccionar al candidato que mejor resultados presente y así poder obtener un mejor elemento dentro de la empresa.

4.4.3.2 Comportamiento Organizacional.

4.4.3.2.1 Clima Laboral

Es el sentimiento transmitido por el ambiente del trabajo; cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores etc. (Chiavenato I. , 2007, pág. 86).

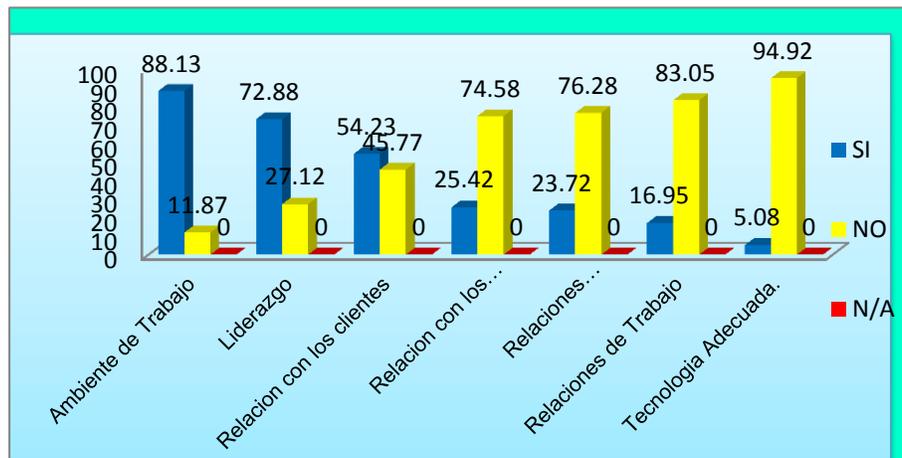
Denominamos clima laboral al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

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. (Molinarés, 2006, pág. 31). Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas. (Chavenato, 2009, pág. 491).

El clima laboral se refiere al ambiente que se genera en el trabajo, este punto también es importante ya que la producción depende del clima en que se encuentran laborando los trabajadores. Un ambiente tranquilo permite concentrarse más en las funciones que realizan, en cambio un ambiente de tensión podría ocasionar que las funciones sean mal desarrolladas.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Lic. Leslie González los aspectos del clima laboral que influyen en los trabajadores son: las relaciones de trabajo, la relación con los clientes y la relación con los proveedores puesto que es muy importante que todos los empleados de la empresa atiendan bien a los clientes ya que son la fuente de ingresos, de igual manera se debe de tratar bien a los proveedores evitando así conflictos que perjudiquen el ambiente laboral de los empleados. (Ver anexo No. 22)

Grafico N° 11 Aspectos del Clima Laboral que influyen en los Trabajadores



Fuente propia obtenida por medio de Encuestas

De acuerdo con los resultados de las encuestas los aspectos que influyen en el clima laboral son las siguientes: El 88.13% considero que el Ambiente de trabajo y el 11.87% no, el 72.88% marco Liderazgo y el 27.12% no, el 54.23% marco que relación con los clientes y el 45.77% no, el 25.42% marco que la Relación con los Proveedores y el 74.58% no, el 23.72% opino por Relaciones Interpersonales y el 76.28% no, el 16.95% marco la Relaciones de trabajo y el 83.05% no, el 5.08% marco la Tecnología Adecuada y el 94.92% no.

Se considera de gran importancia que en la empresa exista un buen clima laboral puesto que esto da a conocer bajo qué ambiente están laborando los empleados, están en un ambiente tranquilo o por el contrario en un ambiente de tensión, lo cual vendría a perjudicar a los demás empleados y a la organización en general.

4.4.3.2.2 Liderazgo

Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjuntos de metas. (Judge A, 2009, pág. 385).

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.(Chavenato, 2009, pág. 500).

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

El enfoque de competencias laborales garantiza que el personal se involucre totalmente en el grupo de los objetivos de la organización, porque las competencias laborales son el eje central de este sistema de calidad. La dirección podrá establecer su liderazgo por medio de la mejora en el desempeño laboral de su personal para que, a su vez, mejoren los procesos de los que son responsables.pag11 (Guillermo Chavez S, 2003, pág. 11).

Los administradores de empresa tienen que aprender hacer líderes de ellos depende que toda la empresa funcione adecuadamente, digiriendo a cada empleado y motivándolos para que todos trabajen unidos y hacia un mismo objetivo.

4.4.3.2.3 Compromiso Organizacional.

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

Es una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y la involucración del individuo en una organización específica. (Peña, 2007, pág. 25).

Se expresa con una fuerza relativa, para todos no es igual. Por consiguiente, ha pasado a ser considerado como un concepto multi-dimensional. “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo en la organización” la relación

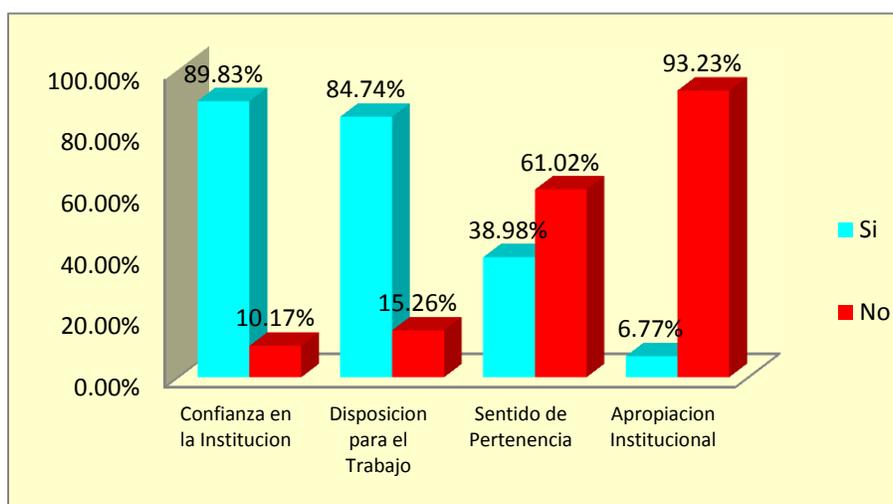
existente entre el empleado y la organización, de Los beneficios de involucrarse, se expresa en una responsabilidad que adquiere el trabajador de sus resultados, el deseo de participar en el proceso de mejora continua y sentirse motivado e identificado con la organización. (Mejia L. R., 2000, pág. 44).

De la motivación del personal y de los beneficios que estos obtiene depende el compromiso organizacional. Todas las empresas necesitan empleados que trabajen con amor y que brinden al máximo su desempeño, esto se logra solamente si el empleado se siente comprometido con la institución al sentir que su trabajo es valorado y sus beneficios justos.

Según la Entrevista realizada a la Lic. Leslie González los aspectos del comportamiento organizacional que se identifican en los trabajadores son: la disposición para el trabajo y la confianza en la institución. (Ver anexo No.22).

Se considera que el comportamiento organizacional en la empresa es de gran importancia ya que estos marcan las pautas de las actitudes que toman los trabajadores en la empresa y como se siente en sus trabajos. En el INSS se motiva a su personal por lo que existe un alto nivel de comportamiento organizacional.

Gráfico N° 12. Aspectos del compromiso organizacional.



Fuente propia Obtenida por medio de Encuestas

En cuanto a los aspectos del compromiso organizacional que se identifican en los trabajadores los resultados de las encuestas fueron los siguientes: El 38.98% opino por sentido de pertenencia y el 61.02% no, el 84.74% opino por disposición para el trabajo y el 15.26% no, el 89.83% opino por confianza en la institución y el 10.17% no, el 6.77% opino por apropiación institucional y el 93.23% no.

Se considera que por los resultados obtenidos en la encuesta en el INSS existe un problema puesto que se puede observar que son pocas las personas que sienten apropiación institucional y sentido de pertenencia. Se considera que esto puede deberse a factores políticos puesto que la organización por ser del estado exige que sus trabajadores sean del partido. Es importante que en este punto la empresa tome mas encuentras las opiniones de su personal para que mejore el nivel de compromiso organizacional.

4.4.3.2.4 Ausentismo.

El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo, y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. (Judge A, 2009, pág. 28).

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 falta, retardo o algún otro motivo. (Chiavenato I. , 2007, pág. 144).

La incapacidad temporal es la situación en la que se encuentra los trabajadores imposibilitados temporalmente para trabajar debido a enfermedad común o profesional o accidente, sea o no de trabajo, mientras reciban asistencia sanitaria de la seguridad social, así como de los periodos de observación por enfermedad profesional en los que se prescriba la baja en el trabajo durante los mismo.

La incapacidad temporal es la principal causa del ausentismo laboral.

Las causas de la incapacidad temporal pueden ser las siguientes:

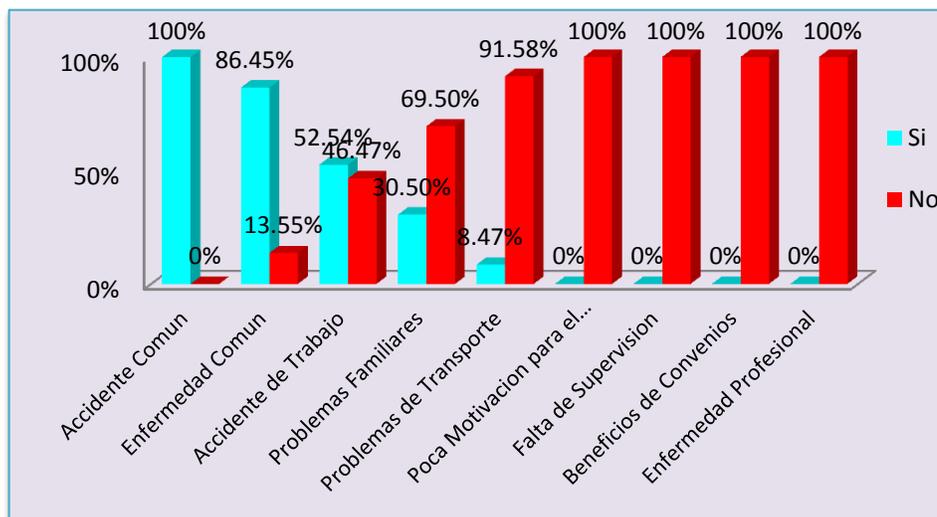
Enfermedad común o profesional

Accidente sea o no de trabajo.

Periodo de observación de enfermedad profesional cuando sea necesaria la baja médica. (Molinares, 2006, pág. 31)

En las empresas se necesita contar con un personal que no tenga fallas, este problema cada vez es más alto en las organizaciones. Según los conceptos la incapacidad temporal es la principal causa del ausentismo laboral, entre estos están la enfermedad común o por accidentes. Este punto resalta la importancia de realizar exámenes médicos a los nuevos trabajadores para evitar contratar a personas enfermas que aumentarían el nivel de ausentismo en la empresa.

Gráfico N° 13. Causas del Ausentismo en los Trabajadores



Fuente propia Obtenida por medio de Encuestas y entrevistas

Según las encuestas Las Causas del Ausentismo en el Trabajador son las siguientes: El 86.45% opino por Enfermedad Común y el 13.55% no, el 100% dijo que no es por enfermedad Profesional, el 52.54% opino por Accidentes de Trabajo y el 47.46% no, el 100% dijo que la causa podría ser por Accidente Común, el 30.50% opino por problemas Familiares y el 69.50% no, el 8.47% dijo que por problemas de transporte ya que viven un poco lejos de la ciudad y el 91.58% dijo que no tenían problemas con eso, el 100% dijo que no es por falta de

motivación, ningún encuestado Opino por la falta de Supervisión y de igual forma ninguno opino por Beneficios de convenios.

De acuerdo a la teoría el ausentismo se define como el porcentaje de faltas que tienen los empleados, estos pueden ser por diferentes causas, como incapacidad temporal, enfermedades o accidentes. En el caso del INSS se hace mención anteriormente a las posibles causas del ausentismos dadas en esta empresa.

Se considera que el ausentismo trae grandes atrasos a las empresas ya que si un personal falta, la productividad disminuye, en el caso del INSS el ausentismo se debe a causas leves como enfermedades comunes y no son muy frecuentes.

4.4.3.2.5 Rotación de Personal

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rotado cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedido o porque renuncian) y son remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. (personal, 2015).

Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se separaron o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionados a los que faltan. (Chiavenato I. , 2007, pág. 146).

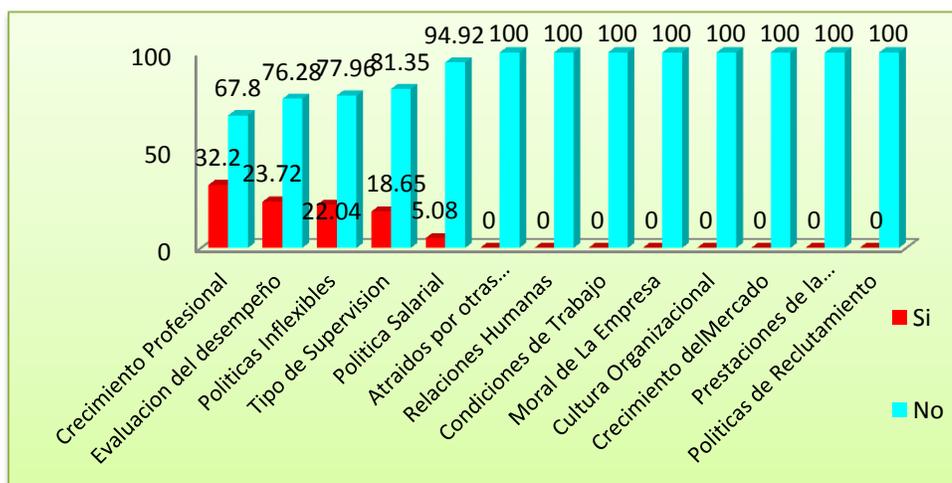
El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar el cambio de los empleados en una empresa se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedido o renuncian) y son remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. (JaimeAGrados,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

Estos dos autores coinciden en que la rotación de personal se da cuando un empleado se va de la empresa por despido o por renuncia. Para la organización es importante reducir la rotación de personal puesto que la contratación de un nuevo empleado requiere de costos, tanto del proceso de selección como de

capacitaciones. Por esta razón algunas empresas en lugar de despidos aplican sanciones, como llamados de atención o descuentos de días perdidos y como punto final llegar al despido.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Lic. Leslie González las causas de la Rotación de Personal en el INSS son. Crecimiento del mercado laboral, prestaciones de la organización, tipos de supervisión, crecimiento profesional, relaciones humanas, condiciones de trabajo, moral de la empresa y cultura organizacional.

Gráfico N° 14.Causas de la Rotación de Personal.



Fuente propia Obtenida por medio de Encuestas

Por medio de las encuestas se determinaron las causas de la rotación de personal. El 5.08% opino por la política Salarial y el 94.92% dijo esa no era una causa, el 18.65% dijo por el tipo de Supervisión y el 81.35% opino que no, el 32.20% opino por crecimiento profesional y el 67.80% no opto por esta opción, el 23.72% seleccionaron la opción de Criterios de Evaluación del desempeño el 76.28% no marco esta opción, el 22.04% marco la casilla de políticas Inflexibles y el 77.96% no. Ninguno de los encuestados opinaron por las siguientes opciones: Atraídos por Empresas, Crecimiento del Mercado Laboral, prestaciones de la Organización, Relaciones Humanas, Condiciones de Trabajo, Moral de la Empresa, Cultura Organizacional y Políticas de Reclutamiento.

De acuerdo a la teoría la rotación de personal se refiere al cambio consecutivo de trabajadores, muchas empresas tratan de combatirlos ya que en su alto porcentaje tiende a generar costos de una nueva contratación. De acuerdo a la entrevista y encuestas realizadas anteriormente se muestran las posibles causas por la que el personal decide abandonar su trabajo en esta institución.

Se considera que la rotación de personal perjudica a la organización, puesto que implica en costos de nueva contratación y procesos de inducción, el caso del INSS el nivel de rotación es bajo, ya que esta empresa brinda grandes beneficios a sus trabajadores por lo que estos desean mantener sus trabajos.

Debido a la naturaleza de las variables estudiadas, el método apropiado para analizar la relación entre ellas, es a partir de la función chi cuadrado de Pearson, mediante la herramienta para el procesamiento de datos, programa IBM SPSS. Según el criterio de la función chi cuadrado de Pearson, establece que existirá correspondencia entre las variables, siempre y cuando el resultado de los cruces sea menor o igual a 0.05. Se elaboraron tres tablas de contingencias, relacionando indicadores de compensación y satisfacción para analizar si existe o no relación entre ellas, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla de Resultados de Combinaciones.

Combinaciones	Resultados (Criterio Chi cuadrado de Pearson)	¿Existe Relación?	Referencias
El encargado de recepcionar los documentos del candidato? (secretaria)- Evaluación de desempeño laboral del trabajador	0.003	Si	Ver anexo No. 23
Tiempo de contratación-	0.928	No	Ver anexo No. 24

causas de la rotación de personal			
tipos de pruebas realizadas en el proceso de selección- aspecto de compromiso organizacional	0.550	No	Ver anexo No. 25

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos a través de la prueba de Chi -Cuadrado de Pearson.

La prueba de independencia chi-cuadrado, nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

En lo planteado anteriormente, se determina que las variables El encargado de recepcionar los documentos del candidato y Evaluación de desempeño se relacionan ya que se obtuvo un valor de 0.003, donde se cumple la teoría de que el resultado tiene q ser menor que alfa (0.005).por el contrario las variables, tiempo de contratación y causas de la rotación de personal, no se relacionan por que se, obtuvo un valor de 0.09. Al igual que las variables, tipos de pruebas realizadas en el proceso de selección-y aspecto de compromiso organizacional, con un resultado de 0.550. (Ver anexo N°. 24).

V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el objetivo general planteado se determina que en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, INSS Matagalpa, el aprovisionamiento de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que este depende de la planeación, reclutamiento, selección, inducción y contratación. El realizar de forma correcta este proceso le permite a la empresa contar con excelentes trabajadores que le brindan un alto nivel de desempeño a la organización.
2. Los procesos de subsistemas de aprovisionamiento aplicados en el INSS son: la planeación basada en el modelo de sustitución de puntos clave en el cual se realiza un análisis del desempeño laboral de los trabajadores, lo cual sirve de motivación para los empleados. El reclutamiento que se aplica en la institución con mayor frecuencia es el interno, lo cual viene a valorar el esfuerzo de sus trabajadores al ser promovido a cargos más altos, se realiza la selección por medio de entrevista y diferentes tipos de pruebas para elegir al candidato más idóneo para el puesto. Finalmente se da la decisión de contratar al candidato así como también, capacitarlo y orientarlo por medio del proceso de inducción.
3. Los Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social son Conocimientos, Habilidades, Experiencias, Actitudes, Establecimiento de Metas y las características personales. Estos influyen en el clima laboral puesto que se les brindan ambientes laborales tranquilos y el compromiso organizacional de sus trabajadores ya que estos sienten confianza en la institución además de disposición al trabajo. Todos estos aspectos ayudan a que el INSS cumpla con los objetivos y sea una empresa eficaz.

4. Sobre la influencia que tiene el sistema de aprovisionamiento de recursos humanos con el desempeño laborales del INSS, por medio de la prueba de independencia o Chi-cuadrado de Pearson, en el cruce de variables del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos, con las variables del desempeño laboral, se pudo establecer que si existe relación entre estas dos instancias en los trabajadores de la empresa y que por lo tanto son variables dependientes.

Se concluye que en el instituto Nicaragüense de Seguridad Social se realiza un buen proceso de aprovisionamiento de personal. Esto se debe a que la organización motiva a sus trabajadores por medio de los beneficios sociales que le brinda, además de ofrecerles un excelente clima laboral realizando su trabajo en un ambiente tranquilo. Finalmente se recomienda que esta organización debe de contar con un departamento especializado en el proceso de recursos humanos para que el proceso de aprovisionamiento se realice de una mejor manera, ya que las encuestas mostraron datos a cerca del compromiso organizacional y los niveles de apropiación institucional y sentido de pertenencia son muy bajos por lo que se deben de respetar las opiniones de cada trabajador y no exigir pertenecer a ningún partido específico, si no que valorar a los trabajadores por sus capacidades y virtudes. Es importante resaltar que a pesar de esto la organización cumple con todas sus tareas por lo que es una institución eficaz.

BIBLIOGRAFIA

- Amares, E. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico.
- B., W. w., & Daris, K. (2000). selección. En W. w. B., & K. Daris, *administracion de personal y de recursos humanos* (pág. 185). Mexico: Mc Grawhill.
- Blanca Valenzuela, M. O. (2004). Analisis del puesto de trabajo. Mexico.
- Chavenato, I. (2009). *Gestion de talento humano* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *gestion de talento humano*. mexico.
- Dawking, R. J. (2005). *El gen egoista. Las bases biologicas de nuestra conducta*. Barcelona: Salvat.
- Dessler G. (2001). *administracion de recursos humano*. Mexico: Prentice Hall.
- Dessler Gary, Varella Ricardo. (2004). *administracion de recursos humanos*. mexico: prentice hall.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos* (decimopromera edicion ed.). mexico: pearson educacion.
- Dolan L simon, R. V. (2007). *Gestion de recursos humanos*. Madrd: Mc Graw Hill.
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., & S.Schuler, S. E. (2007). España: Amelia Nieva.
- Gomez L,Balkin D, Cardy R. (2000). *gestion de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Grados J. (2013). *reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual moderno.
- Guillermo Chavez S, Y. G. (2003). Manual de competencias laborales. Mexico: Panorama editorial, S.A de S.V.
- Guillermo Lacalle, G. (2012). Operaciones Administrativas de recursos Humanos.
- Jimenez, D. (2011). Manual de recursos Humanos. España: Esic editorial.
- Juan Carlos, R. S. (2004). Modelo de gestion de recursos humanos. Barcelona: uoc.
- Judge A, S. R. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). mexico: pearson prentice hall.

- Luis R Gomez, D. B. (2008). Gestion de Recursos Humanos. En D. B. Luis R Gomez, *Gestion de Recursos Humanos* (pág. 816). España, Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Luis R. Gómez- Mejía, D. B. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Eapaña: Pearson-Prentice Hall.
- Martha Alicia, A. Direccion estratégica de recursos humanos, gestion por competencias. Buenos Aires.
- Mejia, H. V. (2005). *Código del trabajo de la republica de Nicaragua*. Managua.
- Mejia, L. G. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall Impresion.
- Mercado, S. (2004). *Administración aplicada*. Mexico: Limusa S.A de C.V.
- Molinares, J. (2006). *Absentismo laboral*. pc editorial.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Peña, R. M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid : Especial directivo .
- personal, D. d. (18 de 09 de 2015). Obtenido de <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- R. Wayne Mondy, S. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rivero, D. S. (2008). *metodologia de la investigacion* . Shalom 2008.
- Robert, N. (2005). *administracion de recursos humanos*. Mexico.
- Rojas, M. L. (2005). *Competencia laboral y educación basada en normas y competencias*. Mexico: Editorial Limusa, S.A de C.V.
- Sanches, A. P. (2006). *Modelo de evaluacion por competencia labores*. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Siliézar M. (2005). *La selección como proceso de decisión y elección*. En S. Mario, *Técnicas de reclutamiento y selección de personal* (pág. 156). Mexico: Lulu.com.
- Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional, teoria y practica*. mexico: Prentice S.A.
- Ulrich D, J. Y. (2012). *Recursos Humanos de afuera hacia adentro*.
- Valera, R. (2006). *Administracion de compensaciones*. Mexico: pearson prentice hall.
- Varela, G. D. (2004). *Administracion de Recursos Humanos, enfoue latinoamericano*. Mexico: Prentice Hall.
- Wayne R, Noe R. (2005). *administracion de recursos humanos*. Mexico: Prentice Hall.

Werther W , Davis K. (2001). *administracion de recursos humanos el capital humano de las empresas* (Quinta ed.). mexico: Macgraw Hill.

Werther William,Davis Kaith. (2008). *el capital humano de las empresas*. mexico: McGrawhill.

Werther, W. (2000). concepto de planeación de recursos humanos. En W. Werther, *Administración de recursos humanos*. Mexico: MCGraw-hill.

VI. ANEXOS

ANEXOS

Anexo No.1

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

			__SUBSIDIOS. __MEDICAMENTOS. __EXÁMENES MÉDICOS.	guía de observación	
		FUNCION DE RETRIBUCION	8. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS? __SI __NO 9. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO? __SI __NO	Entrevista encuesta guía de observación	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH.	PLANEACION	DEFINICION	10. EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	Entrevista	Gerente o Administrador de RH.
		IMPORTANCIA	11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?	Entrevista	Gerente o Administrador de RH.

		PROCESO	<p>12. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>MODELO</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos? ___ A partir de la oferta. ___ A partir de la demanda</p>	MODELO	S I	N O	N A	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.				Basado en segmentos de cargos.				Basado en la sustitución de puestos claves.				Basado en el flujo de personal.				Basado en la planeación integrada.				entrevista	Gerente o administrador de Rh.
MODELO	S I	N O	N A																										
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																													
Basado en segmentos de cargos.																													
Basado en la sustitución de puestos claves.																													
Basado en el flujo de personal.																													
Basado en la planeación integrada.																													
				entrevista	Gerente o administrador.																								

		OBJETIVOS Y POLITICAS	14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH? __ SI __ NO	Entrevista observación	Gerente o Administrador de RH.																								
		FACTORES	15. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH. <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	S I	N O	N A	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.				entrevista	Gerente o Administrador de RH.
FACTORES	S I	N O	N A																										
Población y fuerza laboral.																													
Cambio de valores.																													
Descripción y análisis de puestos.																													
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																													
Requisitos de personal.																													
		CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL	16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?. __SI __NO 17. ¿CUENTAN CON MANUALES	entrevista Observación.	Gerente o Administrador de RH.																								

		DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS.	DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO? ___SI ___NO.																														
		TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO	18. ¿Qué TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA? <table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO DE INFORMACION</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ACTIVIDADES LABORALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESEMPEÑO DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS PERSONALES PARA EL</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE INFORMACION	S I	N O	N A	ACTIVIDADES LABORALES.				ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.				MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.				ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.				DESEMPEÑO DEL PUESTO.				REQUISITOS PERSONALES PARA EL				entrevista	Gerente o administrador.
TIPO DE INFORMACION	S I	N O	N A																														
ACTIVIDADES LABORALES.																																	
ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.																																	
MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.																																	
ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.																																	
DESEMPEÑO DEL PUESTO.																																	
REQUISITOS PERSONALES PARA EL																																	

			PUESTO.																																		
		METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO.	<p>19. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>METODOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o Bitácora del participante.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	METODOS	S I	N O	N A	Entrevista				Cuestionarios				Observación				Diario o Bitácora del participante.				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.				Conferencia con analistas de puestos o expertos.								entrevista	Gerente o Administrador de RH.
METODOS	S I	N O	N A																																		
Entrevista																																					
Cuestionarios																																					
Observación																																					
Diario o Bitácora del participante.																																					
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																					
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																					

		DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.	<p>20. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1052 362 1409 451">CONTENIDO DE LA FICHA</th> <th data-bbox="1409 362 1444 451">S I</th> <th data-bbox="1444 362 1503 451">N O</th> <th data-bbox="1503 362 1556 451">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1052 451 1409 516">NOMBRE DEL CARGO</td> <td data-bbox="1409 451 1444 516"></td> <td data-bbox="1444 451 1503 516"></td> <td data-bbox="1503 451 1556 516"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 516 1409 605">FECHA DE ELABORACIÓN.</td> <td data-bbox="1409 516 1444 605"></td> <td data-bbox="1444 516 1503 605"></td> <td data-bbox="1503 516 1556 605"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 605 1409 670">FECHA DE REVISIÓN.</td> <td data-bbox="1409 605 1444 670"></td> <td data-bbox="1444 605 1503 670"></td> <td data-bbox="1503 605 1556 670"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 670 1409 727">CÓDIGO.</td> <td data-bbox="1409 670 1444 727"></td> <td data-bbox="1444 670 1503 727"></td> <td data-bbox="1503 670 1556 727"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 727 1409 784">DEPARTAMENTO.</td> <td data-bbox="1409 727 1444 784"></td> <td data-bbox="1444 727 1503 784"></td> <td data-bbox="1503 727 1556 784"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 784 1409 881">UNIDAD DE DEPENDENCIA</td> <td data-bbox="1409 784 1444 881"></td> <td data-bbox="1444 784 1503 881"></td> <td data-bbox="1503 784 1556 881"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 881 1409 938">OBJETIVO DEL CARGO</td> <td data-bbox="1409 881 1444 938"></td> <td data-bbox="1444 881 1503 938"></td> <td data-bbox="1503 881 1556 938"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 938 1409 1036">REQUISITOS INTELECTUALES.</td> <td data-bbox="1409 938 1444 1036"></td> <td data-bbox="1444 938 1503 1036"></td> <td data-bbox="1503 938 1556 1036"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 1036 1409 1092">REQUISITOS FÍSICOS.</td> <td data-bbox="1409 1036 1444 1092"></td> <td data-bbox="1444 1036 1503 1092"></td> <td data-bbox="1503 1036 1556 1092"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 1092 1409 1149">RESPONSABILIDADES</td> <td data-bbox="1409 1092 1444 1149"></td> <td data-bbox="1444 1092 1503 1149"></td> <td data-bbox="1503 1092 1556 1149"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 1149 1409 1247">CONDICIONES DE TRABAJO.</td> <td data-bbox="1409 1149 1444 1247"></td> <td data-bbox="1444 1149 1503 1247"></td> <td data-bbox="1503 1149 1556 1247"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 1247 1409 1336">FUNCIONES DEL PUESTO.</td> <td data-bbox="1409 1247 1444 1336"></td> <td data-bbox="1444 1247 1503 1336"></td> <td data-bbox="1503 1247 1556 1336"></td> </tr> </tbody> </table>	CONTENIDO DE LA FICHA	S I	N O	N A	NOMBRE DEL CARGO				FECHA DE ELABORACIÓN.				FECHA DE REVISIÓN.				CÓDIGO.				DEPARTAMENTO.				UNIDAD DE DEPENDENCIA				OBJETIVO DEL CARGO				REQUISITOS INTELECTUALES.				REQUISITOS FÍSICOS.				RESPONSABILIDADES				CONDICIONES DE TRABAJO.				FUNCIONES DEL PUESTO.				Observación.	Empresa.
CONTENIDO DE LA FICHA	S I	N O	N A																																																						
NOMBRE DEL CARGO																																																									
FECHA DE ELABORACIÓN.																																																									
FECHA DE REVISIÓN.																																																									
CÓDIGO.																																																									
DEPARTAMENTO.																																																									
UNIDAD DE DEPENDENCIA																																																									
OBJETIVO DEL CARGO																																																									
REQUISITOS INTELECTUALES.																																																									
REQUISITOS FÍSICOS.																																																									
RESPONSABILIDADES																																																									
CONDICIONES DE TRABAJO.																																																									
FUNCIONES DEL PUESTO.																																																									

	RECLUTAMIENTO	IMPORTANCIA	21. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?	entrevista	Gerente o Administrador de RH.																								
		POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	22. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS 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>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EMPLEADOS ACTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REFERENCIA DE EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANTIGUOS EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FUENTES	S I	N O	N A	EMPLEADOS ACTUALES.				REFERENCIA DE EMPLEADOS.				ANTIGUOS EMPLEADOS.				ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.				AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.					
FUENTES	S I	N O	N A																										
EMPLEADOS ACTUALES.																													
REFERENCIA DE EMPLEADOS.																													
ANTIGUOS EMPLEADOS.																													
ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.																													
AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.																													

			<table border="1"> <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> </table>	EMPLEADOS TEMPORALES.				LA COMPETENCIA.				UNIVERSIDADES.				INSTITUTOS TÉCNICOS.				CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.					
EMPLEADOS TEMPORALES.																									
LA COMPETENCIA.																									
UNIVERSIDADES.																									
INSTITUTOS TÉCNICOS.																									
CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.																									
		TIPOS DE RECLUTAMIENTO	<p>24. ¿QUÉ TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?</p> <p>__ INTERNO.</p> <p>__ EXTERNO.</p> <p>__ MIXTO.</p>	entrevista	Gerente o Administrador de RH.																				
		PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	<p>25. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</p> <p>26. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS? __SI __NO.</p>	entrevista entrevista	Gerente o administrador de RR.HH Gerente o administrador.																				

			<p>27. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS PLITICAS DE LA EMPRESA? __SI __NO.</p> <p>28. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO?</p> <p>29. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CURRICULUM</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TÍTULOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RECORD DE POLICÍA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	DOCUMENTOS	S I	N O	N A	CURRICULUM				TÍTULOS				CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES				CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.				RECORD DE POLICÍA.				<p>entrevista</p> <p>entrevista</p> <p>entrevista encuesta observación</p>	<p>Gerente o administrador.</p> <p>Gerente o administrador.</p> <p>Gerente o administrador. trabajador empresa</p>
DOCUMENTOS	S I	N O	N A																										
CURRICULUM																													
TÍTULOS																													
CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES																													
CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.																													
RECORD DE POLICÍA.																													

			CERTIFICADO DE SALUD.					
			CEDULA DE IDENTIDAD					
			PARTIDA DE NACIMIENTO					
			PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.					
			FOTOCOPIA CARNET DEL INSS					
			NUMERO RUC					
			LICENCIA DE CONDUCIR					
			LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.					
			CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.					
			OTROS REQUISITOS.					
			30. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?					gerente o administrador

			<input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL. <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA. <input type="checkbox"/> RECEPCIONISTA O SECRETARIA.. <input type="checkbox"/> PERSONAL DE SEGURIDAD.	entrevista encuesta	trabajador
	SELECCIÓN	IMPORTANCIA	31. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?	entrevista	gerente o administrador de rh
		LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACION	32. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	entrevista	gerente o administrador.
		LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION	33. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO? <input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL. <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA.	entrevista	gerente o administrador.
		MODELOS DE COMPORTAMI	34. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE	entrevista	gerente o

		ENTO	<p>COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>MODELOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COLOCACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CLASIFICACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VALOR AGREGADO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MODELOS	S I	N O	N A	COLOCACIÓN.				SELECCIÓN.				CLASIFICACIÓN.				VALOR AGREGADO.					administrador.				
MODELOS	S I	N O	N A																										
COLOCACIÓN.																													
SELECCIÓN.																													
CLASIFICACIÓN.																													
VALOR AGREGADO.																													
		PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	<p>35. ¿Cuál DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>PASOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA PRELIMINAR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA DE SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VERIFICACIÓN DE</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PASOS	S I	N O	N A	RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.				ENTREVISTA PRELIMINAR.				ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.				ENTREVISTA DE SELECCIÓN.				VERIFICACIÓN DE				entrevista	Gerente o administrador.
PASOS	S I	N O	N A																										
RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.																													
ENTREVISTA PRELIMINAR.																													
ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.																													
ENTREVISTA DE SELECCIÓN.																													
VERIFICACIÓN DE																													

			REFERENCIAS.							
			EVALUACIÓN MÉDICA.							
			ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.							
			DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.							
			DECISIÓN DE CONTRATAR.							
			REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.							
			<p>36. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?</p> <p>___ DE CONOCIMIENTO.</p> <p>___ DE DESEMPEÑO.</p> <p>___ PSICOLÓGICAS.</p> <p>___ DE RESPUESTAS GRÁFICAS.</p> <p>___ DE HABILIDADES.</p> <p>___ MÉDICAS.</p>					entrevista encuesta	Gerente o administrador. Trabajador.	
			37. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS						entrevista	Gerente o

			<p>DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?</p> <p><input type="checkbox"/> SI</p> <p><input type="checkbox"/> NO</p>	encuesta	administrador. Trabajador.
			<p>38. EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>	entrevista	Gerente o administrador.
			<p>39. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL.</p> <p><input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH</p> <p><input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA.</p>	entrevista encuesta	Gerente o administrador. Trabajador.
			<p>40. ¿Cuándo FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?</p>	entrevista observación	Gerente o administrador.

	CONTRATACION	GESTION	<p>41. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL.</p> <p><input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH</p> <p><input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA.</p> <p><input type="checkbox"/> AGENCIA DE EMPLEO.</p> <p>42. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 MES</p> <p><input type="checkbox"/> 2 MESES</p> <p><input type="checkbox"/> 3 MESES</p> <p><input type="checkbox"/> MAS DE 3 MESES</p> <p>43. ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO?</p>	entrevista	Gerente o administrador.
				entrevista observación	gerente o administrador. trabajador
				observación	. empresa.

		TIPOS DE CONTRATACION	<p>44. ¿Qué TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU EMPRESA?</p> <p><input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO.</p> <p><input type="checkbox"/> TIEMPO DETERMINADO.</p> <p><input type="checkbox"/> PRESTACIONADO.</p>	Observación	EMPRESA
		ELEMENTOS DEL CONTRATO	<p>45. ¿Qué ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL?</p> <p><input type="checkbox"/> DURACION</p> <p><input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO.</p> <p><input type="checkbox"/> TIPO DE CONTRATO.</p> <p><input type="checkbox"/> JORNADA A TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL.</p> <p><input type="checkbox"/> PERIODO DE PRUEBA.</p> <p><input type="checkbox"/> RETRIBUCION.</p> <p><input type="checkbox"/> NUMERO DE PAGAS.</p> <p><input type="checkbox"/> EN CASO DE OBRAS, EL ALCANCE DEL TRABAJO.</p> <p><input type="checkbox"/> CATEGORIA DEL TRABAJADOR.</p> <p><input type="checkbox"/> DATOS DEL TRABAJADOR.</p> <p><input type="checkbox"/> DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO.</p>	Observación	empresa

			<p>__ DURACION DE LAS VACACIONES.</p> <p>__ MODO DE CALCULO FINAL.</p> <p>46. ¿LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?</p> <p>__ SI</p> <p>__ NO</p> <p>47. ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?</p> <p>__ SI</p> <p>__ NO</p>	<p>encuesta</p> <p>observación</p>	<p>trabajador</p> <p>empresa</p>
	INDUCCION	PROGRAMAS DE INDUCCION	<p>48. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?</p> <p>__ SI</p> <p>__ NO.</p>	<p>entrevista</p> <p>observación</p> <p>encuesta</p>	<p>Gerente o administrador.</p> <p>Trabajador</p>
		FINES DE LA INDUCCION	<p>49. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES?</p>	<p>entrevista</p>	<p>Gerente o administrador.</p>

			<table border="1"> <thead> <tr> <th>FINES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FINES	S I	N O	N A	REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.				REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.				REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.				AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.					
FINES	S I	N O	N A																						
REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.																									
REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.																									
REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.																									
AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.																									
DESEMPEÑO LABORAL		IMPORTANCIA	<p>50. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?</p> <p>51. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR? ___AL FINAL DEL PERIODO. ___ SEMESTRAL. ___ ANUAL.</p>	<p>entrevista</p> <p>entrevista encuesta</p>	<p>Gerente o administrador.</p> <p>Gerente o administrador. Trabajador</p>																				

	FACTORES	COMPETENCIAS LABORALES	<p>52. ¿CUAL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1" data-bbox="1052 362 1556 938"> <thead> <tr> <th data-bbox="1052 362 1409 451">COMPETENCIAS LABORALES</th> <th data-bbox="1409 362 1444 451">S I</th> <th data-bbox="1444 362 1503 451">N O</th> <th data-bbox="1503 362 1556 451">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1052 451 1409 513">CONOCIMIENTOS.</td> <td data-bbox="1409 451 1444 513"></td> <td data-bbox="1444 451 1503 513"></td> <td data-bbox="1503 451 1556 513"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 513 1409 574">HABILIDADES.</td> <td data-bbox="1409 513 1444 574"></td> <td data-bbox="1444 513 1503 574"></td> <td data-bbox="1503 513 1556 574"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 574 1409 636">EXPERIENCIAS.</td> <td data-bbox="1409 574 1444 636"></td> <td data-bbox="1444 574 1503 636"></td> <td data-bbox="1503 574 1556 636"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 636 1409 698">ACTITUDES.</td> <td data-bbox="1409 636 1444 698"></td> <td data-bbox="1444 636 1503 698"></td> <td data-bbox="1503 636 1556 698"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 698 1409 787">ESTABLECIMIENTO DE METAS.</td> <td data-bbox="1409 698 1444 787"></td> <td data-bbox="1444 698 1503 787"></td> <td data-bbox="1503 698 1556 787"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 787 1409 849">MOTIVACIONES.</td> <td data-bbox="1409 787 1444 849"></td> <td data-bbox="1444 787 1503 849"></td> <td data-bbox="1503 787 1556 849"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1052 849 1409 938">CARACTERÍSTICAS PERSONALES.</td> <td data-bbox="1409 849 1444 938"></td> <td data-bbox="1444 849 1503 938"></td> <td data-bbox="1503 849 1556 938"></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS LABORALES	S I	N O	N A	CONOCIMIENTOS.				HABILIDADES.				EXPERIENCIAS.				ACTITUDES.				ESTABLECIMIENTO DE METAS.				MOTIVACIONES.				CARACTERÍSTICAS PERSONALES.				entrevista	Gerente o administrador.
COMPETENCIAS LABORALES	S I	N O	N A																																		
CONOCIMIENTOS.																																					
HABILIDADES.																																					
EXPERIENCIAS.																																					
ACTITUDES.																																					
ESTABLECIMIENTO DE METAS.																																					
MOTIVACIONES.																																					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES.																																					
		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<p>53. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?</p> <table border="1" data-bbox="1052 1279 1556 1375"> <thead> <tr> <th data-bbox="1052 1279 1409 1375">CLIMA LABORAL</th> <th data-bbox="1409 1279 1444 1375">S I</th> <th data-bbox="1444 1279 1503 1375">N O</th> <th data-bbox="1503 1279 1556 1375">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1052 1279 1409 1375"></td> <td data-bbox="1409 1279 1444 1375"></td> <td data-bbox="1444 1279 1503 1375"></td> <td data-bbox="1503 1279 1556 1375"></td> </tr> </tbody> </table>	CLIMA LABORAL	S I	N O	N A					entrevista encuesta	Gerente o administrador. Trabajador																								
CLIMA LABORAL	S I	N O	N A																																		

			<p>AMBIENTE DE TRABAJO</p> <p>RELACIONES DE TRABAJO.</p> <p>RELACIONES INTERPERSONALES.</p> <p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES.</p> <p>RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.</p> <p>LIDERAZGO.</p> <p>TECNOLOGÍA ADECUADA.</p>														
			<p>54. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <td></td> <td>I</td> <td>O</td> <td>A</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SENTIDO DE PERTENENCIA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ASPECTOS	S	N	N		I	O	A	SENTIDO DE PERTENENCIA.				entrevista encuesta	Gerente o administrador. Trabajador
ASPECTOS	S	N	N														
	I	O	A														
SENTIDO DE PERTENENCIA.																	

			DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.						
			CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.						
			APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.						
			55. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?						
			CAUSAS	S I	N O	N A			
			ENFERMEDAD COMÚN						
			ENFERMEDAD PROFESIONAL						
			ACCIDENTES DE TRABAJO.						
			ACCIDENTE COMÚN						
			PROBLEMAS FAMILIARES.						
			PROBLEMAS DE						
							entrevista encuesta		Gerente o administrador. Trabajador

			<table border="1"> <tr> <td>TRANSPORTE</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FALTA DE SUPERVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>BENEFICIOS DE CONVENIOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	TRANSPORTE				POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.				FALTA DE SUPERVISIÓN.				BENEFICIOS DE CONVENIOS													
TRANSPORTE																													
POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.																													
FALTA DE SUPERVISIÓN.																													
BENEFICIOS DE CONVENIOS																													
			<p>56. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>POLÍTICA SALARIAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TIPO DE SUPERVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S I	N O	N A	ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.				POLÍTICA SALARIAL.				CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.				PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.				TIPO DE SUPERVISIÓN.				entrevista encuesta	Gerente o administrador. Trabajador
CAUSAS	S I	N O	N A																										
ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.																													
POLÍTICA SALARIAL.																													
CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.																													
PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.																													
TIPO DE SUPERVISIÓN.																													

			CRECIMIENTO PROFESIONAL.					
			RELACIONES HUMANAS.					
			CONDICIONES DE TRABAJO.					
			MORAL DE LA EMPRESA.					
			CULTURA ORGANIZACIONAL.					
			POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.					
			CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.					
			POLÍTICAS INFLEXIBLES.					

ANEXO No. 2



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

ENCUESTA

Los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la universidad nacional autónoma de Nicaragua, UNAN-FAREM-MATAGALPA, estamos realizando la siguiente encuesta, con el fin d obtener información sobre la administración de recursos humanos dentro de esta empresa, para la realización de un protocolo. Agradecemos de antemano su amable colaboración

¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISION DE LA EMPRESA?

SI

NO

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

SI

NO

2. ¿LOS TRABAJADORES ESTAN ORGANIZADOS EN SINDICATOS?

SI

NO

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?

SI

NO

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

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

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			
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 ASPEC TOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?

CLIMA LABORAL	S	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	S I	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	S I	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	S I	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 No. 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

ENTREVISTA

Dirigida a: Leslie González (Administradora)

Los estudiantes del V año de administración de empresas de la universidad nacional autónoma de Nicaragua, UNAN-FAREM-MATAGALPA, Está realizando la siguiente entrevista con el objetivo de Analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de seguridad Social - INSS del municipio de Matagalpa, año 2015. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION y VISION DE LA EMPRESA?
SI _____
NO _____
2. CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?
SI _____
NO _____
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?
SI _____
NO _____
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	S	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	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.			

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

SI

NO

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

SI

NO.

¿QUÉ TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA?

TIPO DE INFORMACION	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.			

18. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?

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

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

__SI

__NO

21. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

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.			
--------------	--	--	--

22. ¿Qué TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?

- INTERNO.
- EXTERNO.
- MIXTO.

23. ¿Cómo INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

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

- SI
- NO.

25. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS PLITICAS DE LA EMPRESA?

- SI
- NO.

26. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO?

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

DOCUMENTOS	S	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.			

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

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

29. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?.

30. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO?

- SI
- NO.

31. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO?

- Director General.

___ Responsable de RH

___ Jefe del área.

32. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION?

MODELOS	S I	NO	NA
Colocación.			
Selección.			
Clasificación.			
Valor agregado.			

33. ¿Cuál DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?

PASOS	SI	NO	NA
Recepción Preliminar de solicitudes.			
Entrevista preliminar.			
Administración de exámenes.			
Entrevista de selección.			
Verificación de referencias.			
Evaluación médica.			
Entrevista con el supervisor.			
Descripción realista del puesto.			
Decisión de contratar.			
Realimentación del proceso de selección.			

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

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

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

- SI
- NO

36. ¿ EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.

- SI
- No

37. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?

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

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

- NO
- NO

39. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?

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

40. ¿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

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

SI

NO.

42. ¿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.			

43. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?

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

45. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO	NA
Conocimientos.			
Habilidades.			

Experiencias.			
Actitudes.			
Establecimiento de metas.			
Motivaciones.			
Características personales.			

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

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

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

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

48. ¿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			

49. ¿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 No. 4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

GUIA DE OBSERVACIÓN

No	ITEN PARA OBSERVACIONES	S	N	NA
		I	O	
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			

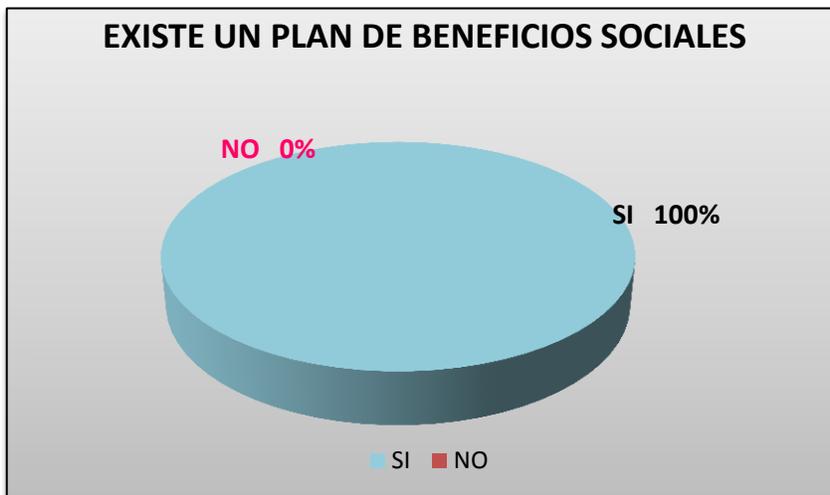
	CONTRATO DE TRABAJO?			
21	¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PAR A EL PERSONAL NUEVO?			

ANEXO Nº 5 Misión y Visión de la Empresa



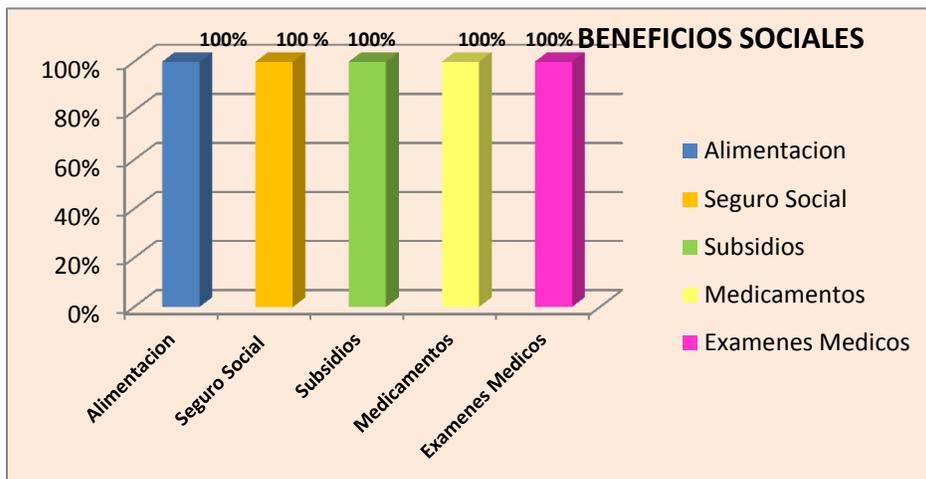
➤ Fuente de autoría propia obtenida por Medio de Encuesta

ANEXO Nº 6 Plan de Beneficios Sociales



➤ Fuente de autoría propia obtenida por Medio de Encuesta

ANEXO Nº 7 Beneficios Sociales



➤ Fuente de autoría propia obtenida por medio de Encuesta

ANEXO Nº 8 Plan de Compensaciones Financieras



➤ Fuente de autoría propia obtenida por medio de Encuesta

ANEXO Nº 9 Compensaciones Financieras



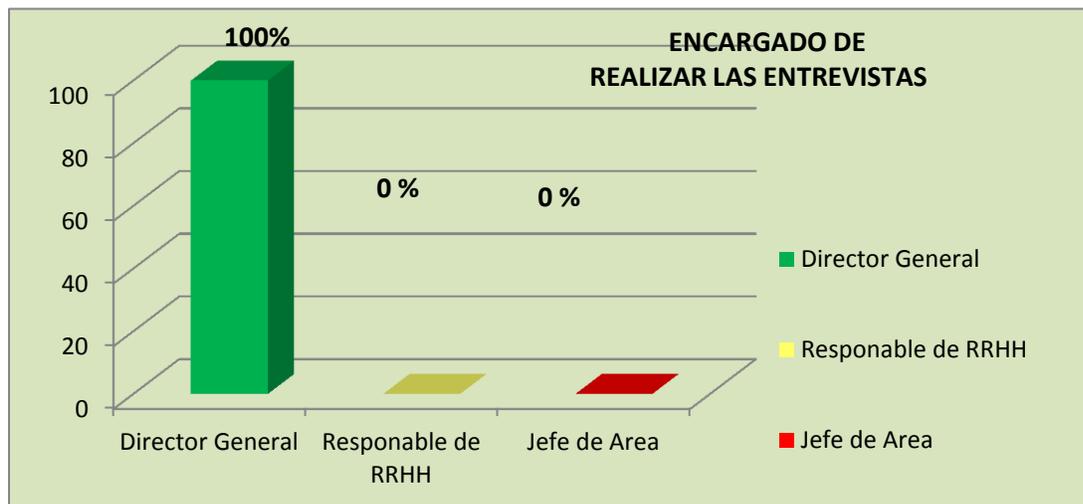
✓ Fuente de autoría propia obtenida por medio de Encuestas y entrevistas

ANEXO Nº 10 Entrevista



✓ Fuente de autoría propia obtenida por medio de Encuesta

ANEXO N° 11 Encargado de Realizar las Entrevistas



✓ Fuente de autoría propia obtenida por medio de Encuesta

ANEXO N° 12 Ficha Ocupacional



✓ Fuente de autoría propia obtenida por medio de Encuesta

ANEXO Nº 13 Contratos



✓ Fuente de autoría propia obtenida por medio de Encuesta

ANEXO Nº 14 Programas de Inducción



✓ Fuente de autoría propia obtenida por medio de Encuesta

Anexo No. 15

TIPO DE INFORMACION	SI	NO	NA
ACTIVIDADES LABORALES.	25%		
ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.	25%		
MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.			
ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.			
DESEMPEÑO DEL PUESTO.	25%		
REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.	25%		

✓ Fuente propia, obtenida a través de la entrevista.

Anexo No. 16

METODOS	SI	NO	NA
Entrevista	33.33 %		
Cuestionarios	33.33 %		
Observación	33.33 %		
Diario o Bitácora del participante.			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.			
Conferencia con analistas de puestos o expertos.			

✓ Fuente propia, obtenida a través de la entrevista.

Anexo No. 17

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.			

✓ Fuente propia, obtenida a través de la entrevista

Anexo No. 18

MODELOS	SI	NO	NA
COLOCACIÓN.	50 %		
SELECCIÓN.	50 %		
CLASIFICACIÓN.			
VALOR AGREGADO.			

✓ Fuente propia, obtenida a través de la entrevista

Anexo No. 19

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.			

✓ Fuente propia, obtenida a través de la entrevista

Anexo No. 20

FINES	SI	NO	NA
REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.			
REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.			
REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.	50%		
AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.	50%		

✓ Fuente propia, obtenida a través de la entrevista

Anexo No.21

COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO	NA
CONOCIMIENTOS.			
HABILIDADES.			
EXPERIENCIAS.			
ACTITUDES.			
ESTABLECIMIENTO DE METAS.			
MOTIVACIONES.			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES.			

✓ Fuente propia, obtenida a través de la entrevista

Anexo No. 22

CLIMA LABORAL	SI	NO	NA
AMBIENTE DE TRABAJO			
RELACIONES DE TRABAJO.			
RELACIONES INTERPERSONALES.			
RELACIÓN CON LOS CLIENTES.			
RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.			
LIDERAZGO.			
TECNOLOGÍA ADECUADA.			

✓ Fuente propia, obtenida a través de la entrevista

Anexo No. 23

ASPECTOS	SI	NO	NA
SENTIDO DE PERTENENCIA.			
DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.	50%		
CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.	50%		
APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.			

✓ Fuente propia, obtenida a través de la entrevista

Anexo No.24

Tablas cruzadas

Tabla N°1: Encargado de recepcionar los documentos del candidato-Evaluación del desempeño laboral (cada año).

			¿Cada cuánto se realiza evaluación de desempeño laboral del trabajador? (cada año)		Total
			Si	No	
¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato? (secretaria)	Si	Recuento	9	18	27
		% del total	15.8%	31.6%	47.4%
	No	Recuento	1	29	30
		% del total	1.8%	50.9%	52.6%
Total		Recuento	10	47	57
		% del total	17.5%	82.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.841 ^a	1	.003		
Corrección por continuidad ^b	6.889	1	.009		
Razón de verosimilitudes	9.802	1	.002		
Estadístico exacto de Fisher				.004	.003
Asociación lineal por lineal	8.686	1	.003		
N de casos válidos	57				
a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.74.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Anexo 25

Tabla N°2: Cuanto tiempo después fue contratado el trabajador (15 días después) – Causas de la rotación del personal (Política salarial).

			¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal? (Política salarial)		Total
			Si	no	
¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador? (15 días después)	Si	Recuento	10	37	47
		% del total	17.5%	64.9%	82.5%
	no	Recuento	2	8	10
		% del total	3.5%	14.0%	17.5%
Total		Recuento	12	45	57
		% del total	21.1%	78.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.008 ^a	1	.928		
Corrección por continuidad	.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.008	1	.928		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.650
Asociación lineal por lineal	.008	1	.929		

N de casos válidos	57				
a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.11.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Anexo 26

Tabla N°3: Tipos de pruebas que se le realizan en el proceso de selección (de desempeño) – Aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores (Disposición para el trabajo).

			¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores? (disposición para el trabajo)		Total
			Si	no	
¿Qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección? (de desempeño)	Si	Recuento	41	6	47
		% del total	71.9%	10.5%	82.5%
	no	Recuento	8	2	10
		% del total	14.0%	3.5%	17.5%
Total		Recuento	49	8	57
		% del total	86.0%	14.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.358 ^a	1	.550		
Corrección por continuidad	.009	1	.923		
Razón de verosimilitudes	.330	1	.565		
Estadístico exacto de Fisher				.619	.429

Asociación lineal por lineal	.351	1	.553		
N de casos válidos	57				
a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.40.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					