

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA



MONOGRAFIA

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

TEMA:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada S.A (VYSPSA) del Municipio de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2015.

AUTORAS:

- Br. Virginia del Socorro Espinoza Cinco
- Br. Yudin Anielka Acuña Fernández

TUTOR:

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa 04 de julio del 2016.

Contenido

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA..... | i |
| DEDICATORIA..... | i |
| AGRADECIMIENTO..... | ii |
| VALORACION DEL TUTOR..... | iii |
| RESUMEN..... | iv |
| I. INTRODUCCION..... | 1 |
| II. ANTECEDENTES..... | 3 |
| III. JUSTIFICACION..... | 6 |
| IV. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA..... | 8 |
| V- OBJETIVOS..... | 9 |
| VI- HIPOTESIS..... | 10 |
| VII.- MARCO TEORICO..... | 11 |
| 7.1. Generalidades de la Empresa..... | 11 |
| 7.2. Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos..... | 13 |
| 7.2.1. Planeación de Recursos Humanos..... | 15 |
| 7.2.1.1. Concepto..... | 15 |
| 7.2.1.2. Importancia..... | 16 |
| 7.2.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos..... | 17 |
| 7.2.1.4. Etapas del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos..... | 22 |
| 7.2.2. Reclutamiento..... | 46 |
| 7.2.2.1. Concepto..... | 47 |
| 7.2.2.2. Importancia del Reclutamiento..... | 48 |
| 7.2.2.3. Fuentes y Métodos para Conseguir Candidatos al Puesto Trabajo..... | 48 |
| 7.2.2.3.1. Tipos de Reclutamientos..... | 49 |
| 7.2.2.3.2. Proceso de Reclutamiento..... | 51 |
| 7.2.3. Selección..... | 52 |
| 7.2.3.1. Concepto..... | 53 |
| 7.2.3.2. Importancia..... | 53 |
| 7.2.3.3. La Selección como Proceso de Comparación..... | 54 |

| | |
|--|----|
| 7.2.3.4. La Selección como Proceso de Decisión y Elección..... | 55 |
| 7.2.3.5. Modelo de Comportamiento..... | 55 |
| 7.2.3.6. Modelo de Colocación..... | 56 |
| 7.2.3.7. Modelo de Selección..... | 57 |
| 7.2.3.8. Modelo de Clasificación..... | 57 |
| 7.2.3.9. Modelo de valor agregado..... | 58 |
| 7.2.3.10. Individuales Requeridas..... | 58 |
| 7.2.3.11. Pasos de la Selección del Personal..... | 59 |
| 7.2.3.12. Entrevista de Selección..... | 63 |
| 7.2.3.13. Decisión de Contratar..... | 68 |
| 7.2.3.14. Realimentación del Proceso de Selección..... | 69 |
| 7.2.4. Contratación..... | 69 |
| 7.2.4.1. Concepto..... | 70 |
| 7.2.4.2. Elementos del Contrato..... | 71 |
| 7.2.5. Inducción..... | 73 |
| 7.2.5.1. Programa de Inducción..... | 74 |
| 7.2.5.2. Fines de Inducción..... | 74 |
| 7.3. Desempeño Laboral..... | 77 |
| 7.3.1. Definición..... | 77 |
| 7.3.2. Importancia..... | 78 |
| 7.3.3. Factores que Influyen en Desempeño Laboral..... | 79 |
| 7.3.3.1 Competencias Laborales..... | 79 |
| 7.3.3.2. Conocimientos..... | 80 |
| 7.3.3.3. Capacitaciones..... | 81 |
| 7.3.3.4. Habilidades..... | 82 |
| 7.3.3.5. Experiencias..... | 82 |
| 7.3.3.6. Actitudes..... | 83 |
| 7.3.3.7. Establecimientos de Metas..... | 84 |
| 7.3.3.8. Motivaciones..... | 84 |
| 7.3.3.9. Características Personales..... | 85 |
| 7.3.3.10. Personalidad..... | 86 |

| | |
|--|------------|
| 7.3.3.11. Inteligencia..... | 87 |
| 7.3.3.4. Comportamiento Organizacional. | 87 |
| 7.3.3.5. Compromiso Organizacional. | 89 |
| 7.3.3.6. Ausentismo. | 90 |
| 7.3.3.7. Rotación del Personal. | 90 |
| IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADO..... | 95 |
| X. CONCLUSIONES..... | 125 |
| XI. RECOMENDACIONES. | 127 |
| XII. BIBLIOGRAFIA..... | 128 |
| XIII. ANEXOS..... | 130 |

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA



MONOGRAFIA

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

TEMA:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa, Vigilancia y Seguridad Privada S.A (VYSPSA) del Municipio de Matagalpa, durante el II semestre del año 2015.

AUTORAS:

- Br. Virginia del Socorro Espinoza Cinco
- Br. Yudin Anielka Acuña Fernández

TUTOR:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa 04 de julio del 2016.

TEMA:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa, Vigilancia y Seguridad Privada S.A (VYSPSA) del Municipio de Matagalpa, durante el II semestre del año 2015.

DEDICATORIA.

A DIOS: por darme la vida y la fortaleza para luchar cada día; poder salir adelante, cumplir mis objetivos y metas propuestas, por darme la inteligencia y no rendirme en el camino con los obstáculos que se me presentaban cada día.

A mis padres: por haberme permitido nacer y darme lo más preciado como es la vida y agradecer su apoyo incondicional, por esos consejos de ánimo para llegar a ser esa persona emprendedora que hoy soy.

A mi hijo: Luis Fernando por comprenderme y apoyarme en mi lucha por cumplir mi sueño, (Love-forever).

A mi esposo: por su paciencia en comprender esos momentos de abandonos y por su amor y ayuda incondicional.

A mi tutora: MSc. Lily soza López .por su ayuda incondicional, por su paciencia en apoyarme en mis dificultades y por ayudarme a culminar este nuevo triunfo que es de mucha importancia.

A mis maestros: Pedro, Mayra, Jenny, Carla Dávila, Humberto, Gracias por su apoyo y su comprensión.

A LA UNAN-FAREM MATAGALPA, por su apoyo al darnos la enseñanza y por formar parte de nuevos profesionales triunfadores.

Virginia del Socorro Espinoza Cinco

DEDICATORIA

A DIOS: Por darme vida y fortaleza estos cinco años de estudio y brindarme la sabiduría y entendimiento, por no dejarme sola en los momentos que más lo necesite.

A mis padres: Por creer en mí y darme aliento de amor para que lograra mis objetivos, en especial a mi madre Celsa Fernández Matuz por estar siempre conmigo y confiar en mi capacidad aún más que yo.

A mi vecino José María Chavarría (Don Chema) y su esposa Purificación Morazán (Doña Pura): Por ser las personas que más aprecio, gracias por darme esos consejos que me sirvieron de guía para culminar con mi camino de estudio.

A mi compañera y amiga Virginia Espinoza Cinco: Por ser mi amiga sincera y brindarme su mano amiga cuando más la necesite gracias por creer en mí y alentarme que siguiera adelante.

A mi tutora: MSc. Lily soza López .por su ayuda incondicional, por su paciencia en apoyarme en mis dificultades y por ayudarme a culminar este nuevo triunfo que es de mucha importancia.

A mis maestros: Lic. Pedro, Mayra Mendoza, Jenny, Carlos Mendoza, Yesenia Palacio, Gracias por su apoyo y su comprensión.

A LA UNAN-FAREM MATAGALPA, por su apoyo al darnos la enseñanza y por formar parte de nuevos profesionales triunfadores.

Yudin Anielka Acuña Fernández.

AGRADECIMIENTO.

Agradecimiento a nuestro padre celestial por darnos la vida y por darnos la oportunidad de luchar cada día y dejarnos culminar nuestras metas.

Agradecemos al personal de la empresa Vigilancia y Seguridad Privada S.A (VYSPSA), en especial al ingeniero Marlon Ruiz Téllez por permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación en su institución. Todos ellos nos colaboraron muy cordialmente, confiando en nuestro trabajo y brindándonos la información con amabilidad y mucho respeto.

A nuestra querida tutora de este trabajo y que a la vez nos brindo el medio para la realización de nuestra investigación, MSc. Lily del Carmen Soza López por su conocimiento y experiencia compartido en todo el lapso de tiempo, por su orientación y la disposición en acompañarnos.

A la universidad por darnos la oportunidad de culminar nuestra carrera a través de su personal administrativo en las condiciones y ambiente durante nuestra estadía en la universidad

A todos los profesores que nos impartieron las diferentes asignaturas durante la carrera, los cuales sabemos que su vocación y espíritu de servicio traspasa más allá las grandes dificultades que presenta el sistema educativo de Nicaragua.

También agradecemos al pueblo de Nicaragua que con su aporte al 6% ayuda a que las Universidades fortalezcan a los jóvenes con conocimientos, ideas y experiencias que les permiten alcanzar sus metas y ser miembros productivos de esta sociedad.

A nuestros padres por estar presente y siempre guiarnos por el buen camino y enseñarnos a luchar y salir adelante.

Virginia Espinoza Cinco
Yudin Anielka Acuña Fernández.

VALORACION DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA / FAREM MATAGALPA



El presente trabajo de investigación, desarrollado por las Bras: Virginia del Socorro Espinoza Cinco (carnet N° 09068200) y Yudin Anielka Acuña Fernández (Carnet N 09063767), es de mucha importancia para las empresas debido a las exigencias del mercado en la actualidad frente a la competitividad empresarial, la que se puede lograr a través de las capacidades desarrolladas en el personal y la empresa, así como con el ambiente apropiado para que el personal se desempeñe para brindar un servicio de vigilancia de calidad que garantice la seguridad de las empresas, las familias y la sociedad.

El trabajo desarrollado, aporta información teórica-legal que se contrasta con las etapas que se desarrollan en el aprovisionamiento de personal y la ley No.185 del Código Laboral de Nicaragua que rigen la relación laboral entre empleados y empleadores entre los trabajadores de la Empresa VYSPSA y las respectivas normas y reglas que rigen la actividad de la empresa. La que actualmente se encuentra ubicada del SILAIS una cuadra al sur, Matagalpa.

Una vez revisado el trabajo y en calidad de tutor considero que llena los requisitos, metodológicos y de contenidos necesarios para presentarse a defensa, con miras a optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, por parte de las Bachilleras Espinoza Acuña.

Dado en la ciudad de Matagalpa, diez días del mes de junio del año dos mil dieciséis.

Sin otro particular,

MSc. Lily del Carmen Soza López
Tutora

RESUMEN.

Esta investigación aborda el tema sobre el proceso de aprovisionamiento de recursos humanos aplicado en la Empresa de Seguridad Privada, S. A. (VYSPSA) y como ha influido está en el desempeño laboral de los trabajadores, en el Municipio Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2015.

El estudio tiene como propósito determinar las fortalezas Y debilidades en el aprovisionamiento de personal, para proporcionar elementos que van a contribuir a un mejor desempeño laboral que le permita a la empresa alcanzar sus metas con una calidad del servicio al cliente.

Todas las empresas se enfrentas a estos procesos y por ser claves para el desempeño laboral deseado en los candidatos, deben implementar las técnicas establecidas en cada etapa del proceso de aprovisionamiento para así lograr identificar al candidato más competente.

Esta investigación proporciona información valiosa para la empresa, lo que permitirá implementar cambios que contribuyan a la mejora del proceso de administración de Recursos Humanos en el proceso de selección y reclutamiento para cumplir con los objetivos y alcanzar las metas

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

La Empresa VYSPSA desarrolla un proceso de aprovisionamiento de personal adecuado a su actividad empresarial, siendo que los factores que afectan el desempeño laboral están relacionados a políticas de remuneración y ambiente de trabajo, que no ha permitido una apropiación institucional por parte del empleado, el que refleja un sentimiento de desmotivación en su desempeño.

I. INTRODUCCION

El presente tema de investigación trata sobre el aprovisionamiento de Recursos Humanos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Vigilancia y Seguridad Privada S.A.(VYSPSA) del Municipio de Matagalpa, durante el II semestre del año 2015.

Debido a las necesidades que tienen las empresa de contratar personal eficiente y eficaz, personal productivo que trabajen en busca del cumplimiento de las metas y objetivo de las empresas y competir en el mercado actual, generando a la empresa productividad y estrategias para solución de problemas que se presenten a corto o a largo plazo en la empresa. Lo que muchas veces se ve obstaculizado por factores que afectan el desempeño del trabajador y del departamento de recursos humanos para aplicar las técnicas necesaria en el proceso de selección y reclutamiento de personal.

La integración de un nuevo empleado es muy importante para la empresa, ya que espera encontrar la persona idónea que llene las expectativas del cargo y de la empresa y que su desempeño se verá reflejado en el cumplimiento de metas organizacionales.

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

Para la realización de este trabajo se desarrolló una metodología de trabajo que permitió establecer objetivos para el tema seleccionado, conocer antecedentes de estudios similares o relacionados los cuales fueron de mucha ayuda para establecer el marco teórico de esta investigación, éste a su vez fue el insumo para crear la matriz de operacionalización de variables (Anexo 1) de la cual se extrajeron tres instrumentos de investigación que se aplicaron para

recolectar los datos que ayudaron a describir el objeto de estudio de esta investigación. Microsoft Excel fue la herramienta en la cual se digitaron los datos, actividad que fue seguida del análisis de información y redacción de las conclusiones y recomendaciones.

II. ANTECEDENTES

La influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores tiene mucha importancia para las empresas y trabajadores como tal ya que ayuda al cumplimiento de metas individuales y organizacionales a través de un proceso de aprovisionamiento adecuado.

Para la realización de la investigación fue necesaria la búsqueda de algunos estudios relacionados con el tema en estudio, encontrándose los siguientes:

1. En la universidad de México. Se encuentra investigación realizada por estudiantes Carlos García. Con el tema: "El Reclutamiento de Talentos por medio de las redes sociales en las empresas. (Garcias, 2012), con el objetivo de agilizar los procesos de reclutamiento de recursos humanos, de la misma manera.
2. También se encontró investigación realizada por estudiante. Zaragoza Soto Nancy Cecilia (2012) en México, con el tema: "Proceso de Contratación de Personal". (Soto Z. , 2012), con el propósito de establecer normas en el proceso de contratación de personal de una empresa, de la misma manera señalar la importancia de este proceso de contratación de recursos humanos, del mismo modo.
3. En la facultad León nuevo México tesis de Gioconda Ángeles castro (2011) con el tema: "Análisis Corporativo de Métodos de Reclutamiento y Selección del Personal". (Castro, 2011), con el objetivo de realizar análisis en el proceso de reclutamiento, a continuación.

4. En la Universidad de Colombia se encuentra investigación realizada por estudiante Ricardo Muños Garzón (2012). Con el tema: “Proceso de Reclutamiento y Selección”. (Ricardo, 2012).Abordando como parte fundamental los procesos de planeación y selección de recursos humanos,
5. En Chiclayo Perú, Glenda Soto. (2011) quien investigó sobre “Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en la Empresa”, Perú. (Soto G. , 2011).Conociendo la importancia sobre el tema y el proceso de reclutamiento y selección que desarrollan los departamentos de recursos humanos, de la misma se encuentra
6. Tesis realizada por estudiante Gioconda Ángeles (Soto Z. , 2012) “Manual de Inducción para el Personal de una Empresa de Carga Pesada”. Perú. (Castro, 2011), como una manera de prevenir accidentes laborales, además de proteger la vida del empleado.
7. En Nicaragua también se encontraron estudios sobre los procesos de administración de recursos humanos, los cuales se indicaran a continuación:
8. En la Facultad Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN- FAREM- Matagalpa se encontró investigación realizada por estudiante Carolina Aracelly Rayos Treminio (2005). Con el Tema: “Estudios sobre la Aplicación de los Componentes de la Administración de Recursos Humanos en las Empresas de Matagalpa”. (Treminio, 2005), la que contiene información sobre los factores que componen a los recursos humanos en el proceso de planeación, selección y reclutamiento.
9. En la Facultad Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN- CUR se encuentra Seminario de Graduación realizado por los Bachilleres: Idania Elisa Castro Blandón, Jessica del Carmen Blandón M. (Año 2012). Con el Tema: “Motivación del Individuo en las Empresas de Matagalpa” (Blandon, 2011).Con el tema: Procesos administrativos

de los departamentos de recursos humanos para el logro de metas y objetivos institucionales.

Todos los antecedentes antes mencionados fueron de mucha utilidad para la elaboración del presente estudio en la empresa VYSPSA por que nos aportan fundamentos teóricos y prácticos sobre el cumplimiento de los departamentos de recursos humanos en el desarrollo de sus funciones y así poder definir nuestras variables e indicadores para lograr darle cumplimiento a los objetivos de nuestra investigación.

También se puede afirmar que en la Empresa VISPSA, no se ha realizado ninguna investigación con relación al tema definido, por lo tanto será de mucha relevancia para la realización de la misma.

III. JUSTIFICACION

A través de la presente investigación se analizo la importancia que tiene la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humano en el desempeño laboral de los trabajadores, Vigilancia y Seguridad Privada S.A (VYSPSA) del Municipio de Matagalpa, durante el II semestre del año 2015.

Este estudio tiene como objetivo el análisis de la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa VYSPSA, para mejorar el manejo de las funciones en el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y mejorar el desempeño de los trabajadores contratando personal calificado y eficiente por ende con la investigación se determinaran debilidades y fortalezas de la empresa.

Debido a la importancia que tiene la adecuada aplicación del proceso del Sistema de Administración de Recursos Rumanos para las empresas, lo cual evita que esta incurra en altos costos de reclutamiento por una mala elección de un recurso que no es el adecuado para ocupar un puesto en la institución, de manera que la empresa y el trabajador se beneficien, en donde el recurso humano se encuentre en un clima que el domine , se apropie y se familiarice con la institución y que pueda realizar sus funciones de la mejor manera posible, en un buen ambiente laboral que permita a la organización alcanzar sus objetivos y metas eficazmente.

Con los resultados de la investigación contribuye con la empresa, ya que aporta elementos que permiten aprovechar el Recursos Humanos eficazmente, agilizar los procesos de trabajo, optimizando recursos económicos y evitando perdidas a la empresa.

Esta investigación será útil para la empresa donde se realiza la investigación, ya que por medio del presente estudio les ayuda a comprender mejor los sistema de aprovisionamiento de personal elevando así la productividad, mejorando las técnicas de reclutamiento y así evaluar mejor el desempeño de sus

recursos humanos, ya que si la empresa contrata personal eficiente y de calidad, conservara su presentación y cuida su perfil como empresa; también es de mucha utilidad para UNAN FAREM Matagalpa ya que contará con un instrumento más de investigación sobre el aprovisionamiento de recursos humanos en una empresa privada de seguridad, al cual los estudiantes podrán recurrir como fuente de consulta. Para las autoras es de mucha importancia porque a través de él, demostramos habilidades de investigación desarrolladas a lo largo de la carrera, y además profundizamos conocimientos en un área específica como es la de recursos humanos.

IV. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.

Las empresas y las organizaciones cada vez hacen uso de todos sus recursos, tanto externos como internos, para poder ser mejor que la competencia. La función del aprovisionamiento de recursos humanos además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva, en otras palabras el aprovisionamiento de recursos humanos adecuado es una necesidad que tienen las organizaciones, ya que de esto depende el funcionamiento de la misma, pero hay otros aspectos relevantes que intervienen en la productividad y desempeño de los trabajadores, los cuales pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

En este proceso investigativo nos hemos planteado contestar la siguiente pregunta:

¿Cómo influye el Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa, Vigilancia y Seguridad Privada S.A (VYSPSA), del Municipio de Matagalpa, durante el II semestre del año 2015?

V- OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de vigilancia y seguridad Privada S.A (VYSPSA) del municipio de Matagalpa, durante el II semestre del año 2015.

Objetivos específicos:

1. Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por VYSPSA.
2. Determinar la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de VYSPSA.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de VYSPSA.

VI- HIPOTESIS

Para este trabajo investigativo nos hemos planteado la siguiente hipótesis.

El subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de VYSPSA.

VII.- MARCO TEORICO

El presente capítulo muestra los elementos teóricos bajo el cual se sustenta la investigación sobre el sistema de administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento la que nos ayudo a determinar la relación entre las variables, una vez analizados los resultados obtenidos a través de la medición de los indicadores respectivos.

7.1. Generalidades de la Empresa.

VYSPSA nace como una persona jurídica el día 26 de septiembre del año 1998 compuesta por cuatro socios que unieron sus esfuerzos y conocimientos para invertir y crear fuentes de empleo, en la ciudad de Matagalpa y otros departamentos del país.

La sede central se encuentra ubicada en la ciudad de Matagalpa, donde se planifican estrategias de crecimiento y expansión al resto del territorio nacional.

El nombre inicialmente era VYSPSA, lo que significa vigilancia y seguridad sociedad anónima, posteriormente sé le agrego la letra P, por lo de privada cambio obedeció a cuestiones meramente formalista, por lo que el cambio de razón social quedo llamándose vigilancia y seguridad privada, sociedad anónima.

Durante el proceso de legalización y autorización de la empresa hubo personas que colaboraron en la planificación de estrategias para sacar adelante lo que para entonces constituía un proyecto, lo que por razones personales se retiraron con el fin de crear otras opciones diferentes.

En el año 2006, VYSSA fue galardonada como la mejor empresa en el área de vigilancia privada, con el premio Arco Europa a la calidad en la categoría oro.

Misión: la misión está formada por el objetivo básico y los valores de la organización, así como de sus alcances operativos. Es una declaración de razón de existencia de la organización. (Betman, 2007, pág. 116)

Visión: va más allá de la misión declarada y proporcionada una perspectiva sobre la dirección de la empresa y de aquello en que esta se ha convertido. (Betman, 2007, pág. 116)

MISION

VYSPSA tiene como misión crear sistemas eficientes de seguridad desarrollando agentes especializados y profesionales en la materia de la seguridad privada, adoptando nuestras técnicas y conocimientos a los cambios y necesidades de la sociedad Nicaragüense, y en especial de Matagalpa.

VISION

Nuestra visión es darles a nuestros clientes una alternativa que le permita descansar sin preocupación por su patrimonio, negocio u empresa, en virtud de que su tranquilidad es invaluable.

Lo que Betman nos aporta que tanto la visión como la misión son muy importantes ya que son la guía y la razón de ser de una empresa.

Lo que significa que la misión y la visión para las empresas son de vital importancia y deben reflejarse en el que hacer de día y en la relación con el público.

VYSPSA abarca el territorio de la ciudad de Matagalpa. Con presencia en tiendas, súper mercado, empresas privadas y viviendas, en el norte de nuestro país prestando servicios de vigilancia a sus clientes, (Matagalpa, San Ramón, Muy Muy, Rio Blanco y a la vez zona de la RAAN, y departamento como Sebaco, Darío, Juigalpa Chontales, Terrabona. Atiende una población aproximadamente de 400 clientes, por mes ya que cada día la empresa conquista nuevos clientes que hacen uso del servicio de vigilancia.

VYSPSA por ser una empresa de vigilancia que es regulada por el ministerio de gobernación bajo la ley

7.2. Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva donde el profesional de recursos humanos, es un ejecutivo que se encuentran en organizaciones grandes y pequeñas. (Chiavenato., 2007, pág. 93)

Según Chiavenato consiste en hacer que las cosas se hagan de la mejor manera posible, mediante los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos planteados por una empresa.

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

El sistema de administración de recursos humanos es el que se encarga de ayudar a las personas y a la organización a lograr sus metas, en el curso de su labor estos departamentos enfrentan grandes desafíos. (Davis W. , 2008, pág. 1)

Según los autores el sistema de recursos humanos es el que se encarga de solucionar los problemas que se presentan con el personal de una manera adecuada sin perjudicar las acciones de la empresa y los derechos del trabajador, es hacer que las acciones se realicen de la mejor manera posible y adecuada, poniendo al frente los objetivos que busca alcanzar la institución.

Cabe destacar la importancia del sistema de administración de recursos humanos ya que trata de integrar al recurso más importante a la empresa para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los objetivos principales de recursos humanos. Son crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivaciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización. (Werther W. , 2007, pág. 11).

El objetivo de la administración de recursos humanos es ayudar a lograr las metas y objetivo de la empresa. (Davis W. , 2008, pág. 1)

Los conceptos anteriores indican que el objetivo fundamental de los recursos humanos es crear un ambiente y un buen clima laboral satisfactorios para el personal que labora en la empresa y este pueda ayudar a cumplir con las metas de la empresa.

Por ende las empresas deben crear las políticas necesarias para poder adquirir recursos con habilidades y con los requisitos fundamentales que los puestos exigen, sin temor, ya que los objetivos de las empresas para este departamento son la parte fundamental y que se toman en cuenta al momento del reclutamiento.

Aprovisionamiento:

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

Según el autor el aprovisionamiento es el proceso por el cual se provee personal nuevo en la institución, es la toma de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas y los objetivos organizacionales en determinado tiempo en la empresa.

Para las empresas los pasos de subsistema de aprovisionamiento de personal deben ser utilizados rigurosamente en el proceso de la selección y aprovisionamiento del personal, ya que le permite ahorrarse tiempo en situaciones que afecten el futuro empresarial, previendo la satisfacción del empleado en acciones que desarrollen el bienestar del individuo.

7.2.1. Planeación de Recursos Humanos.

Mediante esta técnica que es utilizada por el área de recursos humano, los gerentes de línea y el especialista de personal diseñan planes que apoyen las estrategias de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva. (Werther W. , 2007, pág. 122).

Para ser eficiente la administración de recursos requiere de una adecuada base de información, cuando se carece de esta base los integrante enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus funciones. (Davis, 2008, pág. 23)

Según la opinión de los autores la planeación de recursos humanos se da mediante el diseño de planes que apoyen las estrategias de la empresa, pero sin embargo para ser eficientes se debe tener una adecuada base de información.

En el mundo empresarial la planeación de recursos humanos determina y prevé la ubicación adecuada y contratación de los recursos nuevos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

7.2.1.1. Concepto.

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

Se busca proporcionar una fuerza de trabajo adecuada, mantenerla y hacer que sea efectiva y eficiente. (Davis, 2008, pág. 12)

Según esta definición la planeación es el proceso para determinar demanda futura de la empresa, en las cuales se toman decisiones que contribuirán en el desarrollo y el buen funcionamiento de la empresa ya que no

solo es para proporcionar fuerza laboral adecuada, si no que sea más productiva y que se retenga en la empresa.

En la actualidad las empresas utilizan la planeación de recursos humanos como estrategia para llevar un proceso de selección de personal eficiente y determinar las necesidades de la empresa, en busca de mejorar la fuerza laboral de la empresa y así poder darle respuesta a los objetivos planteados por las mismas, en base a la teoría propuestas por los autores está en la parte más importante del proceso de aprovisionamiento y selección de personal donde se busca darle respuesta a la demanda de las empresas.

7.2.1.2. Importancia.

Es de vital importancia ya que se mide la capacidad del personal y mide el valor y el esfuerzo de los gerentes y directivos de la organización y ver la relación que existe entre el personal y de la misma manera se mide el éxito que tendrá la organización al futuro. Mejorando las contribuciones que efectúa el personal a la organización. Donde sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y largo plazo para que el recurso se sienta motivado por la institución. (Werther W. , 2007, pág. 123).

Es importante porque ayuda a contratar al personal adecuado, evitar la rotación y a la vez te ayuda para que la empresa no entre en discriminación por prácticas inseguras y no cumplir con las leyes y reglamentos. (Gary, 2009, pág. 3)

La planeación es muy importante ya que es útil para medir al recurso y así poder saber cuánto valor agregado le dará a la empresa también es importante porque esto evita la rotación de personal y da paso a nuevas contrataciones.

Lo que significa que para las empresa es de vital importancia la planificación para el proceso de selección de recursos y de esta forma se planifican de manera interna para ver las necesidades de los departamentos y garantizarlos en tiempo y forma.

7.2.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.

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

Cabe señalar que en la Planeación, se establecen metas y normas, se elaboran reglas y procedimiento, se desarrollan planes y pronóstico de la empresa. (Dessler, 2009, pág. 2)

En los modelos de planificación de recursos humanos son importantes las decisiones de contratación para alcanzar un objetivo organizacional, pero al contrario no solo la decisión de contratar, si no que se tienen que establecer metas, normas, reglas y procedimientos que cumplirá la empresa.

Cabe destacar que la planeación de recursos humanos de las empresas debe ser un proceso que obedezca a los objetivos organizacionales de cada empresa y a su propia particularidad para crear estrategias que den respuestas a los objetivos de las empresas.

a) Modelo Basado en la Demanda Estimada del Producto o Servicio.

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

seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades del personal por unidad adicional de producto/servicio. (Chiavenato., 2007, pág. 151).

Por ende las empresas estiman sus necesidades del personal futuro, estos procedimientos son formales o informales considerando la oferta de trabajo, las empresas se mueven por factores claves externos o macro ambientales. (Davis, 2008, pág. 125)

Según los autores la planificación de recursos humanos y la decisión de contratar según en el modelo basado en la demanda estimada del servicio o producto estará determinada en primer lugar por la naturaleza o giro económico de la empresa y como segundo punto tomando en cuenta los factores internos y externos del macro y microambiente.

En la actualidad las empresas desarrollan planes de acuerdo a las demanda de producción que se tenga en la empresa, de acuerdo al perfil de la empresa ya que hay empresas que se dedican a diferentes funciones y se necesita de mano de obra o porque se necesita cubrir la demanda de pedidos de los clientes; considerando que para empresa los ciclos fuerte y débiles, para su planeación de personal.

b) Modelo Basado en Segmentos de Cargos.

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

- a) Elegir un factor estratégico (Nivel de ventana, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afectan las necesidades de personal.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.

- c) Determinar los niveles de mano de obra en cada área funcional.
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes. (Chiavenato., 2007, pág. 151).

Este modelo presenta una perspectiva de las consideraciones principales que se llevan a cabo al estimar la demanda ya sea de corto o largo plazo es una determinación general de las necesidades de la organización. (Davis, 2008, pág. 132)

Según los autores este es un modelo orientado a determinar las necesidades generales de la empresa, se basa a los requerimientos de cada área funcional de la empresa, obedeciendo a circunstancias particulares para prever con anterioridad los requerimientos.

Las empresas necesitan contratar personal eficiente para darle valor a cada puesto existente en las empresas ya que de cómo este organizada la fuerza laboral, que tiene la institución, considerando los momentos fuertes que deben ser aprovechadas para incrementar el valor de la empresa.

c) Modelo de Sustitución de Puestos Claves.

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

El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y demás proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. (Chiavenato., 2007, pág. 152).

La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, para toda organización existen fuentes que le ayudan al suministro de información, la oferta interna y la oferta externa. (Davis, 2008, pág. 134)

Los autores nos aportan que el desempeño actual se da con los seguimientos del desempeño de los trabajadores expuestos por los directivos y personas que tienen contacto con la empresa y que de aquí dependerá la promoción y el éxito de un puesto, las empresas hacen promociones de puesto para determinar la capacidad de sus empleados actuales.

En la actualidad algunas empresas aplican esta técnica eligen un área clave y después el puesto, se evalúa al personal mediante información proporcionada por personas externas o personas que tienen contacto directo con los mismos, lo cual sirve para saber el desempeño actual, brindando un diagnóstico que si la empresa tiene lo que necesita o si es necesario reemplazarlo por un nuevo personal.

d) Modelo basado en el Flujo de Personal.

Es un modelo que describe el flujo de persona hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. (Chiavenato., 2007, pág. 152).

En este modelo es el proceso mediante el cual la gerencia y el departamento de recursos humanos utilizan información disponible para auxiliarse en el proceso de toma de decisiones para las promociones. (Davis, 2008, pág. 137)

Según los autores este modelo de flujo de personal es adoptado más por las empresas estáticas o con poca dinámica, lo cual permite realizar un análisis de la carrera dentro de la empresa refiriéndose a los ascensos y además permite conocer la dinámica o movimientos o actividades realizadas por cada una de las áreas de la empresa.

En la actualidad en las empresas se manifiestan este modelo ya que todas enfrentan movimiento de personal y su dinamismo tiene que adaptarse a los cambios de los agentes externos encabezados por la tecnología y globalización.

e) Modelo de Planeación Integrada.

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

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

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación del personal, considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en

la organización. El modelo integrado, es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal. (Chiavenato., 2007, pág. 154).

Según el autor la planeación integrada es el proceso por el cual los gerentes y el departamento de personal utilizan la información disponible para auxiliar en el proceso de toma de decisiones sobre promociones

Es un modelo incluyente que toma en cuenta una serie de factores determinantes que influyen al momento de reclutar personal, este modelo también toma en cuenta el análisis de factores internos como la oferta y la demanda, la tecnología y los de aspectos internos, la carrera o las entradas y salidas del flujo de personal dentro de la empresa.

Las empresas deben estar atentas a los cambios internos y externos tomando en cuentas diversos factores de una manera integral para una planeación de personal más eficiente.

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

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

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

Entre los procesos están los siguientes:

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

El departamento de recursos humanos se basa en la información sobre los puestos que hay en la organización. Si están bien diseñados, la organización puede aspirar al logro de sus objetivos. (Davis, 2008, pág. 90)

Según los autores la planeación de recursos humanos identifica necesidades actuales y futuras de humanos para que la organización alcance sus objetivos. La planificación de los recursos humanos debe servir como un enlace entre la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general de una organización. Dentro de la planeación de recursos humano comprende desde la integración, la organización de los recursos humanos, la retención, es decir integrar a tu personal, ubicarlo de la manera más adecuada, ganar la fidelidad del mismo, lograr que este personal desarrolle sus habilidades a la máxima capacidad y auditar o controlar sus actividades.

Hoy en día los departamentos de recursos humanos de las empresas crean sistemas adecuado para que los empleados se encuentren desempeñando las funciones que les corresponde de acuerdo a su perfil académico con el fin de lograr los objetivos propuesto por la empresa y evitar errores futuros de adaptación de puestos.

a) Recopilación y Análisis de la Información.

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

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

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

Es la relación existente entre la preparación, recolección y aplicación de información sobre el puesto, los departamento de administración obtienen información esencial sobre las actividades que se lleven a cabo en la organización. (Davis, 2008, pág. 98)

Según los autores en esta atapa se da, la recepción de información de fuentes primarias que son relevantes así como: determinar el puesto, que es lo que necesita la empresa, sus características, naturaleza, perfil de cargo, funciones, en qué nivel jerárquico estará ubicado, en fin todos los aspectos generales que te brindara la información para estructurar el puesto o cargo que necesita la empresa.

En el mundo empresarial no todas las organizaciones toman en cuenta todos los factores antes mencionados, ya que la mayoría contratan por razones subjetivas y no objetivas es ahí cuando se contrata personal que no está de

acuerdo con el perfil del cargo provocando así deficiencia laboral y desaprovechamiento del recurso.

b) Establecimiento de Objetivos y Políticas de Recursos Humanos.

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

✓ Objetivos Corporativos.

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

Las actividades de la gestión de recursos humanos están orientadas al logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato I. , 2007, pág. 120)

Según el autor un personal es contratado siempre que contribuye al logro de las metas y objetivos de la empresa de lo contrario no sería necesario.

Las empresas desarrollan planes con el fin de cumplimiento a las situaciones empresariales y poder seguir compitiendo en el mercado, con los recursos adecuados.

✓ Objetivo Funcional.

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

El objetivo funcional persigue la captación de recurso necesario e idóneo para la empresa con el objetivo de tener personal calificado y recursos necesarios en la empresa, para que se trabaje en un clima armonioso y no se desperdicie recursos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 120)

La función del objetivo funcional es darle repuesta a las necesidades de la empresa para no desperdiciar los recursos por una mala planeación de recursos humanos, evitando supernumerario.

Las empresas en la actualidad cuidan y hacen uso de recursos humanos racionales de sus recursos, ya que de esa manera contribuye la eficacia en la empresa.

✓ **Objetivo Social.**

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

En este objetivo el área de recursos humanos deberá responder en función de contribuir y dar respuesta a las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores para contribuir a mantener un clima adecuado para el cumplimiento de las funciones en la empresa y evitar el estrés. (Chiavenato I. , 2007, pág. 120)

Según el autor el objetivo social busca garantizar las condiciones para reducir las tenciones humanas para crear un ambiente apropiado a todo el personal respetando las leyes y así evitando consecuencias negativas para la empresa y el empleado cuidando la imagen empresarial.

Cabe mencionar que algunas empresas se interesan por este objetivo es por ello que se han formados grupos de interés por ejemplo sindicatos que defienden los derechos de los trabajadores y de la sociedad misma. Debido a la necesidad de reducir las tenciones de los trabajadores es que los departamentos de recursos humanos crean estrategias para que los objetivos de la empresa se alcancen de manera adecuada, evitando que el empleado se enferme por laborar

en un clima desfavorable, lo que contribuye al logro de las metas organizacionales.

✓ **Objetivo Personal.**

El departamento de recursos humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En medida que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. (Chiavenato I. , 2007, pág. 120).

Según conceptos anteriores este objetivo debe tomarse en cuenta porque es un factor clave, si los trabajadores ayudan al logro organizacional la otra función de ellos como recompensa es ayudar a que los trabajadores también logren sus metas, si bien recordamos un personal contento y agradecido es más efectivo y productivo.

Según las políticas institucionales las empresas emprenden estrategias de manera que se logren tomar los objetivos organizacionales como la de los empleados en un clima armonioso.

c) Programación de Recursos Humanos.

Los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de un nuevo personal. El proceso en la programación y selección de recursos humanos se basa en tres elementos esenciales; en la información que brindara, el analista del puesto, lo que necesita, las tareas, las especificaciones humanas y el nivel de desempeño. (Werther W. , 2007, pág. 181).

La cita anterior expresa que es el proceso por el cual la empresa decide los puestos que cubrirá y como lo hará abarca todos los puestos futuros. (Dessler, 2009, pág. 166)

Según los aportes de los autores nos dice que una vez que las necesidades de recursos humanos son planificadas, se programa su ejecución de acuerdo a las necesidades que valla presentando la empresa.

Los departamentos de recursos humanos de las empresas, utilizan su proceso de programación viendo la necesidad planteada por la empresa ante la necesidad de cubrir una plaza o un puesto vacante y habiendo desarrollado los pasos necesarios se programan para darle respuesta al caso expuesto.

d) Control y Evaluación de la Planificación.

Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, esto les permite retroalimentar las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar las actividades, consiste en controlar los presupuestos de la compañía. Otra forma puede ser la evaluación del grado de éxito y efectividad con los que cada uno de sus actividades contribuye en las tareas de lograr los objetivos de la compañía. (Werther W. , 2007, pág. 501).

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

En la actualidad las empresas para lograr cumplir con los objetivos se programan a través del presupuesto con el que cuenta la empresa y así darle respuesta a la necesidad que enfrenta la empresa.

e).Factores que Influyen en la Planificación de Recursos Humanos.

“El trabajo de planificación de recursos humanos debe tomar en consideración a todo el conjunto de factor social, demográfico, económico y normativo que influyen sobre todos los cambios en la fuerza laboral de una organización. La planeación de recursos humanos debe incorporar en su proceso

tanto el ambiente general (macro ambiente) que modela la fuerza laboral y sus preocupaciones”. (Dolam, 2007, pág. 96).

El autor nos dicen que los factores que influyen en la planificación de recursos humanos deben de tomarse en consideración los cambios provocados por el ambiente externo o macro ambiente como son políticas, sociedad, tecnología, aspectos económicos y financieros, mercados, demanda; todo estos se tienen que tomar en cuenta, a nivel del país y mundial, claro teniendo en cuenta todos estos factores externos, sin olvidar los factores internos que son los que surgen de las necesidades propias de las empresas.

En la actualidad las empresas se desarrollan en un ambiente muy dinámico ajustando sus planes para variar los factores internos y externos que ocurren en la sociedad y que deben ser considerados para planificar y tomar medidas preventivas para no provocar disturbios para aplicar las técnicas del buen funcionamiento de las empresas.

✓ **Población y Fuerza Laboral.**

“Las actividades de recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta, a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados. Es indudable que los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de vida laboral no garantiza en sí mismo el éxito económico. Resulta necesario lograr avances en calidad de vida laboral y en nivel de logros financieros de manera que siendo ética y socialmente responsable, al mismo tiempo siendo compatible con las estrategias de la compañía”. (Dolam, 2007, pág. 96).

Según el autor la fuerza laboral es uno de los factores que deben de considerarse a la hora de realizar la planificación de los recursos humanos y en sí, es la parte más delicada y los directivos de las empresas deben de enfatizarse es

crear un ambiente laboral basado en la ética y la buena salud empresarial ya esa es la clave para que los trabajadores se sientan parte de la empresa y no en medio que utilizan para lucrarse y lograr sus objetivos; de manera que un trabajador satisfecho con su trabajo es más productivo para la empresa.

La fuerza laboral en el mundo laboral de las empresas es el factor fundamental para el desarrollo de las funciones empresariales y el cumplimiento de metas, es el punto donde las empresas implementan sus técnicas al momento de la selección del personal y enfatizar en contratar personal que les ayuden a cumplir sus objetivos.

✓ **Cambio de los Valores.**

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

El autor refleja que para la planificación de recursos humanos se deben de tomar en cuenta los cambios significativos como las nuevas formas de trabajos lo que con lleva cuando hay variaciones en el comportamiento de la sociedad, gustos, preferencias, formas de trabajo y exigencias; las empresas tienen que adaptarse a estos cambios.

En el mundo empresarial los agentes externos son los que condicionan la forma de trabajo de las empresas y por supuesto también la planificación del recurso humano es por ello que como medida de supervivencia las empresas tienen que adaptarse al medio si no dejaran de existir.

✓ **Descripción y Análisis del Puesto.**

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

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

La descripción de puesto está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos. (Werther W. , 2007, pág. 95).

El análisis de puesto se realiza para determinar de manera detallada en qué consiste el empleo y las persona que la empresa debe contratar para cubrirla, se estudian varias técnicas para analizar el puesto. (Dessler, 2009, pág. 126)

Según los autores en la descripción y análisis de puesto se toma en cuenta la descripción del contenido del puesto ya que necesitamos saber las funciones específicas de cada cargo, quien ocupa los cargos, si es la persona adecuada al perfil de cargo, que métodos o procesos utiliza para la ejecución de sus tareas, en fin se analiza este aspecto porque de ello depende saber la forma en que trabaja la empresa, si está utilizando al máximo el recurso humano y si no es así, realizar una planificación adecuada para rediseñar la distribución de cargos que nos ayude a lograr los objetivos y metas que queremos alcanzar.

Cabe destacar que en el ambiente empresarial actual no suele pasar al cien por ciento la descripción y análisis de puesto. Ya que cuando se contrata a un personal se le muestra la ficha de cargo en donde se detalla sus tareas, como lo va hacer, pero no se le dice para que y con qué finalidad las realiza, es ahí donde se crean trabajadores pocos comprometidos e identificados con los objetivos de la empresa.

✓ **Aplicación de la Técnica de Incidente Crítico.**

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

Cuando una acción de este tipo sucede (incidente crítico) afecta la eficacia del departamento en forma significativa, tanto positiva como negativa, el gerente registra. Al final del periodo de evaluación, se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño. (Robert, 2005, pág. 120).

Según el autor esta técnica se basa en la medición del desempeño laboral de cada trabajador mediante los registros diarios laborales, quien combinados con otros registros se llega a una evaluación final de cada trabajador.

Las empresas suelen hacer uso de esta técnica aplicada para evaluar a su personal y la empresa en general, es una forma de conocer si la empresa está siendo productiva o existe ineficiencia, es una adecuada técnica de evaluación, de la misma manera sirve para tomar decisiones en cuanto a planeación de fuerza laboral.

✓ **Requisito de Personal.**

Al momento de recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal deben estar claros los datos de la vacante, la solicitud de empleo y los más principales los datos del solicitante. (Grados J. , 2013, pág. 229)

Según el autor los requisitos son todos aquellos factores o elementos de la vacante a comparar con la persona candidata a ocupar un puesto o vacante.

Las empresas hoy en día para ofertar una vacante plasman bien los requisitos, pero como en muchas de ellas no se da el proceso de reclutamiento y selección adecuada, la teoría y los procesos suelen ser discrepantes, debido a que el sistema funciona de manera subjetiva.

Formación Complementaria.

Formación se relaciona con el área de estudio, ya sea profesional o técnica, e indica si el candidato se ha interesado por especializarse o actualizarse

debido a los cambios en el paso del tiempo, que pueda ser necesaria para desempeñar correctamente su trabajo. (Grados J. , 2013, pág. 229)

El autor refleja que la formación complementaria está determinada por los conocimientos intelectuales y profesionales del candidato.

En la actualidad las empresas en conjunto con los departamentos de recursos humanos contratan personal con niveles académicos que den respuesta al puesto que se necesitan cubrir en la empresa, el nuevo empleado tiene que tener un nivel de formación adecuado de acuerdo al puesto que desempeñara.

Experiencia Ocupacional.

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

Según el autor este requisito se refiere a la experiencia que ha adquirido el individuo durante el desempeño laboral en los diferentes cargos que ha ocupado.

Cabe destacar que este requisito es de vital importancia para el momento de contratar un recurso ya que la experiencia ayuda al pronto desempeño eficiente del nuevo empleado.

Datos Familiares.

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

Según el autor los datos familiares es la información general vinculada con la familia que el habita.

Para las empresas este dato es muy importante ya que tiene mucha relevancia a través de esta información se puede percibir comportamiento, estilo de vida y valores del candidato.

Referencias Laborales.

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

Como nos aporta el autor aquí se identifican a las personas que nos pueden dar información valiosa de la persona que está en espera del puesto.

Es importante señalar que para las empresa verificar referencia es de vital importancia ya que con ello identificamos el comportamiento de la persona en el ámbito laboral.

Referencias Personales.

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

Según el autor es el tipo de referencias personales a cerca del valor y la moral de la persona que aspira al puesto

Es una parte fundamental para las empresas ya que estas referencias nos ayudan a definir la personalidad del candidato.

Pretensiones Económicas.

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

El autor refleja que son las especificaciones claras de la remuneración y otras prestaciones de ley.

Estas remuneraciones estarán en dependencia de las remuneraciones de cada empresa y al tipo pronóstico y el grado de responsabilidad que tenga la empresa hacia su personal.

Generales.

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

Se enumera una perspectiva de las condiciones principales que se llevaran a cabo al estimar la demanda de recursos humanos, en ello demuestra los pronósticos y las causas de la demanda en corto y largo plazo y en general las necesidades de los empleados. (Davis, 2008, pág. 132)

Según el autor los generales vienen ligados aquella información como metas, disponibilidad de tiempo etc mientras que Davis aporta que se plasman las necesidades del empleado.

Algunas empresas en la actualidad los generales son importantes sobre todo para determinar la disponibilidad de tiempo del candidato ya que hay empresas que solicitan trabajadores sin horario y si es necesario que salgan del país, por ello es relevante conocer estos datos.

e) Cuestiones Clave que deben Considerarse.

El análisis del puesto proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por lo tanto suministra datos que posibilitan la intervención él y modificarlo. Permite convertir trabajos aburridos y monótonos, que invitan al

ausentismo, en trabajos más dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logros, responsabilidad y exigencia son mayores.

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

- ✓ **Variedad de Habilidades:** Grado en que el puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de varias habilidades y talentos diferentes de la persona.
- ✓ **Significación del Puesto:** Grado de importancia que tiene el puesto para la otra persona.
- ✓ **Identidad del Puesto:** Grado en que el puesto requiera hacer “en su totalidad” un trabajo identificable, es decir hacer un trabajo desde el principio hasta el final.
- ✓ **Autonomía:** Grado en que el puesto proporciona libertad independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir el procedimiento mediante los cuales se lleva a cabo.
- ✓ **Retroalimentación del Puesto:** Grado en que el puesto aporte información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.
- ✓ **Elementos Cognitivos del Puesto:** Comunicación y toma de decisiones, el análisis y el procedimiento de la información.
- ✓ **Elementos Físicos del Puesto:** Elementos concretos de un puesto, iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación. (Dolan, 2007, pág. 59).

Según el autor que las cuestiones claves a considerar son todas aquellas características o actitudes intelectuales y físicas que debe tener la persona que es candidato a ocupar un puesto en la empresa, para desempeñar sus funciones en determinada área de la empresa y que en base a esta serie de factores a considerar se diseña la ficha del cargo.

Cabe mencionar que todos estos requisitos del cargo y lo que realmente implica desempeñarlo en el contenido real del puesto.

✓ **Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo.**

No todos los programas de diseño de puesto llevan a una solución instantánea del problema que puedan haber aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en gran mayoría de la empresa justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre recursos humanos, que por índole misma requiere el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización. Las labores se derivan de esta base de datos que puedan demandar de mucho tiempo y arduo trabajo pero son de vital importancia para el éxito del departamento de recursos humanos, sobre todo en la corporación de tamaño de intermedio o grande, porque capacita a los profesionales del área para instrumentar medidas que conllevan y a la vez constituye un recurso de invaluable importancia para los ejecutivos de la empresa en el proceso de toma de decisiones. (Dessler, 2009, pág. 126).

La información sobre los puestos se obtiene a través del proceso determinado por el cual la información de los diferentes trabajos se obtienen de manera sistemática, se evalúa y se organiza. (Davis W. , 2008, pág. 91)

Lo anterior nos indica que el diseño del puesto en la empresa es creado de una manera histórica y permanecen durante años ya que las actividades de los trabajadores están basadas de acuerdo en lo estipulado en diseño de los puestos los cuales tienen mucha importancia en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Sin embargo, no todas las empresas diseñan y analizan los puestos de cada área, es por ello que a veces no se logra un buen desempeño del empleado afectando negativamente la empresa ya ellos contribuyen al buen funcionamiento y el cumplimiento de las metas de la empresa.

✓ **Recopilación de Información para el Análisis del Puesto de Trabajo.**

A medida que las actividades de la administración de recursos humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las que refieren el reclutamiento y la compensación, el especialista no necesariamente conoce todos los detalles del puesto como los domina el gerente operativo. La información acerca del puesto y los requisitos para llenarlos se consiguen a través de un proceso que se llama análisis de puesto, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtienen de manera sistemática, se evalúa y organiza.

En algunas industrias y dentro de ciertos países existen formularios aplicables a determinar funciones. Mediante un programa de análisis de puesto se identifica, deberes responsabilidades, habilidades, y niveles de desempeño del puesto que se investiga. Es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. (Werther W. , 2007, pág. 87).

Existen varias formas para recabar información sobre análisis de puesto, incluyendo los tres métodos entrevista, cuestionario y observación, nos daremos cuenta de responsabilidades y actividades de un puesto. (Dessler, 2009, pág. 129)

Según los autores la recopilación de información para el análisis de puesto de trabajo se da con los procesos que realiza el área de recursos humano, para poder crear un puesto, cuales son los requisitos o parámetros que necesita llenar el candidato para ocupar ese cargo, así como todas las funciones a desempeñar; como resultado de este proceso también se les permite hacer correcciones.

En el mundo empresarial los departamentos de las organizaciones tienen elaborado diferentes sistemas donde el empleado labora bajo estos términos, lo cual es una estrategia, por que el trabajador realizara sus funciones en tiempo determinado, lo cual deja a la empresa ganancias por que se conoce de las actividades del empleado.

Método y Procedimiento para la Recopilación de Datos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puesto suelen ser los siguientes:

- Observación Directa
- Cuestionarios
- Entrevista Directa
- Métodos Mixtos (Chiavenato, 2007, pág. 87)

Según Chiavenato hay cuatro formas para recopilación de información es la observación, entrevista, cuestionarios y los métodos mixtos.

Las empresas utilizan las entrevista y la observación directa para determinar la credibilidad al nuevo candidato, utilizando la observación y la psicología es la mejor manera de determinar al nuevo candidato.

a) Método de Observación Directa.

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. El análisis de puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puesto anota en una “hoja de análisis de puesto” los puntos clave de su observación. (Chiavenato, 2007, pág. 87)

Chiavenato nos aporta que es el método más utilizado por los diferentes tipos de empresa sea el perfil que sea, ya que es la manera más directa de realizar las entrevistas y selección de candidatos idóneos que garanticen la vida futura de la empresa por ende es la manera de descubrir las amenazas y debilidades de los candidatos.

Las empresas utilizan este tipo de método, ya que es el más antiguo o idóneo para investigar a una persona y darle credibilidad a los resultados encontrados; de la misma manera es forma más rápida de dar respuesta a las situaciones de las empresas.

✓ **Características del Método de Observación Directa.**

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista del puesto.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva. (Chiavenato, 2007, pág. 87)

Según Chiavenato el método de la observación directa es el método más importante para la recolección de información de un elemento.

Las empresas utilizan este método ya que les permite conocer al entrevistado y determinar sus características y al mismo tiempo de adquirir la información que se necesita del recurso entrevistado.

✓ **Ventajas del Método de Observación Directa.**

- a) Veracidad de los datos obtenidos
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del analista de puestos. (¿Qué hace?; ¿Cómo lo hace?; ¿Para qué lo hace?) (Chiavenato, 2007, pág. 88)

El autor refleja que de la observación directa obtenemos mucha información importante que solo le incluye a la empresa que realiza la entrevista.

En las empresas se utiliza los métodos de observación directa y lo que a su vez deja muchas ventajas con la información adquirida del nuevo recurso contratado.

✓ **Desventajas del Método de Observación Directa.**

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

El autor nos refleja que la observación directa a veces suele ser poco confiable ya que se necesita más que observación en donde tiene que haber contacto directo con la persona.

Las empresas para tener contacto directo con los candidatos suelen aplicar técnicas más directas como la entrevista ya que la observación se utiliza cuando el personal está laborando para la empresa.

b) Método del Cuestionario.

El análisis se efectúa al solicitar al personal que conteste un cuestionario para el análisis de puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

Según Chiavenato es el método que se hace llenando un cuestionario de preguntas, lo que a su vez deja saber lo que necesita la empresa y que por consecuencia puede dejar interrogantes.

El método del cuestionario es una estrategia que con la unión de la entrevista de observación directa hacen una complementación perfecta para determinar al candidato de la empresa.

✓ Características del Cuestionario.

- a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o a su superior para el análisis de puesto.
- b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa. (Chiavenato, 2007, pág. 88).

Según el autor la característica de los cuestionarios cambia con el perfil de la empresa dependiendo a que se dedica la empresa se formulara sus preguntas.

En la actualidad no todas las empresas aplican este tipo de métodos ya que dependerán de las características y necesidades de las empresas, ya que esta técnica, es una estrategia para darse una idea más específica de compatibilidad del candidato con las necesidades de la empresa.

✓ **Ventajas del Cuestionario.**

El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.

- a) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- b) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos.
- c) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

Las ventajas del cuestionario son de vital importancia para la empresa ya que solo se formulan lo que se desea saber del recurso.

Para las empresas las ventajas que dejan los cuestionarios es que pueden dar información adecuada y se puede saber si el recurso es adecuado.

✓ **Desventajas del Cuestionario.**

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en las cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

Según Chiavenato las desventajas es que los cuestionarios solo se pueden utilizar en las grandes empresas y a la vez puede ocasionar respuestas distorsionadas para la empresa.

Para algunas empresas suele ser una pérdida de tiempo ya que puede que las respuestas del empleado se alarguen por la falta de conocimiento del empleado y dinero a la empresa.

c) Método de la Entrevista.

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puesto le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la ausencia de diversas tareas que lo componen y sobre los por qué y cuándo.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

El autor nos aporta que esta técnica consiste en el contacto directo entre el entrevistador y el candidato para la obtención de información.

Esta técnica suele ser las más utilizadas por las empresas ya que es la que proporciona información más acertada acerca del candidato y por ende la persona que entrevista es el más especializado y capacitado.

✓ Características de la Entrevista Directa.

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de datos. (Chiavenato, 2007, pág. 88)

Lo que Chiavenato nos quiere dar a entender que la entrevista se caracteriza por el contacto o interacción directa entre la empresa y el ocupante

✓ **Ventajas de la Entrevista Directa.**

- a) La obtención de datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo.
(Chiavenato, 2007, pág. 89).

Según Chiavenato las ventajas son el despeje de dudas, veracidad de la información y el método que proporciona mejor resultado.

Cabe destacar que las empresas obtienen muchas ventajas al aplicar esta técnica pero cuando este instrumento se aplica de manera adecuada, cuando la persona que entrevista no está capacitada se ocasionan pérdidas para ambas partes.

✓ **Desventajas de la Entrevista Directa.**

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puesto no se prepara bien para su tarea.
- d) Costo operacional elevado, se necesitan analistas con experiencia,
(Chiavenato, 2007, pág. 89).

El autor refleja que las desventajas de la entrevista vienen dadas por mala administración o aplicación de la misma.

Cabe destacar que las empresas siempre a la hora de entrevistar al candidato la persona más indicada es la que realiza el contacto, a veces suelen contratar personal especializado o los directivos del departamento solicitante del puesto.

d) Métodos Mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos.

Los métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevistas, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevistas, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.

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

Lo que el autor refleja que los métodos mixtos es la combinación de técnicas para obtener información más adecuada y acertada del objetivo en cuestión.

Con lo expuesto anteriormente en las empresas cuando existe una vacante se utilizan diversos métodos y herramientas para que los lleven de manera productiva ejecutar los procesos de reclutamiento, para cometer el mínimo de errores, tomando en cuenta que las organizaciones buscan la mejor alternativa para solucionar cada uno de las situaciones futuras que se le presenten, es por

ello que hacen uso de métodos ya mencionados anteriormente para la recopilación de información; estos mismo pueden variar de acuerdo a la forma o necesidad de la empresa o se utilizan mixtos para tener una mejor óptica de resultados.

✓ **Descripción y Especificaciones del Puesto de Trabajo.**

Antes de obtener la información específica, los analistas identifican los distintos puestos que existen en la organización. Una descripción de puesto es una explicación escrita de responsabilidades las condiciones de trabajo y otro aspecto de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la evaluación varia de una compañía a otra. (William, 2000, pág. 96).

Los puestos deben tener las especificaciones correspondientes, nombre de puesto, fecha y el nombre de la persona que participo en la entrevista. (Dessler, 2009, pág. 144)

Según los autores la descripción y especificación del puesto son las características detalladas de las tareas, condiciones, responsabilidades y dependencia o relaciones con los demás departamentos.

En el mundo empresarial es de vital importancia la creación de manuales de función donde se especifiquen o se describan detalladamente todas las actividades o tareas a realizar del puesto creado, ya que estos son una guía de orientación para el personal que evitan cruces o desvíos en las acciones de los trabajadores.

7.2.2. Reclutamiento.

Constituye una manera por la cual la administración de recursos humano puede elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo de reclutamiento y reducir los costos operacionales de reclutamiento, el problema fundamental de la institución es establecer fuentes de suministro de recursos,

una de las fases más importante del reclutamiento lo constituye la identificación, selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse para encontrar a los candidatos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 169).

Se le llama también identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización. (Davis, 2008, pág. 152)

Ambos autores coinciden en que la etapa de reclutamiento es fundamental identificar las fuentes de reclutamiento apropiadas para encontrar al candidato idóneo.

En la actualidad todas las empresas en general hacen uso de las fuentes internas y externas cuando es necesario encontrar un candidato más idóneo para ocupar un cargo, basándose en las políticas internas de la empresa las cuales son definidas según su filosofía.

7.2.2.1. Concepto.

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

Constituyen elementos esenciales proporcionando información básica sobre las funciones y responsabilidades que se requieren en cada vacante. (Davis, 2008, pág. 152)

Según los autores el reclutamiento comprende los procedimientos para obtener información acerca de los candidatos de manera que se pueda tomar una buena decisión de selección.

Las empresas ante la necesidad de reclutar candidatos utilizan las técnicas adecuadas para el proceso de reclutamiento y selección de los recursos potenciales que le servirán a la empresa cumplir con sus objetivos y metas.

7.2.2.2. Importancia del Reclutamiento.

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

No dejar de insistir en la importancia del reclutamiento ya que si solo dos personas solicitan un puesto, probablemente no se tenga otra opción más que contratar, pero si aparecen 10 o 20 candidatos es posible utilizar técnicas como la entrevista y las pruebas para seleccionar a los mejores. (Dessler, 2009, pág. 172)

Los autores expresan que el reclutamiento tiene mucha importancia, ya que por medio de este proceso podemos hacer una selección más apropiada y poder elegir entre varias alternativas la mejor.

Cabe mencionar la importancia que tiene para las empresas el proceso de reclutamiento ya que llena y satisface las necesidades de los clientes, por ende la empresa debe reclutar personal adecuado para cumplir con las obligaciones y cumplir con los objetivos de la empresa.

7.2.2.3. Fuentes y Métodos para Conseguir Candidatos al Puesto Trabajo.

- **fuentes de reclutamiento interno.**

Los mismos empleados que laboran para la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. (Werther, 2000, pág. 132)

Según Werther el reclutamiento interno consiste en la captación del candidato para el puesto en base la promoción de los trabajadores internos de la empresa.

Para muchas empresas es más ahorrativo promover a su personal ya que estos conocen bien a la organización; sus políticas, reglas y procedimiento, así que los costos de inducción y capacitación de un trabajador nuevo es elevado.

- **Programas de promoción de información de vacantes.**

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

Según el autor los programas de promoción de información de vacantes son los medios de difusión que utiliza la oficina de recursos humanos en conjunto con los directivos de la empresa para dar a conocer la existencia de un puesto vacante.

En la actualidad las empresas utilizan medios comunes como aviso o carteles ubicados en la misma empresa, aunque otras se inclinan por hacer uso de los medios masivos como radio y televisión, pero debido a sus elevados costos solo la minoría se inclina por este medio de difusión.

7.2.2.3.1. Tipos de Reclutamientos.

Existen tres tipos de reclutamiento Interno y externo y mixto.

- ✓ **Fuentes Internas.**

Los mismos empleados que laboran para la organización constituyen la fuente interna ya que tiene conocimiento de las políticas de la empresa y ya se encuentran familiarizados con todos los procedimientos internos, lo cual la empresa no incurriría en gastos para la contratación de un nuevo recurso. Por lo

tanto es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno al mínimo de dos semanas antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor o incluso semanas. (William, 2000, pág. 157).

Dentro del reclutamiento se encuentra tipos de reclutamiento entre ellos tenemos el reclutamiento interno que según el autor antes mencionado está conformado por una base de datos de recurso humano que labora dentro de la empresa.

En la actividad empresarial se inclinan por este tipo de reclutamiento porque permite seleccionar al recurso humano que esté de acuerdo con el perfil y que cumpla con los requisitos, pero sobre todo el personal promovido es ventajoso para la empresa, ya que el recurso humano conoce las políticas y procedimientos de la empresa lo cual significa ahorro por contratación de personal.

✓ **Fuentes Externas.**

Es cuando en la organización no se logra cubrir la vacante con recursos interno, lo cual será necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos. Con el número de vacante que cuenta el departamento de recursos humanos. (Werther W. , 2007, pág. 159).

Según el autor las fuentes externas es otro tipo de reclutamiento y los candidatos provienen del ambiente externo, como mercado de oferta laboral.

Con lo antes mencionado muchas empresas en la actualidad utilizan este tipo de reclutamiento en donde se hace la convocatoria para reclutar personal de afuera o ajena de la empresa y seleccionar al idóneo para el puesto, con lo que conlleva incurrir en costo y tiempo para la integración del nuevo personal ya que este desconoce las políticas y todo el que hacer de la empresa.

✓ **Reclutamiento Mixto**

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

Chiavenato expresa que el reclutamiento mixto se da cuando las empresas utilizan los dos tipos de reclutamiento tanto interno y externo.

Las empresas suelen utilizar los métodos mixtos para lleva acabo el reclutamiento para tener una base integral de prospectos calificados para las vacantes que se está ofertando.

7.2.2.3.2. Proceso de Reclutamiento.

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

Son los estudios de las anteriores necesidades de empleo de la empresa durante los últimos, con el fin de predecir las necesidades futuras. (Dessler, 2009, pág. 167)

Ambos autores coinciden que el proceso de reclutamiento consta de etapas que son claves para el proceso ya que aquí es donde las empresas inician la recolección de información para la identificación de candidatos idóneos para los puestos.

Con lo antes mencionado podemos decir que el reclutamiento es un proceso mediante el cual las empresas realizan una convocatoria para captar al recurso humano más apto e idóneo para ocupar un cargo o una vacante dentro de

la empresa, con el único objetivo de tener una base de datos de información de mejores recurso humano para después seleccionar al mejor de los mejores para el puesto.

7.2.3. Selección.

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

Es el que define las obligaciones y los requisitos de los puestos en la empresa, el cual consiste en reclutar y seleccionar empleados. (Dessler, 2009, pág. 166)

Los autores Chiavenato y Dessler la selección es el proceso mediante el cual se hace la acción de decisión entre una o más opciones, logrando una clasificación optima de personal para ocupar un cargo o una vacante dentro de una empresa; este es un proceso difícil ya que el departamento o la persona encargada de realizar la selección de recurso humano deberá decidir en elegir al mejor y al que más convenga para la empresa, en el cual debe de ser objeto y no subjetiva la decisión.

Cabe mencionar que en la actualidad no todas las empresas cumplen con este proceso de selección, ya que sus puestos son ocupados por amigos o personas con afinidad de los dirigentes de la empresa y si se da el proceso de reclutamiento solo es para acumular papelería por lo que en algún momento presentan problema de desempeño.

7.2.3.1. Concepto.

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

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

Según el autor la selección consiste en la elección o elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado, en otras palabras se va a escoger a la persona que esté de acuerdo con el perfil del puesto, lo que más convenga a la empresa haciendo un pequeño análisis de costo beneficio de esa elección y posible contratación de personal.

En el mundo empresarial si la selección de su recurso humano no se atiende de manera adecuada, al contratar personal que no vaya de acuerdo con el perfil del puesto ocasiona pérdidas y déficit en la productividad y desempeño laboral.

7.2.3.2. Importancia.

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

El autor refleja que la selección es importante porque es la guía que debe de seguir las empresas para ubicar a personas calificadas y productivas en los

puestos o vacantes, es por ello que se debe de realizar de una manera objetiva considerando los parámetros y factores que te permitan elegir al mejor para la empresa.

Cabe destacar que algunas empresas no prestan atención al proceso de selección es por ello que su aprovisionamiento de personal es inadecuado por ende presentan dificultad en el logro de metas y objetivos.

7.2.3.3. La Selección como Proceso de Comparación.

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

Es el proceso de decidir cuál puesto debe cubrir la empresa y como cubrirlo la selección de candidatos potenciales que cumplan con los requisitos que el puesto exige. (Dessler, 2009, pág. 167)

Según los autores la selección como proceso de comparación expone dos parte; la primera los requisitos del puesto y por la otra el perfil del candidato, mientras que nuestro segundo autor aporte la clara importancia de este proceso ya que para las empresa es importante cubrir una vacante con personal calificado y de manera satisfactoria, lo queda señalado que ambos coinciden en la compatibilidad del perfil del cargo y el perfil del candidato..

Cabe señalar que es muy importante valorar estas dos partes para determinar el nivel de compatibilidad del puesto con el candidato, pero no todas las empresas realizar estas comparaciones, esto sucede cuando las personas

encargadas del proceso no están preparadas y la falta de transparencia en los procesos llevar a contratar personas ajenas al perfil del cargo.

7.2.3.4. La Selección como Proceso de Decisión y Elección.

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

“Igualmente es la determinación del personal que se requiere en el futuro de la empresa, mediante proyección de los departamentos de recursos humanos”. (Dessler, 2009, pág. 169)

Según los autores la selección como decisión y elección es el proceso mediante el cual se junta a los candidatos que resultaron compatibles entre las características de puesto con las del candidato, pero se da la elección y decisión por un candidato el que se ajuste a las necesidades de la empresa.

En la actualidad las empresas se evitan este proceso ya que cuando se crea un puesto ya está elegida la persona que ocupara el puesto.

7.2.3.5. Modelo de Comportamiento.

Entre los distintos modelos tenemos el modelo clásico o tradicional.

Consiste en el modelo que fue utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica. (Chiavenato I. , 2007, pág. 172).

Consiste en determinar cuáles son los empleados que están calificados para los puestos proyectados. (Dessler, 2009, pág. 169)

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

Los autores en este modelo se basa en las observaciones y estudio analítico del comportamiento humano dentro de la empresa con el único fin de diseñar formas de tratar a las personas para evitar los conflictos laborales, entender bien a tu personal te da la ventaja de conocerlo y que el mismo tenga confianza para transmitir lo que le pasa, esto ayuda a reducir los conflictos en el ambiente laboral.

El comportamiento de las personas es muy importante para las empresas ya que se determinan las acciones y el ambiente conflictivo, una persona con un comportamiento inadecuado representa problemas de conflicto dentro y fuera de la empresa.

7.2.3.6. Modelo de Colocación.

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

Son los registros que describen el nivel potencial de los empleados, sus intereses, sus carreras y desarrollo. (Dessler, 2009, pág. 170)

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

Cabe destacar que las empresas contratan a su personal basándose en las recomendaciones de las personas que ya laboran en la empresa esto se puede deber a la falta de confianza en los procesos o al incumplimiento con los procesos burocráticos, cuando no se cuenta con varias opciones y solo una vacante, lo que significa que tendrán menor oportunidad de selección.

7.2.3.7. Modelo de Selección.

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

El autor nos aporta que la elección de muchos candidatos, pero entre ellos hay uno que sobresale para el puesto, puede haber muchos candidatos pero solo existe para la vacante, por lo que hay más oportunidad de selección.

Cabe mencionar que esto ocurre en muchas empresas ya que hay muchas personas aplicando para el puesto.

7.2.3.8. Modelo de Clasificación.

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

Ficha preparada para cada uno de los puestos de una empresa, que incluye a cada uno de los empleados sustituto y sus clasificaciones. (Dessler, 2009, pág. 170)

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

El modelo por clasificación permite a la empresa oportunidades de ubicar al personal donde corresponda y se desarrolle de una manera eficiente, sobre todo donde el recurso se sienta satisfecho con su trabajo.

7.2.3.9. Modelo de valor agregado.

Modelo de valor agregado. Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad. (Chiavenato., 2007, pág. 178).

Según el autor este modelo busca seleccionar al personal que pueda ofrecer o aportar más a la empresa.

Con lo antes mencionado las empresas tienen la expectativa en el nuevo empleado esperando aportaciones o habilidades que ayudaran hacerla más competitiva.

7.2.3.10. Individuales Requeridas.

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

Son los conocimientos y habilidades adquiridas por el candidato, una manera sencilla de evaluar a los candidatos utilizando dispositivos de preselección, ejemplo pedir al empleado que realicen tareas sobre el puesto. (Dessler, 2009, pág. 175)

Según los autores los individuales requeridos son todas aquellas habilidades, conocimientos propios del candidato que son tomadas en cuenta y que vienen a beneficiar a la empresa al momento de desempeñar un puesto o vacante.

Las empresas siempre complementan los requisitos de cargos con habilidades y conocimiento que definen un mejor perfil del puesto a ocupar.

7.2.3.11. Pasos de la Selección del Personal.

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

- ❖ Selección con único acto para decidir.
- ❖ Selección secuencial de dos actos de decisión.
- ❖ Selección secuencial de tres actos de decisión.
- ❖ Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión. (Chiavenato, 2007, pág. 149).

La selección facilita la aplicación de las prioridades estratégicas en toda la compañía, reduce la duplicación, distribución de los costos para la empresa. (Dessler, 2009, pág. 174)

Según los autores existen muchas técnicas de selección en el cual se aplicara de acuerdo con la naturaleza y complejidad de los puestos o vacantes, pero sea cual sea la técnica aplicada para seleccionar el personal se tiene que ir a una efectiva elección para obtener la persona más indicada y conveniente para el puesto y para la empresa.

Cabe mencionar que cada una de las empresas elige y aplican sus técnicas de selección efectivas buscando una toma de decisión de calidad.

a) Recepción Preliminar de Solicitudes.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal. A

continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar. (Davis W. , 2008, p. 202).

Avisar a los candidatos de un puesto vacante (con un anuncio en taleros de noticia), enumerando los atributos como las habilidades, el horario de trabajo y el salario. (Dessler, 2009, pág. 176)

Según los autores la información preliminar sobre el candidato se obtiene a través de la recepción de la solicitud laboral, es ahí donde hay contacto directo de candidato empresa en donde se intercambian información y surgen percepciones acerca de la empresa y del candidato, dando paso a aquel candidato llene una solicitud de empleo y tengamos algo más concreto y formal acerca del candidato.

En la actualidad las empresas obtienen la información preliminar por medio de los Curriculum o documentos presentados por los candidatos al momento de la oferta laboral, utilizando también los medios eléctricos, además de hacerlas directamente.

b) Administración de Exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. (Werther w. , 2000, p. 186).

En la evaluación de examen se eligen los atributo predictores ya que son importante para un trabajo exitoso. (Dessler, 2009, pág. 212)

Como los autores nos aportan los exámenes son herramientas que nos ayudan a tener mejor resultados parta seleccionar a la persona más adecuadas.

Con la finalidad de tener una visión certera acerca del recurso que vamos a seleccionar, las empresas realizan la administración de exámenes que les permite evaluar mediante resultados la compatibilidad y idoneidad del candidato.

c) Tipos de Prueba.

✓ Prueba psicológicas:

“Se enfocan en la personalidad. Se encuentra entre las menos confiables, su validez es discutible por que la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva”. (Dessler, 2009, pág. 221)

✓ Pruebas de conocimiento:

Son más confiables por que determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que un examen del código civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos acerca de estas pruebas”. (Dessler, 2009, pág. 221)

✓ Pruebas de desempeño:

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. En ejemplo anterior es obvio que la organización espera que cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto y no que prepare tacos al carbón”. (Dessler, 2009, pág. 221)

✓ Exámenes de repuestas graficas:

Miden las repuestas fisiológicas a determinados estímulos las pruebas de polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es casi inexistente en el ámbito de las empresa latinoamericanas a causa tanto de factores éticos (el rechazo que se puede experimentar es muy grande) como de factores económicos. Su uso extensivo no es previsible. (Dessler, 2009, pág. 221)

✓ Polígrafos (detector de mentiras):

Mide las repuestas fisiológicas a las preguntas (policía, vendedores al detalle). (Dessler, 2009, pág. 235)

✓ **Exámenes de aptitud**

Examen de honestidad: Mide las actitudes individuales respecto a las conductas deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros, etcétera). (Dessler, 2009, pág. 223)

✓ **Cuestionario de opiniones laborales**

Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puesto de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos). (Dessler, 2009, pág. 223)

✓ **Examen médico**

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

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

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

Según los autores, tenemos una serie de pruebas a las que pueden ser sometidos los candidatos a una vacante, todos ellos son muy importantes ya que es como una radiografía que evalúa todo los ámbitos y facetas del recurso humano, así como sus aptitudes, conocimientos, desempeño, ética-moral, sentimental, etc; para tener un concepto claro y preciso del candidato a ocupar el cargo y sobre todo estos exámenes o tipos de prueba te dirige a la elección del mejor candidato para el puesto.

Por lo que la empresa utiliza estos métodos para determinar las habilidades de todos sus trabajadores y sus candidato de salud física y mental para analizar la capacidad de sus empleados ya sea en la parte administrativa como en el

campo laboral donde se desenvuelven sus trabajadores donde tienen que pasar todo el día y la noche resguardando un punto en común.

7.2.3.12. Entrevista de Selección.

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

Por lo tanto la precisión con la que una prueba, o una entrevista miden lo que desean medir y cumplen con las funciones a cumplir. (Dessler, 2009, pág. 212)

Según Werther y Dessler la entrevista de selección consiste en un encuentro del candidato con un persona de la empresa llamado entrevistador quien durante ese lapso de tiempo hará preguntas claves e importantes para evaluar o diagnosticar la compatibilidad del candidato con el puesto, este tipo de técnica es aplicable a todo tipo de personal y más común y usada por las organizaciones.

La entrevista es la técnica más utilizada por las empresas en donde la organización tiene una percepción acertada acerca del candidato.

a) Proceso de la Entrevista.

El entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten la oferta de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del

puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés (Werther w. , 2000, p. 194).

A sí mismo es la validez que se basa en demostrar que las calificaciones de las pruebas están relacionada con el desempeño del entrevistado. (Dessler, 2009, pág. 212)

Según los autores durante el proceso de la entrevista la persona encargada de la entrevista deberán diseñar las preguntas o guías de preguntas claves que le darán la información que necesita para tener desarrollar un concepto claro del candidato es por ello que debe de haber una preparación previa a este proceso.

Cabe señalar que la efectividad de la entrevista dependerá de la persona que haga la entrevista y de los puntos clave a analizar es por ello que las empresa en la actualidad por lo general el que realiza la entrevista es la persona capacitada o especializada en el área o puesto en cuestión.

✓ **Ventajas y Desventajas de la Entrevistas.**

✓ **Ventajas:**

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.
- d) No tienen contradicciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo.

✓ **Desventajas:**

- a) Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

- c) Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.
- d) Costo operativo elevado; exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo. (Chiavenato I. , 1994, p. 248).

Lo que los autores indican que todo proceso tiene sus desventajas y ventajas pero lo que debe de tener cuidado que aunque el proceso sea ventajoso se lleva el riesgo que la manera con la que se aplica no sea la adecuada y se pierda tiempo y costo en ello, sobre todo si se seleccione a una persona inadecuada.

La efectividad de la entrevista de selección realizada por las empresas dependerá de la forma que se apliquen, así que puede representar ventajas y desventajas por las mismas.

b) Verificación de Referencias y Antecedentes.

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

Ahora bien una verificación de referencias es aquella que muestra la validez de referencia del conocimiento de tareas y habilidades que se necesitan del nuevo reclutado, es validar los antecedentes del reclutado. (Dessler, 2009, pág. 213)

La revisión de referencias y antecedentes son muy importantes, ya que permite constatar la información proporcionada por el Curriculum u hoja de vida, lo que le autor nos aporta que revisando sus antecedentes podemos informarnos de que funciones desempeña, cuanto devengaba, cual fue el comportamiento en sus antiguos trabajos y que referencia nos brindan del candidato, ahí es posible

darse cuenta si estamos frente a una persona responsable, capaz, innovador, proactivo, en fin este proceso no debe de pasar por desapercibido, ya que nos proporciona información veraz y podemos evitar que entre personal inadecuado a trabajar en la empresa.

En la actualidad las empresas por lo general se apoyan de las referencias encontradas en el Curriculum para tener así una idea de las cualidades de los candidatos.

c) Evaluación Médica.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico de solicitante. Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, pasando por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud. (Werther w. , 2000, p. 201).

Cabe mencionar que existen varias razones para llevar a cabo un examen médico previo al empleado. Una es para verificar si el empleado cumple con los requisitos físicos para el empleo, para descubrir la limitación, establece una línea de base de la salud del aspirante para seguros médicos. (Dessler, 2009, pág. 238)

Según los autores los exámenes médicos o evaluación médica son muy importantes porque nos proporcionan el estado de salud del candidato, así nos informamos si el candidato padece de alguna enfermedad crónica o contagiosa, hay que tomar en cuenta que una persona que no tiene buena salud causa mucho ausentismo laboral, por ello la evaluaciones médicas son de suma importancia.

Cabe destacar la importancia de aplicación de exámenes a los candidatos, ya que por medio de ellos se determina el estado de salud física y mental, debido a que existen puestos donde se exige el buen estado físico del candidato.

d) Entrevistas con el Supervisor.

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

Ahora bien es el último que tiene la responsabilidad de decidir con respecto al nuevo empleado y su contratación. (Davis, 2008, pág. 217)

Según los autores la entrevista con el supervisor es otra de las técnicas de selección y este deberá estar muy bien preparado, ya que de él dependerá la decisión final, él es la persona especializada operacionalmente hablando quien hará conclusiones del candidato.

En la actualidad la empresa VYSPSA realiza sus entrevistas por medio del director general y el responsable de recursos humanos; cabe destacar la relevancia que el supervisor y dirigentes del departamento del puesto creado realicen la entrevista al candidato, ya que son los más apropiado para determinar quién es la persona capaz para el puesto.

e) Descripción Realista del Puesto.

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

Por lo tanto es un sistema continuo que ayuda a identificar y desarrollar el liderazgo organizacional para mejorar el desempeño del empleado. (Dessler, 2009, pág. 175)

Para los autores es importante dar a conocer las funciones a los candidatos por medio de las fichas de cargo, ya que se informara con qué departamento estará en contacto, que tipo de herramientas de trabajo utilizara, en fin un concepto real de lo que hará para que él no se haga percepciones ajenas al puesto, claro está que existe un proceso llamado inducción donde se le enseña al trabajador lo que hará y como lo realizara.

Muchas empresas en nuestra actualidad cuando entrevistan a los candidatos no hacen una descripción real del puesto o no aclara las dudas respecto a la vacante es ahí donde se dan malos entendidos acerca del puesto, ya en el momento del desempeño.

7.2.3.13. Decisión de Contratar.

Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización. Conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales. (Werther w. , 2000, pp. 203-204).

Por lo tanto es la decisión que corresponde a la alta gerencia en coordinación con los departamentos de recursos humanos en la toma de decisión para la contratación del nuevo recurso, dando validez a todas las pruebas realizadas. (Dessler, 2009, pág. 215)

Como se observa los autores difieren en cuanto a quien le corresponde la decisión de contratar.

En VYSPSA la decisión de contratar por lo general es tomada por el dirigente o gerente de la empresa, claro antes de esto se ha realizado todo el proceso de selección, por la eficiencia de recursos humanos.

7.2.3.14. Realimentación del Proceso de Selección.

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

Se pide a los candidatos de puestos administrativos que tomen daciones sobre situaciones hipotéticas y luego se califica su desempeño, son pruebas y juegos administrativos para aclarar que el sistema de selección reclutamiento funcione adecuadamente. (Dessler, 2009, pág. 225)

La retroalimentación del proceso de selección según los autores son una serie de pruebas hipotéticas para determinar las posibles debilidades que se presentaran.

Si los procesos de selección se llevaron de una manera adecuada siguiendo los pasos sigilosamente, el resultado que obtendrían las empresas sería un buen recurso contratado, pero si existió debilidad en los procesos la retroalimentación te permite desarrollar correcciones para mejorar y no cometer dos veces el error así hacer efectivo y fiable el proceso de selección.

7.2.4. Contratación.

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

Es la decisión que se toma de contratar a un nuevo empleado en la empresa, con el fin de mantener la buena imagen de la organización. (Davis, 2008, pág. 218)

Según el aporte de los autores la contratación es el proceso mediante el cual la empresa formaliza la integración de un nuevo personal a formar parte de su fuerza laboral, el cual es celebrado mediante un contrato legal regido por el código laboral donde estarán detalladas las especificaciones generales del puesto.

En las empresas los contratos se realizan mediante una celebración legal en donde el trabajador acepta todas las disposiciones expuestas por la empresa, estableciendo deberes y derechos.

7.2.4.1. Concepto.

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

De igual manera es la formalización y aceptación de un nuevo miembro de la empresa, señala el fin de un proceso administrativo. (Davis, 2008, pág. 217)

La Ley 185 del Código del Trabajo vigente en Nicaragua en su diario Oficial.

Dicta que en el uso de las facultades que le confiere el Código del Trabajo, Ley 185 y Ley del Salario Mínimo Ley # 625 publicado en la gaceta # 205, que fue aprobada el 5 de septiembre de 1996 y publicada el 30 de septiembre del mismo año, el salario de los trabajadores de VYSPSA, redondea entre (C\$ 4500,00) Cuatro mil quinientos córdobas netos. (Ver anexo N°10) de la tabla del código del trabajo. (Nacional, 2006)

Como se mencionaba que la contratación en un acuerdo entre ambas partes celebrado por un contrato legal donde poseerá las especificaciones como tiempo, salario, jornada laboral etc. Esta ley expresa que el trabajo es un derecho,

una responsabilidad social y goza de la especial protección del estado. Donde el estado procurara la ocupación plena productiva de todos los nicaragüenses, lo que se expresa en la tabla del salario mínimo del código de trabajo para las empresas Sujeta a régimen fiscal el salario mínimo para estas empresas.

7.2.4.2. Elementos del Contrato.

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

Según Grados los elementos del contrato son todos aquellos documentos que el recién contratado deberá presentar o adjuntar a su hoja de vida al momento de ser contrato, el cual va a variar de acuerdo a las políticas de la empresa y de la naturaleza del puesto.

En la actualidad las empresas más grandes son las que formalizan la relación laboral mediante un contrato ya que las pequeñas lo hacen mediante un acuerdo verbal entre ambas partes.

d) Relación Laboral y Contrato de Trabajo.

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

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

El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) El lugar y la fecha de su celebración;
- b) La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;

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

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

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

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

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

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

Cabe mencionar los contratos se darán de acuerdo al giro de la empresa, ya sea por tiempo indefinido o un contrato temporal.

7.2.5. Inducción.

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

Como se ha dicho la Inducción es el propósito de la administración de recursos humanos en el mejoramiento de la contribución productiva del personal en la organización de manera que sea responsable desde el punto de vista estratégico ético y social. (Davis, 2008, pág. 228)

Según los aportes de Grados y Davis la inducción de personal es una etapa de integración del nuevo personal a la empresa, a sus funciones, al ambiente laboral, a sus políticas y cultura etc. De forma general la inducción es la familiarización del nuevo empleado con la empresa lo cual es muy importante para que se sienta satisfecho y cómodo con su puesto.

Con lo antes mencionado cabe señalar que no todas las empresas cuentan con espacios o programas de inducción para el personal contratado, esto provoca que el trabajador se lleva más tiempo para adaptarse al ambiente y por ende se perjudique la productividad del departamento.

7.2.5.1. Programa de Inducción.

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

Es el proceso por el cual la empresa le proporciona informaciones básicas sobre los antecedentes de la empresa. (Dessler, 2009, pág. 292)

Según los autores los programas de inducción son las diferentes técnicas de integración del personal recién contrato a sus labores, estos programas tienen gran ventaja para las empresas ya que el personal aprende de una manera rápida y dinámica sus funciones a ejecutar, lo cual permite que el personal sea productivo en su jornada laboral.

Como podemos observar según esta teoría debería de existir inducción en las empresas pero en la actualidad no se invierte en esto ya que tiene sus costos, por ello solo la minoría de las empresas tienen estos programas para su personal.

7.2.5.2. Fines de Inducción.

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

Por lo tanto los fines de la empresa es que el nuevo empleado se familiarice con la empresa y sus compañeros, en horarios de trabajos, las

prestaciones y acciones, el cual le ayuda a disminuir la presión de los primeros días de trabajo. (Dessler, 2009, pág. 292)

El objetivo de la inducción del personal es que se conozca la empresa de una manera integral desde sus políticas, procedimientos, normas, cultura así como las nuevas responsabilidades adquiridas, para que el personal este bien orientado y dirigido así evitemos la rotación de personal y la improductividad.

Las empresas que aplican programas de inducción, valores que dejan muchos beneficios como lo definen sus objetivos y logran hacer más eficiente al nuevo recluta.

a) Reducción de Costos.

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tendrá a fijar parámetros y presupuesto, que no es posible exceder. (Werther, 2000, p. 155).

Un estudio adecuado y detallado de un puesto ayuda a identificar los recursos adecuados que necesita la empresa, dando origen a reducción de costo para la empresa. (Dessler, 2009, pág. 298)

Reducción de costos este objetivo se logra con buenas decisiones de contratación que eviten la rotación del personal.

Por otra parte la empresa a través del proceso de inducción busca que el trabajador en ese lapso de tiempo, tenga definido los objetivos de la empresa y se asegure de conocer a la vez la misión y visión de largo plazo y se apropie de su nuevo puesto en menor tiempo, adaptándose al cargo y poder ser más eficiente.

b) Reducción de Estrés y Ansiedad.

Cuando no hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta el estrés el desempeño es mayor porque este ayuda a una persona a buscar recursos para satisfacer las necesidades

laborales. El desempeño comienza a disminuir en algún momento porque el exceso de tensión interfiere con él. (Newstrom, 2007, págs. 360-361).

Muchos supervisores consideran que el proceso de inducción ayuda a reducir la ansiedad del trabajador, lo cual les permite darle seguimiento para que el nuevo subordinado sin que este se dé cuenta, lo cual les facilita el trabajo. (Davis, 2008, pág. 237)

Con lo antes expuestos la inducción en las empresas suele ser de gran ayuda y beneficio ya que reduce la ansiedad y el estrés por conocer algo desconocido o por adaptarse a un nuevo ambiente laboral.

Las empresas inducen a su personal ya que entre más relajado estén los nuevos empleados será más fácil lograr algo o cumplir una meta siendo más productivo su desempeño, ya que el nuevo empleado este ansioso, por lo que es menos productivo que los antiguos empleados.

c) Reducir la Rotación del Personal.

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

Reducir la rotación es un término unilateral de los departamentos de recursos humanos para evitar que el empleado termine su relación laboral con la institución, la función consiste en un vínculo laboral con un mínimo de dificultades. (Dessler, 2009, pág. 249)

Según los autores la rotación expresan una rotación interna de personal y valoran tanto la importancia de las ventajas y las desventajas de la rotación, procurando a lo interno para potencializar al personal y evitándole a lo externos para los coste que genera.

Cuando no existe un programa de inducción adecuado para los trabajadores contratados en la mayoría de las empresas aumenta el índice de rotación ya que los trabajadores no están satisfechos con su trabajo y renuncian y se lograra preparar al personal interno, para atender situaciones confidenciales.

d) Ahorrar Tiempo a Supervisores y Compañeros.

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

El autor nos aporta que cuando el personal no ha recibido una inducción adecuada este pierde tiempo en tratar de conocer a la empresa y su ambiente laboral , pero cuando el supervisor o jefe inmediato le ayuda a conocer sus funciones y la empresa se hace más eficiente el trabajo o desempeño laboral de ese nuevo personal.

Cabe señalar la importancia de la inducción en las empresas y más cuando todos se involucran y ayudan al trabajador nuevo a adaptarse a la cultura de la empresa en sus funciones claramente definida, lo cual beneficia a la empresa reduciendo la rotación y dando una buena impresión de calidez laboral.

7.3. Desempeño Laboral.

7.3.1. Definición.

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

Por tal razón es el proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y un solo sistema en común, el cual tiene el objetivo de asegurar el respaldo de las metas de los empleados. (Dessler, 2009, pág. 336)

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

En el mundo empresarial el desempeño laboral es medido de acuerdo a las políticas y actividad de la empresa, siendo este aspecto muy relevante para el logro de metas y objetivos.

7.3.2. Importancia.

Un proceso eficaz del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad. (Davis W. , 2008, p. 297).

Ahora bien es la importancia de evaluar el desempeño actual o anterior aportando conocimiento y la deficiencia del empleado, lo cual el empleado debería conocer las técnicas de evaluación de la empresa, es de importancia para la firma determinar la calidad de sus empleados. (Dessler, 2009, pág. 336)

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

Cabe señalar la importancia de evaluar al trabajador, ya que las empresas por medio de este análisis se determina identificando desviaciones para tomar decisiones importantes.

7.3.3. Factores que Influyen en Desempeño Laboral.

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

Los supervisores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten a los trabajadores por falta de conocimiento, son factores que muchas veces afectan la productividad y la evaluación del empleado. (Dessler, 2009, pág. 340)

Como puede observarse los autores coinciden en que existen factores que afectan el desempeño laboral, de todos los colaboradores y que deben ser evaluados para que aporten un buen desempeño al eficiente funcionamiento.

Cabe destacar la importancia de la evaluación del desempeño en las empresas y sobre la determinación de los factores que podrían estar ocasionando el déficit en la productividad general de la empresa, para tomar decisiones importantes de ajuste en la organización.

7.3.3.1 Competencias Laborales.

Las dimensiones del departamento del personal afectan también el tipo de servicio que proporcionan a los empleados, a los gerentes y a la organización. En los departamentos de personal pequeños el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias de recursos humanos. En estos casos, el gerente recibe

retroalimentación continua sobre las funciones que la organización espera realice (Werther w. , 2000, pág. 20).

En la escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada uno de los empleados, luego se evalúa al empleado y se obtiene la mejor calificación de desempeño. (Dessler, 2009, pág. 340)

Según los autores aportan que las competencias laborales de cada empleado se reflejan en la capacidad de atender sus responsabilidades y obligaciones, en su desempeño laboral, ya que pueden ocurrir situaciones no favorables para los empleados, en caso de no estar aptos para el cargo que fueron seleccionados.

En el mundo competitivo laboral se mantiene en evaluación constante en donde se alimenta una base de dato de resultados, entonces el trabajador que está dando resultados desfavorables es retirado y el que da mejor resultado será premiado o promovido mejorar, en algunos casos estos procesos son útiles para que las empresas determinen necesidades de capacitación para mejorar el desempeño laboral.

7.3.3.2. Conocimientos.

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

Es una evaluación que está abierta a la persona y a la interpretación que se le da a la información. (Dessler, 2009, pág. 355).

Es evidente entonces que el conocimiento es una enseñanza de conceptos y habilidades que el jefe o supervisor transmite hasta ser bien captadas por el aprendiz.

Los conocimientos son muy importantes a la hora que se realiza una evaluación y es uno de los factores que deben de considerarse, las empresas hoy en día realizan una evaluación de desempeño para conocer el rendimiento de las personas que están laborando dentro que si están preparadas o capacitadas para desempeñar el cargo.

7.3.3.3. Capacitaciones.

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

Ahora bien en las capacitaciones los supervisores son fundamentales en la mayoría de las evaluaciones ya que es el más adecuado para observar y evaluar al empleado. (Dessler, 2009, pág. 359)

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

Con lo antes mencionado las empresas suele capacitar después de haber realizado una evaluación donde se obtuvo como resultado personal poco capacitado, por ello una de las ventajas es mejor con la retroalimentación de los resultados obtenidos.

7.3.3.4. Habilidades.

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

Es el proceso de evaluar la capacidad y el proceso hacia el logro de las metas estratégicas y de tomar medidas de cómo lograr objetivos y metas. (Dessler, 2009, pág. 81)

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

Con lo antes mencionado no todas las personas que laboran dentro de una empresa tienen las mismas habilidades, por ello a la hora de evaluar en base a habilidades debe de existir una flexibilidad con aquellos que no están tan dotados, por eso muchas empresas desarrollan planes de capacitación para desarrollar estas habilidades.

7.3.3.5. Experiencias.

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

Son factores que permiten que la organización distinga sus productos o servicios de la competencia, con el objetivo de aumentar su presencia en el mercado. (Dessler, 2009, pág. 82)

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

En la actualidad la experiencia no lo es todo para algunas empresas por ello a la hora de evaluar se les exige que los trabajadores pasen por una capacitación para reforzar los conocimientos que ya tienen, y fortalecer sus capacidades en caso que el nuevo empleado no tenga mucha experiencia.

7.3.3.6. Actitudes.

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

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

Son diseños y ejecución de sistemas que producen empleados con habilidades y conductas positiva que la empresa necesita para cumplir con sus objetivos. (Dessler, 2009, pág. 86)

Para los autores existen diferentes actitudes de los empleados dentro de una empresa, las actitudes positivas son buena señal para la empresa y el área de recursos humanos se cree que se está trabajando bien, sin embargo siempre se enfrentan a ciertas actitudes negativas que afectan el logro de metas en la empresa.

Cabe mencionar que en las empresas durante el proceso de reclutamiento y selección se buscan las personas con buenas actitudes para evitar problemas en el ambiente laboral.

7.3.3.7. Establecimientos de Metas.

Las metas son objetivos del futuro desempeño. Ayudan a centrar la atención de los empleados en los asuntos de mayor importancia para la organización, alientan una mejor planeación para distribuir recursos cruciales (tiempo, dinero, energía) y estimulan la preparación de planes de acción para el logro de las metas. Las metas son útiles después de la conducta deseada, cuando los administradores comparan los resultados con sus objetivos y exploran las razones que explican cualquier diferencia. (Newstrom, 2007, p. 113).

Toda organización debe crear un sistema de recursos humanos que sea apropiado para sus requerimientos, donde los gerentes crean sistemas de trabajo para el cumplimiento de metas y lograr cumplir con los objetivos de la empresa. (Dessler, 2009, pág. 92)

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

Cabe mencionar la importancia de tener un personal que se comprometa e identifique con el cumplimiento de las metas y objetivos, por eso para las empresas las actitudes son más importantes, porque así logran personal que aporte al cumplimiento de las mismas.

7.3.3.8. Motivaciones.

Cuando se enfrenta con un problema moral, la solución típica era un salario mayor más prestaciones y mejores condiciones laborales. Sin embargo, como se

ha señalado esta solución simplista no funciona realmente. Con frecuencia la administración se siente desconcertada porque paga sueldos y salarios altos, ofrece un paquete excelente de prestaciones y proporciona muy buenas condiciones laborales, pero aun así sus empleados no están motivados. (Luthans, 2008, p. 172)

Es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. (Davis, 2008, pág. 342)

Según los autores la motivación es una formas de motivar a los empleados, no solo el económico o aumento de salario, algunos empleados consideran que motivación también es acordarse de las fechas de cumpleaños, motivándolo con ascensos, cumplir con los derechos de los trabajadores respetar la dignidad física y emocional. También tiene que ver con el ambiente laboral que se encuentra el empleado, porque un mal clima laboral desanima a los empleados.

Con lo antes expuestos podemos señalar que las empresas actuales hacen caso omiso a este aspecto ya que algunas de ellas pueden recompensar a sus trabajadores con buen salario y prestaciones, pero la motivación va más allá y recordemos un trabajador satisfecho es más productivo y eficiente.

7.3.3.9. Características Personales.

Las siguientes características de la socialización organizacional de los empleados son ampliamente aceptadas:

1. Cambio de actitudes, valores y comportamientos.
2. Continuidad de la socialización con el paso del tiempo.
3. Adaptación a nuevos empleos, grupos de trabajo y prácticas organizacionales.
4. Influencia mutua entre los empleados de nuevo ingreso y sus administradores.
5. Importancia del periodo de socialización inicial (Luthans, 2008, p. 130).

Es el proceso por el cual se determina la personalidad del empleado, consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir al solicitante a contratar. (Davis, 2008, pág. 197)

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

Cabe mencionar la importancia que representa conocer de manera psicológica a nuestros trabajadores, es importante que los dirigentes de las empresas conozcan y sean parte de lo que le sucede a su trabajador y motivar al personal de manera diferente para mejorar el desempeño del trabajador.

7.3.3.10. Personalidad.

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

Información de gran utilidad para el departamento de recursos humanos ya que verifica la calidad de la personalidad del individuo y su desempeño. (Dessler, 2009, pág. 99)

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

Es importante para las empresas hoy en día conocer los tipos de carácter y personalidad que existen en nuestros trabajadores porque así se diseñan

estrategias para ayudar a su personal y reducir el ausentismo y rotación de personal.

7.3.3.11. Inteligencia.

La inteligencia es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. (Chiavenato I. , 2008).

La capacidad productiva de un individuo que se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral. (Davis, 2008, pág. 104)

Los autores aportan que la inteligencia puede ser un parámetro dentro de una organización, ya que se puede ver a un empleado por su capacidad como un posible prospecto a ser un líder con capacidad para dirigir la empresa.

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

7.3.3.4. Comportamiento Organizacional.

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

Los puestos de trabajo no se pueden diseñar basándose de manera exclusiva en factores de eficiencia, los diseños tienen que basarse en diseños modernos que busquen alcanzar los objetivos organizacionales. (Davis, 2008, pág. 112)

Según los autores el comportamiento organizacional son el conjunto de acciones generales ocurridas dentro de la empresa el cual proyecta una imagen ya sea fuera o dentro de la misma

Por lo anterior las empresas le dan importancia en la actualidad a los controles gerenciales para medir y monitorear las actividades y procesos para buscar un mejor desempeño del empleado en pro de la competitividad en el mercado.

a) Clima Laboral.

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

La función de los departamentos de recursos humanos es mejorar un clima laboral satisfactorio, es obligación de estos departamentos conducir programas de capacitación sobre actitud del personal para mantener a sus empleados laborando en climas adecuados. (Dessler, 2009, pág. 437)

Los autores expresan que clima laboral es lugar donde se encuentra ubicado exactamente el empleado desempeñando su función, según un buen clima laboral significa para muchas empresa sinónimo de productividad y lo contrario un mal clima laboral lleva a las pérdidas a la empresa ya que se produce la falta de entusiasmo, el desgano y anhelo por el trabajo debemos de tener en cuenta que en cualquier puesto que sea o en cualquier empresa el empleado deberá ser productivo.

El clima laboral es muy importante para las empresas ya que los trabajadores se comportaran y trabajaran de acuerdo al ambiente en el que se está desarrollando, por ejemplo el desempeño de un alguien que trabaje en un ambiente tenso no será el mismo que el que trabaja en un clima agradable.

b) Liderazgo.

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

El papel del líder de una empresa es apoyar los esfuerzos de los departamentos de recursos humanos en el cumplimiento de metas, esfuerzos de estos departamentos para que la empresa logre alcanzar sus objetivos. (Dessler, 2009, pág. 383)

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

Cabe mencionar la importancia del liderazgo en la dirección del recurso humano, en la actualidad empresarial los trabajadores se comportaran de acuerdo a los principios adoptados por sus líderes.

7.3.3.5. Compromiso Organizacional.

Se define frecuentemente:

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

El autor nos aporta que el compromiso organizacional es el deseo que tienen los miembros de una organización para formar parte de ello y así sentirse identificado por la misma.

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

7.3.3.6. Ausentismo.

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

Según el autor el ausentismo es una falta que las organizaciones deben de estudiar a fondo y estudiar, el porqué de esta situación ya que es un factor crucial para la empresa porque representa pérdidas a corto y a largo plazo si no se toma decisiones, debido a que existen factores que influyen para que el personal no se sienta satisfecho en la institución.

Las empresas consideran en sus planes un índice de ausentismo, ya sea por enfermedad o accidente laboral y prestan atención a esta situación por los efectos económico que representa para la empresa.

7.3.3.7. Rotación del Personal.

Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el

ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.” (Chiavenato I. , 2008, p. 135).

El costo de la rotación de personal es alto, ya que no solo comprende los gastos de reclutamiento y selección, si no de los orígenes de apertura de registro, una cuenta en nómina, capacitación, inducción. (Davis, 2008, pág. 228).

Según los autores la rotación de personal es la entrada y salida de personal que ha tenido la empresa, por diferentes causas.

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

VIII. DISEÑO METODOLOGICO

En la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo, el cual según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 16) utiliza datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

También se aplicó el enfoque cuantitativo, el cual según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 14), consiste en la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación establecidas previamente con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento en una población. En este trabajo investigativo se recopilaron datos cuantitativos, se procesaron estadísticamente y se logró caracterizar el objeto de estudio. En este trabajo se recopilaron hechos y procesos que fueron descritos en el campo de la investigación. Por lo que el estudio tiene un enfoque mixto.

Según el tipo de investigación realizada, ésta se considera una investigación aplicada, ya que se relacionó y confrontó la teoría con la realidad en una empresa de seguridad privada, el problema de investigación va dirigido a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

Por su nivel de profundidad es correlacional, ya que según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, págs. 80, 83) la investigación correlativa proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados, tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. El presente trabajo investigativo es de tipo correlacional ya que pretende analizar y describir el comportamiento de un objeto a través del estudio de dos variables y de cómo se relacionan unas con otras.

En lo que respecta a su orientación en el tiempo, es una investigación de tipo o corte transversal, porque se estudió el comportamiento de las variables de investigación para el segundo semestre de 2015. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 208).

Se utiliza el método inductivo y deductivo ya que según (Centry Villa fuerte, 2006), el método inductivo, es el proceso que va de lo particular específico hacia lo más general o universal, también significa de lo más simple a lo más complejo. El método deductivo, es el fenómeno inverso por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico pero de una manera lógica que tiene en cuenta la secuencia y el orden para ir desmenuzando sus diferentes elementos, por lo tanto se utiliza estos método por que se desea analizar a profundidad los diferentes parámetros de los departamentos de recursos humanos en la empresa VYSPSA y para valorar el desempeño de sus empleados.

Los métodos que se utilizaron en esta investigación son el teórico y el empírico. Teórico porque según Martínez & Rodríguez (2015, pag.4) este permite descubrir en el objetivo de investigación las relaciones esenciales y las cualidades, con el objetivo de lograr entender la situación sobres los subsistema de administración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la empresa VYSPSA. Para lograr deducir cómo y en qué y porque se aplica en este centro laboral dicho sistema.

El empírico porque según Martínez & Rodríguez (2015, pág., 5) son todos los procedimientos prácticos y diversos medios de estudios aplicados. En esta investigación se aplican técnicas de investigación que corresponden al aspecto empírico y que ayudan a relevar las relaciones esenciales y las características fundamentales de la situación actual del sistema de administración de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la empresa VYSPSA.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron: Encuesta dirigida a trabajadores (Anexo 3), Entrevista dirigida Al Gerente General y

fundador de VYSPSA (Anexo 2), Ficha de Observación (Anexo 4) para verificar información directamente en el campo de investigación.

El trabajo investigativo contempló la realización de las actividades en el siguiente orden:

El Universo según Hernández S. (2003, pág. 239) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Para el caso de este estudio, el universo estuvo conformado por 132 trabajadores que laboran para la empresa, entre ellos 11 de cargos administrativos, 112 de cuerpos de protección física.

La muestra según (Hernández Sampieri, 2003, pág. 236) es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. Para esta investigación la muestra fue un porcentaje del universo calculado aplicando el Teorema central del límite que sugiere Benassini M. (2009, pág. 195 y 196) el cual plantea la utilización de la ecuación (1) con un error máximo e del 10%, las probabilidades $p = q = 0.5$, para un intervalo de confianza del 90 % $k = 1.65$ y N es el universo.

Formula.

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Aplicando la formula obtuvimos un resultado de muestra de 44 trabajadores.

Para el procesamiento de datos y para el desarrollo del trabajo investigativo utilizamos Microsoft office, Word, Excel y el sistema SPSS.

IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADO

Generalidades de la empresa

VYSPSA es una empresa que se encuentra actualmente ubicada en el casco urbano de la ciudad de Matagalpa, ubicada de la academia arabesco ½ cuadra al este. Brindando servicios de vigilancia privada a sus clientes con la mejor calidad y servicio que le caracteriza, con personal calificado y cumpliendo con leyes y reglamento que rigen a nuestro país.

MISION Y VISION

Según (Betman, 2007). La misión está formada por el objetivo básico y los valores de la organización, así como de sus alcances operativos. Es una declaración de razón de existencia de la organización. Y Según (Betman, 2007). La Visión va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva sobre la dirección de la empresa y de aquello en que esta se ha convertido.

Por lo que en la encuesta realizada a los trabajadores de VYSPSA, se le pregunta, si la empresa tiene elaborada la misión y la visión, (ver anexo n°5, Grafica N.1), el 100 % de los dijeron que si, de la misma manera en la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto sobre misión y visión de la empresa y coincide con lo expresado por los trabajadores, a la vez se confirman los dos resultados con la observación directa ya que estas se encuentran visibles a la entrada de la empresa y en oficinas.

Como se observa la empresa difunde información clave para orientar las actividades hacia los objetivos principales de su empresa.

Lo anterior motiva al personal a ser más consciente de lo que la empresa busca alcanzar con el esfuerzo de sus empleados y esto sirve de orientación o guía al quehacer de la empresa, que manifiesta la importancia de conocer sus metas y sus objetivos por sus empleados por tanto; el empleado deberá trabajar de acuerdo a los objetivos de la institución y que puedan influir de manera positiva para en sus funciones diarias y poder competir en el mercado.

Planeación de Recursos Humanos.

Según (Werther 2007). La planeación de recursos humanos es la técnica que permite a los gerentes de línea diseñar planes que apoyen las estrategias de las organizaciones.

Al respecto en la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto que si se hace la planeación de recursos humanos, por lo que contesta que sí, se realiza la planeación.

Como se puede observar la empresa VYSPSA, realiza la planeación de sus recursos para verificar la situación que enfrenta la empresa, ya que la planeación se da por la necesidad de llenar vacantes en la empresa.

Lo anterior demuestra que esta empresa realiza los procesos de planeación de acuerdo a las necesidades que se presenten en la empresa atendiendo con importancia desde el inicio del proceso de aprovisionamiento.

Importancia de la planeación de recursos humanos.

Según (Werther 2007). La importancia de la planeación de recursos consiste en medir la capacidad del personal y medir el valor y el esfuerzo de los gerentes y directivos de la organización.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto la importancia de la planeación, por lo que contesta que es necesario porque ayuda a dar respuestas a las necesidades inmediatas de la empresa.

Lo que significa que es para la empresa de vital importancia la planificación para el proceso de selección de recursos que planifican de manera que puedan identificar a tiempo las necesidades de todos los departamentos, y de esa manera garantizar al recurso humano para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Modelo de Planeación

Consiste según (Chiavenato 2007), la planeación integrada del personal, considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, cuál de los modelos de planeación utilizaban en el proceso, por lo que responde que el modelo basado en la demanda estimada de servicios.

Para cubrir las demanda a los cliente al momento que el cliente lo solicita en temporada alta o baja.

Se considera el modelo de demanda estimada de servicio el modelo, el modelo más apropiado, por el tipo de servicio que ofrece la empresa VYPSA ya que trata de adaptar su oferta a los niveles de demanda estimada de su producto, a la vez su experiencia en el mercado lo que le permite operar de manera radical.

Pasos del proceso de planeación de recursos humanos

Según (Chiavenato 2007) esta etapa es donde se hace la recopilación de datos y del puesto que está vacante.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunta como hace la investigación de mercados de recursos, por lo que expresa que a partir de la demanda, porque se hace ante la necesidad de cubrir un puesto y darle respuesta una solicitud del cliente.

En esto refleja que la empresa se preocupa por mantener satisfecho a sus cliente y no fallar por eso su proceso lo hace a partir de las demanda y no contribuir a que sus clientes busquen otros proveedor.

Otro de los pasos del proceso de planeación de recursos humanos es el establecimiento de Objetivos y Políticas de Recursos Humanos.

Según (Chiavenato 2007) Los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables, estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, si la empresa cuenta con políticas de planeación, por lo que su respuesta es positiva y expresa, porque conforme el proceso de planeación de recursos humanos.

Este aspecto es muy favorable para la empresa VYPSA, ya que le permite tener un plan de recursos humanos más eficiente para regular las situaciones de la empresa.

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

Según (Dolam, 2007) El trabajo de planificación de recursos humanos debe tomar en consideración a todo el conjunto de factor social, demográfico, económico y normativo que influyen sobre todos los cambios en la fuerza laboral de una organización.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, que factores influye en la planeación de recursos humanos, por lo que responde; que la población, fuerza laboral y los requisitos de personal, expresaba que esto sucede porque existe una población muy extensa y que estos factores son factores son delicados de complacer y que deben de tomarse con cautela.

Viendo la necesidad que existe de cubrir las necesidades de la población y de la misma manera de la institución, deben de estudiarse delicada mente estas situaciones que afectan a la empresa y el bienestar de sus empleados, tomando en cuenta estos dos factores para no afectar a la empresa y al trabajador.

Además tenemos otras Cuestiones Clave que deben Considerarse en la planeación de recursos humanos y Según (Dolam, 2007) proporcionan

información sobre sus características, cometidos y fines y por lo tanto suministra datos que posibilitan la intervención él y modificarlo.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, se le pregunto que si contaban con las fichas ocupacionales de cargo, por lo que contesta que si, y que se le presenta a sus trabajadores al momento de ocupar un cargo.

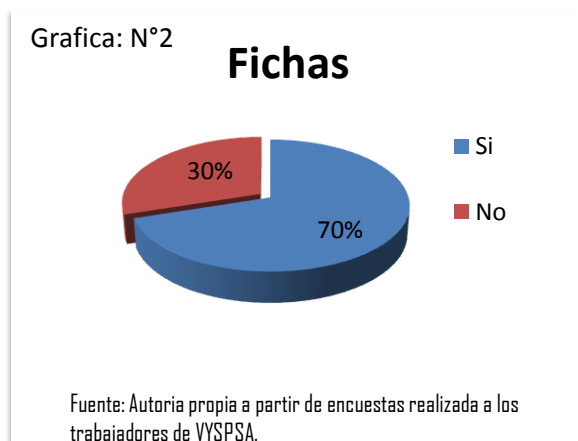
Significa que la empresa se preocupa porque su trabajador conozca a fondo las funciones de su cargo para que no represente ningún inconveniente al momento de su desempeño y poder contribuir al logro de los objetivos y metas específicas de cargo y de la organización en general.

De la misma manera se le pregunta si la empresa cuenta con manuales de procedimiento para cada cargo por lo que el departamento de recursos humanos expresaba que no contaban con manuales de procedimiento, lo cual no coincide con la entrevista realizada al director general de la empresa que expresa que si existen manuales de procedimiento, de acuerdo a la observación realizada no nos fue otorgada esta información por lo que no se logra confirmar la divergencia de opiniones.

Cabe mencionar que esto es una debilidad para la empresa, ya que departamento de recursos humanos debe garantizar esta herramienta para que los empleados sean más eficientes en el desempeño laboral.

Fichas de cargos.

En la encuesta realizada a los trabajadores de VYSPSA, se le pregunto que al momento de ser contratado se le presentaban la ficha de cargo a ocupar, por lo que un 70 % contesta que sí, y el 30% aporta que no, este resultado representa



dos posibles situaciones la primera que los trabajadores ya conocían sus funciones y las cultura organizacional de la empresa y la segunda que no se les dio a conocer la ficha y o están informados acerca del tema, aunque el porcentaje de opinión negativa es mínima las fichas tienen relevancia significativa, ya que esto se hace para que el trabajador conozca sus obligaciones y el trabajo que se le pida de manera eficiente en tiempo y forma sin que allá atraso. De la misma manera en la entrevista realizada al responsable de recursos humanos, expresa que se les presenta a todos sus trabajadores las fichas para cada cargo en la empresa, con el objetivo que se realicen de la mejor manera posible los trabajos asignados, esto refleja que la mayoría de los empleados coinciden con la respuesta de recursos humanos.

Lo que es de vital importancia que los trabajadores estén claros sus obligaciones y por ende se puedan realizar sin que alguien les diga las funciones y sus obligaciones, lo que contribuye tanto al empleado como a la empresa, evitar errores, fatigas y poder lograr eficiencia y un buen desempeño por parte del empleado.

Recopilación de Información para el Análisis del Puesto de Trabajo.

Según (Werther, 2007) mediante un programa de análisis de puesto se identifica, deberes responsabilidades, habilidades, y niveles de desempeño del puesto que se investiga. Es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, cuál eran los tipos de información que recopilan para el análisis de puesto, por lo que responde que: el desempeño del puesto, requisito de personal para el puesto, cabe mencionar que esta información se utiliza para determinar si el empleado cuenta con habilidades y está apto para el puesto, ya que para VYPSA, al momento de reclutar lo hacen a través del desempeño que presente el trabajador en las funciones laborales y determinando las funciones orientadas hacia el puesto a Ocupar.

Cabe mencionar que esta empresa labora de esta manera por el perfil de la empresa expresaba el responsable de recursos humanos que si el empleado requiere de conocimiento que favorezcan a la empresa seria de vital importancia ya que evitaría muchos contratiempo y evitaría el proceso de inducción.

Método y Procedimiento para la Recopilación de Datos.

Según el aporte de (Chiavenato, 2007) los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puesto suelen ser los siguientes:

- Observación Directa
- Cuestionarios
- Entrevista Directa
- Métodos Mixtos

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, cuál eran los métodos más utilizados para la recolección de datos, por lo que contesto que la entrevista y la observación, esto con el objetivo de confirmar información del aspirante.

Significa que la empresa o los encargados de realizar la entrevista tienen que buscar concordancia e identificar si el trabajador está diciendo la verdad, esto se hace porque la empresa es de vigilancia y tienen que ser muy cautelosos al momento de seleccionar a un candidato para no cometer errores que puedan perjudicar la imagen de la empresa.

Descripción y Especificaciones del Puesto de Trabajo.

Según (William, 2000) una descripción de puesto es una explicación escrita de responsabilidades las condiciones de trabajo y otro aspecto de un puesto determinado.

En la observación que se realizó en la empresa; se analizó el contenido de las ficha de cargo, existe el nombre del cargo que ocupa el trabajador, la fecha,

código, objetivo del cargo, físicos, responsabilidad, condiciones de trabajo y las funciones específicas del puesto.

Esto se da a partir del momento que el trabajador firma su contrato ya sea temporal o por tiempo indefinido, esto para que el trabajador tenga idea de sus funciones a desempeñar estando consciente de su responsabilidad y del objetivo de sus cargo.

Reclutamiento.

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

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, si tienen definidas las políticas de reclutamiento, por lo que contesto que sí, y que de ello dependía el proceso para reclutar personal nuevo, las que no nos fueron proporcionadas, ya que fueron realizadas verbalmente al trabajador.

Es claro que para que una empresa pueda realizar sus objetivos y metas se debe de seguir los pasos de las políticas para reclutar nuevos recurso y evitarse problemas en el futuro por no seguir los pasos adecuado de las políticas que rige a la empresa.

Importancia del Reclutamiento.

Según (Chiavenato, 2007) nos aporta que el reclutamiento es la manera más rápida de encontrar el candidato, presenta mayor índice de validez y seguridad, es una poderosa fuente de motivación, se aprovecha la inversión de la empresa, hay un mejor y sano espíritu de la competencia.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto la importancia del reclutamiento por lo que contesta, que tiene un alto valor pues este proceso capta los nuevos recursos de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

Cabe mencionar la importancia que tiene para esta empresa para reclutar personal adecuado para cumplir con las obligaciones y los objetivos de la empresa.

Fuentes y Métodos de Reclutamiento

Según Werther, 2007 nos dicen que la promoción de información de vacantes se hace por medio de boletines informativo, en áreas de continua circulación, como cafetería, o boletines electrónicos.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, cuáles son sus principales fuentes para el proceso de reclutamiento, por lo que contesta que las, referencia de empleados, anuncios en la prensa e internet, candidatos espontáneos, expresaba que esto se hace con su base de dato, se llama a la persona o si no por la radio, o los candidatos que llegan a pedir empleo.

Cabe mencionar que la empresa a veces no necesita utilizar estos métodos porque los candidatos llegan en busca de empleo y se evita la búsqueda de candidatos, esto hace que la empresa no incurra en gasto, lo cual es muy beneficioso para la institución, debido a que las fuerzas de trabajo por lo general están en oferta.

Tipos de Reclutamientos.

Según (Chiavenato I. 1994) el Reclutamiento Mixto es cuando ambos deben complementarse siempre (interno-externo) ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, cuáles eran las técnicas de reclutamiento utilizados por la empresa, por lo que contesta que el método mixto, de manera que la empresa utiliza todos los métodos para darle oportunidad al trabajador interno a crecer y poder desarrollarse.

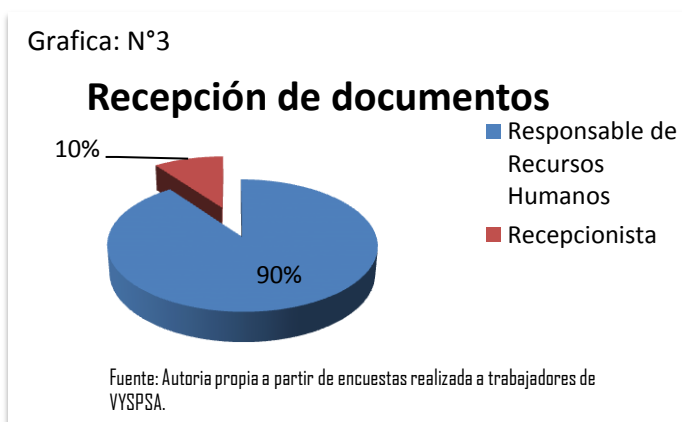
Esto se hace porque hay trabajadores que son CPF y son jóvenes en proceso de preparación y que si quieren escalar a un cargo administrativo se le da la oportunidad de crecer y optar por un puesto en la empresa; esto permite a la empresa VYSPSA, ahorro de recurso en el desempeño en el desempeño eficiente ya que con la contratación de un trabajador interno no se requiere de mucha capacitación como el nuevo ingreso.

Proceso de Reclutamiento.

Según (Chiavenato, 2007) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se propones atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, que cómo se iniciaba el proceso de reclutamiento, por lo que contesta que lo hace cuando la demanda es mayor se realiza anuncios para captar nuevos trabajadores por que la demanda es grande y hay que satisfacer las necesidades de los clientes, de la misma manera expresaba que la empresa contaba con un banco de datos que daba respuesta a esas necesidades.

En la encuesta realizada a los trabajadores de empresa VYSPSA, se les preguntó, que quién era el encargado de recepcionar los documentos en la empresa, por lo que contesta que un 90% el responsable de recursos humanos y un 10% la recepcionista de la empresa.



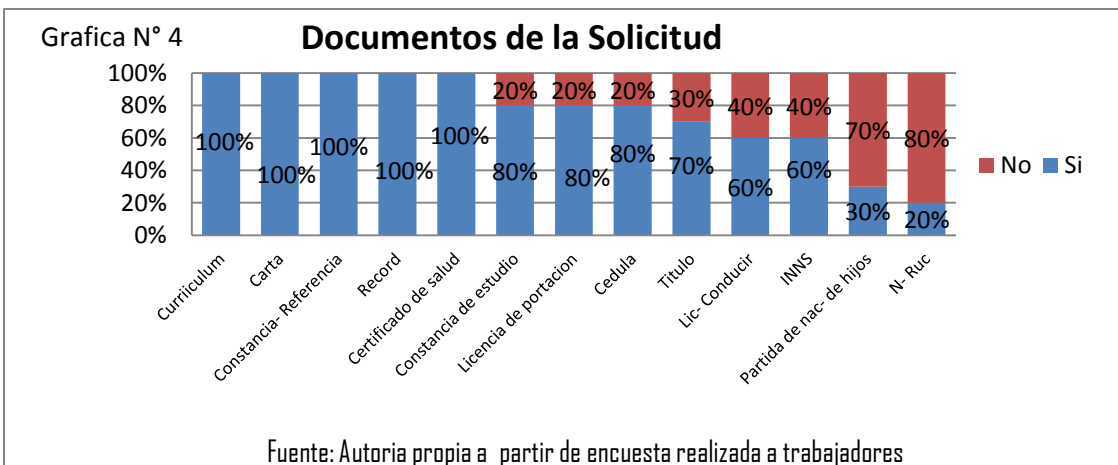
Por lo que se pudo constatar esta información por medio de la observación directa realizada, evidentemente recursos humanos es el encargado de esta función, lo cual va de acuerdo con los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Cabe mencionar que la empresa realiza su proceso de reclutamiento de la mejor manera posible manejando adecuadamente los documentos del candidato para que no sufran pérdidas al no existir un departamento encargado de los procesos, lo que indica que esta labor se atiende en equipo y que se ajusta a las políticas de la empresa, esto con el fin de evitar errores en el proceso de reclutamiento.

De igual modo la búsqueda de los candidatos responden a las descripciones del puesto, expresaba el responsable de recursos humanos que en la mayoría de las ocasiones se recurría en contratar personal que no cumplían con las especificaciones del puesto, contradiciendo la aplicación de la política.

Cabe mencionar que para que una empresa funcione y de los mejores resultados se deben reclutar personal eficaz y eficiente para ocupar un puesto en la institución si verdaderamente desea alcanzar los objetivos de la empresa y seguir compitiendo en el mercado, no se debe elegir candidatos que no cumplan con los requisitos que el puesto exige porque este personal en el futuro va generar incumplimiento en sus funciones laborales y será un recurso que no aportara lo suficiente para el cumplimiento de metas en el cargo ni las metas de la empresa, lo que acarrea más costos para la empresa y se corre el riesgo de no brindar un servicio de calidad.

En la encuesta realizada a los trabajadores de VYSPSA, se le pregunto; cuáles son los documentos que adjunta el candidato a lo que el 100% de los encuestados expreso que adjunta los siguientes documentos: Curriculum, carta de trabajo anteriores, constancia de referencia, record de policía, certificado de salud, un 80% constancia de estudio, licencia de portación, cedula de identidad, el 70% títulos, un 60% licencia de conducir, fotocopia del INSS, un 50% partida de nacimiento, un 30% partida de nacimiento de los hijos, un 20% número RUC.



Expresaban los trabajadores que todos los documentos que adjuntaba el candidato, concordaban con el perfil del puesto que se cubriría en la empresa porque los CPF no necesitaban de títulos para ingresar a la empresa, los números ruc solo los que lo tenían al igual que el INSS, en la entrevista realizada al responsable de recursos humanos concuerda con la respuesta de los trabajadores, los títulos se piden para cargos administrativos y los otros documentos se exigían por el perfil de la empresa.

Lo que significa que la empresa exige documento de acuerdo al perfil que el puesto exige, con el objetivo de agilizar el proceso para cubrir las necesidades de sus clientes y de la misma manera analizar el nivel de fiabilidad de los reclutados, lo que es de vital importancia en la empresa ya que si se contrata un guarda de seguridad debe estar seguro del nivel y el potencial del individuo; utilizar la psicología en el proceso de selección por ello la empresa utiliza el proceso de la entrevista y la observación directa.

En la misma entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto si la búsqueda del candidato respondía a la descripción y al análisis de puesto, por lo que responde que si, a veces era más de lo que se estaba buscando para el perfil del puesto.

Por tal motivo la empresa la empresa en sus anuncios realiza la identificación de puesto para que no allá confusión de lo que se está buscando.

Cabe mencionar que esta situación se da por la falta de empleo que existe en el país y las personas buscan algo que pueda sub-sentar las necesidades de las familias nicaragüense.

Importancia de la selección.

Según (Chiavenato, 2007) la selección es de vital importancia mantener en las organizaciones un nivel adecuado de selección de personal, para así dirigir el futuro de las empresas con personas calificadas al puesto.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humano, se le pregunto, la importancia de selección para el área de recursos humanos por lo que contesta que el proceso de selección es importante para calificar la virtud del trabajador.

Lo que refleja que los procesos de selección son importantes para la empresa, ya que de esta manera se podrá seleccionar un recurso adecuado para ocupar un puesto en la empresa y de ello dependerá el buen funcionamiento de la misma.

Proceso de Selección de personal.

Según (Chiavenato, 2007) la selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeña) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, si la persona se selecciona según las características del cargo, por lo que expresa que sí, ya que los requisitos exigidos obedecen al perfil del puesto y se buscan las habilidades requeridas para el cargo.

Es muy importante que la empresa busque la competitividad entre el puesto y el empleado, lo que permitirá la eficiente selección del recurso idóneo para la vacante lo que ayudara al desempeño laboral de la empresa.

La Selección como Proceso de Decisión y Elección.

Según (Chiavenato, 2007) una vez realizada la comparación entre los requisitos del puesto y del candidato, puede ocurrir que varios candidatos tengan

requisitos aptos para el puesto o vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le preguntó, quién era el encargado de seleccionar al candidato, a lo que expresa que el área de recursos humanos en coordinación con el gerente general.

Por lo que podemos observar que la empresa realiza la selección del candidato, aunque no sean los procesos adecuados para la selección, ya que el personal se escoge de manera inapropiada.

Sabiendo así, que si escoge el personal de acorde a lo que el puesto exige, escogeríamos mejor a nuestro personal, utilizando los pasos adecuados y nos evitaríamos muchas inconsistencias que surgen en el ámbito diario, esto quiere decir que la empresa VYSPSA debe de mejorar la planificación de recursos humanos y sobre todo aplicar los procesos de selección, evitando así contratar personal inapropiado para el puesto lo cual podría ocasionar pérdidas y rotación en el personal.

Modelo de Comportamiento

Según (Chiavenato, 2007) el modelo clásico o tradicional consiste en el modelo que fue utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le preguntó, cuáles de los modelos de comportamiento aplican en el proceso de selección; por lo que expresa que los modelos aplicados son los modelos de colocación y el modelo de selección.

Cabe mencionar que la empresa utiliza estos modelos ya que son el más adecuado por el perfil de la empresa y que necesita personal constantemente en los puestos, entonces se da la selección y colocación para cubrir las necesidades de los clientes instantáneamente.

Estos modelos se utilizan con el objetivo de darles pronta respuesta a sus clientes y para cumplir con la demanda de clientes potenciales.

Pasos de la Selección del Personal.

Según (Chiavenato I. ,2007) se deben aplicar varios pasos en el proceso de selección para lograr identificar al candidato idóneo para la empresa.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunta; cuáles de los pasos se utilizan en el proceso de selección de personal, por lo que responde que los pasos que se utilizan en la empresa son la entrevista preliminar, y la entrevista de selección, siendo estos pasos indispensables para tener un contacto directo con el candidato y caracterizarlo para el tipo de puesto que va ocupar.

Cabe mencionar que para VYSPSA, este tipo de entrevista se da por la beligerancia de la situación y para poder dar respuestas a sus clientes. Según lo expresado por el responsable de recursos humanos solo dos pasos se cumplen del proceso de selección, pero debido al perfil de la empresa se debe de revisar los antecedentes y referencias de los candidatos, ya que proporcionan información valiosa sobre; salario, tiempo, funciones y responsabilidades, lo que ayuda a tener una percepción acertada acerca de la estabilidad laboral.

Esto hecho ocurre por el perfil de la empresa, ya que ella es una empresa de vigilancia donde los clientes hacen pedidos a última hora y se necesita cubrir esa vacante, esto se da para solucionar problemas al instante y encontrar una solución rápida y precisa pero asegurándose de la fiabilidad del personal nuevo contratado, por lo que la situación no es favorable para la empresa, ya que si no aplica los procesos de selección de manera adecuada, tendrá consecuencias significativas que afectara la estabilidad con los clientes y la proyección de la imagen de la empresa puede afectarse, por lo que es necesario para la empresa realizar un plan contingencial que dé respuesta a la demanda de los clientes sin afectar los procesos de selección.

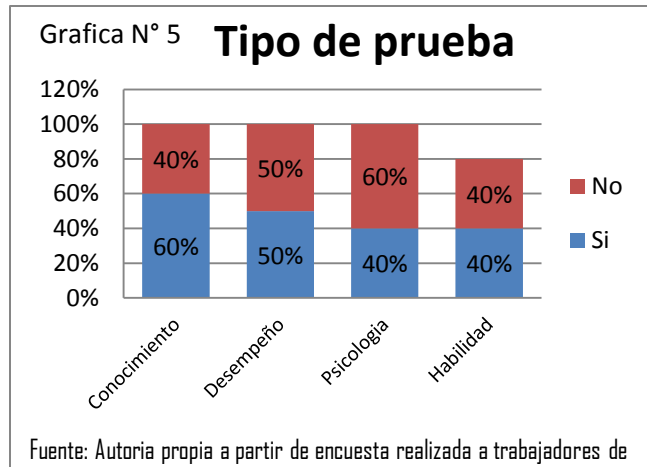
Administración de Exámenes.

Según (Werther W.B, 2000) Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño, exámenes de repuestas gráficas, polígrafos (detector de mentiras), exámenes de aptitud, cuestionario de opiniones laborales y examen médico.

En la encuesta realizada a los trabajadores de VYSPSA, se les pregunto qué tipo de pruebas les realizaban en la empresa, el 60% de los trabajadores encuestados respondieron, de conocimiento, el 50% de desempeño, mientras que el 50% alega que los exámenes son de origen psicológico y el 40% respondió que de habilidad. Lo que expresaban los

trabajadores es que la prueba de conocimiento está basado en el manejo o manipulación adecuada de armas y la manera en cómo se desempeña en el campo laboral, esta información concuerda con la opinión del responsable de recursos humanos.

La empresa utiliza estos tipos de prueba para determinar las habilidades de todos sus trabajadores y para analizar la capacidad de sus empleados, ya sea en la parte administrativa como en el campo laboral donde se desenvuelven sus trabajadores, donde tienen que pasar todo el día y la noche resguardando un punto en común. Según los resultados del grafico VYSPSA utiliza pruebas de conocimiento y habilidades, pero el 40% de los trabajadores expresaban que las pruebas psicológicas no tienen mucha relevancia al momento de optar por un puesto, esto quiere decir que la empresa debe de evaluar psicológicamente a sus candidatos ya que por la naturaleza del puesto forma parte fundamental de los requisitos, que el candidato este sano mentalmente, ya que estará expuesto ante



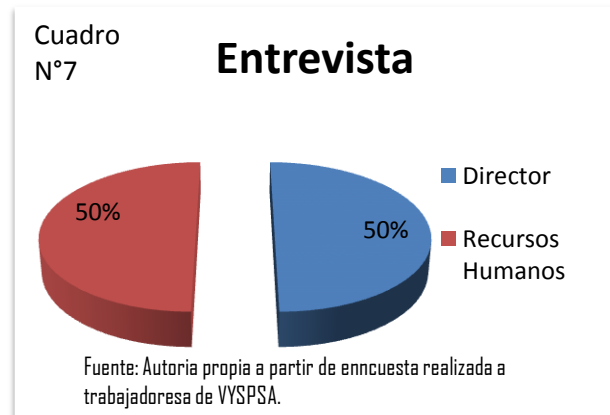
la manipulación de armas de fuego, siendo este un tema delicado y peligroso que deben de tomar en cuenta antes de contratar un personal.

Entrevista de Selección.

Según (Werther W. B., 2000) la entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.

En la encuesta realizada a los trabajadores se les pregunto si se les realizaba entrevista de selección, (ver anexo nº6, Grafica N.6) por lo que el 100 % contestan que sí, esto se hace para determinar cada puesto y lo que le corresponde realizar a cada trabajador, de la misma manera se conoce que existen cuestionario para los puestos de trabajo.

Lo que demuestra la seriedad de la empresa para ubicar a sus recursos en sus puestos correspondientes, para que se realicen las funciones de manera adecuada y no haya inconveniente al momento de entregar una información, lo que ayuda a la empresa presentar información en tiempo y forma.



Proceso de la Entrevista.

Según (Werther w. B. 2007) el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante, el necesita estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

En la encuesta realizada a los trabajadores, se les preguntó, quién le realizo la entrevista de selección, por lo que contesta un 50% el responsable de recursos humanos y el otro 50% el director general de la empresa.

Lo que expresa que en esta empresa la responsabilidad es compartida por la dirección y el departamento de recursos humanos, es decir que no se ha delegado al departamento de recursos humanos esta decisión para dotar del personal adecuado para la empresa.

Cabe mencionar que lo adecuado sería que el departamento de recursos humanos de VYSPSA lleve a cabo este proceso tan importante para la empresa, ya que a través de él se tendrá un mejor control sobre los candidatos y la información en general proporcionada en la entrevista, ayudando así a tener una convicción acertada sobre las habilidades de los candidatos, por lo tanto si esta situación se sigue dando, tendrá como consecuencia la mala selección del recurso.

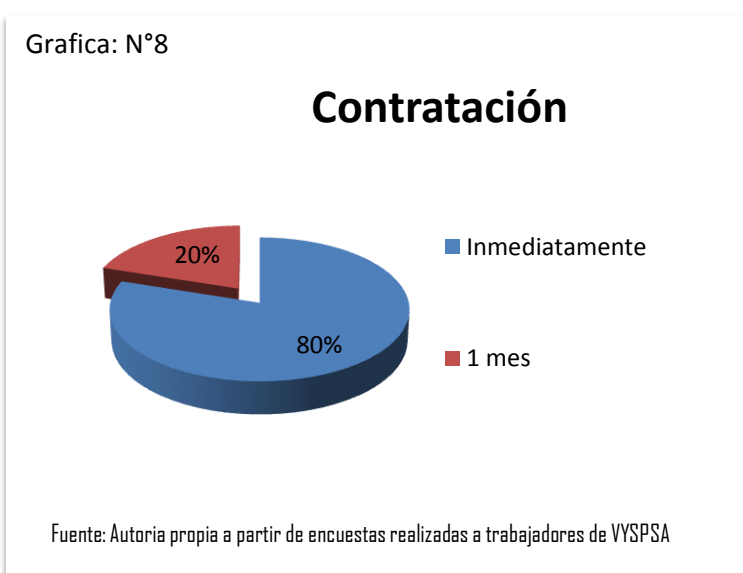
Decisión de Contratar.

Según el aporte de (Werther, 2007) esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunta, quién es el que hace la gestión de contratación, por lo que dice que el responsable de recursos humanos es el encargado de contratar el personal nuevo.

Por lo que demuestra la importancia que tiene el área de recursos humanos para realizar todos estos procesos, ya que son de vital importancia y la seriedad de los procesos de contratación. Con lo antes expuesto concuerda con la encuesta realizada a los trabajadores se le pregunta, en cuanto tiempo se le contrata después de haber tenido la entrevista, por lo que el 80% expresa que inmediatamente y

Grafica: N°8



un 20% aporte que, un mes después.

Lo que refleja que VYSPSA utiliza este método por el perfil de la empresa y se necesita contratar personal a lo inmediato como guardas de seguridad por el tipo de función y riesgo del cargo y el 20% representa al personal administrativo, que aplica un proceso burocrático; siendo lo correcto que la empresa VYSPSA contrate y formalice a lo inmediato todas las contrataciones debido al perfil del cargo y de la empresa.

Contratación.

Según Grados, (2013) la contratación es una etapa formaliza donde se da la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, la forma de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.

En la observación realizada se conoce que la empresa tiene contratos por tiempo indefinido, tiempo determinado por el mismo el perfil de la empresa, trabaja con guarda de seguridad y ante la necesidad de que cubrir vacantes, por problemas que se presenten a última hora

En la observación se logra comprobar que los contratos de trabajo se elaboran bajo la ley 185 del código del trabajo, con el objetivo de seguir al pie de la letra los estatutos de la ley salarial y bajo el código 185 del código del trabajo, lo cual evitará futuros problemas a la institución por incumplimiento de derecho del empleado, así como para exigir el cumplimiento de los deberes del empleado.

Lo anterior indica que VYSPSA procede de forma ética ante esta formalización de la relación laboral evitándose errores futuros por malos acuerdos.

Elementos del Contrato.

Según (Grados, 2013) no aporta que los elementos del contrato son una serie de documentos necesarios al contratar un nuevo trabajador, los cuales

pueden variar dependiendo las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto.

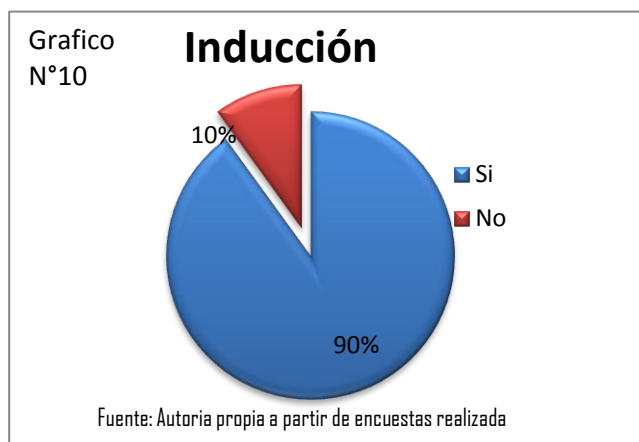
Los elementos del contrato son todos aquellos documentos que el recién contratado deberá presentar o adjuntar a su hoja de vida al momento de ser contrato, el cual va a variar de acuerdo a las políticas de la empresa y de la naturaleza del puesto.

Según la observación la empresa cumple con todos los pasos que contienen los elementos de los contrato para darle seriedad y responsabilidad de los asuntos empresariales, (Anexo N.7, Grafica N° 9)

De la misma manera en los expediente de los trabajadores tanto administrativo personal temporal y personal que labora por temporada en sus expediente debería de existir su contrato de trabajo, sin embargo no es lo que se pudo observar en la empresa, existe mucho desorden en el departamento de recursos humanos aun así que no están actualizados todos los documentos de los trabajadores de la empresa, lo que en algún momento puede afectar a la empresa al requerir de soportes o pruebas ante una demanda laboral, por lo tanto se debe poner en prácticas todas las estrategias de recursos humanos para que esta empresa pueda dar cumplimiento a las funciones que debe desempeñar esta área de recursos humanos .

Programa de Inducción.

Según (Davis W. B. 2008) los programas de inducción son herramientas para lograr la ubicación correcta del personal, las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida.



En la encuesta realizada a los trabajadores de VYSPSA, se les preguntó, si la empresa cuenta con un programa de inducción, por lo que un 90% expresaron que sí, la empresa les hacía pasar por un proceso de familiarización para adaptarse al puesto, por lo que un 10% de los encuestados expresaron que no pasan por una inducción ya tiene un conocimiento previo de las funciones a desempeñar, de la misma manera en la entrevista realizada coincide que la opinión de los trabajadores, con respecto a la guía de observación se comprueba que el proceso de inducción se realiza para unos y para otros no, porque vienen de otras empresas con el mismo perfil.

Lo que significa que la empresa no solo contrata a su personal, sino que también cuenta con un programa de inducción para sus nuevos empleados y esto es una estrategia que le sirve a la empresa para lograr eficiencia del nuevo trabajador y su adaptación en menor tiempo.

Cabe señalar que los empleados que pasan por un proceso de inducción, es un trabajador motivado ya que conoce las funciones a desempeñar y de la misma manera la empresa se ahorra tiempo en constante supervisiones.

Fines de Inducción.

Según (Davis w. B. 2008) el nuevo empleado no solo debe ser calificado y brillante, al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, si consideraba que el proceso de inducción le ahorra tiempo, por lo que contesta que sí le ayuda a reducir tiempo a supervisores y compañeros, porque la manera correcta de integración de un nuevo trabajador en por medio de un programa de inducción ya que en este proceso se informa al nuevo recurso de las funciones, políticas , normas procedimientos y cultura organizacional, dejando claro las responsabilidades y obligaciones lo que ayuda aquel trabajador este claro de lo que va a ejecutar, además evita la rotación del personal.

Lo anterior refleja que VYSPSA valora los beneficios de la inducción, además que debido a la actividad económica de la empresa, es indispensable la inducción para brindar un servicio de calidad todos sus clientes, donde el apoyo de su fuerza laboral será clave para el logro de objetivos y más si el personal está bien orientado.

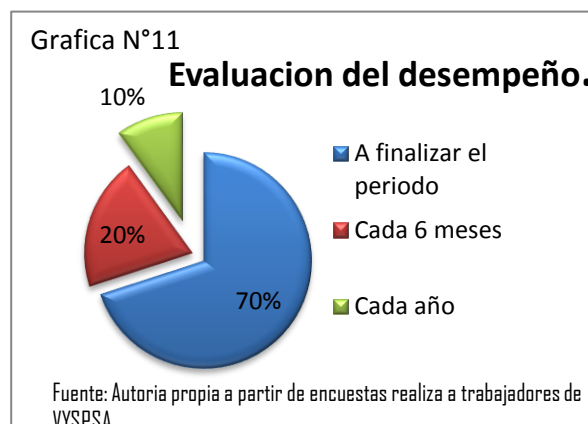
Importancia del desempeño laboral.

Según nos aporta (Davis, 2008) que un proceso eficaz del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, cuál era el valor agregado que aportaba el trabajador para la empresa, por lo que expresa que si un trabajador realiza sus funciones adecuadamente con honestidad y responsabilidad aporta mucho valor para la institución.

Si bien se sabe que conforme el valor que les da la empresa a sus empleados, se lograrán mejores resultado por tanto la empresa y el recurso estarán satisfechos, por ende el capital humano es el que logra que los objetivos de la empresa se cumplan.

De la misma manera en la encuesta realizada a los trabajadores se les pregunto que cada cuanto tiempo se realizaba evaluación del desempeño, por lo que un 70% contesto al finalizar el periodo, un 20% cada seis meses, un 10% cada año.



En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos no coincide con lo expresado por los trabajadores, porque alega no se realiza evaluación del desempeño.

Por lo que se observa que en la empresa no se habla el mismo lenguaje y presenta problemas de comunicación entre recursos humanos y sus empleados, ya que los trabajadores expresan que se hace evaluación del desempeño y el responsable de realizar estas evaluaciones dice no hacerlas, con respecto a la situación anterior lo correcto es que las evaluaciones se realicen con mayor periodicidad debido a que los trabajadores tiene más conexión con el ambiente laboral de los clientes de VYSPSA, por lo tanto es de suma importancia estar evaluando constantemente para evitar errores y corregir a tiempo cualquier desviación, pero si en la empresa se sigue dando estos desacuerdos, la imagen de la empresa se verá afectada, la productividad y la estabilidad de los trabajadores lo cual provocara rotación, ausentismo y falta de compromiso organizacional.

Por lo tanto en la entrevista realizada al gerente general de esta institución se conoce que se hacen evaluaciones en la institución y que son al finalizar un periodo en la empresa, lo que se valora como una debilidad ya que el tipo de trabajo del Guarda de Seguridad, hay que darle constante seguimiento de evaluación por el servicio que presta VYSPSA. Ya que le permitirá tomar importantes decisiones.

Competencias Laborales.

Según (Werther, 2000) las competencias laborales cada empleado deberá de saber sus responsabilidades y obligaciones, en su desempeño laboral, ya que pueden ocurrir situaciones no favorables para los empleados según ha citado el autor.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunta de las competencias laborales como; conocimiento, habilidades, experiencias, actitud, establecimiento de metas, motivaciones o características

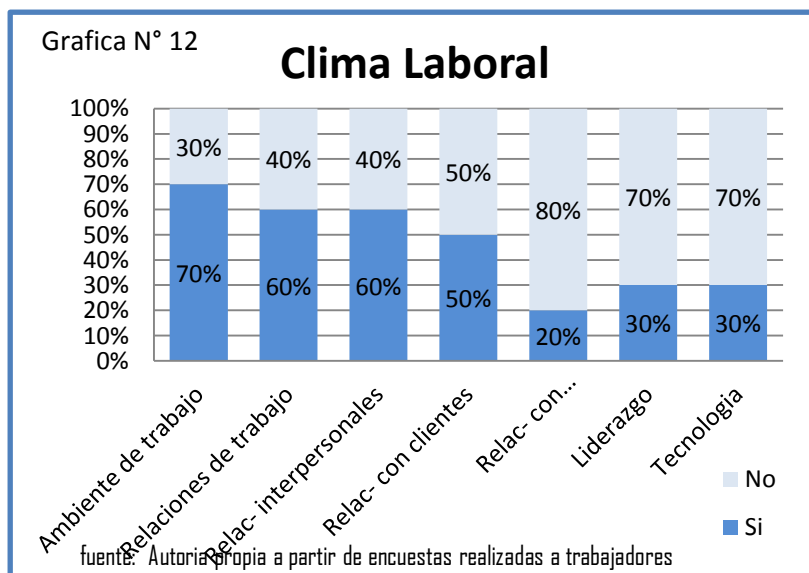
personales, cuál de estas competencias influyen en el desempeño de los trabajadores, por lo que contesta que las competencias que influyen son las de conocimiento, de actitud y las características personales.

Todas las competencias son de vital importancia para las empresas y tomarlas en cuenta ante cualquier situación ya que pueden convertirse en situaciones negativas o positivas que afectaran la productividad de la empresa, siendo que VYSPSA valora estas como la más apropiada debido a las funciones propias de los cargos del guarda de seguridad, ya que están influyendo directamente en este tipo de trabajo.

Clima Laboral.

Según (Davis W. B. 2008) el clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización.

En la encuesta realizada a los trabajadores de VYSPSA, se les pregunta, cuál de los aspectos del clima laboral influyen en el desempeño de los trabajadores, por lo que un 70% expresa que el ambiente de trabajo, el 60% relaciones de trabajo y relaciones interpersonales el 40% no, un 50% la relación con los clientes el otro 50% no, un 30% liderazgo y tecnología, con respecto al 20% opinan que la relación con los proveedores. En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos expresa que lo que



influye en el clima, es el ambiente de trabajo, relación con los clientes y las

relaciones de trabajo, por lo que expresa que son las que más influye en sus trabajadores y que de la forma en que se dan estas relaciones no han sido obstáculo para alcanzar las metas.

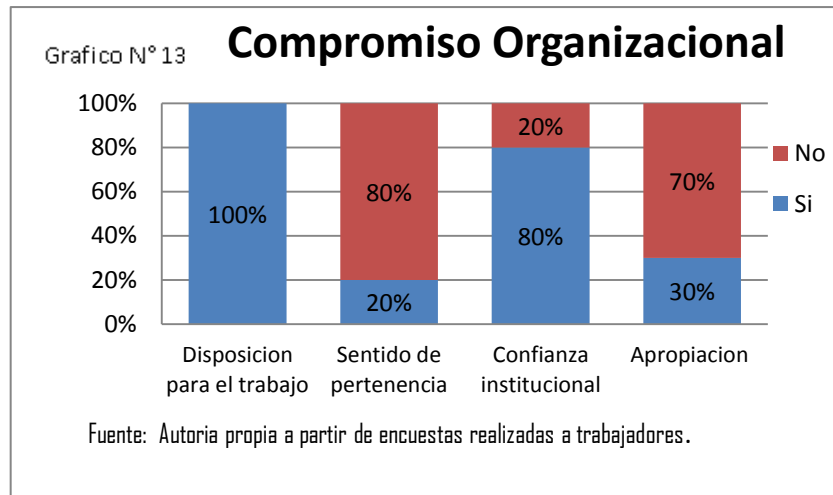
Con respecto al grafico los factores con porcentajes más relevantes, son: ambiente laboral, relaciones de trabajo, relaciones interpersonales y la relación con los clientes, los cuales influyen de manera negativa en los trabajadores, lo que indica que el clima laboral no es satisfactorio para el personal. Sin embargo es atractivo el resultado del 50% sobre la relación con los clientes, lo que se reflejaba al momento de conversar con los trabajadores donde indican que no son bien tratados por las empresas o clientes donde la empresa VYSPSA los ubica a trabajar y vale la pena señalar que de esta relación depende el desempeño del empleado y esta situación de no mejorarse podría afectar el cumplimiento de metas y la rentabilidad de la empresa, con lo antes mencionado lo correcto sería que el responsable de recursos humanos realice supervisiones mensualmente para evaluar el desempeño y conocer las condiciones de trabajo en los que se desarrolla el personal, el tipo de relación que tiene con los empleados de la empresa donde laboran y sobre el trato que se da en dicha empresa, para así mejorar el ambiente de trabajo, logrando que el personal labore en un ambiente sano y libre de estrés.

Con respecto a los porcentajes mínimos no influyen de manera negativa, porque los trabajadores no tienen relación directa con los proveedores de VYSPSA, pero se mencionaba que el liderazgo no tiene mucha relevancia en el ambiente laboral, siendo esto un dato interesante para la empresa, ya que si presenta debilidades en este punto estaría en juego el compromiso organizacional, por ende la motivación de los trabajadores se vería afectada.

Compromiso Organizacional.

Según el aporte de (Luthans, 2008) compromiso organizacional es un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular, una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización.

En la encuesta realizada a los trabajadores de VYSPSA, se les pregunto cuál de los aspectos del compromiso organizacional se identifican, por lo que un 100% responde que la disposición para el trabajo, un 20% sentido de pertenencia y un 80% expresa que el sentido de pertenencia no es lo que los motiva para laboral, un 80% opinan que la confianza institucional, el 20% expresan lo contrario, un 30% expresan estar apropiados de la institución mientras que el 70% afirman no sentirse parte de la empresa, con respecto a la entrevista realizada al responsable de recursos humanos



expresa que sus trabajadores solo cuentan con disposición para el trabajo, lo que confirma el sentimiento de los trabajadores y que no es favorable para su desempeño.

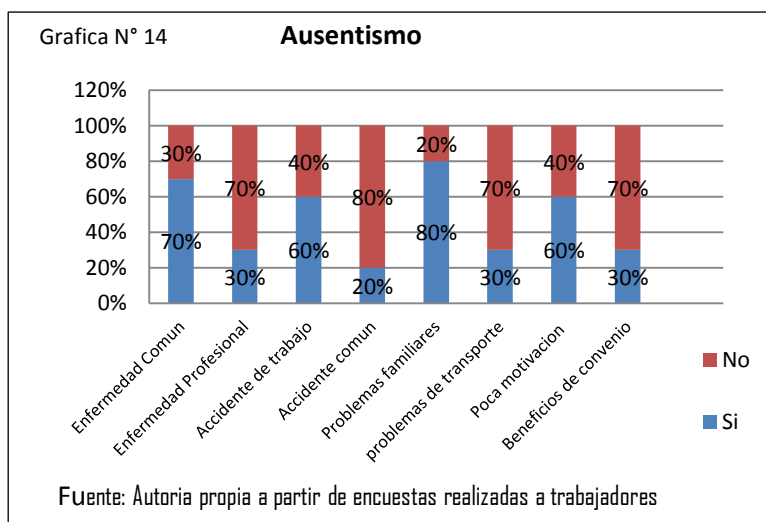
Lo anterior refleja que estos trabajadores no son comprometidos con los objetivos y meta de la empresa, por lo que la VYSPSA, en especial el área de recursos humanos debe de tomar en cuenta, que los empleados solo están dispuesto a cumplir con sus obligaciones, que no se siente apropiado institucionalmente, por la falta de motivación por parte de la empresa, que es un personal que en cualquier momento es atraído por la competencia y abandona el trabajo, por lo que VYSPSA debe implementar estrategias de motivación y retención de su personal y así evitar la rotación que genera más costos a la empresa y reduce los márgenes de ganancia.

Cabe señalar la importancia de un clima laboral satisfactorio en las empresas, con respecto a los resultados de la gráfica del clima laboral, los trabajadores expresan que no sienten el liderazgo por parte de sus dirigentes, lo

que también se refleja en el gráfico anterior donde no existe compromiso organizacional, lo trabajadores no están interesados en beneficiar a la empresa, ya que se encuentran desmotivados, lo que provoca poco sentido de pertenencia y apropiación, sin embargo lo trabajadores confían en la institución, esto quiere decir que la empresa ha cumplido con todos los acuerdos expuestos y es un punto positivo que debe de ser aprovechado, lo cual solo será logrado mediante un buen liderazgo que logre motivar al personal haciendo que se sientan parte de la empresa.

Ausentismo.

Según Grados, (2013) Una cierta cantidad de ausentismo es inevitable; sin embargo el ausentismo crónico puede ser señal de problemas más profundos en el ambiente de trabajo, el ausentismo se puede generar por faltas, incapacidades, vacaciones, descansos, asistencias a cursos, permisos etc.



En la encuesta realizada al personal de la empresa VYSPSA, se les pregunto que cual eran las principales causas del ausentismo por lo que el 70% expreso que por enfermedad común, el 80% problemas familiares, un 60% por poca motivación y accidente de trabajo, un 30% enfermedades profesionales, problemas de transporte y beneficios de convenio, con respecto al 20% respondieron que por accidente común. De la misma manera en la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se le pregunto, cuál era el motivo del ausentismo por parte de los empleados, por lo que contesta que por enfermedades comunes, transporte y familiares, por lo que se refleja alguna inconsistencia entre ambas respuestas, sin embargo es obvio que siempre se

presentan estas causas y que la empresa VYSPSA debe contemplarlo en sus planes de contingencia, debido al tipo de servicio que prestan, ya que deben garantizar el recurso humano a sus clientes. Además es atractivo el factor accidente de trabajo que señalan en un 60% como motivo de ausentismo, por lo que la empresa debe capacitar a su personal y tratar de reducir estos eventos por el bien del empleado y la empresa, ya que todo ausentismo genera costos.

Con la situación antes expuesta podemos afirmar que ambas opiniones no coinciden, que los trabajadores no se sienten motivados, por eso ellos se ausentan de sus labores, pero sin embargo ellos opinan que las enfermedades comunes y los accidentes de trabajo son otras de las causas del ausentismo. Cabe mencionar la relevancia que tiene el porcentaje de accidentes de trabajo que es una de las causas del ausentismo, esto quiere decir que si el clima laboral no es satisfactorio, las condiciones en las que trabajan no son apegadas a la ley de higiene y seguridad, los trabajadores se desarrollan en un ambiente inadecuado expuestos a muchos riesgos, lo que provoca accidentes de trabajo que trae consigo ausentismo en sus labores, por lo tanto VYSPSA debe de revisar la parte funcional que corresponde al liderazgo, hacer que los empleados confíen y se apropien de la empresa a través de la proporción de un clima laboral sano donde no se expongan y se tomen todas las medidas necesarias que evite accidentes de trabajo, que son la causa principal de ausentismo lo cual trae consigo rotación de personal y la rotación daña la imagen y seriedad de la empresa, y no hacer los cambios y correcciones necesarias para mejorar la situación, los clientes buscaran otras opciones y la empresa ira decayendo poco a poco hasta llegar a una crisis que la ara salir del mercado .

Rotación del Personal.

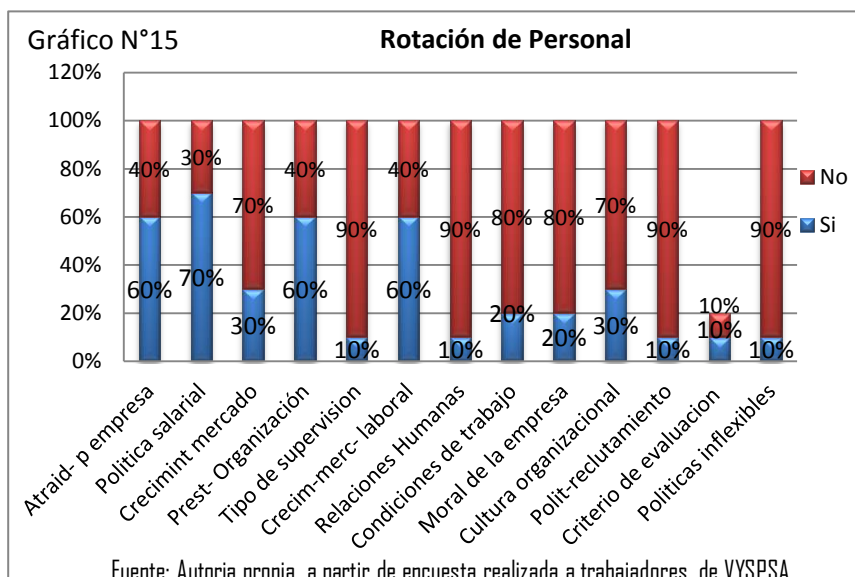
Según (Chiavenato I. ,2008) define la rotación como fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

En la encuesta realizada a los trabajadores de VYSPSA, se les pregunto que cuál es la causa de rotación del personal, por lo que un 60% opino que

atraídos por otras empresas y el 70% expreso por políticas salariales, seguido por 30% quienes decían que por el crecimiento de mercado y prestaciones de la organización que marcan un 60%, el 10% expreso que el tipo de supervisión, el 60% opina que el crecimiento de mercado laboral, un 10% relaciones humanas, un 20% expresan que por la moral de la empresa, mientras que el 30% cultura organizacional y un 10% expresan que por política de reclutamiento, criterio de evaluación y políticas inflexibles.

Al respecto en la entrevista realizada al responsable de recursos humanos contesta, que el personal rota al encontrarse atraído por otras empresas, por el tipo de supervisión y política salarial.

Lo que coincide con las respuestas más relevantes de los empleados, reflejando que se reconoce a nivel institucional las debilidades que enfrentan y que les



pone en posición de desventaja frente a la competencia, ya que esto les genera costos y en algunos casos inconformidad con los clientes, ya que se está cambiando con regularidad al personal que rota a otras empresas.

Con lo antes expuesto en los gráficos decimos que los factores que más influyen o provocan que los trabajadores se vayan de VYSPSA son: atraídos por otras empresas, políticas salariales, prestación de las organizaciones y crecimiento del mercado laboral, lo cual nos dice, que debido a la falta de liderazgo, los trabajadores se desmotivan, y por ende se descuida el ambiente de trabajo, se afecta el compromiso organizacional, esto hace que los trabajadores no

tengan sentido de pertenecía perdiendo la fidelidad, más cuando hay ofertas laborales atractivas con mejores políticas salariales, las personas se irán de la empresa. Otro aspecto a considerar, es que cuando los trabajadores expresan que las políticas salariales no son buenas, la empresa no está cumpliendo al cien por ciento con los elementos del contrato ni con lo estipulado en la ley 185 del código laboral, pero sin embargo si observamos en el grafico hay un porcentaje de 10% atribuidas a las políticas de reclutamiento, esto quiere decir que las causas de la rotación del personal no se debe a los procesos de aprovisionamiento, si no que hay otros factores que interviene a los que VYPSA debe de poner atención, ya que si presenta malas condiciones laborales, políticas salariales no adecuadas ni apegadas a la ley, no se les proporciona a sus trabajadores todas las prestaciones, los trabajadores seguirán ausentándose y rotando, lo cual provocara molestia en los clientes por la falta de estabilidad de personal, por lo que buscaran otras opciones, generando así gastos y perdidas en la cartera de clientes.

Con lo antes expuesto decimos que VYPSA debe de realizar cambio en la periodicidad de evaluación del desempeño, ajustarse a las políticas salariales y prestaciones de ley, desarrollar estrategias para retener y ganar la fidelidad de su personal por medio de una campaña de motivación intensiva que logre que los trabajadores se sientan satisfecho con la empresa, evitando así la rotación y ausentismo y al no realizar las correcciones pertinentes, la empresa seguirá presentando estas situaciones las cuales serán desfavorable para ella.

X. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación sobre la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Vigilancia y Seguridad Privada S.A, del municipio de Matagalpa, durante el II semestre del año 2016, se llegó a la conclusión:

1. Los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por VYSPSA son: la planificación de recursos humanos, el reclutamiento de recursos humanos, selección de recursos humanos, contratación e inducción de recursos humanos.
2. El subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos no influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de VYSPSA, si no que se debe a otros factores que están incidiendo, sin embargo presenta deficiencia en los procesos de contratación e inducción, ya que la empresa no cumple con todo lo estipulado en la ley 185 del código de trabajo y los programas de inducción no cumplen con el fin de retención de personal.
3. Los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores son:
 - a) Clima laboral (ambiente de trabajo, relaciones de trabajo, relación con los clientes y relación interpersonal)
 - b) Liderazgo
 - c) Compromiso organizacional, (falta de sentido de apropiación y pertenencia)
 - d) Motivación y políticas salariales.
4. No existe relación directa entre las dos variables, ya que intervienen otros factores en el desempeño laboral de los trabajadores los cuales no están ligados con los procesos de aprovisionamiento de recursos humanos,

siendo estos factores descritos en la conclusión, los que provocan ausentismo y rotación en el personal.

XI. RECOMENDACIONES.

En base a lo concluido recomendamos lo siguiente:

- La empresa VYSPSA debería ejecutar los planes elaborados de higiene y seguridad, servicios sociales, prestaciones sociales apegados a la ley 185 del código laboral, para darle una retribución en beneficio a sus empleados.
- Realizar estrategias para mejorar el clima laboral, que existe entre trabajadores y cliente, ejecutar programas que incentiven las relaciones interpersonales entre gerente recursos humanos, gerencia general y trabajadores; por ende en si mejoramos el ambiente de trabajo y haremos posible que los trabajadores se sientan parte de la empresa e identificado con sus objetivos y no como un medio generando así cohesión cultural.
- Desarrollar estrategias de retención hacia sus empleados y evitar la rotación de manera que el empleado se sienta apropiado de la empresa y así se evitar que otra empresa atraiga a su personal, creando un sistema adecuado y un clima laboral satisfactorio y evitar gastos en contratación de nuevos recursos, ya que estos tipos de situaciones no dejan que la empresa funcione de manera adecuada, por lo tanto no se logra alcanzar ningún objetivo, y no es una empresa productiva porque siempre existirá la rotación de su personal.

XII. BIBLIOGRAFIA

1. Betman, T. S. (2007). *Administracion, Un Nuevo Panorama Competitivo*. En T. S. Betman, *Un Nuevo panorama*. Mexico: Mc Graw Hill.
2. Blandon, E. C. (2011). *Motivacion del Individuo*. En Seminario, *Seminario*. Matagalpa.
3. Castro, G. (2011). [https:// www. geoogle.con.ni](https://www.geoogle.con.ni). Recuperado el septiembre de 2015, de Monografias.com.
4. Chiavenato. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
5. Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*. (8° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
6. Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Atlas, S.A. All Rights Reserved.
7. Davis. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. Mexico: Pearson .
8. Davis, W. (2008). *Administaracion de Recursos Humanos el Capital Humano de la Empresa*. Mexico: Mc- Graw- Hill.
9. Dessler. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Florida: Prentice Hall.
10. Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. S.A. Alhambra Mexicana.
11. Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
12. Dolam, S. L. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos*. España: Mc-Graw-Hill.
13. Garcias, C. (2012). [https:// www. geoogle. com.ni](https://www.geoogle.com.ni). Recuperado el Septiembre de 2015, de Monografias.com.ni
14. Grados, J. (2013). *Reclutamiento Seleccion Contratacion Induccion del Personal*. Mexico: Mannual- Moderno.
15. Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc-Graw-Hill.
16. Mejia, L. G. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
17. N, A. A. (2006). *Contabilidad*. Nicaragua: Managua Ediciones.
18. Nacional, A. (2006). *Ley delCodigo Laboral*. Managua: Asamblea Nacional.

19. Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc-Graw- Hill.
20. R, A. N. (2006). *Contabilidad I*. Nicaragua: Alianza S.A.
21. R. Wayne, R. M. (1997). *Adminstracion de Recursos Humanos* . Mexico: Pretenci - Hall.
22. Ricardo, M. G. (2012). [https:// www.google.com.ni](https://www.google.com.ni). Recuperado el septiiembre de 2015, de Monografias.com.
23. Robert, M. N. (2005). *Administracion Recursos -Humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
24. Soto, G. (2011). <https://www.google.com.ni>. Recuperado el septiembre de 2015, de Monografias.com.
25. Soto, Z. (2012). [https:// www. google.com.ni](https://www.google.com.ni). Recuperado el sept de 2015, de Monografias,com
26. Treminio, C. R. (2005). Aplicacion de los Componentes de la Admon RR.HH. En S. Graduacion, *Seminario*. Matagalpa.
27. Werther, w. (2000). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc-Graw-Hill.
28. Werther, w. (2001). *Administracion de personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc- Graw-Hill.
29. Werther, W. (2007). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc-Graw-Hill.
30. William. (2000). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: MC- Graw-hill.

XIII. ANEXOS

ANEXOS

| | | OBJETIVOS Y POLITICAS | 6. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH? __ SI __ NO | ENTREVISA OBSERVACION | Gerente o Administrador de RH. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|------------------------|--------------------------------|---|-----------------------------|--|--|--------------------|--------------------------|--|------------------------------------|--|--|--|--|--|-------------------------|--|--|-----------|--------------------------------|
| | | FACTORES | 7. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH. <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>S</th> <th>N</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>POBLACIÓN Y FUERZA LABORAL.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CAMBIO DE VALORES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE INCIDENTE CRÍTICO.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS DE PERSONAL.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | FACTORES | S | N | 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 | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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. | 8. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS? __ SI __ NO 9. ¿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 | 10. ¿QUÉ TIPO DE INFORMACION RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA? <table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO DE INFORMACION</th> <th>S</th> <th>N</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ACTIVIDADES LABORALES.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | TIPO DE INFORMACION | S | N | ACTIVIDADES LABORALES. | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. | | | | | | | | | | | | |
| TIPO DE INFORMACION | S | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES LABORALES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|
| | | | ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR. | | | | |
| | | | MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS. | | | | |
| | | | ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO. | | | | |
| | | | DESEMPEÑO DEL PUESTO. | | | | |
| | | | REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO. | | | | |

| | | METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO. | <p>11. ¿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> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENTREVISTA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CUESTIONARIOS</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OBSERVACIÓN</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DIARIO O BITÁCORA DEL PARTICIPANTE.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REGISTRO MEDIANTE DISPOSITIVOS MECÁNICOS COMO CRONÓMETROS, CONTADORES, O PELÍCULAS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONFERENCIA CON ANALISTAS DE PUESTOS O EXPERTOS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | METODOS | S I | N O | ENTREVISTA | | | CUESTIONARIOS | | | OBSERVACIÓN | | | DIARIO O BITÁCORA DEL PARTICIPANTE. | | | REGISTRO MEDIANTE DISPOSITIVOS MECÁNICOS COMO CRONÓMETROS, CONTADORES, O PELÍCULAS. | | | CONFERENCIA CON ANALISTAS DE PUESTOS O EXPERTOS. | | | | | | ENTREVISA | Gerente o Administrador de RH. |
|---|--------|---|--|-----------------------|--------|--------|------------------|--|--|-----------------------|--|--|--------------------|--|--|-------------------------------------|--|--|---|--|--|--|--|--|--------------------|--|--|--------------|--------------------------------|
| METODOS | S I | N O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENTREVISTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CUESTIONARIOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBSERVACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIARIO O BITÁCORA DEL PARTICIPANTE. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REGISTRO MEDIANTE DISPOSITIVOS MECÁNICOS COMO CRONÓMETROS, CONTADORES, O PELÍCULAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONFERENCIA CON ANALISTAS DE PUESTOS O EXPERTOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO. | <p>12. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CONTENIDO DE LA FICHA</th> <th>S I</th> <th>N O</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NOMBRE DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE ELABORACIÓN.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE REVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CÓDIGO.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE DEPENDENCIA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | CONTENIDO DE LA FICHA | S I | N O | NOMBRE DEL CARGO | | | FECHA DE ELABORACIÓN. | | | FECHA DE REVISIÓN. | | | CÓDIGO. | | | DEPARTAMENTO. | | | UNIDAD DE DEPENDENCIA | | | OBJETIVO DEL CARGO | | | OBSERVACION. | Empresa. |
| CONTENIDO DE LA FICHA | S I | N O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NOMBRE DEL CARGO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE ELABORACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE REVISIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CÓDIGO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DEPARTAMENTO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD DE DEPENDENCIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO DEL CARGO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | REQUISITOS INTELLECTUALES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|----------------------------|--|------------------------|--------------------------------|---|--|---|---|---------------------|--|--|--------------------------|--|--|---------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|---------------------------|--|--|-----------------------|--|--|-----------------|--|--|----------------|--|--|----------------------|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | REQUISITOS FÍSICOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | RESPONSABILIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | CONDICIONES DE TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | FUNCIONES DEL PUESTO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | RECLUTAMIENTO | IMPORTANCIA | 13. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO? | ENTREVISTA | Gerente o Administrador de RH. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | POLITICAS DE RECLUTAMIENTO | 14. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? __SI__ NO | ENTREVISTA OBSERVACION | Gerente o Administrador de RH. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | FUENTES DE RECLUTAMIENTO. | 15. ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? | ENTREVISTA | Gerente o Administrador de RH. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>FUENTES</th> <th>S</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EMPLEADOS ACTUALES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REFERENCIA DE EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANTIGUOS EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EMPLEADOS TEMPORALES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LA COMPETENCIA.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIVERSIDADES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INSTITUTOS TÉCNICOS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CANDIDATOS</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | FUENTES | S | N | | I | O | EMPLEADOS ACTUALES. | | | REFERENCIA DE EMPLEADOS. | | | ANTIGUOS EMPLEADOS. | | | ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET. | | | AGENCIAS DE CONTRATACIÓN. | | | EMPLEADOS TEMPORALES. | | | LA COMPETENCIA. | | | UNIVERSIDADES. | | | INSTITUTOS TÉCNICOS. | | | CANDIDATOS | | | | | | |
| FUENTES | S | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | 16. ¿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 | 17. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO | ENTREVISTA | Gerente o Administrador de RH. |
| | | | 18. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO. | ENTREVISTA | GERENTE O ADMONISTRADOR. |
| | | | 19. ¿EL PROCESO DE RECLUTAMENTO SE AJUSTA A LAS PLITICAS DE LA EMPRESA? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO. | ENTREVISTA | GERENTE O ADMONISTRADOR. |
| | | | 20. ¿LA BUSQUEDA DE LOS CANDIDATOS RESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO? | ENTREVISTA | GERENTE O ADMONISTRADOR. |
| | | | 21. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO? | ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION | GERENTE O ADMONISTRADOR. TRABAJADOR EMPRESA |

| | | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTOS</th> <th>S</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>CURRICULUM</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TÍTULOS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>RECORD DE POLICÍA.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CERTIFICADO DE SALUD.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CEDULA DE IDENTIDAD</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FOTOCOPIA CARNET DEL INSS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>NUMERO RUC</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE CONDUCIR</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>OTROS REQUISITOS.</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> | DOCUMENTOS | S | N | | I | O | 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. | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|-----------------------------|------------------------------------|---|--|---|---|------------|--|--|---------|--|--|------------------------------|--|--|-----------------------------|--|--|--------------------|--|--|-----------------------|--|--|---------------------|--|--|-----------------------|--|--|-------------------------------------|--|--|---------------------------|--|--|------------|--|--|----------------------|--|--|---------------------------------|--|--|--------------------------|--|--|-------------------|--|--|--|--|
| DOCUMENTOS | S | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>22. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL. ___ RESPONSABLE DE RH ___ JEFE DEL ÁREA. ___ RECEPCIONISTA O SECRETARIA..</p> | ENTREVISTA E ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR TRABAJADOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|--|---|------------|-------------------------------|---|--|---|---|--------------------------------------|--|--|------------|--------------------------|--|----------------|--|--|-----------------|--|--|------------|--------------------------|
| | | | __ PERSONAL DE SEGURIDAD. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | SELECCIÓN | IMPORTANCIA | 23. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH? | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACION | 24. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO? __ SI __ NO | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION | 25. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO? __ DIRECTOR GENERAL. __ RESPONSABLE DE RH __ JEFE DEL ÁREA. | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | MODELOS DE COMPORTAMIENTO | 26. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION? <table border="1" data-bbox="961 922 1413 1141"> <tr> <td>MODELOS</td> <td>S</td> <td>N</td> </tr> <tr> <td></td> <td>I</td> <td>O</td> </tr> <tr> <td>COLOCACIÓN.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SELECCIÓN.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CLASIFICACIÓN.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VALOR AGREGADO.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | MODELOS | S | N | | I | O | COLOCACIÓN. | | | SELECCIÓN. | | | CLASIFICACIÓN. | | | VALOR AGREGADO. | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. |
| MODELOS | S | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COLOCACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SELECCIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CLASIFICACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VALOR AGREGADO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL | 27. ¿Cuál DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL? <table border="1" data-bbox="961 1252 1413 1393"> <tr> <td>PASOS</td> <td>S</td> <td>N</td> </tr> <tr> <td></td> <td>I</td> <td>O</td> </tr> <tr> <td>RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | PASOS | S | N | | I | O | RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES. | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. | | | | | | | | | |
| PASOS | S | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|------------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------|--|--|--------------------------|--|--|------------------------------|--|--|--------------------|--|--|-------------------------------|--|--|----------------------------------|--|--|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | <table border="1"> <tr><td>ENTREVISTA PRELIMINAR.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ENTREVISTA DE SELECCIÓN.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>EVALUACIÓN MÉDICA.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>DECISIÓN DE CONTRATAR.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.</td><td></td><td></td></tr> </table> | ENTREVISTA PRELIMINAR. | | | ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES. | | | ENTREVISTA DE SELECCIÓN. | | | VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS. | | | EVALUACIÓN MÉDICA. | | | ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR. | | | DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO. | | | DECISIÓN DE CONTRATAR. | | | REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN. | | | | |
| ENTREVISTA PRELIMINAR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENTREVISTA DE SELECCIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EVALUACIÓN MÉDICA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DECISIÓN DE CONTRATAR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>28. ¿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>29. ¿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. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | <p>39. ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?</p> <p>__ SI __ NO</p> | OBSERVACION | EMPRESA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|------------------------|--|---------------------------------------|--|---|--|---|---|--------------------------|--|--|-----------------------|--|--|---------------------------|--|--|---|--|--|------------|--------------------------|
| | INDUCCION | PROGRAMAS DE INDUCCION | <p>40. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?</p> <p>__ SI __ NO.</p> | ENTREVISTA OBSERVACION ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | FINES DE LA INDUCCION | <p>41. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FINES</th> <th>S</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | FINES | S | N | | I | O | REDUCCIÓN DE LOS COSTOS. | | | REDUCCIÓN DEL ESTRÉS. | | | REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN. | | | AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS. | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. |
| FINES | S | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REDUCCIÓN DE LOS COSTOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REDUCCIÓN DEL ESTRÉS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESEMPEÑO LABORAL | | IMPORTANCIA | <p>42. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?</p> <p>43. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | __ AL FINAL DEL PERIODO. __ SEMESTRAL. __ ANUAL. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------|-------------------------------|---|------------------------|---|---|---------------------|--|--|------------------------|--|--|-----------------------------|--|--|------------------|--|--|---------------------------|--|--|---------------|--|--|-----------------------------|--|--|------------|--------------------------|
| | FACTORES | COMPETENCIAS LABORALES | 44. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR? <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS LABORALES</th> <th>S</th> <th>N</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CONOCIMIENTOS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>HABILIDADES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EXPERIENCIAS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACTITUDES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ESTABLECIMIENTO DE METAS.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MOTIVACIONES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CARACTERÍSTICAS PERSONALES.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | COMPETENCIAS LABORALES | S | N | CONOCIMIENTOS. | | | HABILIDADES. | | | EXPERIENCIAS. | | | ACTITUDES. | | | ESTABLECIMIENTO DE METAS. | | | MOTIVACIONES. | | | CARACTERÍSTICAS PERSONALES. | | | ENTREVISTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. |
| COMPETENCIAS LABORALES | S | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONOCIMIENTOS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HABILIDADES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EXPERIENCIAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTITUDES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTABLECIMIENTO DE METAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MOTIVACIONES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARACTERÍSTICAS PERSONALES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | 45. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES? <table border="1"> <thead> <tr> <th>CLIMA LABORAL</th> <th>S</th> <th>N</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AMBIENTE DE TRABAJO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES INTERPERSONALES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | CLIMA LABORAL | S | N | AMBIENTE DE TRABAJO | | | RELACIONES DE TRABAJO. | | | RELACIONES INTERPERSONALES. | | | RELACIÓN CON LOS | | | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRabajador | | | | | | | | | |
| CLIMA LABORAL | S | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RELACIONES DE TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RELACIONES INTERPERSONALES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RELACIÓN CON LOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | <table border="1"> <tr> <td>CLIENTES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIDERAZGO.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TECNOLOGÍA ADECUADA.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | CLIENTES. | | | RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES. | | | LIDERAZGO. | | | TECNOLOGÍA ADECUADA. | | | | | | | |
|----------------------------------|--------|--------|--|-----------|--------|--------|----------------------------------|--|--|------------------------------|--|--|------------------------------|--|--|----------------------------|---|--|------------------------|---|
| CLIENTES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LIDERAZGO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TECNOLOGÍA ADECUADA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>46. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SENTIDO DE PERTENENCIA.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | ASPECTOS | S I | N O | SENTIDO DE PERTENENCIA. | | | DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO. | | | CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN. | | | APROPIACIÓN INSTITUCIONAL. | | | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR |
| ASPECTOS | S I | N O | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SENTIDO DE PERTENENCIA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| APROPIACIÓN INSTITUCIONAL. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>47. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENFERMEDAD COMÚN</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENFERMEDAD PROFESIONAL</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACCIDENTES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | CAUSAS | S I | N O | ENFERMEDAD COMÚN | | | ENFERMEDAD PROFESIONAL | | | ACCIDENTES DE TRABAJO. | | | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR | | | |
| CAUSAS | S I | N O | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENFERMEDAD COMÚN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENFERMEDAD PROFESIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACCIDENTES DE TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | <table border="1"> <tr><td>ACCIDENTE COMÚN</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PROBLEMAS FAMILIARES.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PROBLEMAS DE TRANSPORTE</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FALTA DE SUPERVISIÓN.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>BENEFICIOS DE CONVENIOS</td><td></td><td></td></tr> </table> | ACCIDENTE COMÚN | | | PROBLEMAS FAMILIARES. | | | PROBLEMAS DE TRANSPORTE | | | POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO. | | | FALTA DE SUPERVISIÓN. | | | BENEFICIOS DE CONVENIOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|--|-----------------|---|---|-----------------------|---|---|------------------------------|--|--|----------------------------------|--|--|----------------------------------|--|--|----------------------------------|--|--|----------------------|--|--|--------------------------|--|--|---------------------|--|--|-------------------------|--|--|----------------------|--|--|---------|--|--|------------------------|--|
| ACCIDENTE COMÚN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROBLEMAS FAMILIARES. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROBLEMAS DE TRANSPORTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FALTA DE SUPERVISIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BENEFICIOS DE CONVENIOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | <p>48. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POLÍTICA SALARIAL.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TIPO DE SUPERVISIÓN.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CRECIMIENTO PROFESIONAL.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>RELACIONES HUMANAS.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONDICIONES DE TRABAJO.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MORAL DE LA EMPRESA.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CULTURA</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> | CAUSAS | S | N | | I | O | 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 | | | ENTREVISTA ENCUESTA | GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR |
| CAUSAS | S | N | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | O | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POLÍTICA SALARIAL. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TIPO DE SUPERVISIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CRECIMIENTO PROFESIONAL. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RELACIONES HUMANAS. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MORAL DE LA EMPRESA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CULTURA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | | | ORGANIZACIONAL. | | | | | |
| | | | POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. | | | | | |
| | | | CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | | | | | |
| | | | POLÍTICAS INFLEXIBLES. | | | | | |

ANEXO N°2
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA



Somos estudiantes del V Año de Administración de Empresa estamos realizando investigación sobre influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual nos será de ayuda en nuestro estudio. Agradeciendo de ante mano su valiosa colaboración

Entrevista dirigida a responsable de contabilidad y Recursos Humanos de VYSPSA Matagalpa

Ing. Marlon Ruiz Téllez.

Fecha: _____

1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?
__ Si
__ No

2. Existe la planeación de los Recursos Humanos?

3. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de Recursos Humanos?

4. ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de Recursos Humanos?

| Modelo | Si | No |
|--|----|----|
| 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. | | |

5. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de Recursos Humanos?
 ___ a partir de la oferta.

___ a partir de la demanda.

6. ¿Cuentas con políticas de planeación de Recursos humanos?

___ Si

___ NO

7. ¿Qué factores influyen en la planeación de los Recursos Humanos?

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

8. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

___si

___no

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

Si-----

No-----

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

| tipo de información | si | No |
|---|----|----|
| 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. | | |

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

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

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

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

__si

__no

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

| Fuentes | si | No |
|---------------------------------------|----|----|
| 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. | | |
|----------------------------|--|--|

15. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

Interno.

Externo.

Mixto.

16. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento

17. ¿Se cuenta con un banco de datos de Recursos Humanos?

si

no.

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

si

no.

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

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

| Documentos | S | No |
|------------------------------|---|----|
| 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. | | |

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

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

22. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de Recursos Humanos?

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

- si
- No.

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

- Director general.
- Responsable de Recursos Humanos.
- Jefe del área.

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

| Modelos | S i | No |
|-----------------|--------|----|
| Colocación. | | |
| Selección. | | |
| Clasificación. | | |
| Valor agregado. | | |

26. ¿cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?

| Pasos | Si | No |
|--|----|----|
| 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. | | |

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

___ De conocimiento.

___ De desempeño.

___ Psicológicas.

___ De respuestas gráficas.

___ De habilidades.

___ Médicas.

28. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?
 si
 no
29. ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?
 si
 no
30. ¿Quién le realizó la entrevista?
 Director general.
 Responsable de Recursos Humanos.
 Jefe del área.
31. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?
 si
 no
32. ¿Quién hace la gestión de contratación?
 Director general.
 Responsable de recursos humanos.
 Jefe del área.
 agencia de empleo.
33. ¿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

34. ¿Existe un programa de Inducción para el personal nuevo?

___ Si

___ No.

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

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

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

37. ¿Cada cuanto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador?

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

| competencias laborales | S i | No |
|-----------------------------|--------|----|
| Conocimientos. | | |
| Habilidades. | | |
| Experiencias. | | |
| Actitudes. | | |
| Establecimiento de metas. | | |
| Motivaciones. | | |
| Características personales. | | |

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

| Clima laboral | S i | No |
|----------------------------------|--------|----|
| Ambiente de trabajo | | |
| Relaciones de trabajo. | | |
| Relaciones interpersonales. | | |
| Relación con los clientes. | | |
| Relación con los proveedores. | | |
| Liderazgo. | | |
| Tecnología adecuada. | | |

40. ¿con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?

| Aspectos | S i | No |
|---------------------------------|--------|----|
| Sentido de pertenencia. | | |
| Disposición para el trabajo. | | |
| Confianza en la institución. | | |
| Apropiación institucional. | | |

41. ¿cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?

| Causas | Si | No |
|-------------------------------------|----|----|
| 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 | | |

42. ¿cuáles considera son las causas de la rotación de personal.

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

Anexo N°3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA



Somos estudiantes del V de Administración de Empresa estamos realizando investigación sobre influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual nos será de ayuda en nuestro estudio. Agradeciendo de ante mano su valiosa colaboración.

Encuesta elaborada para trabajadores de VYSPSA de Matagalpa.

Fecha: _____

1. ¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?

___si

---No

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

| Documentos | S i | No |
|-------------------------------------|--------|----|
| 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. | | |

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

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

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

- De conocimiento.
- De desempeño.

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

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

- si
- no

6. ¿Quién le realizó la entrevista?

- Director general.
- Responsable de Recursos Humanos
- Jefe del área.

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

- si
- no

8. ¿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

9. ¿Empresa está cumpliendo con lo contratado?

___si

___No

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

___ Si

___ No.

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

___ Al finalizar un periodo.

___ Cada 6 meses.

___ Cada año.

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

| Clima laboral | S i | No |
|----------------------------------|--------|----|
| Ambiente de trabajo | | |
| Relaciones de trabajo. | | |
| Relaciones interpersonales. | | |
| Relación con los clientes. | | |
| Relación con los proveedores. | | |
| Liderazgo. | | |
| Tecnología adecuada. | | |

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

| Aspectos | S i | No |
|------------------------------|--------|----|
| Sentido de pertenencia. | | |
| Disposición para el trabajo. | | |
| Confianza en la institución. | | |
| Apropiación institucional. | | |

14. ¿Cuales considera son las causas de ausentismo del trabajador?

| Causas | S i | No |
|----------------------------------|--------|----|
| 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 | | |

15. ¿Cuales considera son las causas de la rotación de personal.

| Causas | S i | No |
|----------------------------------|--------|----|
| Atraídos por otras empresas. | | |
| Política salarial. | | |
| Crecimiento del mercado laboral. | | |
| Prestaciones de la organización. | | |

| | | |
|---|--|--|
| Tipo de supervisión. | | |
| Crecimiento profesional. | | |
| Relaciones Humanas. | | |
| Condiciones de trabajo. | | |
| Moral de la empresa. | | |
| Cultura organizacional. | | |
| Políticas de reclutamiento y selección de personal. | | |
| Criterios de evaluación del desempeño. | | |
| Políticas inflexibles. | | |

ANEXO Nº 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA



Guía de observación realizada en la empresa VYSPSA ubicada en Matagalpa.

| No | ITEN PARA OBSERVACIONES | S | N |
|----|---|---|---|
| . | | I | O |
| 01 | ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa? | | |
| 02 | ¿Cuentan con políticas de planeación de recursos humanos? | | |
| 03 | ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos? | | |
| 04 | ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo? | | |
| 05 | ¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos? | | |
| | nombre del cargo | | |
| | Fecha de elaboración. | | |
| | Fecha de revisión. | | |
| | Código. | | |
| | Departamento. | | |
| | Unidad de dependencia | | |
| | Objetivo del cargo | | |
| | Requisitos intelectuales. | | |
| | Requisitos físicos. | | |
| | Responsabilidades | | |
| | Condiciones de trabajo. | | |
| | Funciones del puesto. | | |
| 06 | ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? | | |
| 07 | ¿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. | | |
| 08 | ¿Una vez que se decide contratar, cuánto tiempo después fue contratado el trabajador? | | |
| | Inmediatamente | | |
| | 15 días después | | |
| | 1 mes | | |
| | 2 meses | | |
| | 3 meses | | |
| | más de 3 meses | | |
| 09 | ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo? | | |
| 10 | ¿Qué tipos de contratos existen en su empresa? | | |
| | Tiempo indefinido. | | |
| | Tiempo determinado. | | |
| | Prestacionado. | | |
| 11 | ¿Qué elementos contiene el contrato laboral?: | | |
| | Duración | | |
| | Fecha de inicio. | | |
| | Tipo de contrato. | | |
| | Jornada a tiempo completo 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. | | |
| 12 | ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo? | | |
| 13 | ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo? | | |

Anexo N°5, Grafica N°1



Anexo N° 6, Grafica N°6



Anexo N°7, Grafica N°9



Tabla del Salario Mínimo

| SECTOR DE ACTIVIDAD | PORCENTAJE A PARTIR DEL 01/03/15 AL 31/08/15 | MENSUAL | PORCENTAJE A PARTIR DEL 01/09/15 AL 28/02/16 | MENSUAL |
|---|--|--------------|--|--------------|
| AGROPECUARIO * | 5.74 % | C\$ 3,014.41 | 5.74 % | C\$ 3,187.43 |
| PESCA. | 5.49 % | C\$ 4,594.34 | 5.49 % | C\$ 4,846.57 |
| MINAS Y CANTERAS. | 5.49 % | C\$ 5,426.54 | 5.49 % | C\$ 5,724.46 |
| INDUSTRIA MANUFACTURERA. | 5.49 % | C\$ 4,062.79 | 5.49 % | C\$ 4,285.84 |
| INDUSTRIAS SUJETAS A REGIMEN FISCAL ** | 8.00 % | C\$ 4,325.01 | 0 | C\$ 4,325.01 |
| MICRO Y PEQ. INDUSTRIA ARTESANAL Y TURISTICA NACIOAL. | 4.90 % | C\$ 3,296.22 | 4.90 % | C\$ 3,457.73 |
| ELECTRICIDAD Y AGUA, COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES, TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES. | 5.49 % | C\$ 5,542.11 | 5.49 % | C\$ 5,846.37 |
| CONSTRUCCION, ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS Y SEGUROS | 5.49 % | C\$ 6,761.91 | 5.49 % | C\$ 7,133.14 |
| SERVICIOS COMUNITARIOS SOCIALES Y PERSONALES. | 5.49 % | C\$ 4,235.88 | 5.49 % | C\$ 4,468.43 |
| GOBIERNO CENTRAL Y MUNICIPAL | 5.49 % | C\$ 3,768.01 | 5.49 % | C\$ 3,974.87 |
| */ Salario más alimentación | | | | |
| **/ Vigentes a partir del 01 enero 2015 | | | | |