

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



Seminario de Graduación

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

**TEMA GENERAL:**

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

**TEMA ESPECÍFICO:**

Influencia del subsistema de provechamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Beneficio La Pita Siles del municipio de Matagalpa, año 2015.

**INTEGRANTES:**

Br. Elber Bernardo González Hernández.  
Br. Carlos José Alonzo Díaz.

Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 26 de Enero 2016.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA.**  
**FAREM MATAGALPA.**



Seminario de Graduación

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

**TEMA GENERAL:**

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa-Jinotega, año 2015.

**TEMA ESPECÍFICO:**

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Beneficio La Pita Siles del municipio de Matagalpa-Jinotega, año 2015.

**INTEGRANTES:**

Br. Elber Bernardo González Hernández.  
Br. Carlos José Alonzo Díaz.

Tutor:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 26 de Enero 2016

## Índice

Dedicatoria.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Valoración del docente.....	iv
Resumen.....	v
I.- INTRODUCCIÓN .....	1
II JUSTIFICACIÓN .....	5
III OBJETIVOS .....	7
IV DESARROLLO .....	8
4.1 Generalidades de la Empresa .....	8
4.2 .Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	10
4.2.2 Concepto de Administración de Recursos Humanos .....	10
4.2.3 Propósito de Administración de Recursos Humanos .....	11
4.2.4 Objetivos de Administración de Recursos Humanos.....	12
4.2.5 Funciones de la Administración de Recursos Humanos .....	12
4.2.6 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos. ....	23
4.2.6.1 Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....	23
4.2.6.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos. ....	24
4.2.6.3 Subsistema de Retención de Recursos Humanos. ....	24
4.2.6.4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. ....	24
4.2.6.5 Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos. ....	25
4.3.- Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.....	26
4.3.1. Planeación de Recursos Humanos .....	26
4.3.1.1. Importancia.....	27
a). Modelos de planeación de personal.....	27
b). Modelo basado en la demanda estimada de productos o servicios .....	27
c). Modelo basado en segmentos de cargos.....	28
d). Modelo de sustitución de puestos claves.....	29
e). Modelo basado en el flujo de personal.....	29
f). Modelo de Planeación Integrada.....	30
4.3.1.3. Etapas del proceso de planificación de los Recursos Humanos .....	30
a) Recopilación y análisis de la información.....	30

b) Establecimientos de objetivos y políticas de Recursos Humanos.....	31
d). Programación de Recursos Humanos .....	31
4.3.1.3.4 Control y Evaluación de la Planificación.....	32
4.3.2. Factores que influyen en la planificación de los Recursos Humanos.....	32
4.3.2.1. Población y fuerza laboral .....	32
4.3.2.2. Cambio de los valores.....	33
4.3.2.3. Descripción y análisis de puestos.....	33
4.3.2.4. Aplicación de la técnica de incidente crítico. ....	34
4.3.2.5. Requisitos de personal. ....	35
4.3.3. Cuestiones claves que deben considerarse.....	35
4.3.3.1. Diseño y análisis del puesto de trabajo. ....	35
4.3.3.2. Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo ....	36
4.3.3.3. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos. ....	38
4.3.3.4 Descripción y especificaciones del puesto de trabajo. ....	39
4.3.2 Reclutamiento .....	41
4.3.2.2 Importancia del Reclutamiento .....	41
4.3.2.3 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo....	42
4.3.4. Tipos de Reclutamiento.....	46
4.3.4.1. Fuentes Internas .....	46
4.3.4.2. Fuentes Externas .....	46
4.3.5. Procesos de Reclutamiento.....	47
4.3.6 Selección.....	48
4.3.6.2 Importancia.....	49
4.3.7. La selección como proceso de comparación.....	49
4.3.8. La selección como proceso de decisión y elección .....	50
4.4.9.1. Modelos de Comportamiento. ....	50
a). Modelo de Colocación.....	50
b). Modelo de Selección.....	51
c). Modelo de Clasificación.....	51
d). Modelo de Valor Agregado.....	52
e). Competencias individuales Requeridas .....	52
4.4.5. Proceso de la Selección de Personal. ....	53
4.4.5.1. Recepción preliminar de solicitudes. ....	53

4.4.5.2. Administración de Exámenes .....	55
a). Tipos de Pruebas .....	56
4.4.5.3. Entrevista de Selección .....	57
a). Proceso de la Entrevista .....	59
b). Ventajas y Desventajas de la Entrevista .....	60
4.4.5.4. Verificación de referencias y antecedentes .....	60
4.4.5.5. Evaluación Médica .....	61
4.4.5.6. Entrevistas con el Supervisor .....	62
4.4.5.7. Descripción realista del puesto.....	63
4.4.5.8. Realimentación del proceso de selección. ....	64
4.4.5.9. Decisión de contratar.....	65
4.6. Contratación.....	66
4.6.3. Elementos del contrato.....	68
4.7. Inducción.....	69
4.7.1. Programa de inducción.....	70
4.7.2. Fines de la inducción.....	71
4.7.2.1. Reducción de costos .....	71
4.7.2.2. Reducción de estrés y ansiedad .....	72
4.7.2.3. Reducir la rotación de personal.....	72
4.7.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.....	73
5.1.- Desempeño Laboral.....	74
5.2. Definición.....	74
5.3. Importancia.....	74
5.4. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	75
5.4.1. Competencias laborales .....	75
5.4.1.1 Conocimientos.....	76
5.4.1.2 Capacitaciones .....	76
5.4.1.3. Habilidades.....	77
5.4.1.4. Experiencias.....	77
5.4.1.5. Actitudes.....	78
5.1.4.6. Establecimiento de metas.....	78
5.1.4.7. Motivaciones.....	79
5.1.4.8. Características personales.....	79

• Inteligencia.....	81
• Comportamiento organizacional .....	83
• Clima Organizacional.....	84
• Liderazgo.....	84
• Compromiso organizacional. ....	86
• Ausentismo.....	87
• Rotación de personal.....	89
V.- CONCLUSIONES .....	91
VI.- BIBLIOGRAFÍA.....	93
VII ANEXO .....	95

## DEDICATORIA

### **A DIOS,**

Por ser mi padre fiel, dueño de mi vida, el creador de mi familia, por darme sabiduría y fortalezas para poder combinar el trabajo con mis estudios, por su gracia, misericordia e infinito amor. Estás conmigo en los momentos más difíciles que enfrentado, he caído y tú me has levantado, has enviado a tus ángeles a protegerme en todo tiempo, y por derramar muchas bendiciones para culminar mi carrera! Sin ti, no soy nada ¡

### **A mi Madre:**

#### **Edith del Socorro Díaz Méndez,**

Por darme la vida, cariño, y todas las herramientas necesarias a lo largo de mis estudios y de la vida. Por enseñarme valores, sabios consejos, educarme, motivarme y por su apoyo incondicional.

### **A mis Hermanos:**

Por creer en mí, darme ánimo en los momentos más difíciles; en especial a: Jairo Díaz, Osman Alonzo Díaz, Álvaro Alonzo Díaz y Carolina Alonzo Díaz.

### **A mis amigos:**

Por su respeto, compañerismo y unidad; en especial a: Sergio Martínez, Delvin Ríos Vega y Julio Cesar Sánchez.

### **A mis maestros:**

Por brindarnos el pan de la enseñanza cada día e inculcarnos y familiarizarnos con la importancia de la Administración como futuros profesionales.

*Carlos José Alonzo Díaz.*



## DEDICATORIA

### **A DIOS,**

Por ser mi padre fiel, dueño de mi vida, el creador de mi familia, por darme sabiduría y fortalezas para poder combinar el trabajo con mis estudios, por su gracia, misericordia e infinito amor. Estás conmigo en los momentos más difíciles que enfrentado, he caído y tú me has levantado, has enviado a tus ángeles a protegerme en todo tiempo, y por derramar muchas bendiciones para culminar mi carrera! Sin ti, no soy nada ¡

### **A mi Madre:**

#### **María Elena Hernández Blandón,**

Por darme la vida, cariño, y todas las herramientas necesarias a lo largo de mis estudios y de la vida. Por enseñarme valores, sabios consejos, educarme, motivarme y por su apoyo incondicional.

### **A mi padre:**

#### **Otilio de Jesús González Gutiérrez**

Por darme todo el apoyo incondicional en lo económico y en enseñarme valores y lecciones muy importantes, las cuales me han servido de mucha utilidad en mi desarrollo personal profesional a lo largo de esta trayectoria en la universidad

### **A mis Hermanos:**

Por creer en mí, darme ánimo en los momentos más difíciles; en especial a: Uriel González, Esmeralda González, Jesica González y Esther González.

### **A mis amigos:**

Por su respeto, compañerismo y unidad; en especial a: Delvin Ríos Vega y Julio Cesar Sánchez.

### **A mis maestros:**

Por brindarnos el pan de la enseñanza cada día e inculcarnos y familiarizarnos con la importancia de la Administración como futuros profesionales.

*Elber Bernardo Gonzalez Hernandez.*

## AGRADECIMIENTOS

A mi tutora de seminario de graduación Msc. Lily del Carmen Soza López por ser la persona indicada, que nos dirigió en todo el proceso de investigación, quien nos brindó ánimo, motivación, conocimientos, habilidades, destrezas y las herramientas necesarias para elaborar un trabajo de calidad. Por su valioso profesionalismo, espíritu de emprendedor y servicial, para mí es un potencial, ejemplar a seguir, que hace partícipe de mi más sincera confianza y respeto en la vida profesional, gerente Alain Piedra, lic. Belkys Dayansi Larios y colaboradores de la empresa Plantation Coffee Group La Pita Siles por abrirnos las puertas de su prestigiosa empresa, por brindarnos su apoyo incondicional y recibirnos con un espíritu servicial y profesional, por ese valioso tiempo de atención e información suministrada: ¡Muchísimas Gracias!

### **Muy Especialmente A:**

Nuestros maestros y colaboradores en general de la FAREM-Matagalpa, UNAN-Managua Por transmitirnos sus conocimientos y brindarnos asistencia día a día durante la carrera.

*Carlos José Alonzo Díaz*

*Elber Bernardo González H*

# VALORACIÓN DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Elber Bernardo Gonzalez Hernandez (CARNET No.11065142) y Carlos José Alonzo Díaz (CARNET No. 11060643 ) con el Tema general: El sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa- Jinotega, año 2015 y correspondiente al subtema: Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Beneficio La Pita Siles 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: Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Beneficio La Pita Siles del municipio de Matagalpa, año 2015. A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los veintiséis días del mes de enero del año dos mil dieciséis.

Tutor

MSc. Lily del Carmen Soza López

## RESUMEN

La presente investigación trata sobre el sistema de Administración de Recursos Humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa- Jinotega, año 2015. Dichos procesos son de gran utilidad, ya que su aplicación lleva a cabo la contratación de excelentes recursos humanos para realizar trabajos empresariales.

El estudio tiene como objetivo analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Beneficio La Pita Siles del municipio de Matagalpa, año 2015.

Por tal razón esta investigación es tan importante, ya que servirá como herramienta que les permitirá incorporar mejoras a sus actuales métodos de aprovisionamiento de personal, adecuando a las nuevas exigencias de cada día en el que hacer de la empresa frente a un mundo globalizado que exige calidad para su competitividad.

Esta empresa actualmente hace uso de algunas funciones de recursos humanos para contratar personal y cubrir sus vacantes en tiempos específicos, puesto que, los procedimientos con que cuentan están en mejora continua, es decir están sujetos a modificación, por lo tanto este trabajo lograra a mejorar completamente el sistema de aprovisionamiento de personal en el Beneficio La Pita Siles puesto que, es una herramienta fundamental que cuenta con una serie de parámetros e instrumentos de planificación de personal para llevarlo a cabo y lograr los objetivos organizacionales y estratégico.

## I.- INTRODUCCIÓN

Los procesos de provisión se hayan relacionado con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas así, como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento” **(Chiavenato I. , 2000, pág. 178).**

El presente documento pretende analizar la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de personal en las empresas del municipio de Matagalpa, el cual se realizó en la empresa Beneficio La Pita Siles, Matagalpa, durante el año 2015.

Actualmente las empresas necesitan incorporar más y mejores métodos de trabajo debido a la competitividad que cada vez se va acrecentando afectando a las empresas en alguna u otra forma. Por esta razón deben fortalecer su proceso de aprovisionamiento de personal, debido a que el recurso más importante con que cuentan son las personas y por medio de estos es que se logran los objetivos que se perciben cumplir en tiempos determinados.

El propósito de la investigación consiste en conocer cómo se está aplicando el aprovisionamiento de recursos humanos en la empresa y cómo influyen en el desempeño laboral y en base a ello proporcionar elementos que optimicen dicho proceso.

Para la realización de dicha investigación fue necesario conocer los aspectos generales de la empresa tales como la misión, visión y objetivos.

Tomando como antecedentes relacionados los siguientes trabajos:

Actualmente El Beneficio La Pita Siles no cuenta con un estudio referente a la administración de recursos humanos

En Monaguas, Venezuela se realizó un estudio en junio 2015, por los autores Gomez,Neudis y Teran Tailandia, con el tema: Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos en la Empresa Edil Oriente Internacional, este estudio facilito la redacción del objetivo general.

En Colombia se realizó un estudio en el año 2008, por los autores Ana Milena Ladino Torres y Diana Carolina Orozco Acosta, con el tema Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para los Niveles Jerárquicos Directivo, Ejecutivo y Profesional de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S. A, con el objetivo de diseñar un modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano basado en Competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional alineado al plan estratégico de esta empresa.

En Oaxaca, México se realizó un estudio en el año 2010, autor Rubí Lizbeth Arriaga Martínez, con el tema Propuesta de Mejora del Proceso de Recursos Humanos aplicados a Profesores Investigadores del Sistema de Universidades Estatales, con el objetivo presentar una propuesta para mejorar el actual proceso de recursos humanos que se aplica a los profesores-investigadores, en las universidades con mayor tiempo de operación, que conforman el SUNE0, con la finalidad de contar con personal que cumpla con el perfil requerido.

En Matagalpa, Nicaragua se realizó un estudio en el año 2007, por los autores Ana Belén Romero y Byron Enrique López, con el tema Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en la empresa XEROX de Nicaragua S. A, con el objetivo de Analizar los Procesos de Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, que realizo la empresa XEROX de Nicaragua S. A

Todos estos antecedentes sirvieron como material de consulta para la búsqueda de información en la creación de esta investigación.

Se utilizó el enfoque cuantitativo, debido a que se van a recolectar datos estadísticos para procesarlos e interpretar los resultados, así como lo define el

enfoque cuantitativo usa la relación de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadísticos para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación. Por este motivo es que se utilizó este enfoque mixto puesto que se realizara un análisis estadístico a través del Software IBM SPSS Statistics 22 (cuantitativos) y gracias a este se procesaran los datos para su análisis e interpretación de los resultados encontrados (cualitativo), expresando dichos resultados en términos porcentuales. **(Sampieri, 2010, pág. 3)**

El tipo de profundidad de esta investigación es correlacional porque según **(Sampieri, 2010, pág. 82)**, es aquella que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Según es una investigación aplicada; puesto que se pretende darle solución al problema en cuestión. En la cual esta investigación es para la Empresa Beneficio La Pita Siles con el objetivo de analizar la influencia del sub sistema de aprovisionamiento de personal en el Desempeño Laboral de los trabajadores de esta misma. **(Sampieri, 2010, pág. 29)**

Por su amplitud en el tiempo es de corte transversal, porque según **(Bernal C, 2010, pág. 151)** son investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado, es por tal razón que el tiempo dado para dicha investigación fue durante el año 2015.

“De acuerdo al Teorema del Limite Central, la distribución de muestras debe de ser de 100 a más elementos”. **(Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, pág. 189)**. Por lo tanto se tomaron el mismo número de elementos de la población para la determinación de la muestra, lo cual corresponde a 16 personas.

Es por ello que se utilizó el muestreo por conveniencia que de acuerdo con **(Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, pág. 401)**. “Este proceso consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria. Por tanto, no existe control de la composición y representatividad de los resultados es cuestionable”. Por lo que se tomaron como muestra los 16 trabajadores que

tienen permanente y que manejan la información que se requiere para la investigación.

El método utilizado fue el método teórico, ya de acuerdo con **(Bernal C, 2010, pág. 58)** se hizo uso de la deducción que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares; e inducción, porque este se basa en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

También se utilizó el método empírico, que de acuerdo con **(Tamayo, 2014, pág. 33)**, el método empírico permite la obtención y elaboración de los datos empíricos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos, puesto que se utilizaron los instrumentos de la encuesta (ver anexo # 1), entrevista (ver anexo # 2) y observación (ver anexo # 3), y la herramienta de SPSS 19.0, Excel 2013 para procesar los datos de estos instrumentos aplicados y realizar el análisis con base a los resultados obtenidos.



## II JUSTIFICACIÓN

El presente estudio está basado en la temática influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Beneficio La Pita Siles del municipio de Matagalpa.

Este trabajo fue elaborado con el propósito de recopilar y aplicar toda la información científica, sobre aprovisionamiento de personal para mejorar los procesos de recursos humanos en la empresa, para que esta logre desarrollar en su personal un buen desempeño laboral y poder cumplir con los planes que se propone lograr la organización.

Todas las organizaciones están obligadas a contratar personas para que estas ejecuten las distintas funciones con las cuales se logran los planes de trabajo y así permanecer en el mercado donde operan. Actualmente la globalización y la fuerte competencia hace que las empresas cada vez más se interesen por implementar nuevos y mejores métodos de trabajo específicamente en el departamento de personal, debido a que las personas son el recurso más importante que tiene la organización. Por tal motivo analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de personal en el desempeño laboral es muy importante, debido a que proporciona metodologías más adecuadas para incorporar mejoras en los actuales sistemas de administración de recursos humanos con el objetivo de identificar al mejor candidato que sea capaz de desempeñar el puesto trabajo, así como también en crear un mejor ambiente laboral con condiciones dignas para estimular el desempeño de los trabajadores, ya que con base a estos cambios la empresa podrá cumplir sus objetivos organizacionales y los personales de sus empleados

El impacto que tendrá el estudio, se verá reflejado en las gestiones de la administración de la empresa para dotar a la empresa de recursos humanos idóneo.

Esta investigación será de mucha utilidad para la empresa en estudio, ya que le permitirá incorporar y aplicar nuevos cambios en su departamento de personal, para elegir al candidato que este más capacitado para desempeñar el

puesto de trabajo; a investigadores docentes para consulta; a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UNAN FAREM MATAGALPA; a otras instituciones educativas como antecedente de apoyo para la elaboración de futuras tesis relacionadas con recursos humanos y a nosotros como investigadores para fortalecer nuestros conocimientos sobre los recursos humanos tan necesarios en la gestión de personal que realiza la profesión de administradores de empresas.

### **III OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Beneficio La Pita Siles del municipio de Matagalpa, año 2015.

#### **Objetivos Específicos**

1. Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en base a la teoría de Recursos Humanos.
2. Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por Beneficio La Pita Siles.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de Beneficio La Pita Siles.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de Beneficio La Pita Siles

## IV DESARROLLO

### 4.1 Generalidades de la Empresa

#### 4.1 Beneficio La Pita Siles

##### **Misión**

“Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. **(Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricklan, 2012, pág. 26)**

La misión es un elemento estratégico de la empresa, la cual consiste en el que hacer día a día con el propósito de lograr los objetivos que se proponen conseguir en periodos determinados

La sociedad Hernández Export y Compañía Limitada, “HH Export Cia Ltda tiene como objeto:

1. Compra y venta de granos básicos en especial café de cualquier calidad o tipo.
2. Exportación e importación de granos básicos en especial café de cualquier calidad o tipo.
3. Dedicarse a cualquier tipo de actividad o negocio lícito, sin excepción alguna ya sea dentro o fuera de la Republica de Nicaragua, sin ninguna limitación, pudiendo a ese efecto ejecutar y celebrar todos los actos y contratos civiles, comerciales o de cualquier otra naturaleza o clase que fuesen necesarios o conducentes para los fines que se propone la sociedad.

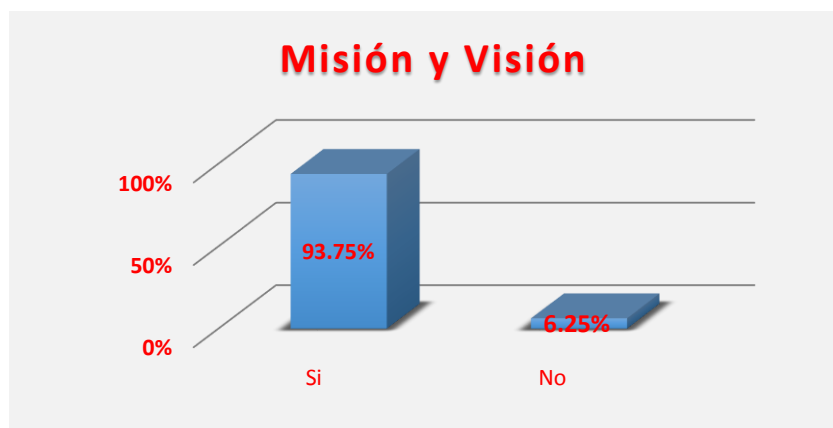
##### **Visión**

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. **(Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricklan, 2012, pág. 23)**

La visión consiste en lo que ve hacia adelante la empresa, es decir lo que quiere llegar a conquistar en un momento dado todo esto como parte de su estrategia de conseguir sus objetivos planeados.

Consolidar el desarrollo del servicio de máquina y exportación de Hernandez Export y compañía limitada con un producto de excelente calidad a nivel nacional e internacional, garantizando la sostenibilidad del servicio que permita apoyar el desarrollo social de los trabajadores y las comunidades circundantes.

**Gráfica N° 1**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de beneficio La Pita Siles, acerca de que si está elaborada la misión y visión de la empresa, el 93.75% respondió que sí está elaborado y el 6.25% respondió que no están elaboradas. Mediante la entrevista realizada al responsable de Recursos humanos se confirmó su existencia por medio de la respuesta y con la verificación mediante la guía de observación.

Como se puede observar en su mayoría los empleados conocen la misión y visión de la empresa que orienta el desempeño en cada puesto, por tanto es muy importante que la empresa tenga elaborada su misión y visión y que los empleados se apropien, ya que le permitirá conocer porque existen y que desean alcanzar en un tiempo a futuro y por ende cumplir con sus planes trazados.

## 4.2 .Sistema de Administración de Recursos Humanos.

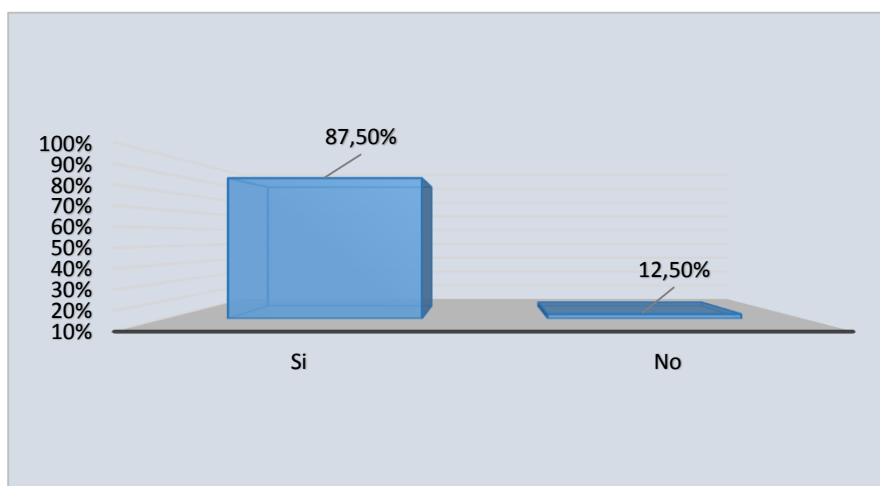
### 4.2.2 Concepto de Administración de Recursos Humanos

“Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (Dessler G. , 2009, pág. 2).

En tanto, (Chiavenato I. , 2009, pág. 95) conceptualiza la administración de Recursos Humanos como: “Conjunto integral de las actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”.

De acuerdo con estos dos autores, ambos definen a la administración de recursos humanos como un proceso integral que buscan mantener e incentivar a los empleados para que estos se motiven y den lo mejor de sí mismos en la ejecución de sus tareas que se le asignan en la organización.

**Gráfica No.2**                      **Departamento de Recursos Humanos**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

A partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de Beneficio La Pita Siles, el 87.50% expresaron que cuenta con un departamento de recursos humanos y el 12.50% dijo que no cuenta, sin embargo en la entrevista aplicada al responsable de recursos humanos respondió que esta empresa no tiene establecido un departamento de recursos humanos formalmente constituido

como tal, pero si se llevan a cabo algunas funciones para aprovisionar la empresa de personal necesario para cubrir vacantes.

En Beneficio La Pita Siles, se ejercen algunas funciones que cualquier departamento de personal formalmente constituido ejecutaría para aprovisionar de personal nuevo a la organización, solo que de forma no muy formal por el hecho de que es una empresa pequeña y tiene muy poco tiempo de estar operando en este giro, debido a esta situación esta empresa es recomendable que implemente el estudio realizado para superar estas debilidades y optimizar estos procesos para su importancia que tiene y los beneficios que les aportara.

“El tamaño de los distintos departamentos de capital humano varía dependiendo en gran medida de las dimensiones de la organización. Un estudio reciente documenta una tasa promedio de un empleado de recursos humanos por cada 150 personas en la organización, relación que se expresa 1:150. Hacia 1999, muchas empresas tenían una relación de 1:100, pero para el año 2008 es más probable encontrar una de 1:75. En promedio, el presupuesto del departamento de personal equivale a 1% de los gastos operativos de la mayor parte de las compañías.” **(Davis, 2008, págs. 15, 17)**

Por tanto se valora que la empresa no está obligada a crear un departamento de recursos humanos, debido a la cantidad de personal con que cuenta esta ya que este número es inferior a lo que teóricamente se establece.

#### **4.2.3 Propósito de Administración de Recursos Humanos**

“Es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” **(Werther, 2008, pág. 8).**

La administración de recursos humanos tiene como propósito crear buenos ambientes de trabajo que proporcionen las condiciones que demandan los empleados dentro de la organización para compensar las necesidades de estos y así poder exigirles productividad y eficiencia. Los empleados para que puedan desempeñarse muy bien, primero deben ser motivados por la empresa.

Los recursos humanos en la empresa son los más importantes debido a que estos son los encargados de utilizar y gestionar los demás recursos para el

buen funcionamiento de la empresa y así cumplir con las metas que se propone lograr la organización, por tanto la administración de recursos humanos su objetivo radica en incentivar de una u otra forma los Recursos Humanos para que estos se motiven en desempeñar cada una de sus funciones asignadas dentro del área de trabajo.

#### **4.2.4 Objetivos de Administración de Recursos Humanos.**

- “Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 122).**

Anteriormente se mencionaban los objetivos de la administración de recursos humanos los cuales tienen como fin proporcionar todo lo necesario para un desempeño adecuado del empleado, motivar al personal para lograr las metas organizacionales.

En la medida que el empleado a través de administración de recursos humanos garantiza estas condiciones obtendrán mejores resultados y así la empresa cumplirá con estos objetivos.

Buena comunicación, planes de incentivos, seguridad ocupacional, higiene, capacitaciones, remuneración, ascensos y en fin todas las requerimientos que ellos demandan para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **4.2.5 Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

##### **4.2.5.1 Función de empleo**

“Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio.

Comprende la ejecución de los procesos siguientes:



**a. Reclutamiento:** Consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

**b. Selección:** Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

**c. Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

**d. Inducción:** Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la empresa, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr una identificación con la organización.

**e. Vencimiento de contrato de trabajo y despido:** Gestionar la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo y la empresa.

Esta función trata de la captación del recurso, mediante actividades que se dan en orden lógico.

La función de empleo consiste en darle seguimiento a la planeación de personal, la cual se implementa mediante la aplicación de una serie de técnicas que comprende: reclutamiento, selección, contratación, inducción y los despidos donde cada una de ellas son secuenciales las unas con las otras y son muy importantes ya que le permite a la organización un excelente aprovisionamiento de personal el cual estará representado por unos buenos elementos humanos o sea colaboradores capaces para desempeñar los puestos vacantes dentro de la organización.

#### **4.2.5.2 Función Administración del personal**

Consiste en gestionar los trámites de carácter jurídico y administrativo relacionados con el personal, se integran actividades entre las que destacan:

- Selección y formalización de los contratos que se suscriben con los trabajadores.
- Tramitación de nóminas y seguros sociales.

- Control de los derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.).
- Control de asistencia
- Aspectos relativos a la disciplina del personal.
- Calificación de méritos.

Esta función persigue mantener y mejorar las buenas relaciones humanas y laborales entre empleado y empleador.

En Beneficio La Pita Siles en ciertos aspectos se cumple esta función, pero no en su totalidad debido a su complejidad ya que es una empresa que no es muy grande y al tiempo de operación es decir no lleva mucho tiempo de estar funcionando y al tipo de gestión que se realiza ya que la función de personal recae sobre una persona que no es esta su profesión y por algún motivo de la alta gerencia no se ejerce adecuadamente esta función.

#### **4.2.5.3 Función Desarrollo y Dirección de Recursos Humanos**

Tiene por objeto crear, mantener y desarrollar un recurso humano con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las siguientes actividades:

- Establecer planes de carrera
- Evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de tareas.
- Crear planes de formación y realizarlos.
- Estudiar el clima laboral
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados disponibles.

Esta función trata de la formación de los trabajadores para promocionarlos a puestos de mayor responsabilidad, dentro de la misma empresa.

En Beneficio La Pita Siles se cumple esta función en cierta medida las cuales solo se hace uso de buscar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos que se tienen y esto es incentivado mediante el cumplimiento del plan de beneficios sociales tales como el seguro de vida, subsidios y el salario que reciben por paga del de las funciones que ejerce cada individuo y el resto de actividades que contiene esta función la empresa no hace uso de ellas.

#### **4.2.5.4 Función Relaciones Laborales**

La función de relaciones laborales está formada por las actividades que hacen referencia al contacto con los representantes de los trabajadores (comités de empresa, delegados de personal y secciones sindicales), así como a todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo (negociación de convenios colectivos, etc.), a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución (huelgas, mediación, arbitraje, etcétera).

Sindicato es la asociación de trabajadores o empleadores constituida para representación y defensa de sus respectivos intereses.

En relación a los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores el 100% contestó que no hay un sindicato de trabajadores en la empresa (**Ver Anexo Nº 5**) lo cual coincide con la respuesta de la responsable de recursos humanos mediante la aplicación de la entrevista.

En el Código Laboral de Nicaragua está contemplado el Título IX Derecho Colectivo del Trabajo. El cual aborda la creación de sindicatos en las empresas públicas o privadas para defender los derechos de los trabajadores en aquellas situaciones donde se cometa infracción.

Los trabajadores pueden hacer sindicatos porque es un derecho que por ley les corresponde, pero es algo opcional y no de carácter coercitivo.

Es lícito que los trabajadores se asocien o conformen un sindicato siempre y cuando estén dispuestos a cumplir con cada una de las obligaciones que le impone la ley. Lo que refleja que los trabajadores del Beneficio La Pita Siles, no han sentido la necesidad de hacerlo, sin embargo es saludable para mantener vigilancia en el cumplimiento de los derechos de los trabajadores.

#### **4.2.5.5. Función Servicios Sociales**

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. Dentro de estos servicios podemos citar:

- Economatos
- Residencias
- Comedores
- Seguros complementarios de jubilación, accidentes y enfermedad
- otros

Un plan de beneficios sociales comprende las prestaciones de naturaleza jurídica, de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del empleado y su familia. **(Pérez, 2012, pág. 3)**

Por medio de la aplicación de las encuestas el 100% de los trabajadores expresaron que la empresa cuenta con un plan de beneficio social. **(Ver anexo N° 6)**. Se confirmó mediante la respuesta de la responsable de recursos humanos en la entrevista y mediante observación que si la empresa posee un plan de beneficios sociales el cual consta de subsidio y seguro social.

Por tanto se valora muy importante que la empresa esté cumpliendo a sus trabajadores con un plan de beneficios sociales, ya que esto motiva a los trabajadores a desempeñar mejores sus funciones al sentirse compensados y más comprometidos en el desarrollo de la empresa.

**Tabla Nº 1****Plan de Beneficios Sociales**

<b>Beneficios</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Alimentación	18.70%	81.30%
Seguro Social	100.00%	0.00%
Subsidios	87.50%	12.50%
Medicamentos	18.70%	81.30%
Exámenes Médicos	12.50%	87.50%
Total	100.00%	100.00%

Fuente: Autoría propia en base a encuesta a los empleados.

En relación a las encuestas aplicadas a los trabajadores, el 100% dijo que reciben el de seguro social, el 87.5% dicen que reciben subsidios y el 12.50% dicen que no lo reciben; el 81.30% dice que no existe la alimentación y el 18.70% dicen que si hay alimentación; el 81.30% dicen que no existe medicamentos y el 12.5% dicen que si hay medicamentos; el 87.5% dicen que no hay exámenes médicos y el 12.5% dicen que si lo hay los cuales fueron confirmados mediante la respuesta de la responsable de recursos humanos y se confirmó que solo cuentan con subsidios y seguro social.

Por lo cual se valora que la empresa está débil en esta parte debido a que no tiene un plan de beneficios sociales para compensar a su personal, ya que esto es muy importante porque de alguna u otra forma los colaboradores se sentirán satisfechos por estos beneficios y por ende aumentaran su desempeño laboral. Únicamente cuenta con seguro social y subsidios para el personal permanente, ya que la legislación nacional se lo exige y es de carácter coercitivo su cumplimiento.

**4.2.5.6 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.

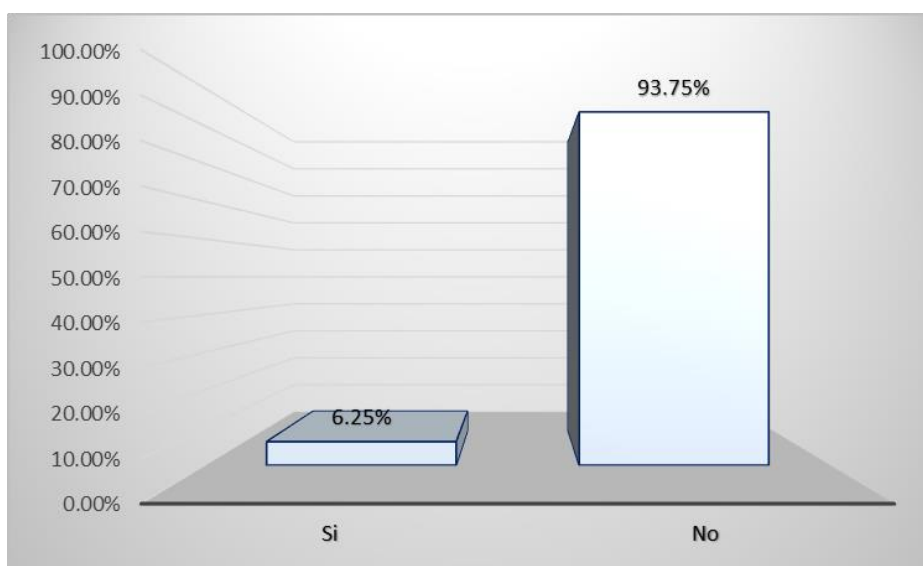
La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas

categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo”. (Pérez, 2012, pág. 4)

Un plan de compensaciones financieras es aquel que se compone de los salarios, bonificaciones económicas, comisiones de ventas entre otros con el propósito de mantener y retener los empleados

**Grafica 5**

**Plan de compensaciones financieras**



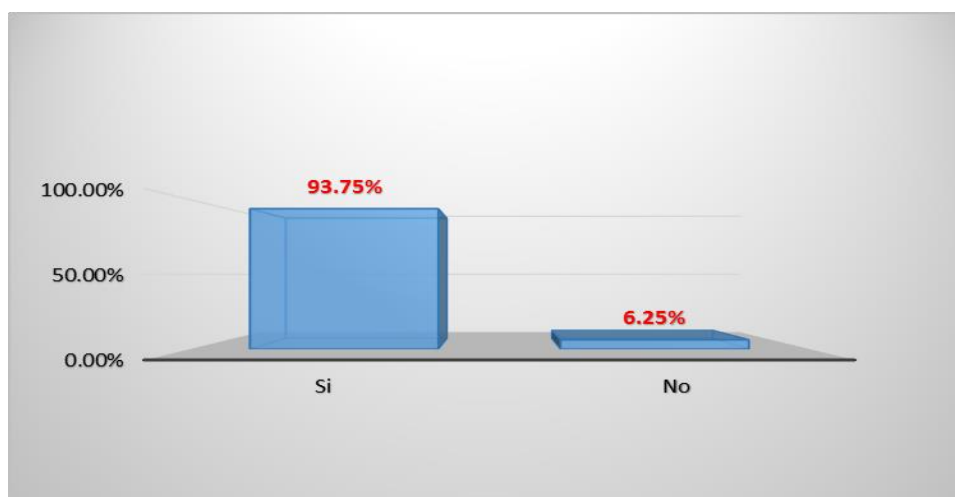
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Mediante la aplicación de las encuestas se obtuvo lo siguiente, el 93.75% dijo que no existe un plan de compensaciones financieras y el 6.25% dijo que si existe; lo que coincide con la respuesta de la responsable de recursos humanos expresando que no existe un plan de compensaciones financieras formalmente estructurado, con lo único que cuentan es con el salario normal que le pagan a sus trabajadores por desempeñar el cargo, salario que está por encima del salario mínimo establecido por el Ministerio del Trabajo, el cual se verificó mediante la observación aplicada.

Con base a estos resultados se valora que la empresa tiene debilidad en esta parte al no contar con un plan de compensaciones financieras para sus empleados por que las compensaciones económicas a parte del salario son muy importantes ya que permiten estimular el desempeño y retener a los empleados. Debido a esta situación la empresa podría llegar a la situación de perder la

sostenibilidad de su personal, ya que la competencia siempre está buscando debilidades y esta podría ser una la cual causaría una rotación por parte de sus propios empleados hacia otras empresas en donde si se cuenta con planes de compensaciones financieras a parte del salario normal, por eso es muy importante que la empresa tome en considera el asunto de los beneficios que trae consigo la implementación de un plan de estos para sus empleados.

**Gráfica N° 6** **Salario Mínimo**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Salario mínimo es la menor retribución que debe percibir el trabajador por los servicios prestados en una jornada ordinaria de trabajo, de modo que le asegure la satisfacción de las necesidades básicas y vitales de un jefe de familia. **(Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185 (CT) Artículo 81, 1996)**

A partir de los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores se obtuvo que el 93.75% dijo que las compensaciones económicas son mayores al salario mínimo y el 6.25% dijo que las compensaciones económicas eran menores al salario mínimo, situación por la cual fue corroborada con la respuesta de la responsable de recursos humanos respondiendo que los salarios son diferenciados para cada uno de los puestos de trabajo, pero que todos están por encima del monto mínimo establecido por la legislación laboral de Nicaragua. **(Ver anexo 9)**

Por tanto se valora muy importante que la empresa está cumpliendo en remunerar a su personal con salarios muy por encima al salario mínimo, a través

de este cumplimiento la empresa está liberándose de multas que le pueden aplicar las leyes por no cumplirlo y también en remunerar a su personal con un salario justo acorde a sus funciones.

#### 4.2.5.7 Función Seguridad e Higiene en el trabajo

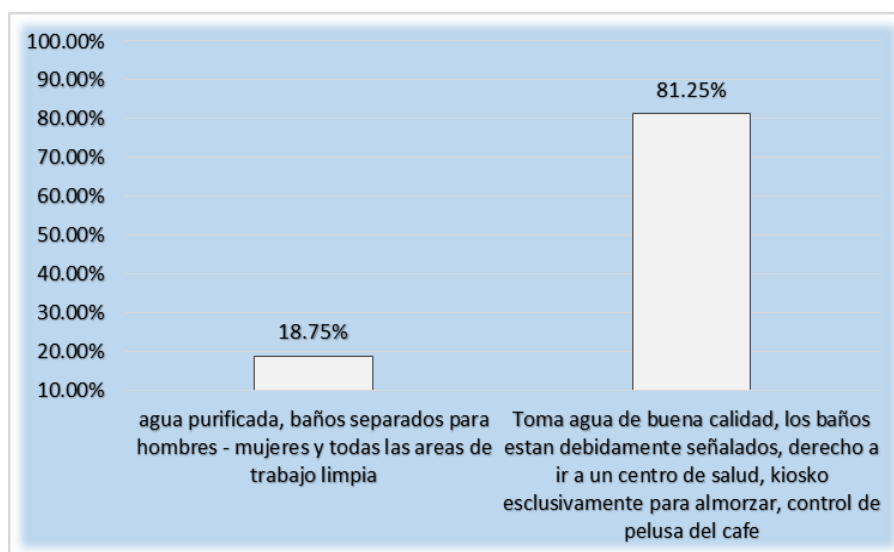
Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir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

A grandes rasgos estas representan las principales funciones que desempeña el área de Recursos Humanos, sin embargo existen otras más”.  
**(Pérez, 2012, pág. 4)**

Estas funciones son muy importantes que se cumplan en el departamento de personal y nunca deben de omitirse durante todo el proceso de Administración de Recursos Humanos para beneficio del trabajador y de la empresa; ya que responden a todos los aspectos relacionados con el bienestar de la persona y por ende al logro de los objetivos de la organización.

**Gráfica N° 7**

#### **Higiene Laboral.**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores



Las medidas de higiene laboral son muy importante en la empresa ya que permiten garantizar la protección de todos los empleados que laboran. Estas medidas son implementadas para evitar cualquier tipo de contaminación o riesgo de enfermedad que pueda afectar a los empleados de la organización.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores se obtuvieron los siguientes resultados el 81.25% dijo que se implementan medidas como las de tomar agua de buena calidad, derecho a un centro de salud, un kiosquito para tomar alimentos y control de pelusa del café en proceso, el 18.75% expresaron que la empresa implementa medidas de higiene como la de proporcionar agua purificada, baños separados y garantizan que todas las áreas permanezcan limpias, las cuales se confirmaron mediante la respuesta de la responsable de recursos humanos a través de la entrevista y mediante la verificación por medio de la guía de observación.

Esto quiere decir que la empresa está cumpliendo en otorgarles medidas de higiene a sus trabajadores, lo cual favorece el bienestar de sus trabajadores y evitando cualquier tipo de enfermedad, cuidando así la salud ocupacional del trabajador.

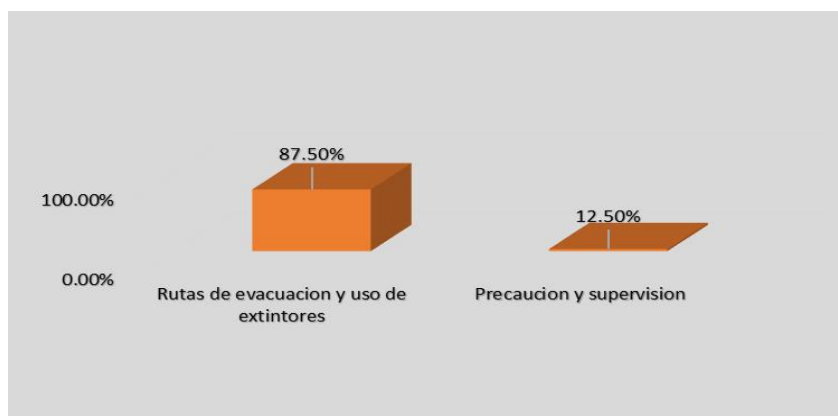
“La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas a cerca de la necesidad de implantar practicas preventivas.” **(Chiavenato I. , 2000, pág. 487).**

- **Prevención de Accidentes**

La Organización Mundial de la Salud define accidente como “un hecho no premeditado del cual resulta daño considerable”. **(Chiavenato I. , 2000, pág. 490)**

**Gráfica N° 8**

**Medidas de prevención de accidentes laborales**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Por medio de la encuesta aplicada a los trabajadores el 87.50% respondió que se hacen uso de rutas de evacuación y de extinguidores, el 12.5% respondió que se implementan medidas de precaución y de supervisión, las cuales fueron confirmadas mediante la entrevista directa a la responsable de recursos humanos y mediante la observación se verifica que hacen uso de estas medidas de prevención de accidentes laborales.

Es por esto que se valora muy importante que la empresa cumpla con las debidas medidas de seguridad para evitar un accidente laboral que vaya a afectar a uno de sus trabajadores y la empresa misma, ya sea en lo económico o cualquier otra índole, por medio del cumplimiento de estas medidas la empresa se evita en incurrir costos por multas al no cumplir con lo que exige la ley laboral y por más razón en darles buenas condiciones a sus empleados.

**Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo:**

“Comisión Mixta de higiene y seguridad del trabajo (C.M.H.S.T), es el órgano paritario, constituido por los representantes nombrados por el centro de trabajo y los nombrados por el o los sindicatos con presencia en el centro de trabajo”. **(Asamblea Nacional de Nicaragua Ley 618 Higiene y seguridad del trabajo 2007 Artículo 41, 2007, pág. 11)**

Mediante la aplicación de las encuestas el 100% respondió que no existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo (**ver anexo N° 7**) y se confirmó a través de la respuesta que dio la responsable de recursos humanos mediante la entrevista

Por lo cual la empresa en estudio no cuenta con una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo estructurada y certificada por el MITRAB, esto significa que no se cumple la función de higiene que debe ejercer la administración de recursos humanos como miembro de la C.M.H.S.T, lo que debería superarse ya que la administración de recursos humanos juega un papel muy importante para garantizar condiciones adecuadas los empleados, sin embargo se observa que desde la parte administrativa se atienden estas funciones de seguridad ocupacional.

#### **4.2.6 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.**

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

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

La demanda de personal de una empresa se presenta cuando esta tiene vacantes en cualquiera de sus áreas, las cuales son ocupadas por la nuevas personas que ingresan a la organización mediante la integración de personal que da como resultado la contratación del elemento humano más adecuado para cubrir la vacante.

En Beneficio La Pita Siles el proceso de integración de personal inicia cuando se presenta una vacante la cual se necesita ser ocupada y mediante las técnicas empleadas para aprovisionar se busca los posibles candidatos, el cual será el más idóneo para desempeñar la vacante en cuestión y contratar al individuo que este más capacitado para cumplir con el perfil del puesto.

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

“El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 195).**

Una vez contratados los nuevos empleados pasan a la siguiente etapa. La cual consiste en la asignación de funciones y responsabilidades por parte del responsable de recursos humanos al nuevo empleado donde se le da a conocer que es lo que debe hacer para desempeñar su puesto de trabajo.

En Beneficio La Pita Siles, la organización se realiza mediante las asignaciones de responsabilidades que se le encomiendan a todas las personas que trabajan en la empresa en las distintas áreas de trabajo con que cuenta de acuerdo al perfil del puesto y a las metas que la empresa se propone lograr en tiempos específicos.

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

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

La retención de recursos humanos es el seguimiento que se le da al empleado después de haber sido contratado. Este seguimiento es implementado mediante el desarrollo de los planes de carrera, incentivos, remuneraciones etcétera con el propósito de mantener ese recurso humano motivado y satisfecho.

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

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

Son estrategias de inversión que la empresa implementa para incentivar a sus empleados, y así poder mejorar o desarrollar nuevas habilidades que proporcionen a la empresa mejor eficiencia en el cumplimiento de sus metas por medio de sus empleados.

En beneficio La Pita siles los recursos humanos cuentan con planes de beneficios sociales tales como, seguro social y subsidios, además devengan un salario que está por encima del salario mínimo establecido por la legislación nacional. Estos planes de compensación los utiliza la empresa para estimular el desarrollo de sus recursos humanos, todo esto con el fin de mejorar la eficiencia de estos mismos.

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

“Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen su misión y definen su visión de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. Debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 441).**

Los recursos humanos de una empresa trabajan bajo planes de trabajo, los cuales deberán ser logrados en determinados periodos de tiempo mediante la ejecución de las distintas actividades que se encomiendan a cada uno de los involucrados en este proceso. Las auditorias de recursos humanos se realizan en respuesta a esta situación para ejecutar un examen es decir, una evaluación para determinar debilidades y por ende formular recomendaciones para superarlas y así poder cumplir con los respectivos planes de trabajo de la organización.

Beneficio La Pita siles siempre implementa medidas para controlar de una u otra forma sus recursos humanos, los cuales le permite conocer el desempeño de estos. Los resultados son determinado mediante las ejecuciones de procesos de trabajo que se dan periódicamente de esta forma la empresa conoce el desempeño de sus colaboradores.

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

#### Aprovisionamiento de personal

“Los procesos de provisión se hallan relacionado con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas así, como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento” **(Chiavenato I. , 2000, pág. 178).**

Aprovisionamiento de personal consiste en el proceso complejo de la adquisición de recursos que posiblemente sean contratados como nuevos empleados en la organización.

El aprovisionamiento de personal en esta empresa se da mediante la planeación utilizando como técnica la demanda de personal en el mercado laboral la cual consiste en cubrir una vacante a través de los candidatos que oferta el mercado laboral y ellos son reclutados de forma externa, es decir la empresa trae individuos de afuera para cubrir sus puestos de trabajo y posteriormente pasan por las demás etapas de este proceso de aprovisionamiento de las cuales hace uso la empresa.

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

“La planeación de personal es el inicio de la provisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura” **(Chiavenato I. , 2000, pág. 210).**

La planeación de empleo es el inicio del proceso provisión de personal, es decir en la búsqueda de nuevos empleados para cubrir demandas futuras de personal por parte de las empresas, siempre tomando en cuenta la necesidad y la

calidad de recurso humanos que se va a contratar, ya que este individuo será responsable de que la empresa cumpla con sus planes.

La empresa realiza la función de planeación de personal, la cual es ejercida por un responsable de recursos humanos para llevar a cabo estas gestiones.

Por tanto se valora importante que la empresa cumpla con la planeación de personal, la cual le permite prever los requerimientos de personal para ejecutar operaciones en tiempos determinados y así cumplir con lo que se propone lograr la empresa.

#### **4.3.1.1. Importancia**

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

En la planeación de personal se formulan los objetivos, metas, actividades y las estrategias que darán cumplimiento con los objetivos que la empresa desea lograr en un determinado plazo. De ahí la importancia de la planeación por que con base a los criterios mencionados esta fijara cuanta cantidad adecuada de personal buscara para contratar y por supuesto que requisitos deben tener estos nuevos empleados

Mediante la entrevista aplicada al responsable de recursos humanos de Beneficio La Pita Siles expreso que la planeación de personal es muy importante, ya que todo debe ser planificado para el buen funcionamiento de la empresa y sus trabajadores.

#### **a). Modelos de planeación de personal**

#### **b). Modelo basado en la demanda estimada de productos o servicios**

“Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada de producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre las dos variables, número de personas y demandas del producto o servicio, están influidas por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o

externos y la disponibilidad de las personas en la organización”. **(Chiavenato I. , 2001, pág. 211)**

En este modelo nos da a conocer que las necesidades de personal dentro de la organización van a depender del producto o servicio producido por esta por ejemplo.

En una empresa de producción se trabaja con una mano de obra de 150 mujeres en el área de escogido en bandas, con esta mano de obra solo se escogen 480 unidades y hacemos una solicitud al proveedor de 1000 unidades, es claro que con esta mano de obra que contamos no vamos a poder procesar esta cantidad debiendo así contratar más personal para poder procesarlas.

Por medio de la entrevista realizada al responsable de recursos humanos expreso que hacen uso del modelo de planeación basado en la demanda estimada del producto, el cual les ha sido rentable utilizarlo para sus contrataciones.

Este modelo le ha permitido a la empresa lograr sus objetivos debido a que se adapta a las necesidades de la misma y por el giro que posee el modelo es el más adecuado, con base a esto se califica que la empresa está en la situación correcta de darle continuidad a este modelo.

### **c). Modelo basado en segmentos de cargos**

“Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de recursos humanos utilizados en muchas empresas de gran tamaño. Por ejemplo, el método de planeación de la Stándar oil consiste en:

Seleccionar un factor estratégico (nivel de venta, capacidad de producción, planes de expansión, etcétera) en cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.

- a) Determinar los niveles históricos (pasados y futuros) de cada factor estratégico.
- b) Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional.



- c) Proyectar los niveles futuros de la fuerza laboral en cada área funcional correlacionándolos en la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente”. **(Chiavenato I. , 2001, pág. 211)**

En este modelo nos muestra la división de las actividades basadas en cada cargo de la organización a nivel operativo en el cual se enfoca en un determinado indicador, este puede ser objeto de cambios y esto va a provocar un impacto en la necesidad de personal.

**d). Modelo de sustitución de puestos claves**

“Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigrama de carreras, que son una representación visual de quien sustituye a quien en la organización, ante la eventualidad de que exista una vacante en el futuro. La información que facilite el montaje del sistema debe provenir del sistema de información gerencial”. **(Chiavenato I. , 2001, pág. 213)**

Todas las empresas que están constituidas legalmente, deben de crear su estructura organizacional, la cual les permite identificar en cualquier momento todos los puesto de trabajo que componen la empresa según la unidad de mando y esto es muy importante para cuando se presenta una necesidad de personal.

**e). Modelo basado en el flujo de personal**

“Este modelo intenta caracterizar el flujo de personas hacia adentro de la organización, en esta y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de esos flujos de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de las organizaciones. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo puede predecir consecuencias de contingencias, Como políticas de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etcétera. A sí mismo, es útil en análisis de los sistemas de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en este aspecto”. **(Chiavenato I. , 2001, pág. 214)**

Este modelo permite a la empresa valorar de forma cuantitativa cada uno de las personas que ocupan los puestos de trabajo, determinando el desempeño

laboral de cada uno de estos, para tomar decisiones optimas respecto al flujo de personal.

#### **f). Modelo de Planeación Integrada**

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

- A) Volumen de producción planeado
- B) Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal
- C) Condiciones de oferta y de demanda, y comportamiento de la clientela
- D) Planeación de carreras en la organización” **(Chiavenato I. , 2001, pág. 215)**

El modelo de planeación integrada es un modelo que ayuda a las empresas a tomar en cuenta factores como volumen de producción, planeación de carrera, tecnología, oferta y demanda.

Por medio de la entrevista a la responsable de recursos humanos se determinó que en Beneficio La Pita Siles, se implementa la investigación de recursos humanos a partir de la demanda que se está presentando, es decir se hace en periodos específicos esto sucede normalmente por su giro empresarial, el cual es la compra y venta de café y esto requiere de suficiente personal en determinados momentos.

#### **4.3.1.3. Etapas del proceso de planificación de los Recursos Humanos**

##### **a) Recopilación y análisis de la información**

“La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos” **(Pérez, 2012, pág. 8).**

Esta es la primera etapa, la cual consiste en reunir toda una gran cantidad de información necesaria para analizar la situación del personal, para conocer

realmente las necesidades de personal y así garantizar los diferentes proyectos de la institución.

#### **b) Establecimientos de objetivos y políticas de Recursos Humanos**

“La segunda fase del proceso de planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocidas la demanda y oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización” **(Pérez, 2012, pág. 8).**

Los objetivos y políticas de recursos humanos son las que rigen como se realizaran o como se debe realizar este proceso en base a los objetivos de la empresa.

En esta empresa se implementa las políticas de planeación de recursos humanos las cuales le sirven para establecer condiciones a los nuevos empleados que aspiran a un puesto de trabajo algunas de esta políticas son: La no contratación de menores de 18 años, los requisitos que se piden a la hora de hacer una solicitud de trabajo entre otras las cuales son muy importantes ya que están relacionadas a los objetivos de la empresa.

#### **d). Programación de Recursos Humanos**

“La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades” **(Pérez, 2012, pág. 10).**

En esta etapa se trata de elaborar los distintos programas para llevar acabo los planes para satisfacer la demanda de personal con respecto a la oferta de vacantes que la empresa posee en un determinado tiempo y lo que se encuentran de mano de obra en el mercado laboral, para asegurar una buenas gestión del recurso humano.

En esta empresa la programación se da mediante la planeación de personal la cual consiste en planear cuanta cantidad de mano de obra se va a demandar del mercado laboral para ser contratada y así poder realizar las funciones de los distintos puestos de trabajo en un tiempo determinado.

#### **4.3.1.3.4 Control y Evaluación de la Planificación**

“El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización” (Pérez, 2012, pág. 12).

Esta etapa es muy importante, por el hecho de que aquí se evalúan todos los planes de personal, en cuanto a la calidad, cantidad y el valor del recurso humano en términos intelectuales y económicos.

La evaluación que se da en beneficio La Pita Siles es mediante los resultados que se consolidan en tiempos específicos, es decir se hace la relación de lo planificado con lo realizado y de esa forma se conoce el rendimiento de cada colaborador.

#### **4.3.2. Factores que influyen en la planificación de los Recursos Humanos**

##### **4.3.2.1. Población y fuerza laboral**

“La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macro ambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta”. (Pérez, 2012, pág. 14).

En la planificación se debe prestar mucha atención al macro ambiente y microambiente, los cuales afectan directa o indirectamente al personal y a los procesos de este departamento para que se puedan formular mejores planes en respuesta a estas variables controlables e incontrolables, debiendo analizar las nuevas demandas de fuerza laboral como las necesidades de la sociedad y proyectos de la empresa.

Mediante la entrevista aplicada se determinó que el factor que más influye en el proceso de planeación de personal de Beneficio La Pita es población y fuerza laboral esto es porque la empresa necesita definir muy bien lo que tiene que hacer tomando en cuenta la fuerza de trabajo con que cuenta para así planificar nuevos recursos.

#### **4.3.2.2. Cambio de los valores**

“Estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la modalidad” **(Pérez, 2012, pág. 14).**

La planificación deberá tomar en cuenta los cambios en los valores, debido a que estos afectan a la sociedad en general, porque cada uno de los empleados posee valores propios, y por tal razón un buen plan de recursos humanos deberá estar adaptado a los posibles cambios de valores que naturalmente experimente la población y adopte nuevas culturas y por la evolución misma de la sociedad.

En esta empresa los valores de cada empleado no son muy relevantes en lo que respecta a la planificación de personal ya que cada uno de sus empleados es libre de tomar decisiones, es decir pueden decir y pensar lo que ellos opinan sin ninguna restricción o condición alguna.

#### **4.3.2.3. Descripción y análisis de puestos.**

##### **Descripción de puesto**

“Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la **organización**” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 226).**

Cada puesto de trabajo en una organización tiene sus propias funciones dependiendo de la profesión que lo ejercerá, por tal motivos no todos los puesto de trabajo son iguales.

## **Análisis del puesto**

“El proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo” **(Gomez, 2008, pág. 77).**

Mediante el análisis del puesto de trabajo se conocen las tareas, funciones, responsabilidades en fin todo lo que posee un puesto trabajo en específico. Toda esta información se procesa para tomar decisiones importantes para el empleado y la empresa.

Por medio de la aplicación de la entrevista a la responsable de Recursos Humanos se conoció que Beneficio La Pita Siles, la información que recopilan para el análisis del puesto son los requisitos personales para el puesto, es decir las habilidades y características que deberá poseer la persona que solicitara el puesto vacante

Con base a esto se valora importante que la empresa realice análisis sobre las tareas que deben realizarse en el cargo, y las que en realidad están desempeñando el empleado, para luego tomar decisiones de cambios o ajustes en nombramientos y salarios.

### **4.3.2.4. Aplicación de la técnica de incidente crítico.**

“Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrario del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 175).**

Esta es una etapa clave en el proceso de administración de recursos Humanos, ya que tiene como propósito hacer compatibles las personas en el puesto y así poder lograr mejor rendimiento.

En Beneficio La Pita Siles esta técnica carece de la gestión que realiza el jefe inmediato para la incidencia de contratación de un nuevo empleado, ya que la persona que se encarga de hacer toda esta función es única y exclusivamente la responsable de recursos humanos designada por la organización en donde esta persona se encarga de determinar las habilidades que posee el nuevo aspirante y que pueden ser útiles para desempeñar el puesto de trabajo.

#### **4.3.2.5. Requisitos de personal.**

“Consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características” (Chiavenato I. , 2007, pág. 175).

Los requisitos de personal, son las características que el individuo deberá poseer para aplicar a un puesto de trabajo. Estos requisitos pueden ser: Nivel académico, profesión, experiencia, valores, habilidades y muchas más que un puesto de trabajo requiere para poder ser bien ejercido.

En esta empresa los requisitos que se pide a la persona son los mismos que una determinada vacante le exige por cada cargo tiene sus propios requisitos de personal el cual los deberá poseer la persona para que pueda ser las apta para desempeñar ese cargo.

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

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

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la

forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 204).**

El diseño del puesto consiste en especificar toda las funciones que este tiene como tal, los departamentos con los cuales interactúa; el tipo de persona que deberá ocuparlo todo esto para individualizar cada puesto de trabajo que la organización posee. Lo que permitirá una organización homogénea por departamento.

En esta empresa cada uno de los puestos de trabajo contiene sus propias especificaciones las cuales se le dan a conocer a los nuevos de empleados con el propósito que este conozca más a fondo sobre el puesto de trabajo que va a ejercer.

### **Análisis de puesto**

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

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 228).**

Análisis de puesto consiste en definir los distintos requisitos que este demanda del individuo que lo ocupara para que lo desempeñe de manera eficiente.

En beneficio La Pita Siles cada uno de los puesto de trabajo con que cuenta tiene sus propios requisitos los cuales le exige al nuevo empleado que desempeñara estos puestos de trabajo todo esto con el propósito de encontrar el candidato más idóneo para este puesto.

#### **4.3.3.2. Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo**

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



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

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

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

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

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

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

El análisis del puesto permite obtener la información del aspirante al cargo para la toma de decisiones en la Administración de Recursos Humanos en lo que respecta a la provisión de personal. Así como lo que demanda el puesto para así reclutar a la persona indicada

A través de la entrevista aplicada a la responsable de recursos humanos en Beneficio La Pita Siles, la búsqueda de nuevos candidatos corresponde a la descripción y análisis del puesto que va a ocupar el nuevo empleado.

Con base a esto se valora muy importante que la empresa busque reclutar a su personal permanente haciendo uso de las exigencias del puesto vacante que deberá poseer el candidato que demanda esa vacante, ya que le permitirá seleccionar y contratar a un buen recurso humano, el cual tendrá un buen desempeño al momento de llevar a cabo sus tareas dentro de la organización.

#### **4.3.3.3. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.**

##### **a) La entrevista**

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

Las entrevistas son aquellas que implementa la empresa para conocer de manera directa los atributos que posee la persona que solicita un puesto de trabajo y comprobar que si lo que dice su hoja de vida en verdad lo posee.

En beneficio La Pita Siles se realizan entrevistas de trabajo únicamente a los empleados permanentes para conocer más de la persona, pero a los empleados temporales no se les realiza debido a que solo son contratados para ejecutar actividades temporales por tal razón no se les realiza la entrevista.

##### **b) Cuestionarios**

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

Los cuestionarios son una serie de preguntas escritas en un documento las cuales se basan específicamente en valorar que potencial intelectual posee aquella persona que solicita un puesto de trabajo.

Beneficio La Pita Siles hace uso del cuestionario para recopilar información de un nuevo aspirante, pero lo hace de forma verbal no por escrito.

Con base a esto se determina que la empresa tiene esta gestión bastante débil, ya que el personal en su mayoría es contratado mediante cuestionarios de forma verbal y no muy frecuente con uso de las otras técnicas tales como la entrevista y otras.

### **c) Observación**

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

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas.

En esta empresa la observación es sujeta a las entrevistas que se le realizan a los trabajadores permanentes, en donde se les observa muy atentamente para ver su comportamiento y actitud a la hora de expresar sus respuestas el nuevo empleado.

### **d) Diario o bitácora del participante**

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

“En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis del puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados hacen. Por tanto, son utilidades para elaborar las descripciones y las especificaciones del puesto” **(Dessler G. , 2001, pág. 116).**

Este método nos ayuda a recolectar la información por lo tanto se le debe dar la preparación adecuada para que la información sea de calidad.

En esta empresa no se da esta técnica ya que los empleados se les controlan mediante los informes que prepara el responsable de recursos humanos que designa esta entidad.

#### **4.3.3.4 Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.**

- **Descripción del Puesto de Trabajo**

“Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto” **(Dessler G. , 2009, pág. 126).**

La descripción del puesto de trabajo consiste en enlistar todo lo relacionado con el mismo con el objeto de conocer que es lo que exige y por supuesto determinar qué candidato es el más idóneo para desempeñarlo.

En beneficio La Pita Siles, no se hacen uso de las fichas por cargo las cuales son las que contienen específicamente cada una de las funciones para cada cargo.

Por tanto se determina que la empresa tiene que tomar en cuenta esta situación y tomar la decisión de implementar estas fichas en donde podrá enlistar cada una de las funciones de los cargos de manera más formal y ordenada ya que le permite tener un mayor control de cada una de las funciones y responsabilidades que los responsables de cada puesto deben cumplir.

- **Especificaciones de puesto**

“Lista de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto” **(Dessler G. , 2009, pág. 126).**

A diferencia de la descripción del puesto de trabajo, las especificaciones de puesto es cada uno de los requisitos que el candidato debe poseer para aplicar a un determinada vacante.

En Beneficio La Pita Siles, no hacen uso de las fichas para cada puesto de trabajo.

Debido a esta situación la empresa no da a conocer a sus empleados, específicamente cuáles son sus funciones y responsabilidades que estos tienen a cargo, por lo tanto deberá valorar la posibilidad de implementar las fichas ya que estas le permiten tener un mejor control de las tareas que cada empleado debe realizar y por ende hacer más eficaz su proceso de aprovisionamiento

### **4.3.2 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” **(Gomez, 2008, pág. 190)**.

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”. **(Chiavenato I. , 2007, pág. 149)**.

De acuerdo con estos dos autores, el reclutamiento es un proceso que inicia con la demanda de personal ocasionada por una vacante libre dentro de la empresa, la cual deberá ser cubierta por la persona más adecuada para que la pueda desempeñar satisfactoriamente.

Por medio de la entrevista se determinó que la empresa hace uso de un proceso de reclutamiento no muy bien estructurado y formalizado, debido a que la mayor parte de su fuerza laboral la integran los trabajadores temporales, los cuales son contratados de inmediato para cubrir puesto de trabajos que ameritan ser ocupados en el menor tiempo posible, por tal motivo estos trabajadores no pasan por procesos formales como la clasificación y evaluación de actitudes, destrezas, habilidades entre otras que complementa el reclutamiento formal, y por ende elegir al mejor candidatos de entre varios, pero si hacen uso de entrevistas para conocer bien al nuevo empleado y saber qué tipo de persona es contratada.

Por tanto se valora que esta empresa es pequeña y por cuestiones de giro propio le es bastante difícil ejecutar procesos formales de reclutamiento, ya que se contratan personas que trabajaran en las áreas directas con la producción y estas demandan personal solo en temporadas.

#### **4.3.2.2 Importancia del Reclutamiento**

“Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o

externas. El reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones” (Gary Dessler, 2009, pág. 97).

“El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados” (Dolan, 2007, pág. 6).

El reclutamiento es muy importante, por el hecho de reunir una gran cantidad de candidatos que aspiran a un puesto de trabajo y así se podrá seleccionar entre tantos al elemento humano con más competencia laboral para que lo pueda desempeñar.

#### **4.3.2.3 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo**

##### **a). Reclutamiento interno**

“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 transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo personal.
- Planes de carrera para el personal.

##### **b). Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que proviene de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- **Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamiento anteriores.**

De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un curriculum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe de ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atractividad ni el interés.

Esta técnica de reclutamiento, es la que se implementa en aquellos casos donde se recluta a personas para trabajar, los cuales habían solicitado en periodos pasados y mediante esa documentación presentada se le contacto para ser reclutado.

- **Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.**

Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.

Los empleados en ocasiones participan en el reclutamiento de la empresa, cuando ellos recomiendan a personas que conocen y que valoran que puedan ser unos muy buenos candidatos para el puesto disponible.

- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.**

También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

- **Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.**

Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.

- **Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.**

Con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.

- **Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.**

Con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su



estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).

- **Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.**

En algunos casos esos convenios inter empresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.

- **Anuncios en periódicos y revistas.**

El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación

Depende del grado de selectividad que se pretende emplear. Viajes de reclutamiento en otras localidades.

- **Reclutamiento en línea (on line) a través del internet.**

“La internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos” **(Chiavenato I. , 2007, págs. 158 y 160-162).**

Los métodos que se utilizan para atraer nuevo personal para cubrir los puesto de trabajo son muy diversos, estos varían de acuerdo al tipo de fuente que se va a utilizar ya sean estas internas o externas para cada una de estas corresponden métodos diferentes.

Mediante la entrevista realizada se corrobora que beneficio La Pita siles realiza el reclutamiento externo por el hecho de que contratan a muchas personas temporales, los cuales son empleados para cubrir funciones que se saturan más para los meses de fin de año y una vez terminados esos meses los

empleados contratados son dados de baja, por lo cual el reclutamiento interno queda en desventaja para proveer esta cantidad de personal que se utiliza para estos tiempos.

#### **4.3.4. Tipos de Reclutamiento**

##### **4.3.4.1. Fuentes Internas**

“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).**

Prácticamente las fuentes internas son utilizadas dentro de la organización para suplir diferentes necesidades de personal en el momento oportuno es por eso que la empresa debe estar preparada con personal calificado y especializado en la materia para contrarrestar los obstáculos y dar solución al problema inmediatamente, es por eso que esta misma empresa debe mantener en constante movimiento así como apreciar las habilidades de cada individuo.

En esta empresa no se hace uso de esta técnica de reclutamiento debido a que es una empresa que no cuenta con un gran número de personal disponible para promover los ascensos a nivel interno o reclutar dentro de la misma empresa.

##### **4.3.4.2. Fuentes Externas**

“El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 156).**

Cuando las empresas no cuentan con la persona adecuada o capaz de ocupar un puesto de trabajo dentro de ella, recurren a buscar persona de afuera para suplir un puesto de trabajo o también lo pueden hacer por incorporación de nuevas habilidades, ya que los empleados de afuera pueden aportar diferentes habilidades necesarias para lograr objetivos.

Mediante la entrevista se especificó que la empresa utiliza como fuente de reclutamiento en ocasiones los anuncios en radio, referencias de empleados y los

empleados temporales, los cuales le sirven para reclutar nuevo personal cuando se presenta una vacante ya sea para personal permanente o temporal.

#### **4.3.5. Procesos de Reclutamiento**

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

El proceso de reclutamiento es bien formal, debido a que este lo lideran personal de Staff o de línea dependiendo el tipo de organización, pero sea cual sea su forma de ejecución siempre consiste en una requisición de empleo o de personal.

Por medio de la entrevista se determinó que en Beneficio La Pita Siles el proceso de reclutamiento se realiza cuando esta una vacante en donde el responsable del área de recursos humanos toma la decisión de reclutar gente para cubrir esa vacante siempre teniendo como base la descripción y análisis del puesto todo esto con un único propósito, el cual es el de elegir al mejor candidato que sea posible.

Por medio de entrevista se determinó que Beneficio La Pita Siles posee un banco de datos sobre sus Recursos Humanos, el cual está formado por los controles de personal y las planillas de pago, las cuales son elaboradas de forma digital.

Debido a esta implementación, la empresa tiene bien organizada la parte de los controles de personal, esto es una ventaja a la hora de buscar información detallada sobre el personal para la toma de decisiones.

Por medio de la entrevista se identificó que la empresa exige los siguientes documentos a la hora de reclutar nuevo personal, curriculum, títulos, cartas de trabajos anteriores, constancias de referencia, record de policía, certificado de salud, cédulas, licencia de conducir y portación de armas de acuerdo al puesto.

Por tanto se valora muy importante que la empresa exija todos estos documentos al nuevo empleado para así poder conocer más mejor al tipo de persona que va a contratar.

#### **4.3.6 Selección**

“Busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

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

“Es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos.

En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados” **(Gomez, 2008, pág. 190).**

De acuerdo con estos dos autores la selección de personal es el proceso mediante el cual se elige entre tantos al candidato más idóneo para ser contratado y tomar la decisión con respecto a la contratación.

En Beneficio La Pita Siles la selección se realiza una vez que se han reclutado cierta cantidad de personas, las cuales consiste en elegir al mejor candidato posible para desempeñar las funciones de un puesto, pero un punto muy importante es que esta selección se da más cuando es un personal que la empresa lo quiere para tenerlo como permanente ya que el personal de temporal solo es únicamente para cubrir las funciones que se saturan en temporadas.

#### **4.3.6.2 Importancia**

“La importancia de la selección del personal es que las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección del personal, además el proceso selectivo debe proporcionar, no solo un diagnóstico, si no especialmente un pronóstico de esas dos variables. No solo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y nivel de realización” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 169).**

La selección es muy importante, debido a que esta determina la capacidad intelectual de las nuevas personas contratadas. Estas variables son el aprendizaje y el nivel de realización los cuales difieren para cada empleado, y por tal razón la selección deberá ser acertada para decidir por el candidato con las características, habilidades y experiencias más apropiadas para ocupar el cargo.

Mediante la entrevista aplicada se conoció que en Beneficio La Pita Siles describen la importancia de la selección como la herramienta que permite conocer las capacidades que posee el candidato que será seleccionado de varios solicitantes al puesto de trabajo.

#### **4.3.7. La selección como proceso de comparación**

“La selección es un proceso de comparación entre dos variables: Por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable x, y la segunda, la variable y” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 170).**

La comparación se hace para determinar la persona que está en capacidad de desempeñar un puesto en específico el cual posee conocimientos y habilidades que exige el puesto vacante.

En Beneficio La Pita Siles el candidato es con base a las características del cargo a ocupar, esto es muy importante debido a que así la empresa conoce la persona que va a desempeñar el puesto de trabajo y con base a esto se podrá lograr lo planificado, además de contratar al recurso idóneo para el cargo.

#### **4.3.8. La selección como proceso de decisión y elección**

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

En este proceso es donde se decide finalmente quien va a pasar a la siguiente etapa del proceso de aprovisionamiento.

Por medio de la entrevista aplicada en Beneficio La Pita, la persona encargada de seleccionar al candidato es el responsable de recursos humanos. Sin embargo debería ser tomada por el jefe inmediato, lo que corresponde a que la empresa es pequeña y está centralizada la función de recursos humanos en el responsable de esta área.

#### **4.4.9.1. Modelos de Comportamiento.**

##### **a). Modelo de Colocación.**

“Un candidato para una vacante.  
Cuando no se incluye la categoría del rechazo .En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato .En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 172).**

Este modelo de comportamiento se refiere exactamente a que el individuos ocupe la vacante y este mismo sea capaz de tener habilidades y destrezas para desempeñar perfectamente el puesto de trabajo.

Mediante entrevista Beneficio La Pita Siles aplica este tipo de modelo por el hecho de que los puestos de trabajo que demandan las distintas áreas de trabajo temporal son de vital importancia para ser ocupadas por personas en el menor tiempo posible y no necesita de demoras para elegir a algunos trabajadores ya que se necesita emplear a la persona lo más pronto posible

#### **b). Modelo de Selección.**

“Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir .Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto. Las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 172).**

En este modelo el candidato tiene menos probabilidad de ser elegido, por lo que el que está más preparado es el más competente para ser elegido

En Beneficio La Pita Siles la selección se implementa en mayor incidencia cuando el puesto vacante es para una persona permanente ya que se pretende seleccionar al mejor elemento humano para que desempeñe ese trabajo con mucha eficiencia.

#### **c). Modelo de Clasificación**

“Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidatos .Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretende llenar .Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o rechazado, se le compara con los requisitos que exige los demás puestos a llenar hasta agotar posibilidades de las vacantes por ello se denomina modelo de clasificación” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 172).**

Los candidatos son evaluados y comparados con cada uno de los puestos de tal manera que sus habilidades, destrezas coincidan con el puesto y lo puedan desempeñar, de esta forma la empresa puede lograr una ubicación del candidato idóneo para el cargo, analizando todo y cada uno de ellos.

En esta empresa mediante la entrevista realizada se determinó que no se hace uso de este tipo de técnica debido a que la empresa no es de gran tamaño es muy pequeña y no cumple con las condiciones para ejecutar este tipo de tarea.

#### **d). Modelo de Valor Agregado**

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

Prácticamente en este modelo de comportamiento la empresa busca captar nuevas experiencias en los candidatos a captar y que contribuyen a potencializar más a la empresa.

Mediante la entrevista aplicada en Beneficio La Pita Siles, se conoció que la personal que toma la decisión de contratación es el director general.

Por tanto se valora que la empresa está bien en esta parte, debido a su centralización y organización que tiene esta al ejecutar esta labor de contratación la cual es tomada por el jefe superior en acuerdo con la del área de recursos humanos.

#### **e). Competencias individuales Requeridas**

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

Son las habilidades y destrezas que constituyen la competencia del candidato y que lo hace capaz de ocupar el puesto, y desempeñarlo eficazmente en determinada área.



Por medio de la entrevista realizada, se determina que la empresa siempre exige las habilidades que deberá tener la persona que solicita el puesto vacante el cual es exigido por el mismo puesto vacante todo esto con el fin de contratar el mejor candidato posible para desempeñar ese puesto.

#### **4.4.5. Proceso de la Selección de Personal.**

##### **4.4.5.1. Recepción preliminar de solicitudes.**

“El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

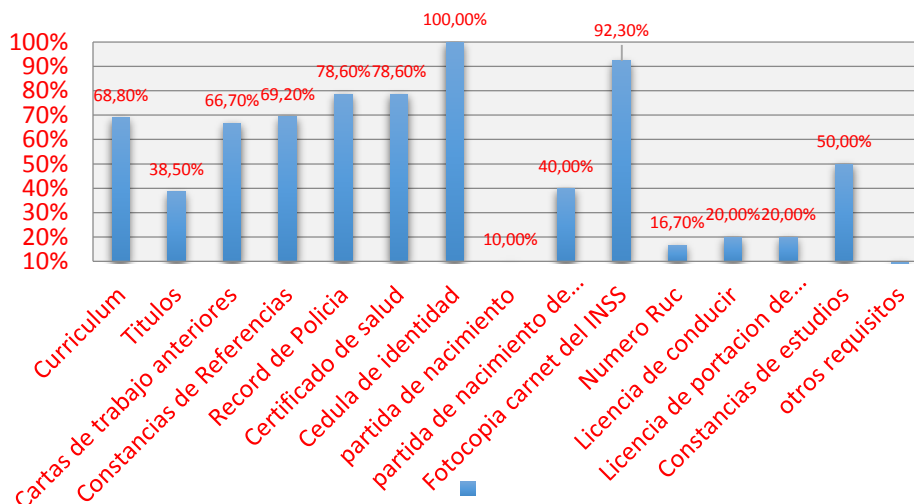
A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista” **(Davis, 2008, pág. 202).**

La recepción preliminar de solicitudes es el primer paso del proceso de selección, en el cual el candidato aspirante a un puesto de trabajo entrega su solicitud de trabajo contenida en un archivo o carpeta el cual contiene su hoja de vida soportada con toda la documentación que requiere el puesto de trabajo en la empresa.

Los documentos que la empresa exige a las personas que solicitan un puesto de trabajo es para conocer mejor a esa personal y valorar su potencial y por ende determinar si puede ser contratado o no.

**Grafica N° 10**

**Documentos adjunta solicitud de empleo**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Al respecto se preguntó a los trabajadores, que documento adjunta en la solicitud de empleo a lo cual responden:

Cedula de identidad 100%, fotocopia carnet del INSS 92.30%, record de policía 78.60%, certificado de salud 78.60%, constancias de referencia 69.20%, curriculum 68.80%, cartas de trabajos anteriores 66.70%, constancias de estudios 50%, partida de nacimiento de los hijos 40%, títulos 38.50%, licencia de conducir 20%, licencia de portación de armas 20%, numero ruc 16.70% y partida de nacimiento 10%

Todos estos documentos fueron comprobados mediante la guía de observación, los cuales son exigidos cuando un persona solicita un puesto de trabajo, unos de todos estos se les exige dependiendo el tipo de trabajo que solicite.

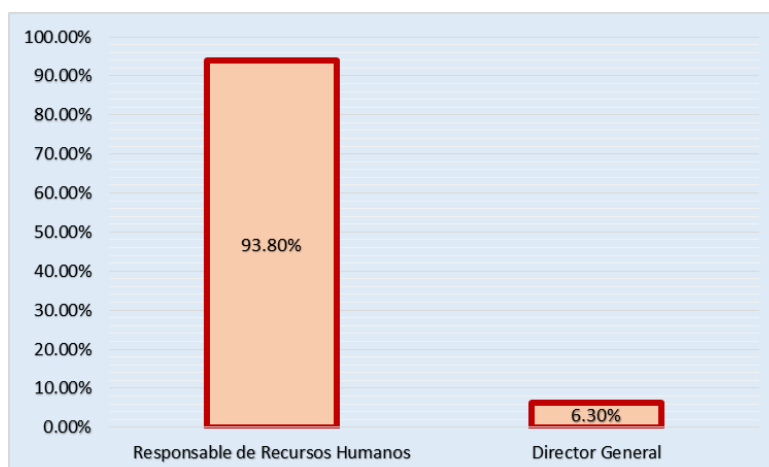
Por tanto la empresa exige todos estos documentos para la elaboración de los expedientes de los nuevos empleados contratados y para conocer más de esa persona y así tener argumentos para tomar una decisión de contratarlo, y por ende ser más eficaz en este proceso de reclutamiento por el hecho de solicitar

cada uno de estos documentos en donde cada uno de estos documentos son muy importantes que el aspirante cumpla con ellos.

También se les pregunto quién es el encargado de recepcionar estos documentos a lo que respondieron:

**Gráfica N° 11**

### **Encargado de recepcionar los documentos**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Mediante la aplicación de las encuestas a los trabajadores, el 93.80% dijo que es el responsable de recursos humanos quien recepciona los documentos y el 6.30% expreso que es el director general. Se comprobó mediante la entrevista que se hizo a la responsable de recursos humanos y se determinó que es ella la que atiende esta labor. Lo que refleja un orden en la atención del proceso con el fin de tomar decisiones acertadas que ayuden a lograr el objetivo.

#### **4.4.5.2. Administración de Exámenes**

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

Esta etapa consiste en evaluar al candidato mediante la aplicación de exámenes ya sean estos orales, escritos, psicométricos, psicológicos etcétera a fin de determinar la compatibilidad que el candidato tiene con respecto a los requisitos que exige el puesto de trabajo.

## a). Tipos de Pruebas

- **Pruebas Psicológicas.**

“Miden la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).

- **pruebas de conocimientos.**

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

Mide la habilidad verbal espacial y numérica (solicitantes no calificados)

- **Pruebas de desempeño.**

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de puesto .Mide la coordinación física (dependientes de almacenes)

Mide la visualización espacial (diseñadores)

- **Exámenes de repuesta gráfica.**

Mide la repuesta fisiológica a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común. (Policía, vendedores al detalle)

- **Exámenes de actitud.**

Miden las actitudes individuales respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros).

- **Exámenes médicos.**

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

Analizan el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos” **(Davis, 2008, pág. 189).**

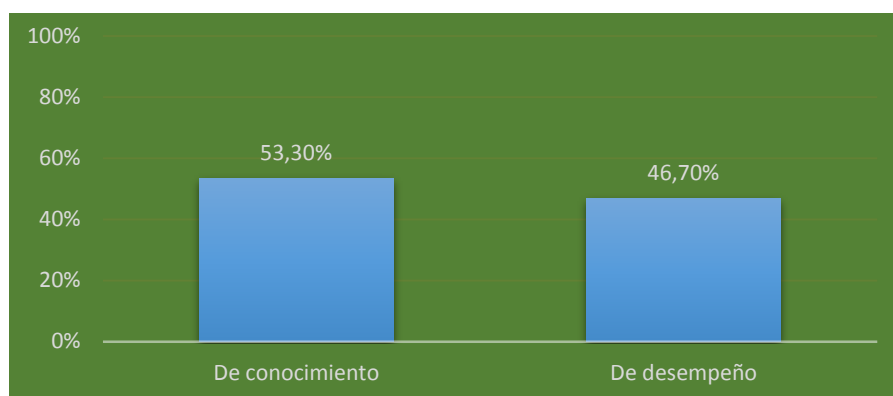
Las pruebas son un factor imprescindible para el proceso de selección puesto que es una forma de medir y evaluar todas las características que poseen los individuos y de esta forma el entrevistador se da cuenta del tipo de

personal que va a reclutar, tanto en habilidades, como su estudio para así proteger el gremio de problemas que llegan a afectar el clima organizacional.

Al respecto se les pregunto a los trabajadores que tipos de pruebas hacen al integrarse a la empresa a lo que respondieron

**Gráfica N° 12**

### **Tipos de pruebas en el proceso de selección**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

De las encuestas, el 53.30% manifiesta que le realizan pruebas de conocimientos, un 46.70% respondieron pruebas de desempeño y las prueba psicológicas y de habilidades no se aplican, lo que coincide con la entrevista directa realizada a la encargada de Recursos Humanos.

Evidentemente, la empresa no cuenta con formatos definidos sobre los tipos de pruebas que se debe realizar en todo proceso de selección, esto nos indica que la empresa tiene debilidad en esta área y por ende debe hacer mejorías para obtener un personal más calificado, eficiente y productivo.

#### **4.4.5.3. Entrevista de Selección**

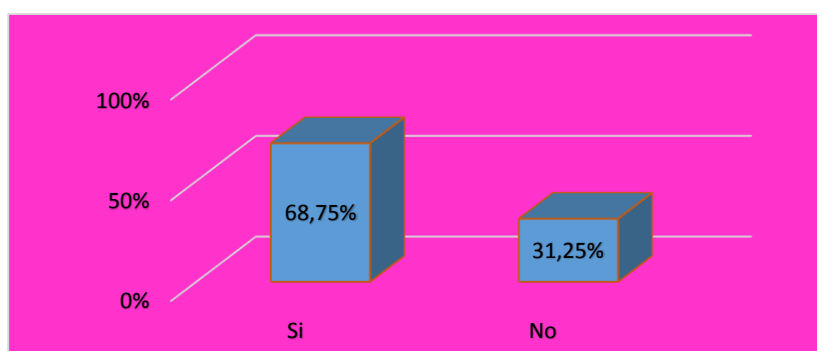
“La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana” (Davis, 2008, pág. 205).

Después de haber aprobado los distintos exámenes que son aplicados en la etapa anterior; los candidatos se someten a entrevista de selección la cual es aplicada por el responsable de recursos humanos que la empresa designa (entrevistador).

Durante la entrevista se evaluara al candidato mediante la interrogación por medio de preguntas las cuales tienen como propósitos identificar el potencial y habilidades que el candidato tiene respecto a los demás candidatos que han solicitado la misma vacante por lo que el entrevistador debe prepararse de ante mano, para que pueda aplicarle las preguntas correctas de acuerdo con los parámetros que necesita la empresa y por supuesto las especificaciones que exige también el puesto de trabajo y luego tomar decisión de selección

**Gráfica N° 13**

### Entrevistas de selección



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a colaboradores.

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas, se determinó que la empresa realiza entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante, siendo que el 68.75% expresaron que sí, y el 31.25% expresaron que no, lo que se confirma y verifica en la entrevista realizada a la encargada de Recursos Humanos dice: solamente se realizan entrevistas pero no existe soporte escrito de sus resultados.

Se determina que en esta empresa si realiza entrevista de selección sin embargo para cumplir con un buen proceso de aprovisionamiento es indispensable que toda empresa realice el debido proceso de la entrevista para seleccionar al personal de hecho en este proceso los beneficios a obtener son largo plazo son habilidades, experiencias, conocimientos y la rentabilidad del

personal. Por lo tanto se considera necesario que la empresa elabore sus formatos de entrevistas para cada puesto y así realizar un proceso de aprovisionamiento más efectivo.

#### **a). Proceso de la Entrevista**

“El entrevistador asume un papel muy importante en el proceso.

- **preparación de la entrevista.**

La entrevista no debe ser improvisada .ni hecha de prisa.

La entrevista, ya sea con cita o sin ella necesita de cierta preparación o planeación.

- **Ambiente.**

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista.

El ambiente del que hablamos debe enfocarse de dos pasos desde dos puntos de vista: físico, psicológico.

- **Desarrollo de la entrevista.**

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

- **Cierre de la entrevista.**

La entrevista debe iniciarse y fluir brevemente y sin timidez ni embarazo .Es una conversación amable y controlada .Su cierre debe ser elegante.

- **Evaluación del candidato.**

Inmediatamente después que el entrevistado abandona la sala, el entrevistador debe con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria” **(Chiavenato I. , 2007, págs. 180,181 y 182).**

Consiste en una determinada guía de orden cronológico que permite al entrevistador darse cuenta de la manera más efectiva y fácil. La medición de las diferentes capacidades intelectuales y experiencias laborales delos candidatos que serán reclutados y próximamente estarán trabajando en la empresa. Este

proceso de la entrevista es de vital importancia puesto que, permite identificar el candidato idóneo a seleccionar, tomando en cuenta la familiarización con el puesto.

## **b). Ventajas y Desventajas de la Entrevista**

### **Ventajas de la entrevista:**

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

### **Desventajas de la entrevista.**

- Una entrevista mal dirigida puede llevar a la reacción negativa del personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- Pérdida de tiempo si el analista de puesto no se prepara bien para esa tarea.
- Costos operacionales elevados: se necesitan analistas con experiencias y la paralización de trabajo del ocupante” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 233).**

Las ventajas de la entrevista son los conocimientos adquiridos durante ese proceso tanto del entrevistado como del entrevistador, esta información adquirida de ambas partes será procesada para tomar decisiones con respecto a lo tratado.

#### **4.4.5.4. Verificación de referencias y antecedentes**

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



profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes.

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

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana” (Davis, 2008, pág. 215).

La verificación de referencias y antecedentes se realiza para conocer la trayectoria en lo que respecta a la experiencia que ha venido desempeñando el aspirante mediante la práctica, la cual es muy importante para que los especialistas de recursos humanos de las empresas puedan valorar la experiencia de los candidatos, la cual le servirá a este al candidato tener posibilidades de contratación.

#### **4.4.5.5. Evaluación Médica**

“Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes,

pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud” (Davis, 2008, pág. 217).

Es muy importante valorar el estado de salud de los nuevos empleados que la empresa contratara a fin evitar alguna enfermedad mala que estos puedan tener y que afectarían al resto de grupo de trabajadores; también por seguridad tanto de la empresa como de la propia persona. Además reclutar una persona enferma incurre en más costos por la empresa, ya que entraría en periodos de incapacidad recién integrado a la institución.

Mediante la entrevista realizada a la responsable de recursos humanos se identifica que la empresa cuenta con un seguro de vida para los empleados los cuales tienen el acceso a asistir a la clínica cuando se ven afectados por alguna enfermedad y que les limita a realizar sus funciones con eficiencia. Esto es muy importante que la empresa cuente con este incentivo ya que un recurso humano que goce de buena salud va a rendir mejor en el desempeño de sus labores.

#### **4.4.5.6. Entrevistas con el Supervisor**

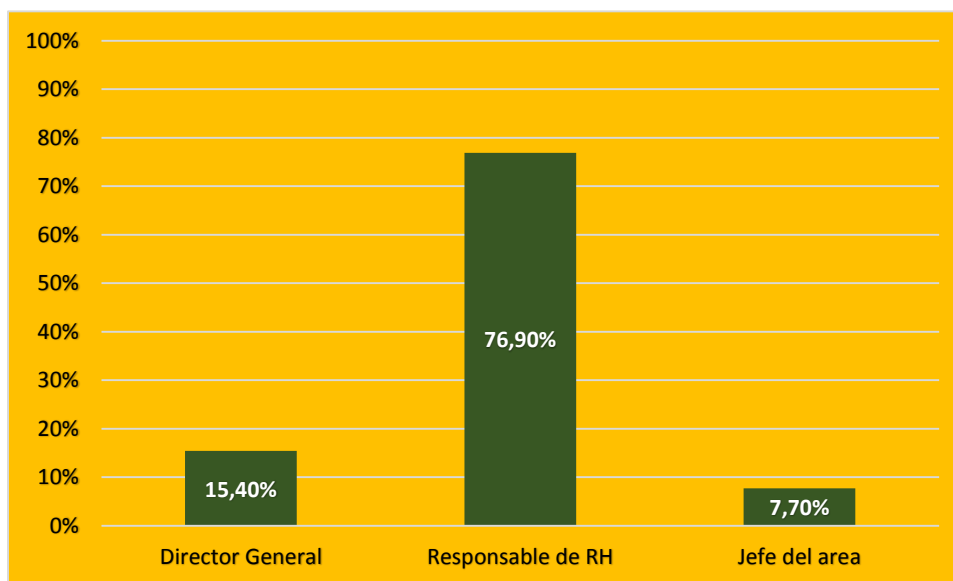
“En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos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

La entrevista con el supervisor muy importante ya que este es el que tiene la última palabra para decidir durante el proceso de selección ya que es con quien va laborar el nuevo empleado.

Con relación a esto se les pregunta a los trabajadores en la encuesta realizada sobre la persona que realiza la entrevista de selección; respondieron lo siguiente:

**Gráfica 14**

**Encargado de la entrevistas de selección**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a colaboradores.

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada en la Empresa La Pita Siles acerca de quien fue la persona que le realizo la entrevista, el 76.90% expresaron que el Responsable de Recursos Humanos, el 15.40% expresaron que el Director General y el 7.70% expresaron que el Jefe del Área, lo que se confirmó y verifico en la entrevista directa realizada a la Responsable de Recursos Humanos y explica; en esta empresa si se aplica el proceso de la entrevista y que es atendida por el responsable de recursos humanos siendo la persona indicada a realizar un proceso de aprovisionamiento para que sean más objetivos valorando la entrevista para toma de decisión de seleccionar.

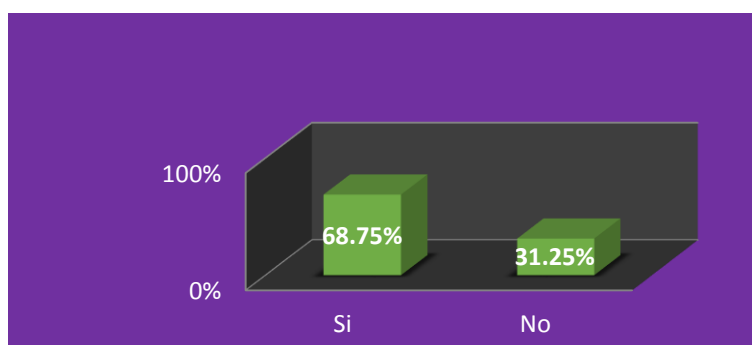
**4.4.5.7. Descripción realista del puesto**

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

las características menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos” (Davis, 2008, pág. 217).

La descripción realista del puesto de trabajo es muy importante porque previamente da a conocer con anticipación al nuevo empleado todo lo positivo y negativo respecto al puesto de trabajo que este va a ocupar y así evitar justificaciones de parte de los empleados cuando incurran en errores durante la ejecución de su trabajo en la empresa.

**Gráfica N° 15** **Ficha del cargo**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a colaboradores.

Mediante la aplicación de la encuesta realizada en esta Empresa se constató que el 68.75% cuando fue seleccionado para contratarlo le presentaron la ficha del cargo a ocupar y el 31.25% expresaron que no le presentaron ninguna ficha ocupacional, lo que se confirma y verifica en la entrevista realizada al encargado de Recursos Humanos y explica: no se presenta ninguna ficha ocupacional para ningún procedimiento de selección.

Los resultados indican inconsistencia entre las respuestas, lo que refleja la necesidad de atender con importancia este resultado, ya que las fichas ocupacionales en toda empresa es un factor fundamental que permite conocer al nuevo individuo el contenido de su cargo a ocupar puesto que permite una familiarización del puesto y prepararse posteriormente para ejecutar el cargo y ser eficiente al dejar bien clara su responsabilidad.

#### **4.4.5.8. Realimentación del proceso de selección.**

“El departamento de recursos humanos puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en las empresas y por medio de

información concernientes a las políticas y concesión de nuevos puestos” **(Davis, 2008, pág. 297).**

Se refiere a la adecuación de nuevas estrategias de innovación en el proceso de selección de la empresa. Esta técnica es un ciclo rotativo con el objetivo de buscar mejoras continuas para un proceso selectivo.

#### **4.4.5.9. Decisión de contratar**

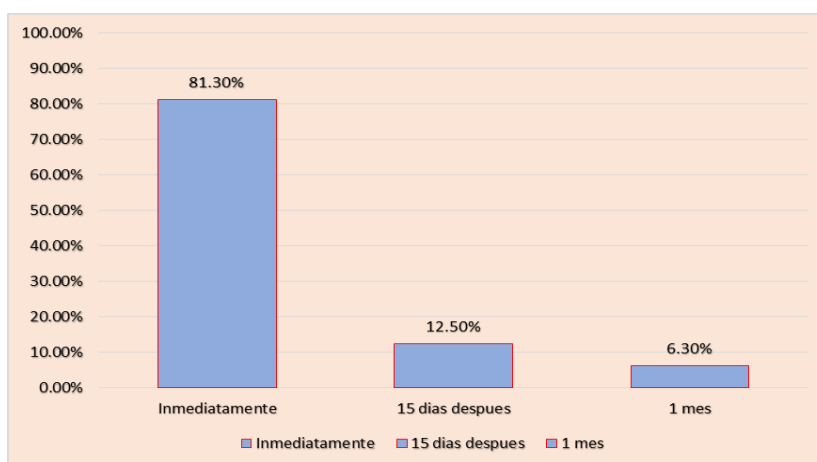
“La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, Conviene comunicarse con los solicitantes que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

Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro” **(Davis, 2008, págs. 217,218).**

La decisión de contratar es la etapa final con la cual culmina todo este proceso técnico de selección de personal. Este último paso es donde se toma la decisión de contratar al candidato que califico en todas las etapas anteriormente descritas y que es el más calificado para ocupar el puesto vacante de la empresa.

**Gráfica N° 16**

**Tiempo de contratación**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a colaboradores.

Por otra parte se les pregunto a los colaboradores de la Empresa La Pita Siles una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador, el 81.30% dijeron que inmediatamente, el 12.50% expresaron que 15 días después, el 6.30% indicaron que después de un mes, lo que coincide con la repuesta del encargado de Recursos Humanos y que se confirma y verifica en la observación directa realizada. Lo que tiene relación con el tipo de actividad del negocio, ya que debe garantizar la formalización de la relación laboral inmediatamente por cualquier percance que pueda ocurrir con el nuevo empleado, esto es una satisfacción para los colaboradores e indica que se hace la gestión de contratación y cumplimiento de beneficios al nuevo empleado.

**4.6. Contratación.**

“La contratación forma parte de las actividades de RR.HH. diseñadas para garantizar que se dispone de los empleados adecuados, en el lugar preciso y en el momento justo” (Gomez, 2008, pág. 33).

Es un convenio entre una persona natural y jurídica por medio del cual se ejerce un pacto entre ambas partes, obligadas a respetarse y cumplirse mediante normas, políticas, valores y deberes. Este documento de contratación debe ser leíble, coherente y verse con claridad, no debe presentar alteraciones o manchones una vez firmados por ambas partes.

Mediante la entrevista aplicada en la empresa, la contratación se lleva a cabo una vez que se ha seleccionado al mejor candidato y habiendo este pasado

todas las pruebas anteriormente descritas estando en capacidad para desempeñar el puesto de trabajo.

#### **4.6.1 Tipo de Contratación:**

##### **4.6.1.1 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 “ (**Gomez, 2008, pág. 193**).

La contratación interna es aquella que se realiza dentro de la misma empresa y con los mismos empleados dando lugar a la promoción, es decir a los ascensos que comúnmente se le conoce.

En Beneficio La Pita Siles no se realiza este tipo de contratación debido a que no es una gran empresa con suficientes empleados.

##### **4.6.1.2 Contratación Externa/sub contratación**

“Es el proceso mediante el cual los empresarios transfieren trabajos rutinarios o periféricos a otra organización que se especializa en ese trabajo y que puede realizarlo más eficientemente. Los empresarios que acuden a la contratación externa para realizar parte de un trabajo que no es esencial para la empresa mejoran la calidad y ahorran costes. Los acuerdos de contratación externa pueden derivar en relaciones a largo plazo entre el empresario y el subcontratista, aunque es el empresario el que tiene la posibilidad de renovar o terminar la relación a su conveniencia” (**Gomez, 2008, pág. 91**).

Es aquella acción en donde la empresa acude a una consultora para que esta se encargue de realizarle la contratación de nuevos empleados.

Mediante la entrevista aplicada en la empresa se determina que no hace uso de este tipo de mecanismo, ya que ellos se encargan de contratar personalmente a su mano de obra.

##### **4.6.2. Contratación Negligente**

“Hace referencia a una situación en la que el empresario no toma las medidas razonables necesarias para contratar a un empleado que, a

continuación, comete un delito utilizando su posición en la organización” (**Gomez, 2008, pág. 216**).

Sucede cuando no se hacen uso de las debidas normas de contratación establecidas en las empresas, lo cual es un incumplimiento por parte del funcionario que contrato a la persona haciendo omisión de las debidas normas.

Mediante la aplicación de la entrevista en la empresa se determina que no se ha implementado este tipo de técnica ya que para contratar nuevo personal siempre hacen uso de todas las debidas normas de contratación establecidas por la empresa.

#### **4.6.3. Elementos del contrato.**

**“Asamblea Nacional de Nicaragua, ley 185, código del trabajo (1996).**

**Artículo 19.** Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración. Contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio.

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

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



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

**Artículo 21.** Si se incumplieren las condiciones de un contrato de trabajo una vez convenido y antes del inicio de la prestación de los servicios, podrá acudir a los tribunales de trabajo, para que éstos determinen la existencia y cuantía de los daños y perjuicios causados” (**Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185 (CT) Artículo 81, 1996**).

Son las partes más importantes del contrato de trabajo, puesto que se hace mención de los artículos usados por políticas de la empresa, leyes fiscales y laborales impuestas en el país. Todos los elementos son propiamente los datos de la persona por tal razón debe ser respetado.

Actualmente es importante que toda la empresa cumplan con las responsabilidades empresariales, igualmente el colaborador puesto que; el cumplimiento de los contratos a los colaboradores son una herramienta indispensable para aumentar el nivel de energía, amor y disposición al trabajador, porque permite ensanchar las capacidades y habilidades del personal más calificado.

Según los resultados de la encuesta (**Ver Anexo No 8**) realizados a los colaboradores de La Pita Siles acerca de que, si está cumpliendo con lo contratado, el 100% expresaron que si están cumpliendo, lo que indica que existe responsabilidad y ética por parte del empleador, generando esto la confianza del trabajador.

#### **4.7. Inducción.**

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

Es un proceso por medio del cual se da a conocer a los nuevos empleados con su nuevo puesto en la empresa. Es una técnica para los nuevos individuos conozcan desde un inicio la filosofía de la empresa.



50.00% expresaron que no existe, esta igualdad se presenta por que algunos colaboradores no comprendían muy bien del tema confundiendo así el termino inducción con la explicación a cerca de sus funciones del cargo que le da el jefe cuando entraron a trabajar por primera vez, esta respuesta se confirma en la entrevista realizada al encargado de recursos humanos la cual explica que no existe, esto significa que la empresa no está desarrollando un programa de inducción que permita una introducción más satisfactoria al empleado y a la empresa y que así se garantice un mejor desempeño por lo que la empresa debe dar la atención que merece a esta parte del proceso de aprovisionamiento para lograr los objetivos de los cargos. Por lo que se debe entender que el personal que ha pasado por un proceso de inducción, ha recibido algún tipo de instrucción acerca de sus funciones para el cargo a ocupar. Sin embargo la empresa debe implementar este programa de inducción para el personal nuevo debido a que este contribuye a la eficiencia en el nuevo empleado.

#### **4.7.2. Fines de la inducción.**

##### **4.7.2.1. Reducción de costos**

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

“Se supone que el empleado nuevo será menos eficiente durante el comienzo de su actividad. Este período de tiempo puede reducirse sustancialmente con una orientación adecuada” **(Dolan, 2007, pág. 156).**

Se refiere a los beneficios económicos que logra la empresa al capacitar al personal nuevo para reducir la baja productividad en los primeros días de trabajo mientras se adapte.

Mediante la entrevista directa a la responsable de recursos humanos de esta empresa se determina que no existe un programa de inducción formalmente constituido, lo único que se hace con los nuevos empleados que ingresan a la organización es explicarle de forma verbal cuáles serán sus funciones únicamente.

#### **4.7.2.2. Reducción de estrés y ansiedad**

“El empleado nuevo está interesado en hacer las cosas adecuadas, y necesita probarse a sí mismo, de forma que la sensación de no rendir de acuerdo a la norma provocará de modo inevitable estrés. También puede aparecer estrés como resultado de los intentos de ser aceptado por otros miembros del grupo con el que se trabaja. La orientación será efectiva cuando se ponga sobre aviso al empleado nuevo de lo que se espera de él durante el período inicial, con lo que se reducirá, por tanto, la tensión experimentada” **(Dolan, 2007, pág. 156).**

Es la disminución de síntomas fatiga en el periodo de adaptación al nuevo empleo a la vez que puede causar estrés y más errores en el desempeño.

En Beneficio La Pita Siles mediante la entrevista se concluye que no se da esta situación con los empleados y por tanto no han tomado medidas para tratar esta condición en los empleados.

#### **4.7.2.3. Reducir la rotación de personal**

“Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, a repensar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de estrategias motivadoras” **(Chiavenato I. , 2007, pág. 146).**

“Si el empleado nuevo siente que es ineficiente o que no se le quiere, quizá decida hacer frente a estos sentimientos negativos buscando trabajo en otro lugar. Una orientación adecuada puede ayudar a reducir los índices de rotación de personal” **(Dolan, 2007, pág. 156).**

Si el empleador se siente acogido y se adapta rápido al nuevo empleo será más probable que se quede y evitar costo a la empresa con nuevas contrataciones y gasto de capacitación.

En Beneficio La Pita Siles mediante entrevista se concluye que no hay programas que tomen en consideración la reducción de rotación, es decir que

traten de evitar este asunto con los empleados, en esta empresa los colaboradores son libres de tomar decisiones de renunciar al cargo que ejercen para aplicar en otra empresa sin ninguna influencia de parte de esta institución.

#### **4.7.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.**

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

“Los empleados nuevos necesitarán ayuda al principio, de sus colegas y superiores, para ser eficientes en el trabajo. El tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación” **(Dolan, 2007, pág. 156)**.

Cuando el nuevo individuo es bien orientado comprenderá mejor lo que tiene que hacer en menos tiempo y tiempo de supervisión y pérdida por no apropiarse de los métodos en su trabajo.

Con respecto a la entrevista realizada se determinó que Beneficio La Pita siles no se implementa ningún tipo de inducción para los nuevos empleados, lo que limita a que un nuevo empleado conozca con más claridad a lo que se someterá en su nuevo trabajo.

Debido a esta situación se valora que la empresa está siendo no muy eficaz en su proceso de aprovisionamiento ya que no cuenta con un programa de inducción para el nuevo empleado, es por tal razón la empresa debe considerar muy importante los beneficios que trae consigo la implementación de algún método de inducción, ya que le permitirá estimular el buen desempeño del trabajador en muy poco tiempo.

## **5.1.- Desempeño Laboral**

### **5.2. Definición**

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

El desempeño laboral es el comportamiento individual de los trabajadores en la organización el cual es medido mediante estándares o evaluaciones por los responsables de personal en la empresa.

El desempeño laboral es muy importante para la empresa, porque mediante este podrá lograr sus objetivos organizacionales gracias al buen desempeño ejercido por los trabajadores.

### **5.3. Importancia.**

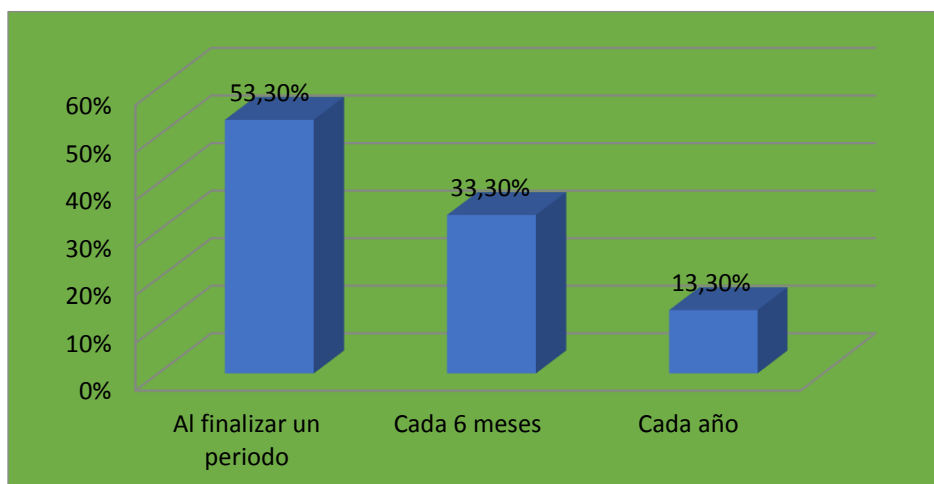
El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados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

Su importancia radica en tener un personal altamente capacitado y calificado, profesional en la materia, con habilidades y destrezas innovadoras capaces de resolver cualquier tipo de problema interno y externo justo a tiempo.

**Gráfica N° 16**

### **Evaluación al desempeño laboral**



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores

Sin embargo se les pregunto a los trabajadores de la empresa La Pita Siles que cada cuanto se realiza evaluación al desempeño laboral, expresaron que el 53.30% al finalizar un periodo, el 33.30% cada 6 meses y el 13.30% expresaron que cada año, lo que se confirma con la repuesta del encargado de Recursos Humanos que no aplica este proceso de forma compleja y formal.

Prácticamente la empresa no realiza formalmente la evaluación del desempeño en un periodo determinado, pero introducen cada dia mejoras a sus funciones de Recursos Humanos que viene a fortalecer el desempeño laboral de sus colaboradores.

Fundamentalmente hoy en día es tan necesario realizar evaluaciones del desempeño laboral en todas las áreas de la empresa puesto que; es una técnica y táctica para impulsar positivamente al colaborador ya que permite lograr darse cuenta de las debilidades que posee el individuo y esto será una base fundamental para realizar propuesta de mejoras dentro de la misma empresa.

#### **5.4. Factores que influyen en el desempeño laboral.**

##### **5.4.1. Competencias laborales**

“Son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o

valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede hablar de dos tipos de competencias

- Las competencias diferenciadoras, que permiten explicar las diferencias entre los distintos empleados de la organización.
- Las competencias umbral o esenciales, que son las que se consideran necesarias para lograr unos resultados mínimos que sean aceptables” **(Dolan, 2007, pág. 370)**.

Son las diferentes capacidades y valores que posee los colaboradores de la misma organización con diferentes habilidades para desempeñarse en varias áreas de la empresa.

#### **5.4.1.1 Conocimientos**

“El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo”. **(Gomez, 2008, pág. 160)**

Es la razón de ser más lo que se aprende a diario sea intelectual o literal. Este conocimiento nos permite desarrollarnos en las empresas y ser efectivo al momento de ejecutar un cargo.

En Beneficio La Pita Siles mediante la entrevista realizada al responsable de recursos humanos explico que los conocimientos que posee cada empleado son necesarios para ocupar su puesto de trabajo en donde cada uno de ellos posee distintos conocimientos que le ayudan a desempeñar con más eficiencia.

#### **5.4.1.2 Capacitaciones**

“Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” **(Pereira, 2009, pág. 25)**.



Es una técnica utilizada por la empresa específicamente el área de recursos humanos con el objetivo de invertir en la persona y que esta misma persona sea productiva.

En esta empresa mediante la entrevista realizada, se concluye que no existe un programa de capacitación continua para los empleados solo se dan orientaciones generales para todos periódicamente, por tal razón se valora que la empresa está débil en esta parte, ya que las capacitaciones para los empleados son muy buenas debido a que fortalecen el conocimiento de cada uno y por ende mejoran el desempeño laboral.

#### **5.4.1.3. Habilidades**

“Es la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, es un activo real de lo que uno puede realizar. No todos fuimos creados igual. No todos poseemos habilidades desarrolladas, el hecho de no ser iguales en habilidades, no implica que algunos individuos sean en consecuencia inferior a otros, lo que expresa es que poseemos fortalezas y debilidades en términos de la habilidad que nos hace ser relativamente superiores o inferiores a los otros, al realizar determinadas tareas o actividades” **(Amoros, 2007, pág. 29).**

Son un conjunto de destrezas y capacidades que toda persona posee y prácticamente las puede desarrollar en el puesto.

En esta empresa mediante la entrevista realizada se concluye que las habilidades que cada empleado posee son muy importante para desempeñar sus funciones por que cada uno de ellos posee habilidades distintas.

#### **5.4.1.4. 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. **(Newstron, 2007, pág. 57)**

La acumulación de los conocimientos, habilidades y destrezas que toda persona adquiere en el proceso de la práctica. Las experiencias en los trabajos son un medio de suma importancia, puesto que permite conocer la calidad de trabajador y por ende ser competencia.

En esta empresa por medio de la aplicación de la entrevista se determina que las experiencias de cada empleado son estimuladas mediante la práctica que ellos hacen a diario en el cumplimiento de sus funciones asignadas y en las cuales aprenden otras experiencias que le sirven para su crecimiento profesional.

#### **5.4.1.5. Actitudes.**

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

“Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados” **(Amoros, 2007, pág. 72).**

Son los aspectos emocionales acompañados de creencias personales de cada individuo. Las actitudes son de suma importancia ya que a través de estas nos damos a conocer el ambiente donde vivimos y operamos.

En Beneficio La Pita Siles mediante la entrevista realizada se determinó que las actitudes son una influencia para cada colaborador y que estas inciden sobre ellos a la hora de actuar y que la empresa no hace injerencia sobre ellas.

#### **5.1.4.6. Establecimiento de metas.**

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

Metas que motivan:

1. Deben ser aceptables.
2. Retadoras y alcanzables.
3. Deben ser específicas, cuantificables y mesurables” **(Snell, 2001, pág. 462).**

Es medirse el nivel de capacidad física, mental y objetivo para lograr un propósito. El establecimiento de metas nos permite ensanchar nuestras capacidades, destrezas que poseemos y pueden estar abstractas.

En Beneficio La Pita Siles mediante entrevista realizada se concluye que la forma de establecer las metas es mediante los planes que se realizan para ciertos periodos y cuando este finaliza se ve lo planeado con lo realizado, pero de forma muy general y no individual para cada empleado.

#### **5.1.4.7. Motivaciones.**

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. **(Koontz & Weihrich, 2000)**

Son sentimientos de acciones positivas que permiten desarrollar objetivos y que estos objetivos son las metas a alcanzar a corto o largo plazo.

En esta empresa mediante la entrevista realizada se conoció que los empleados en cierta medida se motivan a realizar muy bien sus tareas. Esto se debe a los planes y beneficios que tiene la empresa para ellos, pero cuando se les presentan mejores ofertas de trabajo con mejores condiciones, ellos optan por renunciar y aplicar al otro trabajo todo esto como parte de sus motivaciones.

#### **5.1.4.8. Características personales.**

- **Personalidad**

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

“Se refiere a un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones; de

personas que coinciden en el tiempo, y no tan solo en el resultado de presiones sociales y biológicas del momento” (Amoros, 2007, pág. 32).

Son todos los aspectos que cada uno de los individuos poseen individualmente los cuales son utilizados por el mismo para comportarse de cierta forma.

En esta empresa a través de la entrevista se logró determinar que la personalidad incide bastante en el buen desempeño individual de cada trabajador, lo cual favorece a la organización de algún modo u otro.

### **Características de la Personalidad**

“Son aquellas características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. En la medida que más consistentes sean y con más frecuencia se presente la característica en diferentes situaciones, más importante se vuelve al describir al individuo. Existen 16 factores de la personalidad que son fuentes del comportamiento de una persona.

- Reservado vs. Extrovertido
- Menos inteligente vs. Más inteligente
- Sumiso vs. Dominante
- Afectado por sentimientos vs. Estable emocionalmente
- Serio vs. Alegre y afortunado
- Egoísta vs. Consciente
- Tímido vs. Aventurado
- Realista vs. Sensitivo
- Confiado vs. Suspicious
- Práctico vs. Imaginativo
- Directo vs. Astuto
- Seguro de sí mismo vs. Aprensivo
- Conservador vs. Experimentador
- Dependiente del grupo vs. Autosuficiente
- Sin control vs. Controlado
- Relajado vs. Tenso” (Amoros, 2007, pág. 35).

Es la naturaleza misma de cada individuo. La personalidad es un factor importante para desarrollarse en el mercado de trabajo. Entre más dotada de capacidades, conocimientos y de buen comportamiento seas, tendrá mayor oportunidad de empleo.

En Beneficio La Pita Siles se observó que los trabajadores tienen un buen comportamiento en el desempeño de sus funciones existe bastante el compañerismo, trabajo en equipo y la buena comunicación entre ellos factores de la personalidad que son muy importantes para los colaboradores y la empresa.

- **Inteligencia**

**“Las múltiples inteligencias de Gardner**

Howard Gardner<sup>16</sup> desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber:

1. La inteligencia lógico-matemática es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo clásico de este tipo de inteligencia.

2. La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas.

También es la facilidad para memorizar textos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador,

Poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario. Jorge Amado es el ejemplo.

**3.** La inteligencia musical es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico

Del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música. Mozart y Beethoven son los exponentes.

**4.** La inteligencia espacial es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espacio y movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El Predominio de este tipo de inteligencia es característico del arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista.

El ejemplo es Oscar Niemeyer.

**5.** La inteligencia corporal-cinésica es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típica de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero y grabador. Pelé y Michel Jordán son dos ejemplos.

**6.** La inteligencia interpersonal es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para

Conseguir la cooperación y sinergia de los demás. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, Médico, administrador, sociólogo, psicoanalista o terapeuta. Silvio Santos es un ejemplo.

7. La inteligencia intrapersonal es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender Los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio De este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta. Sócrates y Platón son Las referencias” **(Chiavenato I. , 2009, pág. 158 y 159).**

Es la capacidad de entendimiento, experiencias de la persona, adquirida por naturaleza. Una persona liderando bien una empresa significa un ensanchamiento económico, estructural, social para la organización.

- **Comportamiento organizacional**

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

“El campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. Debido a que el CO tiene que ver con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia” **(Amoros, 2007, pág. 7).**

Es la forma de actuar de las personas dentro de la empresa. Un buen comportamiento organizacional, es un potencial para identificar estrategias que involucren a todos los colaboradores en las actividades empresariales.

- **Clima Organizacional.**

“Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero” **(Chiavenato I. , 2011, pág. 50).**

Son todas las actividades que se realiza a diario y en cada momento dentro de la empresa, uno de sus principales objetivos es introducir dinamismo y motivaciones entre colegas es decir: es el ambiente que se vive a diario dentro de la empresa y la forma en que el empleado lo percibe.

En Beneficio La Pita Siles se determina que los factores que posee el clima organizacional en esta empresa tienen influencia en el desempeño de los trabajadores debido a que estos factores son determinantes en las funciones de cada uno de los puestos de trabajo y por ende inciden siempre en la persona que ejercen estos cargos dentro de la organización.

- **Liderazgo.**

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

“Es la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas” **(Amoros, 2007, pág. 145).**

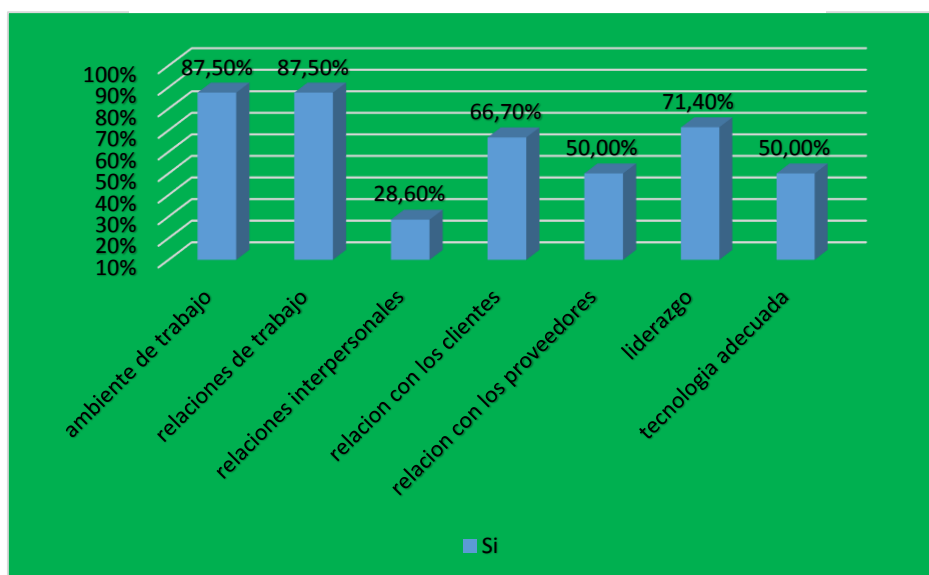


Es la persona indicada y elegida por un determinado grupo social que a la vez este líder influye positivismo y motivaciones a sus colegas.

Se abordó con los empleados sobre los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores a lo que respondieron:

**Gráfica N° 18**

**Clima laboral**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a colaboradores.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa La Pita Siles, consideran que dentro de los aspectos del clima laboral influyen en el desempeño de los trabajadores, el 87.50% expresaron que el ambiente de trabajo y relaciones de trabajo, el 71.40% consideran que las relaciones interpersonales y el liderazgo, el 66.70% expresaron que la relación con los clientes, el 50.00% consideran que relación con los proveedores y tecnología adecuada, se confirmó en la entrevista realizada al encargado de Recursos Humanos que los factores que más influyen son el ambiente de trabajo y las relaciones con los trabajadores.

Prácticamente es indiscutible el ambiente de trabajo, las relaciones personales e importantísimo el liderazgo haciendo énfasis en esto; son factores determinantes que reconocen los trabajadores que influyen en el desempeño laboral, ya sea de forma positiva o negativa, según ocurra en la empresa por lo tanto la empresa debe prestar la atención que merece garantizar un ambiente

laboral apropiado para los empleados y así lograr las metas que se propone alcanzar la organización.

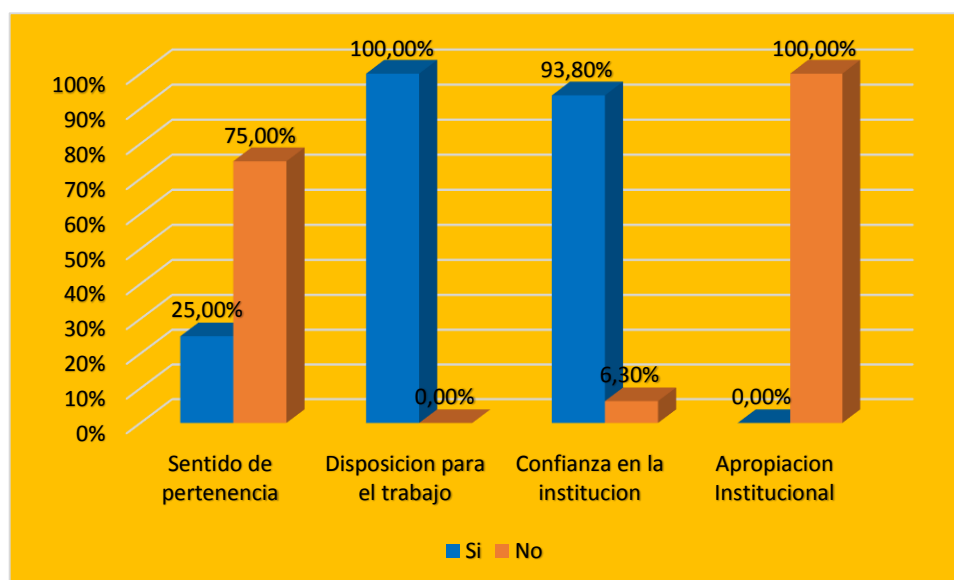
- **Compromiso organizacional.**

“Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto” (Amoros, 2007, pág. 73).

Se manifiesta en el empleado cuando asume sus responsabilidades y está dispuesto a dar lo mejor y mantenerse en la institución, siente que los proyectos de la empresa son suyos también.

Al respecto se preguntó a los trabajadores en que aspectos se identifica el compromiso organizacional en los empleados por lo que respondieron:

**Grafica N° 19** **Compromiso organizacional**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a colaboradores.

En relación con los aspectos del compromiso organizacional de la empresa La Pita Siles, se manifestó que el 100.00% tienen disposición para el trabajo, el 93.80% expresaron que confían en la institución y apropiación

institucional y el 75.00% indicaron que el sentido de pertenencia y el 25% dicen que no hay sentido de pertenencia lo que se verifica y confirma con la repuesta del encargado de Recursos Humanos quien explica: “la disposición para el trabajo”.

Se puede decir que existe un balance entre los aspectos del compromiso organizacional y se define que los trabajadores tienen bien claro su compromiso y reflejar sobre todo disposición al trabajo, y algo muy importante es que la empresa ha logrado la confianza de sus empleados, lo que poco a poco superara el resultado de pertenencia esto contribuye a un buen clima organizacional que es muy provechoso para la empresa.

Posteriormente los aspectos del compromiso organizacional son de suma importancia porque permiten una formación más sólida a los trabajadores ya que aprenden a valorar el trabajo, a dedicarle paciencia, amor y hacerse perteneciente de la empresa responsable de sus puestos de trabajo y por ende entregar buenos resultados. Sin embargo es importante observar que el personal no está comprometido con la institución y eso no es nada favorable ya que de pronto el empleado no da ni lo mínimo de su esfuerzo para el logro de las metas.

- **Ausentismo.**

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

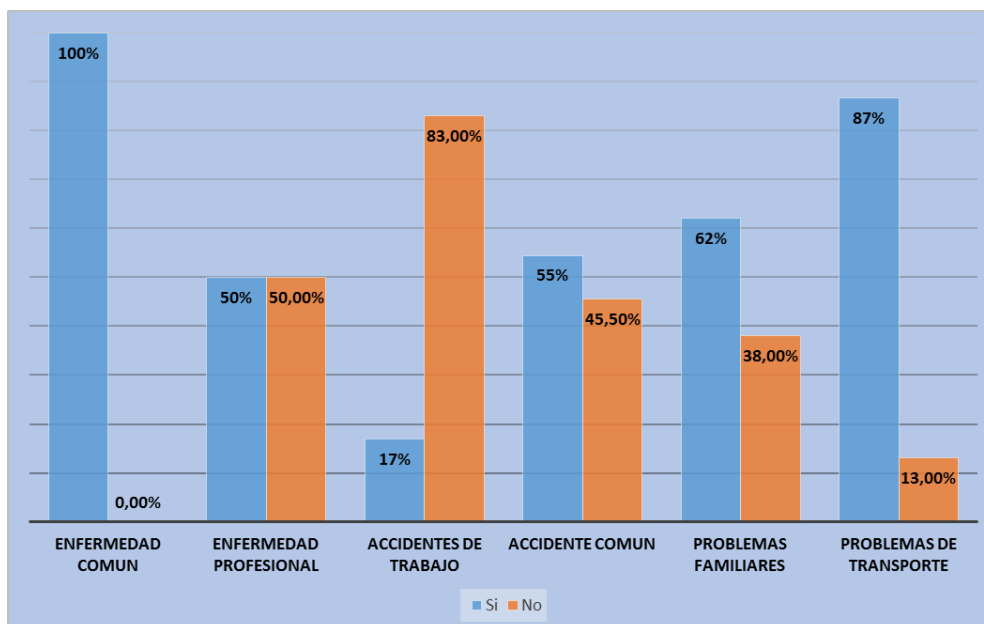
El absentismo nos indica las faltas de asistencias de los empleados a las jornadas normales de trabajo de la organización, este fenómeno ocurre por distintas razones no solo de los empleados sino también por la organización.

La empresa enfrenta algunas causa de ausentismo pero esto no tiende a afectar en mucho en la productividad casualmente son causa leves por enfermedades comunes de la naturaleza por ejemplo; fiebres, dolor de cabeza acompañado con gripe y esto se da en un periodo de 2 personas al mes, lo que permite cubrir el área de esta persona ausente.

Al respecto los encuestados respondieron lo siguiente:

**Gráfica N° 20**

### **Causas de ausentismo**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a colaboradores.

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa, acerca de las causas de ausentismo, el 100.00% manifestó que por enfermedad común, el 87% por problemas de transporte el 13 dijo que no, el 62% por problemas de familiares en cambio el 38 dijo que no, el 55% por accidentes en cambio el 45.5% dijo que no común, el 50% por enfermedad profesional y el otro 50% dijo que no y el 17% por accidentes de trabajo en cambio el 83% dijo que no, sin embargo se confirmó y verifico con la encargada de Recursos Humanos quien explica que fallan bastante por enfermedad común.

Se aprecian en los resultados que deberá la empresa a las causas señaladas como por ejemplo el transporte, lo que podría llevar a una revisión de los beneficios que se están brindando al empleado para que estas dificultades sean superadas por los empleados y la empresa reciba mejores esfuerzos por parte de ellos.

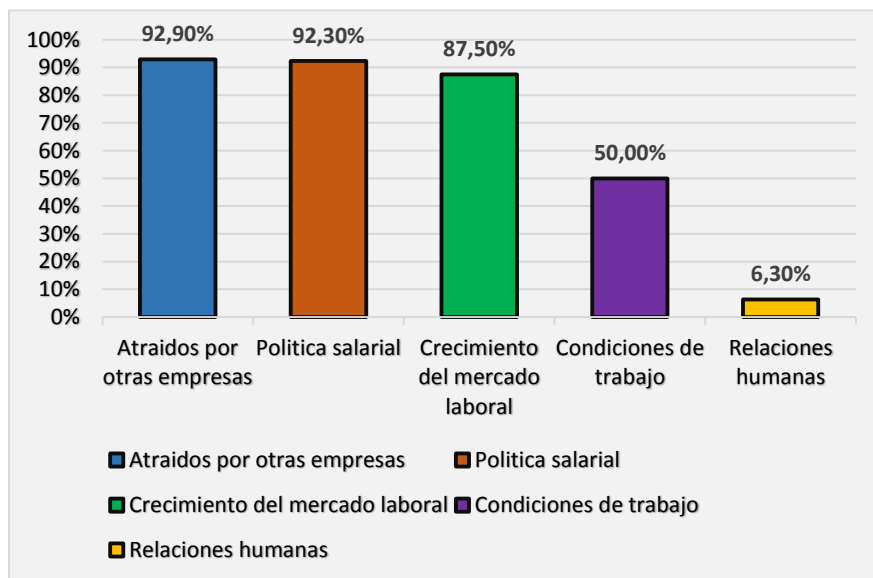
- **Rotación de personal.**

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

La rotación de personal consiste en el flujo de personal que se realiza dentro de la organización, el cual es producido a causa de acontecimientos que emiten el macro y micro ambiente de la organización.

La rotación del personal es un factor fundamental que toda la empresa debería retomar para mejorar dentro del área administrativa y área de recursos humanos puesto que el mercado de la competencia es atractivo y en un futuro llega a atraer al personal debido a la desmotivación. Por lo tanto es recomendable que la empresa mantenga su nivel motivacional con el trabajador puesto que estas personas se encuentran familiarizadas con la empresa.

**Gráfica N° 21 Causas de la Rotación de Personal**



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a colaboradores.

Mediante la aplicación de la encuesta a los trabajadores consideran que son las causa de la rotación de personal las prestaciones de la organización, tipos de supervisión, crecimiento profesional, relaciones humanas, el 92.90% expresaron que atraídos por otras empresas, el 92.30% consideran que la

política salarial, el 87.50% manifestó que el crecimiento de mercado, el 50.00% expresaron que condiciones de trabajo y el 6.30% las relaciones humanas lo que coincide con la repuesta del encargado de Recursos Humanos quien manifestó que son atraídos por otras empresas.

En esta empresa la rotación de personal es baja a pesar de ello los empleados reconocen que todos los aspectos mencionados influyen en la rotación de personal cuando ello afecta al trabajador por lo que la Pita Siles debe procurar mantener este nivel de condiciones y ambiente laboral y así evitar coste de nuevas contrataciones.

## V.- CONCLUSIONES

1. De acuerdo con la teoría de Recursos Humanos se logro determinar que el Beneficio La Pita Siles no aplica de manera formal las etapas del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos, pero integra de manera eficiente todos sus recursos para el cumplimiento de objetivos y posteriormente las metas a alcanzar, cabe destacar esta empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, pero si tiene una persona que se encarga de atender esta función de recursos humanos, la cual es la encargada de hacer todas las gestiones de personal.
2. Beneficio La Pita Siles no realiza de una manera estandarizada los procesos de aprovisionamiento, el proceso de planeación de personal es realizado mediante la demanda de personal en el mercado laboral, el cual contiene una serie de políticas que le permiten hacerlo más eficaz; el reclutamiento es realizado de forma externa el cual es muy frecuente para temporada de fin de año que se demanda personal temporal para cubrir diversas labores por área; la selección es realizada al personal permanente tanto de oficina como de campo en los casos donde solicitan varios aspirantes a un puesto, el cual se decide mediante la entrevista de selección, y el proceso de inducción para los nuevos empleados no se realiza en esta empresa.
3. Entre los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Beneficio La Siles están: los conocimientos de cada trabajador, sus habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, establecimientos de metas y características personales, lo que ha conllevado a la empresa a permanecer en este mercado generándoles altos beneficios económicos y sociales. Además del plan de compensaciones que no es más que el salario mínimo, esto se refleja en la falta de apropiación del personal ya que no se siente estimulado. También la falta de un plan de beneficios que no complementa otros que favorecen al empleado y ayuden a mejorar su calidad de vida.
4. El subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de Beneficio La Pita Siles, tiene una relación, ya que se hace un proceso de aprovisionamiento aceptable debido a esto los

empleados reclutados tienen un buen desempeño al estar comprometidos con la organización mediante la disposición para el trabajo y la confianza en la institución, factores que les permiten desempeñarse muy bien en la ejecución de sus funciones asignadas en el cargo que ejercen, sin embargo rotan porque ellos en ocasiones se sienten atraídos por otras empresas las cuales les ofrecen mejores oportunidades y beneficios, con los cuales la empresa no cuenta y por ende se ven obligado a renunciar.



## VI.- BIBLIOGRAFÍA

- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque- Peru: Escuela de Economía USAT.
- Asamblea Nacional de Nicaragua Ley 618 Higiene y seguridad del trabajo 2007 Artículo 41, 4. y. (2007). *LEY 618. HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.
- Asamblea Nacional de Nicaragua, Ley 185 (CT) Artículo 81. (Treinta de octubre de 1996). Ley 185 Código del Trabajo. Managua-Nicaragua: La Gaceta No 205.
- Bernal C, C. A. ((2010). *Metodología de la investigacion*. Colombia: PEARSON.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Admistracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *gestion de talento humano*. mexico: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Novena Edicion: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Davis, W. B. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. S.A. Alhambra Mexicana.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Florida: Prentice Hall.
- Dolan, L. S. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
- Garcia, A. C. (2008). *Introduccion a la Administracion de Empresas*. S.L CIVITAS EDICIONES.
- Gary Dessler, R. V. (2009). *Administacion de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson.

- Gomez. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2000). *Administracion, una perspectiva global*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Pereira, M. L. (5 de Octubre de 2009). *Motivacion: Perspectivas teoricas y algunas concideraciones de su importancia en el ambito educativo*. Obtenido de ivacion: Perspectivas teoricas y algunas concideraciones de su importancia en el ambito educativo: [www.revistanegotium.org](http://www.revistanegotium.org)
- Pérez, C. (15 de Mayo de 2012). *Recursos Humanos y sus Funciones*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html?m=1>: <http://www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html?m=1>
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Tamayo. (2014). *El Proceso de la Investigacion Cientifica*. Mexico: Limusa S.A.
- Tamayo. (2014). *El Proceso de la Investigacion Cientifica*. Mexico: Limusa S.A.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Stricklan, A. J. (2012). *Administracion Estrategica*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Werther, J. P. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*.

## VII ANEXO



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

Dirigida a los trabajadores de la Empresa Beneficio La Pita Siles

Esta encuesta tiene como propósito conocer sobre el Subsistema de Aprovechamiento de Personal en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Beneficio La Pita Siles. La información que usted nos facilite, al igual que sus puntos de vista, serán de mucha utilidad para la investigación y serán tratados con discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración y por el tiempo otorgado.

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Cuenta la empresa con un dpto. de RH?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

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

6. ¿Existe una comisión mixta de hst?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

Si. \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

Alimentación \_\_\_\_\_

Seguro social \_\_\_\_\_

Subsidios \_\_\_\_\_

Medicamentos \_\_\_\_\_

Exámenes médicos \_\_\_\_\_

9. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Documentos	Si	No	Na
Curriculum.			
Títulos.			
Cartas de trabajo anteriores.			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
cedula de identidad			
partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos.			
fotocopia carnet del INSS			
numero ruc			
licencia de conducir			
Licencia de portación de armas.			
Constancias de estudios.			
Otros requisitos.			

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

Director general. \_\_\_\_\_

Responsable de RH \_\_\_\_\_

Jefe del área. \_\_\_\_\_

Recepcionista o secretaria. \_\_\_\_\_

Personal de seguridad \_\_\_\_\_

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

De conocimiento. \_\_\_\_\_

De desempeño. \_\_\_\_\_

Psicológicas. \_\_\_\_\_

De respuestas gráficas. \_\_\_\_\_

De habilidades. \_\_\_\_\_

Médicas. \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

15. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general \_\_\_\_\_

Responsable de rh \_\_\_\_\_

Jefe del área. \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Inmediatamente \_\_\_\_\_

15 días después \_\_\_\_\_

1 mes \_\_\_\_\_

2 meses \_\_\_\_\_

3 meses \_\_\_\_\_

Más de 3 meses \_\_\_\_\_

18. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Al finalizar un periodo \_\_\_\_\_

Cada 6 meses \_\_\_\_\_

Cada año \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

Causas	Si	No	Na
enfermedad común			
enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
accidente común			
Problemas familiares.			
problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
beneficios de convenios			

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

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





**Anexo 2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM - MATAGALPA**  
**ENTREVISTA**

Dirigida al Responsable de Recursos Humanos de la Empresa Beneficio La Pita Siles

Esta entrevista se hace con el propósito de conocer la influencia del subsistema de aprovisionamiento de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa beneficio la pita siles. La información que usted nos facilite, al igual que sus puntos de vista, serán de mucha utilidad para la investigación y serán tratados con discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración y por el tiempo otorgado.

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Cuenta la empresa con un departamento de recursos humanos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

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

5. ¿Existe una comisión mixta de hst?

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 planeación de los recursos humanos?

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

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

Modelo	Si	No	Na
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.			
Basado en segmentos de cargos.			
Basado en la sustitución de puestos claves.			
Basado en el flujo de personal.			
Basado en la planeación integrada.			

13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos?  
A partir de la oferta \_\_\_\_\_

A partir de la demanda \_\_\_\_\_

14. ¿Cuentas con políticas de planeación de rh?  
Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los rh.

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

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?.  
Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

No. \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

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

23. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

Interno. \_\_\_\_\_

Externo. \_\_\_\_\_

Mixto. \_\_\_\_\_

24. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento

¿se cuenta con un banco de datos de recursos humanos?

Si \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Documentos	Si	No	Na
curriculum			
títulos			
cartas de trabajo anteriores			
Constancias de referencias.			
Record de policía.			
Certificado de salud.			
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. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?  
 Director general. \_\_\_\_\_

Responsable de rh \_\_\_\_\_

Jefe del área. \_\_\_\_\_

Recepcionista o secretaria. \_\_\_\_\_

Personal de seguridad. \_\_\_\_\_

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

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

No. \_\_\_\_\_

31. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato?  
 Director general. \_\_\_\_\_

Responsable de rh \_\_\_\_\_

Jefe del área. \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

De conocimiento. \_\_\_\_\_

De desempeño. \_\_\_\_\_

Psicológicas. \_\_\_\_\_

De respuestas gráficas. \_\_\_\_\_

De habilidades. \_\_\_\_\_

Médicas. \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

37. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general. \_\_\_\_\_

Responsable de rh \_\_\_\_\_

Jefe del área. \_\_\_\_\_

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

No \_\_\_\_\_

Si \_\_\_\_\_

39. ¿Quién hace la gestión de contratación?

Director general. \_\_\_\_\_

Responsable de rh \_\_\_\_\_

Jefe del área. \_\_\_\_\_

Agencia de empleo. \_\_\_\_\_

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

Inmediatamente. \_\_\_\_\_

15 días después \_\_\_\_\_

1 mes \_\_\_\_\_

2 meses \_\_\_\_\_

3 meses \_\_\_\_\_

Más de 3 meses \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

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

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



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

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

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

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

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

Clima laboral	Si	No	Na
ambiente de trabajo			
aspectos del clima laboral			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Causas			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

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

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

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

Causas	Si	No	Na
enfermedad común			
enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
accidente común			
Problemas familiares.			
problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
beneficios de convenios			

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

### Anexo 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN FAREM MATAGALPA

GUÍA DE OBSERVACIÓN

#### Datos generales:

Lugar de observación: \_\_\_\_\_

Hora de observación: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## OBSERVACIÓN

No	ITEN PARA OBSERVACIONES	SI	NO	NA
01	¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?			
02	¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?.			
03	Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?			
04	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo?.			
05	¿Existe un plan de beneficios sociales?			
06	¿si existe, comprende los siguientes aspectos?			
	alimentación			
	seguro social			
	Subsidios.			
	Medicamentos.			
	Exámenes médicos.			
07	Existe un plan de compensaciones financieras?			
08	¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?			
09	¿Cuentas con políticas de planeación de rh?			
10	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?.			
11	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?			
12	¿El contenido de la ficha de cargos establece los 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 políticas de reclutamiento de personal?			

No	ITEN PARA OBSERVACIONES	SI	NO	NA
14	¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	Curriculum.			
	Títulos.			
	Cartas de trabajo anteriores.			
	Constancias de referencias.			
	Record de policía.			
	Certificado de salud.			
	Cedula de identidad.			
	Partida de nacimiento.			
	Partida de nacimiento de los hijos.			
	fotocopia carnet del inss			
	numero ruc			
	licencia de conducir			
	Licencia de portación de armas.			
	Constancias de estudios.			
	Otros requisitos.			
15	¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?			
	inmediatamente			
	15 días después			
	1 mes			
	2 meses			
	3 meses			
	más de 3 meses			
17	¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?			
18	¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?			
	Tiempo indefinido.			
	Tiempo determinado.			
	prestacionado.			
19	¿Qué elementos contiene el contrato laboral?:			
	duración			
	Fecha de inicio.			
	Tipo de contrato.			
	Jornada a tiempo completa o tiempo parcial.			
	Periodo de prueba.			
	retribución			
	numero de pagas			
	en caso de obras, el alcance del trabajo			
	Categoría del trabajador.			
	datos del centro de trabajo			
	duración de las vacaciones			
	Modo de cálculo final.			
20	¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo?			
21	¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?			

### Anexo 4

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 GUIA DE OBSERVACION	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 GUIA DE OBSERVACION	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 __SUBSIDIOS. __MEDICAMENTOS. __EXÁMENES MÉDICOS.	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION  ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.
		FUNCION DE RETRIBUCION	8. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS? __SI	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE	Gerente o Administrador de RH. Sindicato.

			__NO  9. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?  __SI __NO	OBSERVACION																													
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	DEFINICION	10. EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.																												
		IMPORTANCIA	11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.																												
		PROCESO	12. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH? <table border="1" data-bbox="994 730 1507 1209"> <thead> <tr> <th>MODELO</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MODELO	S	N	N		I	O	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.				ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.
MODELO	S	N	N																														
	I	O	A																														
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																																	
Basado en segmentos de cargos.																																	
Basado en la sustitución de puestos claves.																																	
Basado en el flujo de personal.																																	
Basado en la planeación integrada.																																	
			13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos? __ A partir de la oferta.	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																												

			__ A partir de la demanda																										
		OBJETIVOS Y POLITICAS	14. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH? __ SI __ NO	ENTREVISA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																								
		FACTORES	15. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH. <table border="1" data-bbox="994 571 1509 906"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	S I	N O	N A	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.				ENTREVISA	Gerente o Administrador de RH.
FACTORES	S I	N O	N A																										
Población y fuerza laboral.																													
Cambio de valores.																													
Descripción y análisis de puestos.																													
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																													
Requisitos de personal.																													
		CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS.	16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS? __ SI __ NO 17. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO? __ SI __ NO.	ENTREVISA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																								
		TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO	18. ¿Qué TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA? <table border="1" data-bbox="994 1305 1509 1377"> <thead> <tr> <th>TIPO DE INFORMACION</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE INFORMACION	S I	N O	N A					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.					



		<p>METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO.</p>	<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.								<p>ENTREVISA</p>	<p>Gerente o Administrador de RH.</p>				
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.																																									
		<p>DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.</p>	<p>20. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CONTENIDO DE LA FICHA</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NOMBRE DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE ELABORACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE REVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CÓDIGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE DEPENDENCIA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS INTELECTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </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.				<p>OBSERVACIÓN</p>	<p>Empresa.</p>
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 OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																																												
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	23. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? <table border="1"> <thead> <tr> <th>FUENTES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EMPLEADOS ACTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REFERENCIA DE EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANTIGUOS EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EMPLEADOS TEMPORALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LA COMPETENCIA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIVERSIDADES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INSTITUTOS TÉCNICOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FUENTES	S I	N O	N A	EMPLEADOS ACTUALES.				REFERENCIA DE EMPLEADOS.				ANTIGUOS EMPLEADOS.				ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.				AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.				EMPLEADOS TEMPORALES.				LA COMPETENCIA.				UNIVERSIDADES.				INSTITUTOS TÉCNICOS.				CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.				ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.
FUENTES	S I	N O	N A																																														
EMPLEADOS ACTUALES.																																																	
REFERENCIA DE EMPLEADOS.																																																	
ANTIGUOS EMPLEADOS.																																																	
ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.																																																	
AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.																																																	
EMPLEADOS TEMPORALES.																																																	
LA COMPETENCIA.																																																	
UNIVERSIDADES.																																																	
INSTITUTOS TÉCNICOS.																																																	
CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.																																																	

		TIPOS DE RECLUTAMIENTO	24. ¿QUÉ TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN? <input type="checkbox"/> INTERNO. <input type="checkbox"/> EXTERNO. <input type="checkbox"/> MIXTO.	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.	
		PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	25. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.	
			26. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO.	ENTREVISTA	GERENTE O ADMONISTRADOR.	
			27. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS PLITICAS DE LA EMPRESA? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO.	ENTREVISTA	GERENTE O ADMONISTRADOR.	
			28. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMONISTRADOR.	
			29. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?	ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION	GERENTE O ADMONISTRADOR. TRABAJADOR EMPRESA	
			DOCUMENTOS	S I	N O	N A

			<table border="1"> <tr><td>CURRICULUM</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TÍTULOS</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>RECORD DE POLICÍA.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CERTIFICADO DE SALUD.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CEDULA DE IDENTIDAD</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FOTOCOPIA CARNET DEL INSS</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>NUMERO RUC</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE CONDUCIR</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>OTROS REQUISITOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>30. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL.  ___ RESPONSABLE DE RH  ___ JEFE DEL ÁREA.  ___ RECEPCIONISTA O SECRETARIA..  ___ PERSONAL DE SEGURIDAD.</p>	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.				ENTREVISTAE ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR TRABAJADOR
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.																																																																	
	SELECCIÓN	IMPORTANCIA	31. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA	ENTREVISTA	GERENTE O																																																												

			USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?		ADMINISTRADOR DE RH																								
		LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACION	32. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO? __SI __NO	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																								
		LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION	33. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO? __ DIRECTOR GENERAL. __ RESPONSABLE DE RH __ JEFE DEL ÁREA.	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																								
		MODELOS DE COMPORTAMIENTO	34. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION? <table border="1" data-bbox="996 770 1507 994"> <thead> <tr> <th>MODELOS</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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	N	N		I	O	A	COLOCACIÓN.				SELECCIÓN.				CLASIFICACIÓN.				VALOR AGREGADO.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
MODELOS	S	N	N																										
	I	O	A																										
COLOCACIÓN.																													
SELECCIÓN.																													
CLASIFICACIÓN.																													
VALOR AGREGADO.																													
		PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	35. ¿Cuál DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL? <table border="1" data-bbox="996 1106 1507 1399"> <thead> <tr> <th>PASOS</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PASOS	S	N	N		I	O	A	RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.				ENTREVISTA PRELIMINAR.				ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.				ENTREVISTA DE				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
PASOS	S	N	N																										
	I	O	A																										
RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.																													
ENTREVISTA PRELIMINAR.																													
ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.																													
ENTREVISTA DE																													

			<table border="1"> <tr> <td>SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EVALUACIÓN MÉDICA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DECISIÓN DE CONTRATAR.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	SELECCIÓN.				VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.				EVALUACIÓN MÉDICA.				ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.				DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.				DECISIÓN DE CONTRATAR.				REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.					
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.																												
			<p>37. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.																												
			<p>38. EXISTE UN CUESTIONARIO ESTÁNDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.</p> <p>SI ___</p>	ENTREVISTA	GERENTE O																												

			NO ___ 39. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?  ___ DIRECTOR GENERAL. ___ RESPONSABLE DE RH ___ JEFE DEL ÁREA. 40. ¿Cuándo FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?	ENCUESTA  ENTREVISTA OBSERVACION	ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.  GERENTE O ADMINISTRADOR.
	CONTRATACION	GESTION	41. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?  ___ DIRECTOR GENERAL. ___ RESPONSABLE DE RH ___ JEFE DEL ÁREA. ___ AGENCIA DE EMPLEO.  42. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR? ___ 1 MES ___ 2 MESES ___ 3 MESES ___ MAS DE 3 MESES  43. ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO?	ENTREVISTA  ENTREVISTA OBSERVACION  OBSERVACION	GERENTE O ADMINISTRADOR.  GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR  . EMPRESA.
		TIPOS DE	44. ¿Qué TIPOS DE CONTRATOS	OBSERVACION	EMPRESA

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



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

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

			<p>54. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?</p> <table border="1" data-bbox="999 408 1507 738"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SENTIDO DE PERTENENCIA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ASPECTOS	S I	N O	N A	SENTIDO DE PERTENENCIA.				DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.				CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.				APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.				<p>ENTREVISTA ENCUESTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR</p>												
ASPECTOS	S I	N O	N A																																		
SENTIDO DE PERTENENCIA.																																					
DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.																																					
CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.																																					
APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.																																					
			<p>55. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1" data-bbox="999 959 1507 1401"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENFERMEDAD COMÚN</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENFERMEDAD PROFESIONAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACCIDENTES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACCIDENTE COMÚN</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PROBLEMAS FAMILIARES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PROBLEMAS DE TRANSPORTE</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S I	N O	N A	ENFERMEDAD COMÚN				ENFERMEDAD PROFESIONAL				ACCIDENTES DE TRABAJO.				ACCIDENTE COMÚN				PROBLEMAS FAMILIARES.				PROBLEMAS DE TRANSPORTE				POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.				<p>ENTREVISTA ENCUESTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR</p>
CAUSAS	S I	N O	N A																																		
ENFERMEDAD COMÚN																																					
ENFERMEDAD PROFESIONAL																																					
ACCIDENTES DE TRABAJO.																																					
ACCIDENTE COMÚN																																					
PROBLEMAS FAMILIARES.																																					
PROBLEMAS DE TRANSPORTE																																					
POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.																																					

			<table border="1"> <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>	FALTA DE SUPERVISIÓN.				BENEFICIOS DE CONVENIOS																																																	
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> <tr> <td>CRECIMIENTO PROFESIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES HUMANAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONDICIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MORAL DE LA EMPRESA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CULTURA ORGANIZACIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S I	N O	N A	ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.				POLÍTICA SALARIAL.				CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.				PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.				TIPO DE SUPERVISIÓN.				CRECIMIENTO PROFESIONAL.				RELACIONES HUMANAS.				CONDICIONES DE TRABAJO.				MORAL DE LA EMPRESA.				CULTURA ORGANIZACIONAL.				POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.				CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.				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.																																																									

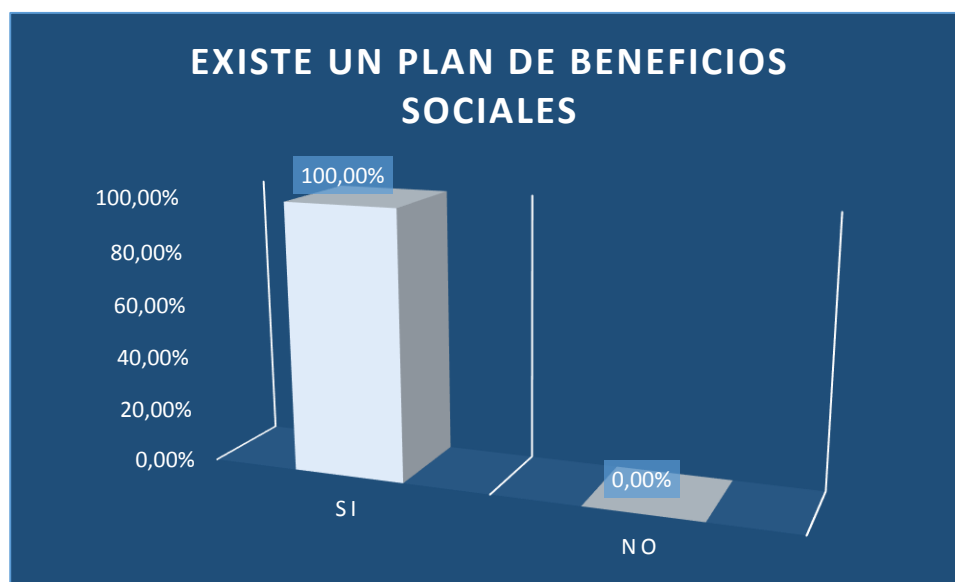
			POLÍTICAS INFLEXIBLES.					
--	--	--	------------------------	--	--	--	--	--

## Anexo 5



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

## Anexo 6



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

## Anexo 7



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

## Anexo 8



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

## Anexo 9

### Tabla de salario mínimo

Los salarios mínimos en la tabla son en NIC (NI Córdoba)

Sector de Actividad	Salario mínimo mensual
Agropecuario	3.187,43
Pesca	4.846,57
Minas y Canteras	5.724,46
Industria Manufacturera	4.285,84
Micro y pequeña industria artesanal y turística	3.457,73

**Fuente:** Acuerdo Ministerial ALTB-01-02-2015. Código del Trabajo, Ley Nº. 185 y la Ley del Salario Mínimo, Ley Nº. 625.