

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN
TESIS**

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN
DE PERSONAL EN LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DEPARTAMENTO
DE SANTA ANA.**

PRESENTADO POR:

**YENI CAROLINA ALVARADO LÓPEZ
PATRICIA NOEMI COLOCHO PACHECO
JOSE WILFREDO PALACIOS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ABRIL, 2007

SAN SALVADOR, ELSALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**ING. MARIO ANTONIO RUIZ RAMIRÉZ
RECTOR**

**LICDA. TERESA DE JESÚS GONZÁLEZ DE MENDOZA
SECRETARIA GENERAL**

**LIC. ALBERTO ELÍAS CAMPOS BATRES
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



No. 28496

Universidad Francisco Gavidia

Exp. 19/02-06/CE-LAE

ACTA DE LA DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACION

Acta No. 397. Mes de Marzo de 2007

En la Sala de Usos Múltiples del Edificio "A" de la Universidad Francisco Gavidia, a las diecisiete horas y cero minutos del día treinta de marzo de dos mil siete; siendo estos el día y la hora señalada para el análisis y la defensa del trabajo de graduación:

"PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA". Presentado por los estudiantes: **Yeni Carolina Alvarado López, Patricia Noemí Colocho Pacheco y José Wilfredo Palacios.** De la Carrera de: **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

Y estando presentes los interesados y el Tribunal Calificador, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado, habiendo llegado el Tribunal, después del interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciar por este fallo:

Aprobado

Yeni Carolina Alvarado López

Aprobado

Patricia Noemí Colocho Pacheco

Aprobado

José Wilfredo Palacios

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente/a

Lic. Luis Ernesto Henríquez Serpas

Vocal

Lic. Juan Carlos Alas Ponce

Vocal

Lic. William Arnado Mancía Merino

Alumna:

Yeni Carolina Alvarado López

Alumna:

Patricia Noemí Colocho Pacheco

Alumno:

José Wilfredo Palacios

"Tecnología, Humanismo y Calidad"

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por haberme dado la sabiduría para poder culminar exitosamente este proyecto... Por que entre todos hay uno que es más poderoso que los demás...

Al hombre más importante de mi vida, **Luciano, mi papá**, por que siempre ha sido mi apoyo en cada una de mis decisiones, y por ser mi modelo a seguir. **A Rosa Miriam**, mi madre, por su apoyo y su confianza, en los momentos difíciles. Infinitamente gracias a los dos por todo lo que me han dado

A mis hermanos y abuelos, por haberme brindado su apoyo, cuando lo necesité. A mí tío, **Juan Manuel López y su familia**, por todo su apoyo y ayuda incondicional.

A Patricia Colocho, por ser mi compañera y la mejor de las amigas, por haber compartido tantos momentos difíciles, que formaron parte de esta experiencia. **A José Palacios**, por haber formado parte de este proyecto. Por que el esfuerzo que hicimos, significa la mejor parte de lo que hemos logrado.

A Dennis Mancía, por su apoyo, su amor y por todas esas palabras que me dieron fortaleza para no rendirme, gracias por estar a mi lado.

A mis amigos: Dennis Huevo, Ana Yanci Martínez, Nohemy Pacheco, Mario Huevo, Y a todos aquellos cuyos nombres no he mencionado, gracias por haber confiado en mí y por brindarme apoyo incondicional.

A los miembros de jurado.

Finalmente quiero dedicar este logro a toda mi familia y amigos, por que este triunfo no es sólo mío, sino de todos aquellos que confiaron en mí...sólo Dios sabe cuanto agradezco su apoyo..... Bendiciones para todos.

“Dadme un poco de apoyo y moveré el cielo y la tierra”

Yeni Carolina Alvarado López.

AGRADECIMIENTOS

“ALZA TUS OJOS Y MIRA LA COSECHA ESTA LISTA, EL TIEMPO HA LLEGADO LA MIEZ ESTA MADURA.”

Después de 6 años de estudio, esfuerzo, dificultades, dudas, desvelos, retos y emociones, donde la mano de Dios se hizo sentir en cada momento, este 2007 se convierte en el año de una de las bendiciones más grandes de mi vida, lo que hace años nació cómo un sueño de mi madre y un reto personal culmina hoy con triunfo, por el cuál deseo agradecer a:

Dios: quiero agradecerte por este triunfo, gracias señor por mi familia y mis amigos, por que en los momentos de duda, de cansancio, en los momentos que sentí desfallecer pude ver tu rostro en ellos y sentir como tu presencia llegaba hasta mí, revistiéndome de fortaleza y de fe. Gracias, por todos los ángeles, que pusiste en mi camino, gracias Señor por que tú has obrado, de innumerables maneras en mi vida, quiero ofrendarte este triunfo, como señal de agradecimiento.

Nohemy Pacheco Mejía, madrecita: gracias por todos estos años de ejemplo, de sacrificio y de entrega, gracias por el incondicional apoyo que siempre me das. Este triunfo es tan tuyo cómo mío, por que es el fruto de muchos sueños que compartimos. Gracias, por educarme y guiarme en el amor de Dios, y por ser la mejor madre del mundo. Gracias por ser mi modelo de Fe, amor, valor y fortaleza, de integridad y honestidad, por que durante todo este tiempo he tomado tus consejos pero he aprendido de tus acciones.

A mis hermanos **Claudia y Dennys,** Gracias hermanos por vivir este reto a mi lado, y por infundirme valor e incondicional apoyo, gracias por cuidar de mi y regalarme su amor, gracias por que siempre tengo la certeza de poder contar con ustedes, son los dos regalos que Dios me dio por hermanos.

Mi familia **Escoto Galicia, Illescas Pérez, y Calderón Díaz** deseo agradecerles por el apoyo, el amor y la confianza, que siempre depositaron en mí, Dios recompensara en amor lo que hoy les agradezco con palabras.

Mis amigos **Yeni Alvarado y José Palacios**, gracias por compartir conmigo este reto, que como todo sacrificio hoy tiene su recompensa. Gracias por darme las palabras necesarias en los momentos justos, que Dios Bendiga sus vidas y sus carreras.

Familia **de La Guardia**, gracias por creer en mí y apoyarme desde el inicio de mi carrera universitaria, Dios bendicirá siempre sus generosos corazones.

Mis amigos: **Dennis Huezó, Francisco Ventura, Ana Yanci Martínez, Mario Huezó, Dennis Mancía, William, Herbert, Iliana, Jane, Briseida, Carlos**, y todos los que no he mencionado pero forman parte importante en mi vida, gracias por apoyarme, y ayudarme, gracias por darme la seguridad de que siempre estarán ahí como hasta hoy lo han hecho, sepan que son para mí, una Bendición.

Para finalizar quiero dedicar este éxito a dos personas que han sido base de mi formación y crecimiento, dos personas a quienes no podré abrazar físicamente pero a quienes mis oraciones y agradecimientos acompañaran toda la vida, jamás podré pagar todo el amor y el tiempo que ustedes me dedicaron, ustedes son pilares de éste y todos los éxitos que Dios me ha permitido alcanzar en la vida, mi corazón siempre guardará su recuerdo con el mismo amor con el cual ustedes me educaron. Dedico este triunfo a: **Josefina Pacheco y Napoleón González**.

Patricia Noemi Colocho Pacheco.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Detrás de mi trabajo se oculta la presencia de Jesús.

A MI MADRE, quien es mi padre también, por su lucha incansable para darme su mejor herencia: **EDUCACIÓN**.

A MIS HERMANOS, por ser mis segundos padres, y mis ejemplos a seguir, **A MI ABUELO**, por ser como soy, **A MI TÍA**, por su cariño y cuidados.

A MI NOVIA, por su amor, **A MIS COMPAÑERAS**, por compartir esta experiencia.

Y EN ESPECIAL A.....

José Wilfredo Palacios.

INDICE

CONTENIDO	Nº DE PÁG.
Introducción.....	i
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.....	1
A. GENERALIDADES SOBRE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR.....	1
1. ANTECEDENTES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR.....	1
2. CONCEPTO DE ALCALDÍA MUNICIPAL.....	2
3. INSTITUCIONES QUE BRINDAN ASISTENCIA TECNICA Y FINANCIERA A LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.....	2
B. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.....	3
1. ANTECEDENTES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DE SANTA ANA.....	3
2. FUNCIONES O COMPETENCIAS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.....	4
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.....	5
4. ORGANIZACIÓN DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.....	8
C. IMPORTANCIA DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES PARA LA SOCIEDAD.....	9
1-. IMPORTANCIA ECONÓMICA.....	10
2-. IMPORTANCIA SOCIAL.....	10

3-. IMPORTANCIA POLÍTICA.....	11
-------------------------------	----

D. MARCO LEGAL DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.....11

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.....	12
2. CÓDIGO MUNICIPAL.....	12
3. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.....	12
4. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO EMITIDAS POR LA CORTE DE CUENTAS PARA LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.....	12

CAPITULO II MARCO TEORICO SOBRE ADMINISTRACIÓN, PROCESO, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, EFICIENCIA, Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....13

A. ADMINISTRACIÓN.....14

1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	14
2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	14
3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	15
4 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	15
5. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN	16
6 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	19

B. PROCESO.....20

1. CONCEPTO.....	20
2. COMPONENTES BÁSICOS DE UN PROCESO.....	20
3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESO.....	21
4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	21
5. ACTORES QUE INTERVIENEN EN CADA PROCESO.....	22
6. ETAPAS BÁSICAS DE LOS PROCESOS.....	23
7. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS: EL DIAGRAMA DE FLUJO O FLUJOGRAMA.....	23
8. SIMBOLOS PARA EL DISEÑO DE PROCESOS.....	24

C. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....26

1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO.....	26
-----------------------------------	----

2. MEDIOS O CANALES DE RECLUTAMIENTO.....	27
2.1 RECLUTAMIENTO INTERNO.....	27
2.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	30
3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	32
4. MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO... ..	34
4.1 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO.....	35
4.2 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	35
4.3 TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR LAS NECESIDADES DE PERSONAL.....	37
D. PROCESO DE SELECCIÓN.....	38
1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	38
2. MEDIOS DE SELECCIÓN	38
2.1 SELECCIÓN INTERNA DE PERSONAL.....	38
2.2 SELECCIÓN EXTERNA DE PERSONAL.....	39
3. PROPÓSITO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	40
4. PROCESO DE ENTREVISTA.....	40
4.1 TIPOS DE ENTREVISTA.....	4.1
4.2 ETAPAS DE LA ENTREVISTA.....	42
5. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	43
E. CAPACITACIÓN.....	48
1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.....	48
2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	48
3. CLASES DE CAPACITACIÓN.....	49
3.1 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO.....	50
3.2 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN APLICADAS FUERA DEL SITIO TRABAJO.....	50
4. PROPÓSITO DE LA CAPACITACIÓN.....	52
5. DIFERENTES MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	52

6. FASES DE LA CAPACITACIÓN.....	53
7 NIVELES DE EVALUACIÓN.....	61
F. EFICIENCIA.....	64
1. CONCEPTO DE EFICIENCIA.....	64
2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	64
2.1 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	65
2.2 PREPARACION DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.....	65
2.3 ESTANDARES DEL DESEMPEÑO.....	66
3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	66
3.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS.....	67
3.2 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.....	69
3.3 MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS Críticos.....	71
3.4 MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA.....	71
3.5 ESCALA DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL.....	74
3.6 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	74
3.7 MÉTODO DE EVALUACIÓN EN GRUPO.....	76
3.8 MÉTODO DE COMPARACION POR PARES	77
3.9 MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO....	78
3.10 EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.....	79
4. IMPLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	83
5. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN.....	83
5.1 EVALUACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL.....	84
5.2 EVALUACIÓN A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	84
5.3 EVALUACIÓN A NIVEL DE TAREAS Y OPERACIONES.....	84
G. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	85
1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	85
2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	85
3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	86
4. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO.....	87

**CAPITULO III INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA CONOCER LA SITUACION
ACTUAL DE LAS ALCALDÍAS EN CUANTO AL
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LAS ALCALDÍAS
MUNICIPALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.....88**

A. GENERALIDADES.....	88
B. OBJETIVOS.....	89
1. OBJETIVO GENERAL.....	89
2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	89
C. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
D. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
1. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	91
2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN.....	91
2.1 LIMITANTES.....	96
3. AMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	97
4. DISEÑO DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	97
5. PRUEBA PILOTO.....	98
6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	99
7. TABULACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	99
7.1 TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.....	100
7.2 TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PARA ENCARGADOS DE PERSONAL.....	124
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	145
8.1 CONCLUSIONES.....	145
8.2 RECOMENDACIONES.....	146

**CAPITULO IV PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.....148**

A. GENERALIDADES.....	148
B. OBJETIVOS.....	148
1. GENERAL.....	149
2. ESPECÍFICOS.....	149
C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	149
1. PARA LAS ALCALDÍAS.....	149
2. PARA LOS EMPLEADOS.....	150
3. PARA LA POBLACIÓN DE LOS MUNICIPIOS.....	150
D. ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	151
E. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	151
1. ESQUEMA DE LA PROPUESTA.....	152
2. DESARROLLO DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	153
ETAPA I PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	153
PASO 1 PRONÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL.....	153
PASO 2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	159
PASO 3 SELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	160
PASO 4 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE RECLUTAMIENTO.....	160
PASO 5 RECEPCIÓN DE CURRICULUM VITAE U HOJA DE VIDA.....	161
ETAPA II PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	162
PASO 1 ENTREVISTA PRELIMINAR.....	162
PASO 2 APLICACIÓN DE PRUEBAS	165
PASO 3 INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES.....	166
PASO 4 EXAMEN MÉDICO.....	167
PASO 5 RESULTADOS Y CONTRATACIÓN.....	168
ETAPA III INTEGRACIÓN DE NUEVO PERSONAL.....	168
PASO 1 INTEGRACIÓN.....	168
ETAPA IV PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	173
PASO 1 DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	173
A. ANALISIS SITUACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.....	173

B. TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	176
PASO 2 DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	177
1. DATOS GENERALES.....	177
2. DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	178
3. SITUACION PROBLEMÁTICA.....	178
4. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.....	179
5. MATRIZ DE DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN.....	180
PASO 3 IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	184
PASO 4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	188
PASO 5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	192
F. IMPLEMENTACIÓN.....	192
1. OBJETIVOS.....	193
2. PLAN DE ACCIÓN.....	193
3. DIVULGACIÓN.....	195
4.PUESTA EN MARCHA.....	195
5. RETROALIMENTACIÓN.....	196
6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	196
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	198
BIBLIOGRAFIA	
GLOSARIO	
ANEXOS	

RESUMEN

El trabajo de graduación se realizó con el objetivo de implementar un proceso de reclutamiento, selección y capacitación que permita mejorar la eficiencia en la administración del personal en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.

Dicho proceso permitirá atraer a las personas con las competencias adecuadas para ocupar el cargo adecuado y posteriormente sean sometidos a capacitación que les permita descubrir nuevas habilidades o desarrollar las existentes convirtiéndose en un trabajador calificado y eficiente.

Además contribuirá al desarrollo de los municipios a través de la elaboración y ejecución de planes de desarrollo económico y social a nivel local, mejorará la prestación de los servicios públicos de las alcaldías lo que garantizará la satisfacción de la comunidad.

En el documento, se describen las generalidades de las alcaldías municipales, antecedentes históricos, situación actual de la administración municipal, importancia, estructura organizativa y el marco legal.

En cuanto al marco teórico, se refiere a las variables que contiene el trabajo de investigación, describiendo la teoría básica sobre, administración, proceso, reclutamiento, selección, capacitación y eficiencia en la administración de personal.

En cuanto al desarrollo de la investigación de campo, sobre el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal, se detallan los objetivos de la investigación y la metodología utilizada para la recolección y análisis de la información; la cual sirvió como base para poder formular la propuesta del proceso de reclutamiento, selección y capacitación en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación titulado “Propuesta de un proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación para mejorar la eficiencia en la administración de personal en las alcaldías municipales de Santa Ana “, tiene como objetivo proporcionar a las alcaldías, personal calificado para que desempeñe las actividades en la institución, y así como consecuencia mejorar el funcionamiento en todas las áreas de las alcaldías.

A continuación se explica el contenido de cada uno de los capítulos de la tesis:

El capítulo I contiene las generalidades de las alcaldías, municipales, en El Salvador así como también sus antecedentes históricos, la situación actual de la administración municipal, su importancia, su estructura organizativa y el marco legal.

El capítulo II contiene el marco teórico sobre las variables que contiene nuestro proyecto de investigación, para tener un conocimiento más amplio, sobre el tema, describiendo la teoría básica sobre el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y eficiencia en la administración de personal.

En el capítulo III, se desarrolla la investigación de campo sobre el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal, en el se detallan los objetivos de la investigación y la metodología utilizada con la finalidad de obtener elementos necesarios que sustenten la investigación.

En el capítulo IV se plantea y describe la propuesta del proceso de reclutamiento, selección y capacitación en las alcaldías municipales del departamento de santa ana. La cual tiene como propósito mejorar la administración de personal en dichas alcaldías.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

Las municipalidades, tienen autonomía para establecer su organización interna administrativa, sistemas de recaudación, contabilidad, y administración financiera, elaboración de tarifas y presupuestos municipales, programación, y servicios públicos municipales.

De la misma forma están facultadas para mantener programas permanentes de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales.

A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR

A continuación se presentan algunos de los hechos que se consideran relevantes, sobre las alcaldías municipales de El Salvador

1. ANTECEDENTES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR

Es el 19 de Abril de 1525, al organizar Pedro de Alvarado una segunda expedición contra Cuzcatlán y confiar el éxito de esta travesía a su hermano Gonzalo de Alvarado, ordenó que a la villa que allí se fundara se le diera el nombre de San Salvador y en nombre y representación de su hermano el capitán Pedro de Alvarado, eligió como alcalde de esa urbe de civilización europea a Diego Holguín.

Durante la colonia, en derredor de la antigua villa, elevada al rango de ciudad el 27 de septiembre de 1548 por el César Católico Carlos V de Alemania y I de España, se creó con capital en dicha ciudad, la alcaldía mayor de San Salvador, que abarcó originalmente las provincias de Cuzcatlán, San Vicente, San Miguel o Chaparras tique y Choluteca, y que, con excepción de esta última, se constituyó en 1786 la intendencia de San Salvador.

Además de esta unidad político-administrativa existió durante la colonia en el territorio hoy de El Salvador, la alcaldía mayor de Sonsonete o Provincia de los Ízalcos. En 1824 se reunieron en la ciudad de San Salvador los diputados de la intendencia de San Salvador y de la alcaldía mayor de Sonsonate y acordaron constituir un estado federal, con el nombre de El Salvador, denominación que se confirmó al emitirse el 12 de Junio de 1824 la primera constitución política del país.

2. CONCEPTO DE ALCALDÍA MUNICIPAL

La alcaldía municipal constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente¹.

3. INSTITUCIONES QUE BRINDAN ASISTENCIA TÉCNICA Y FINANCIERA A LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

Con el propósito de dar asistencia técnica y financiera a las municipalidades y a fin de promover el mejoramiento de los pueblos con pleno y eficaz aprovechamiento de sus recursos y por la necesidad de coordinar los planes y programas del Estado con los de las municipalidades de la manera más eficiente y beneficiosa para la nación, se ha creado el **Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)**, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que también es denominado como EL INSTITUTO.

¹Código Municipal de El Salvador, Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, D. O. N° 12, Tomo 370, 2006 Título II Conceptos Generales, capítulo Único, art. 2, Pág. 3

El Instituto tiene personalidad jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios; también tiene patrimonio propio y goza de autonomía en la administración de sus bienes, operaciones y servicios, lo mismo que en el desempeño de las funciones y actividades que legalmente le corresponden.

El Instituto tiene como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

B. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

Las municipalidades, tienen autonomía para establecer su organización interna administrativa, sistemas de recaudación, contabilidad, y administración financiera elaboración de tarifas y presupuestos municipales, programación, y servicios públicos municipales.

La expansión residencial genera más demanda por servicios municipales, por lo que las alcaldías municipales deben esforzarse por brindar de forma eficiente los servicios que le son demandados.

1. ANTECEDENTES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DE SANTA ANA.

El primer alcalde de Santa Ana fue el señor José Mariano Castro en 1811. En 1871 se tomó la iniciativa de construir el Palacio Municipal de la ciudad de Santa Ana. Pero fue hasta 1874 que se concretó el hecho, con la colocación de las primeras piedras. El valor total de esta obra maestra ascendió a ciento treinta mil colones. Los trabajadores municipales de ese entonces donaron sus sueldos.

Joaquín Pérez se immortalizó como el arquitecto encargado de darle vida a este monumento, que hoy es considerado como patrimonio cultural de El Salvador.

Luego en 1880, el palacio es utilizado como cuartel quedando dentro de este las oficinas del alcalde y el gobernador departamental. El resto de dependencias funcionaban en casas alquiladas por la comuna de esa época. El Palacio Municipal es una de las construcciones culturales que caracterizan a los centros históricos que se instituyeron como un legado arquitectónico de la llegada de los españoles a América.

Hoy, es parte de los elementos decorativos del centro de Santa Ana. A este se le suman la catedral, el Teatro y el Casino Santaneco. Pasaron veinte y cinco años, para que los militares abandonaran el lugar y se trasladaran a lo que actualmente es la segunda brigada de Infantería. En ese entonces el que se conoce como Salón Azul se denominaba Salón Rosado, ya que ahí se efectuaban matrimonios civiles y actos especiales de la municipalidad.

2. FUNCIONES O COMPETENCIAS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

Las competencias del gobierno municipal, de acuerdo al Capítulo III Art. 4 del Código Municipal, son treinta, a continuación se presentan en resumen la clasificación en cuatro tipos.

a) De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local.

A esta clasificación le corresponde las siguientes competencias:

- Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural.
- Promoción y desarrollo de programas de salud.
- Ornato público.
- Registro Civil.
- Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el funcionamiento de mercados.
- Planificación, ejecución y mantenimiento de obras públicas

- Promoción y financiamiento de programas de vivienda o renovación urbana.

b) De prestación de servicios públicos.

A esta clasificación le corresponde las siguientes competencias:

- Aseo y recolección de basura
- Policía Municipal

c) De control y regulación de actividades de los particulares.

A esta clasificación le corresponde las siguientes competencias:

- Supervisión de precios, pesas y medidas
- Regulación y supervisión de espectáculos públicos.
- Impulso y regulación del turismo.
- Regulación de actividades comerciales, industriales y de servicios
- Autorización y regulación del funcionamiento de casas de juegos como loterías, rifas y similares (reformado).

d) De promoción e impulso de actividades de sus habitantes.

A esta clasificación le corresponde las siguientes competencias:

- Promoción de la educación, cultura, deporte y recreación.
- Promoción de la participación ciudadana.
- Promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola.
- Promoción de ferias y festividades.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

El gobierno municipal estará ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario. Además en las poblaciones de más de cinco mil habitantes, se elegirán regidores.

Para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios, que están regidos por concejos municipales. El concejo es la autoridad máxima de las alcaldías y será presidido por el alcalde.

a) Gobierno Municipal

El gobierno municipal estará ejercido por un concejo que tiene carácter deliberante y normativo, está integrado por:

- **Un Alcalde**

Representa legal y administrativamente del municipio; es el titular del gobierno y de la administración municipal.

Entre las funciones que le competen se encuentran: presidir las sesiones del concejo y representarlo legalmente, llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el concejo entre otras.

- **Un Síndico**

Representa y defiende judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio, velando por que los contratos que se celebren, se ajusten a las disposiciones legales y asesorando al concejo y al alcalde.

- **Regidores o Concejales establecidos según número de habitantes del municipio**

Les compete concurrir con voz y voto a las sesiones del concejo, e integrar y desempeñar las comisiones para las que fueron designadas.

- **Secretario/a Municipal**

Su función es de llevar las actas de las sesiones del concejo y autorizar los acuerdos. Lleva además un registro de los libros, expedientes y documentos del concejo y auxilia a las comisiones.

b) Facultades Del Consejo Municipal

El gobierno municipal está ejercido por un concejo integrado por un alcalde, un síndico y un número de concejales de acuerdo al número de habitantes.

El concejo es la autoridad máxima del municipio. Sus principales facultades se pueden clasificar en cuatro.

- **Administrativo**

Consiste en nombrar al secretario, tesorero, gerentes, directores, y comisiones; aprobar planes de desarrollo; aprobar planes de trabajo; elaborar y aprobar el presupuesto municipal; aprobar contratos administrativos; fijar las remuneraciones y dietas, entre otras.

- **Normativas**

Consiste en emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para nombrar el gobierno y la administración municipal; emitir acuerdos de creación de entidades municipales descentralizadas; emitir acuerdos de cooperación con otros municipios; emitir acuerdos de creación de fundaciones, asociaciones, empresas municipales; conceder personalidad jurídica a las asociaciones comunales.

- **De elección**

Consiste en designar apoderados judiciales o extrajudiciales que asuman la representación del municipio en determinados asuntos de su competencia; designar al sustituto del alcalde y síndico en ausencia del alcalde; designar al tesorero.

- **Jurisdiccionales**

Consiste en tener conocimiento en apelación de las resoluciones pronunciadas por el alcalde; autorizar las demandas que deban interponerse, la renuncia de plazos, celebración de transacciones y designación de árbitros de hecho o de derecho.

c) Obligaciones de las alcaldías

Las alcaldías están obligadas a llevar sus registros contables de conformidad al sistema de contabilidad gubernamental, el cual está constituido por el conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar, procesar y controlar en forma sistemática toda la información referente a las transacciones realizadas.

Asimismo utilizará los formularios, libros, tipos de registros definidos para llevar contabilidad gubernamental y otros medios y exigencias legales o contables que requieran.

4. ORGANIZACIÓN DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

Los instrumentos jurídicos para el ejercicio de la administración del municipio; son las ordenanzas, los reglamentos y los acuerdos. El concejo para la toma de decisión en relación a la aprobación y ejecución de los instrumentos jurídicos se reúnen en sesiones ordinarias una vez por semana, y extraordinarias cuando lo estiman conveniente.

Para las resoluciones se requiere el voto favorable de la mitad más uno de los miembros que integran el concejo, salvo casos en que se exige una mayoría calificada como la aprobación del presupuesto. El alcalde es el que representa legal y administrativamente la alcaldía, según lo establecido en el código municipal en el Art. 47. Las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana cuentan con un manual de organización el cual es elaborado con la ayuda técnica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), a continuación se presentan tres aspectos importantes en la organización interna de las alcaldías municipales de Santa Ana.

a) Normativa de Referencia

La organización y gobierno de los municipios esta regida por la ley del Código Municipal, el cual establece en el artículo 24 "El gobierno municipal estará ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un alcalde, un síndico y un número de regidores o concejales".

b) Organización Municipal

La administración municipal podrá diferenciar dos grupos de órganos: Los órganos de gobierno de carácter político y los de carácter ejecutivo.

El grupo de carácter político formado por los órganos de gobierno: concejo, alcalde y síndico. Por otra parte, la administración ejecutiva está formada por el gerente general, cuyo papel se orienta hacia la coordinación y dirección estratégica, así como servir de enlace entre las cuatro gerencias y los órganos de gobierno de la municipalidad.

A nivel operativo, la alcaldía se divide en cuatro grandes áreas: Gerencia de Servicios a los Ciudadanos, Gerencia de Distritos, Gerencia de Finanzas y Gerencia de Administración. El alcalde municipal y el concejo son funcionarios de elección popular, y su período de gestión es de tres años, pudiendo ser reelectos.

C. IMPORTANCIA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN EN LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

Las alcaldías municipales son instituciones que, al igual que las empresas necesitan de el proceso administrativo para poder ejercer control sobre cada una de las actividades que en ella se desarrollan, por lo cual es importante integrar un proceso que ayude a seleccionar idóneamente al personal que en ella trabajará y a capacitar a los que ya están integrados.

Las tres áreas de importancia son:

1. IMPORTANCIA ECONÓMICA

Económicamente el proceso de reclutamiento, selección y capacitación dentro de las alcaldías municipales es importante por que dichas instituciones manejan los fondos de los ciudadanos, provenientes de la recaudación de impuestos y tasas municipales por prestación de servicios públicos.

Los fondos que las municipalidades recolectan tienen como destino la ejecución de proyectos municipales, por tal motivo deben ser bien administrados.

El proceso administrativo enseña a planificar lo cual implica plantear objetivos y las acciones necesarias a seguir para poder cumplirlos y esto se logra con mayor eficiencia sólo si se cuenta con el personal calificado lo que contribuirá a la buena toma de decisiones.

Es importante reconocer que se debe capacitar al personal para poder alcanzar las metas, en cuanto más organización exista dentro de las alcaldías mejores servicios públicos prestarán lo cual hará que los ciudadanos se sientan satisfechos y con responsabilidad a pagar los tributos.

2. IMPORTANCIA SOCIAL

Es importante para el desarrollo de las comunidades; el proceso de reclutamiento, selección y capacitación dentro de las alcaldías por que, no sólo implica una serie de normas cuyo objetivo es mejorar la eficiencia en la administración del personal, sino también servir de mecanismo para evaluar la ética y moral de los empleados públicos.

Es importante reconocer la falta de principios éticos en algunas personas que desempeñan cargos públicos razón por la cual un proceso puede ayudar proporcionando guías que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas tanto de la institución como del personal que en ella trabajan generando así, contribuir a la satisfacción de las necesidades de la municipalidad.

3. IMPORTANCIA POLÍTICA

Políticamente el proceso de reclutamiento, selección y capacitación es importante por que, quienes administran las alcaldías han llegado a ocupar ese lugar por medio de la política y a través de votación popular. Los funcionarios públicos deben tener en cuenta que la aplicación de dicho proceso les ayudará a cumplir con las metas planteadas, debiendo guiarse por conceptos de gobierno efectivo, eficiente y democrático.

Es importante reconocer que en todo momento la función básica de las alcaldías es servir para el logro de los intereses de la ciudadanía y además mantener una actitud constructiva, creativa y práctica frente al desarrollo local, al mismo tiempo un profundo sentido de responsabilidad social.

También es importante ya que el proceso ya mencionado orienta a un esfuerzo continuo por mejorar la capacidad profesional y técnica con la que se manejan las funciones de la municipalidad.

D. MARCO LEGAL

Toda institución pública basa sus actividades en alguna normativa legal, que es emitida por la asamblea legislativa de la república de El Salvador.

Las alcaldías municipales se fundamentan en la siguiente legislación:

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Esta ley primaria establece las disposiciones fundamentales sobre las cuales está basada la autonomía y funcionamiento de los gobiernos municipales y a continuación se citan algunos artículos.

Art. 203 “Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y administrativo y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”

Art. 204 “La autonomía de los municipios comprende”

- a) Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- b) Aprobadas las tasas o contribuciones por el consejo municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el diario oficial.

Y transcurridos ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento. Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.

- c) Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- d) Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- e) Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- f) Elaborar sus tarifas de impuesto y las reformas a las mismas, para proponer como ley a la asamblea legislativa.

2. CÓDIGO MUNICIPAL

El código municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de las alcaldías.

3. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL

Esta ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria.

4. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO EMITIDAS POR LA CORTE DE CUENTAS

Esta normativa establece los lineamientos generales de control interno a los que deben estar sujetas las alcaldías.

Art. 19 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben documentar, mantener actualizados, y dibujar internamente, las políticas y procedimientos de control que garantice razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Art. 21 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documentos, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO SOBRE ADMINISTRACIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, EFICIENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

En el marco teórico se describe cada una de las variables de la propuesta; a continuación se destacan los elementos que contienen cada variable.

A. ADMINISTRACIÓN

Se puede analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías y conceptos, entre otros. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Desde la prehistoria ya se empleaba el término “administración” se puede citar a los cazadores antiguos quienes utilizaban el “arrastre” como forma de obtener alimento para la tribu, en donde el esfuerzo común de todos indicaba una buena y auténtica organización para lograr el objetivo previsto. Esta labor necesariamente de grupo, tenía que ser realizada en forma coordinada, se dice también que las primeras manifestaciones administrativas se presentaron cuando dos hombres quisieron mover una piedra que ninguno podía hacerlo por sí solo; el logro de la unión de esfuerzos para un objetivo común inicio las bases del esfuerzo cooperativo, operando ya un inconsciente y elemental proceso administrativo

2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Existen muchas definiciones, entre las cuales destacan las que a continuación se presentarán.

a) Henry Sisk Mario: Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

b) José A. Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

c) George R. Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las características de la administración son las siguientes:

a) Universalidad: Se dice que la administración es universal porque donde quiera existe un organismo social, ya sea el estado, el ejército, la iglesia, las fabricas.

b) Especificidad: Es específica porque aunque vaya acompañada a otras funciones, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los demás.

c) Unidad temporal: En la administración aunque se distingan fases, etapas, elementos, el proceso administrativo es único y se da en todo momento de la vida de un organismo social.

d) Unidad Jerárquica: En cualquier organismo social, forman un solo cuerpo administrativo desde el gerente general hasta la persona que ocupe el último puesto.

4. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN

Diversos autores tratan sobre la categoría que tiene la administración ya que, para algunos es una ciencia y otros afirman que por sus características debe de considerársele como técnica, otros que como un arte.

a) Ciencia, Técnica o Arte

Podemos decir que la administración se apoya en principios, (ciencia) que hace uso de la creatividad y la destreza (arte) y que a través de la aplicación de ciertos procedimientos (técnica), busca lograr siempre eficientemente los objetivos marcados.

Puede definirse la administración de la siguiente manera:

“La disciplina que ayuda a que los organismos sociales logren sus objetivos, a través de la eficiencia y la eficacia en la coordinación de elementos materiales y humanos”

b) Teoría Administrativa

Una teoría administrativa es un conjunto de conocimientos en torno a la disciplina denominada administración. Esta teoría ha dado respuesta a múltiples preguntas, formando un conjunto de principios en relación a: que significa delegar, como desarrollar las habilidades administrativas, para que sirve formular la misión de la empresa, entre otras.

Cada teoría administrativa surge como una respuesta a los problemas empresariales más relevantes de la época. En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a situaciones actuales.

5. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

A continuación se presentan los principios de administración planteados por dos de los autores más sobresalientes de administración.

5.1 Los 14 principios de administración de Fayol

Los principios de administración que Henry Fayol presenta son:

a) del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.

b) Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

c) Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.

Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

d) Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

e) Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

f) Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener relación sobre los intereses de la organización como un todo.

g) Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

h) Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.

i) Jerarquía: La línea y autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

- j) **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.
- k) **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- l) **Estabilidad del Personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- m) **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.
- n) **Espíritu de Grupo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

5.2 Principios de administración científica de Taylor.

Los principios de Administración que Taylor presenta son:

- a) **Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- b) **Principio de la preparación/planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- c) **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

d) Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

6. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO¹

El proceso administrativo, es la administración aplicada o también, es la administración puesta en acción.

Para estudiar el proceso administrativo ha sido dividido en elementos, existiendo diferentes criterios por distintos autores:

- **Planeación**

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones.

- **Organización**

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

- **Integración de Personal**

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se logra a través de la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, capacitación y evaluación.

- **Dirección**

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

¹ Administración teoría y practica primera parte, Reyes Ponce, editorial Limusa, 1ª edición, pag.

- **Control**

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

B. PROCESO

A continuación se muestran los aspectos más importantes sobre los procesos a sí como también los elementos básicos que los componen.

1. CONCEPTO

Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una función artificial.² Actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos, o bien como un grupo de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar el negocio en alguna forma.

2. COMPONENTES BÁSICOS DE UN PROCESO

- a) Materias primas o insumos
- b) Actividades
- c) Resultados

No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio producto, ni ese resultado no asociado a un cliente que tiene una necesidad por satisfacer.

Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma de constitución de la entidad, quien define sus objetivos, productos o servicios, y funciones. Estos en conjunto con la definición de la misión de la organización, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe adelantar el ente gubernamental o empresa, a fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

² diccionario enciclopédico ilustrado; Ramón García Pelallo Gross; 5ª. Edición, ediciones Larousse, México, 1992, Pág. 697

3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La clasificación de los procesos que deben identificarse en toda organización son los siguientes:

a) Los procesos misionales o de producción básicos

Hacen realidad la misión organizacional. A través de ellos es posible satisfacer las necesidades de la comunidad, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

b) Los procesos transversales o estratégicos

Introducen las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos.

c) Los procesos de apoyo

Soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Las características de los procesos son las siguientes:

- a) El documento o insumo inicial se convierte en valor agregado.
- b) El propósito del proceso lleva incorporada la ejecución de las actividades, para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- c) Tienen un principio y un fin: inician con determinada acción o evento y finalizan en otro.
- d) Cada paso se ubica en determinado lugar, por eso es importante la secuencia dentro del proceso.
- e) Son mutuamente dependientes, ya que ninguno coexiste sin la ayuda o intervención de otro. No existen procesos autónomos, así se trate del más breve o humilde.

- f) Se interceptan unos con otros y se retroalimentan en forma permanente.
- g) Se agregan valor o se desgastan entre sí.
- h) Tienen cabeza o iniciación que son la finalización o cola de otros.
- i) Bien ejecutados facilitan la ejecución exitosa de otros

- j) Cruzan líneas fronterizas organizacionales, porque usualmente tienen que ver con más de una dependencia de manera directa o indirecta

5. ACTORES QUE INTERVIENEN EN CADA PROCESO

a) Los proveedores: son quienes suministran los materiales y las informaciones de acuerdo con los requisitos.

b) Los responsables del proceso o productores: son todos aquellos que aportan su trabajo personal en las diferentes etapas del proceso para lograr un producto o servicio que cumpla con todos los requisitos exigidos por el cliente.

c) Los clientes: Los destinatarios finales del producto o servicio y los que en definitiva juzgan su calidad, en la medida en que satisface sus necesidades y expectativas. La relación cliente-proveedor se produce entre las distintas unidades, grupos de trabajo o personas que intervienen en un proceso. Esto quiere decir que cada una es a la vez un cliente para aquella que la precede en la generación de un producto, y un proveedor para quien la sucede.

Para identificar un proceso, puede establecerse una jerarquía que divida a un macroproceso en subprocesos, y estos en microprocesos hasta integrar las dos perspectivas.

Otra concepción es adoptar la perspectiva de los clientes como punto de partida, identificando en primer lugar todos los productos o servicios puestos a su disposición y, a continuación, todos los pasos que se realizan para proporcionárselos.

6. ETAPAS BASICAS DE LOS PROCESOS

- a) **Preparatorios:** Son las actividades que permiten la iniciación del proceso
- b) **De ejecución:** O de transformación, en los que los insumos son sometidos a la transformación que producirá valor agregado.
- c) **De resultados:** Es decir el producto o servicio resultante de la transformación de los insumos.
- d) **La actividad de control:** Está presente en cada una de las actividades descritas, a efectos de garantizar el valor agregado esperado y la calidad del producto o servicios a satisfacción del usuario.

7. REPRESENTACION GRAFICA DE LOS PROCESOS: EL DIAGRAMA DE FLUJO O FLUJOGRAMA

La representación gráfica del proceso, se convierte en un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos como las actividades, los documentos y las unidades administrativas y cargos que intervienen en él.

a) **Características**

El flujograma es una herramienta de representación gráfica de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos y las características son las siguientes.

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo

- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, propendiendo por la eliminación de trámites innecesarios, suprimiendo lo que no es esencial y simplificando lo que sí es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo
- Facilita la ejecución del trabajo
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo

b) Ventajas

- Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal, facilitando su consulta
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo
- Facilita la comprensión rápida del trabajo
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitando el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias

8. SIMBOLOS PARA EL DISEÑO DE PROCESOS

Los símbolos para el diseño de los procesos son los que a continuación se presentan:

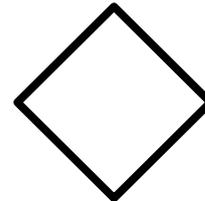
- a) TERMINAL:** Indica la iniciación y terminación del procedimiento; ejemplo, busca información o archiva documento.



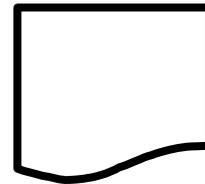
b) OPERACIÓN: Describe la acción o actividad que debe desarrollarse; Ejemplo, transcribir el documento, revisar texto, pasar un comprobante de un sitio a otro.



c) DECISION O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos, dependiendo de una condición dada. La tendencia es suprimir cada vez más este símbolo dentro del proceso, considerando que este se diseña de manera positiva.



d) DOCUMENTO: Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso y aporta información para que éste se pueda desarrollar.

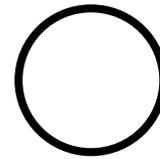


El nombre del documento debe aparecer en el símbolo. Los documentos solo se indican cuando aparecen por primera vez en el procedimiento para no recargar innecesariamente el flujograma.

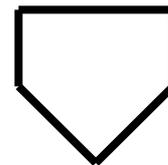
e) CONECTOR: Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Normalmente se indica la continuidad de un paso con otro a través de letras o números insertos en el símbolo

El conector puede asumir dos formas:

- **De rutina:** Representa una conexión o enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número.



- **De página:** Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el flujograma. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.



- f) **SENTIDO DE CIRCULACIÓN DEL FLUJO DE TRABAJO:** Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos, definiendo de esta manera la secuencia del proceso.



C. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es la identificación de candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alertarlos a solicitar empleos en una organización.³

³ Administración de Recurso Humano, G. Bohlander, A.Sherman; Thomson Editores, 12ª edición; España 2003; Pág. 119

El proceso de reclutamiento esta orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

2. MEDIOS O CANALES DE RECLUTAMIENTO

Se ha comprobado que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

2.1 Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).⁴

⁴ Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, McGraw Hill, 5ª Edición, Colombia,2001,Pág. 221

Pero se debe tomar en cuenta las ventajas y desventajas que a continuación se presentan.

a) Ventajas Del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, entre otros.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, entre otros.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tienen su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

b) Desventajas Del Reclutamiento Interno

Las desventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a que las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo.

Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

2.2 Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.⁵

A continuación se muestran las ventajas y desventajas del reclutamiento externo:

a) Ventajas del Reclutamiento Externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

⁵ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, McGraw Hill, 5ª Edición, Colombia, 2001, Pág. 224.

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

b) Desventajas Del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios y otros.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.⁶

3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las principales fuentes de reclutamiento de personal son las que a continuación se describen brevemente.

a) La publicidad.

Esta hace referencia a todos los avisos clasificados que nos encontramos a diario en la prensa o en algunas publicaciones profesionales, dependiendo de la importancia del cargo que se necesite.

Algunas veces, cuando se trata de puestos especializados, se puede recurrir a la revista, en cambio, en los periódicos locales se puede encontrar la mejor fuente de obreros, empleados de oficina o administrativos de nivel bajo. Otros medios importantes pueden ser la radio o la televisión. Se utilizan cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso. Sin embargo presentan algunas desventajas ya que el anuncio no puede ser muy extenso y no existe la posibilidad de "regresarlo", esto para causar la impresión que da una repetición. Así mismo, otros medios pueden ser los folletos o avisos que se colocan en la propia empresa donde están buscando empleados, sin embargo, la gran desventaja es que es muy limitada la población a la que le llega el mensaje.

⁶ Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, McGraw Hill, 5ª Edición, Colombia, 2001, Pág. 225.

Otro punto que no debe dejarse a la deriva es el diseño del anuncio. Este debe ser llamativo, para atraer la atención de los prospectos; grande, para que no se pierda en las columnas en el caso de un periódico y sobre todo, debe generar interés en el empleo ya sea con comentarios que motiven al individuo o con frases que lo impacten.

También se debe crear un deseo en la persona, explicando beneficios que otorgan el puesto y posibilidades atractivas de éxito.

Todo esto debe dar como resultado una acción en el individuo que es la de entrar en contacto con los responsables del aviso, con la esperanza de ser enganchado en la empresa que requiere ocupar el cargo.

b) Agencias de empleo.

La persona que busca un trabajo, hace llegar a las agencias su "curriculum vitae" u hoja de vida y ésta es enviada a empresas que estén buscando personal con las características que posea dicho individuo. Las agencias reciben honorarios por parte de la compañía como contraprestación, si logran ubicar a alguien.

c) Reclutamiento universitario.

Es importante si se buscan gerentes o empleados profesionales y técnicos. La persona encargada de reclutar, debe recibir capacitación para que seleccione y elija a los mejores prospectos dentro del "campus" universitario. Además, las características más importantes que se buscan incluyen la motivación, la capacidad de comunicación, educación, apariencia y actitud.

Es importante que el reclutador sea reconocido como una persona que realice el mejor trabajo de identificación de los buenos aspirantes y cubrir todas las vacantes. También la reputación de la universidad debe tenerse en cuenta al buscar personal, así como el desempeño de los aspirantes contratados previamente surgidos de dicha escuela.

Aunque en estos tiempos la mayoría de personas contratadas son jóvenes, no se deben descartar aquellos trabajadores veteranos. Esta sería una cuarta fuente de candidatos muy positiva, ya que individuos de mucha experiencia no disminuyen su desempeño creativo, su ausentismo baja y su lealtad hacia la empresa en la cual está laborando, es muy fuerte. Es muy importante hacer de la compañía, un lugar atractivo en el cual el trabajador veterano pueda realizar de la mejor forma sus actividades.

d) Reclutamiento a través de los empleados

En algunas empresas es común que se reclute personal a través de recomendaciones que hacen los empleados. Este tipo de reclutamiento es rápido y no representa ningún costo para la institución.

e) Reclutamiento por Internet

La Internet puede ser una valiosa herramienta de reclutamiento. La velocidad y la amplia reserva de talentos que ofrece la Web hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante.

4. MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo que se apliquen en forma ética y veraz. Las descripciones de puesto, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

4.1 Métodos de reclutamiento interno

Los métodos de reclutamiento interno que suelen aplicarse son los siguientes:

a) Anuncio y oferta de empleo

El anuncio de empleo es un procedimiento para que los empleados de la empresa sepan que existe algún puesto vacante.

La oferta de empleo es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas para solicitar un empleo anunciado.

Los procedimientos de anuncio y oferta de empleo ayudan a minimizar la común queja de que los empleados internos nunca se enteran de un puesto de trabajo vacante hasta que ya ha sido ocupado. La gerencia debe elegir al candidato más calificado o el sistema carecerá de credibilidad.

b) Referencias de empleados

Las referencias de empleados puede ser el método de reclutamiento interno individual más productivo, ya que los empleados desempeñan un papel importante al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo.

El enlistamiento de empleados es una forma única de referencia en la que cada empleado se convierte en un reclutador de la empresa. La empresa proporciona a los empleados tarjetas de presentación sencillas que no contienen nombres ni puesto; el propósito es que las personas sepan que la empresa desea realmente que las personas soliciten empleo.

c) Trabajadores por cuenta propia

El trabajador por cuenta propia es también un buen candidato potencial. Estas personas pueden ser verdaderos emprendedores ingeniosos y creativos, para muchas estas cualidades son esenciales para mantener su competitividad.

4.2 Métodos de reclutamiento externo

El método de reclutamiento externo más usual es el de anuncios en periódicos y revistas. Los anuncios comunican la necesidad de empleo de la empresa al público a través de medios como periódico, radio, televisión y publicaciones de la industria. Internet es el método más reciente y de mayor crecimiento.

a) Anuncios en periódicos

Una forma común que proporciona una amplia cobertura a un costo relativamente bajo son los anuncios en periódicos.

Estos anuncios generan un amplio número de candidatos, que en su mayor parte no están calificados y el procesamiento de la información es costoso.

Esta situación crea la posibilidad de una selección pobre. El anuncio debe decir a los empleados potenciales por qué deben estar interesados en ese puesto y organización en particular. También debe indicar cómo debe responder un candidato: presentar la solicitud en persona, solicitar el empleo por teléfono o presentar un currículum.

b) Anuncios en revistas comerciales y profesionales

Atraen audiencias más homogéneas en cuanto a habilidades de empleo, educación y orientación. Los anuncios colocados en estas publicaciones ofrecen principalmente puestos gerenciales, profesionales y técnicos; los lectores son generalmente individuos calificados para muchos de los puestos que se anuncian. Concentrarse en un mercado laboral específico minimiza la posibilidad de recibir candidatos poco calificados o incluso sin ninguna calificación. Sin embargo el uso de revistas plantea problemas, ya que carecen de flexibilidad en sus calendarios; sus fechas límites de publicación pueden ocurrir antes de su circulación.

c) Anuncios en Otros Medios

Entre otros recursos están la radio, las carteleras publicitarias y la televisión. Estos métodos son más caros pero, pueden ser más exitosos.

4.3 Técnicas para pronosticar las necesidades de personal

Existen diferentes técnicas para pronosticar las necesidades de personal, algunas más complejas que otras, en todo caso ninguna precisa. Estas son sólo algunas de ellas:

a) Pronósticos basados en la experiencia

Se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplia sobre las futuras necesidades de recursos humanos.

Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes.

b) Pronósticos basados en tendencias

Los métodos más sencillos son la extrapolación y la indexación. Por medio de la **extrapolación** se prolongan las tendencias del pasado. **La indexación**, es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

c) Planeación de los recursos humanos

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a un año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos cinco años.

El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

C. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.⁷

El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

2 MEDIOS DE SELECCIÓN

La selección puede ser interna o externa, esto se determinará según sea la importancia del puesto y la capacidad que exija determinado puesto de trabajo además de las políticas que cada organización maneje.

2.1 Selección Interna De Personal

Por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo.

Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos.

⁷ Administración de Recurso Humano, Adalberto Chiavenato, Editorial:Mcgraw-Hill Interamericana, 2° edición, Colombia 1994, Pág.185

2.2 Selección externa de personal

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos. Para hacerlo de la manera adecuada hay que invertir dinero y tiempo, esto ira en función del cargo que se vaya a ocupar. Se hace a través del departamento de personal o una consultora.

Las fases son las siguientes:

Fase 1 Localización de la fuente de recursos humanos

Se refiere a dirigirse a los principales o a los posibles interesados a través de los diferentes medios que conectan con el mercado de empleo.

A continuación se presentan las principales fuentes de recurso humano:

- a) Instituciones docentes.
- b) Colegios profesionales.
- c) Oficinas de empleo.
- d) Bolsas de trabajo de instituciones públicas locales.
- e) Ofertas directas a través de periódicos.
- f) Consulta del archivo de ofertas espontáneas.
- g) Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.

Fase 2 Solicitud de empleo y curriculum vitae.

Son documentos, donde los aspirantes a una plaza proporcionan a la institución toda la información necesaria para conocer sus estudios, trabajos anteriores, experiencia laboral, entre otros, que sirva de referencia para su posible contratación.

- a) Los candidatos aportan los primeros datos: currículum o solicitud de empleo.
- b) Los recién graduados lo hacen con frecuencia para incluirse en la cartera de la empresa para estos casos.

- c) La solicitud de empleo es un impreso que puede adoptar diferentes formas y se confecciona para recoger los principales datos de las personas interesadas.
- d) La solicitud sirve para una primera preselección y fijar un grupo de candidatos que serán sometidos a las siguientes fases.

3. PROPÓSITO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión , y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

4. EL PROCESO DE ENTREVISTA

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

4.1 Tipos de entrevista

Antes de desarrollar el proceso de la entrevista, el entrevistador deberá seleccionar el tipo de entrevista que utilizará según sea la necesidad del caso, a continuación se presentan los diferentes tipos de entrevistas.

a) Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada, se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

b) Entrevistas no estructuradas

El entrevistador puede formular preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común. Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

c) Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales.

La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

d) Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

e) Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

4.2 Etapas de La entrevista

Una vez elegido el tipo de entrevista se procede a llevar a cabo el proceso que consta de cinco etapas, los cuales se detallan a continuación.

a) Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas.

Las respuestas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

b) Creación De Un Ambiente De Confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Se debe iniciar con preguntas sencillas, evitar las interrupciones, en ocasiones ofrecer una taza de café, y alejar documentos ajenos a la entrevista, ya que es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

c) Intercambio De Información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas.

d) Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión.

No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

e) Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

5. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Los pasos para llevar a cabo el proceso de selección son los que a continuación se describen:

PASO 1: Recepción preliminar de solicitudes

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

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso de obtención de datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar).

Los pasos siguientes de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

PASO 2: Pruebas de Idoneidad

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.

Las prueba de de selección pueden clasificarse de distintas formas, a continuación se describen brevemente.

a) Pruebas de Aptitudes

Instrumento que mide el potencial para aprender o adquirir una capacidad o conocimiento específico.⁸

b) Pruebas de Rendimiento

Instrumento que mide lo que una persona sabe o puede hacer.

c) Pruebas de Habilidades Cognoscitivas

Miden las capacidades mentales, como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento

d) Pruebas de Personalidad

Miden las características de personalidad, como extroversión, curiosidad y formalidad.

e) Pruebas de Capacidad Física

Este tipo de pruebas se aplica en particular para los puestos más exigentes y potencialmente peligroso.

⁸ Pruebas psicológicas: Principios, aplicaciones y temas; kaplan Robert M., Saccuzzo Dennis P.; Thomsom 6ª edición, México; año 2006; Pág. 6

f) Pruebas de Conocimiento Del Puesto

Lo aplican generalmente las dependencias gubernamentales y las oficinas de. Están diseñadas para medir la experiencia de una persona respecto de un puesto

g) Pruebas de Casos

Las pruebas de casos o pruebas sobre situaciones de trabajo, exige que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto.

Al igual que las pruebas de conocimiento del puesto, éstas se desarrollan a partir de una descripción del puesto desarrollada con cuidado, y que los expertos consideran que recoge las principales funciones del puesto; así, las pruebas se considerarán válidas en su contenido.

Los puestos de niveles gerenciales son complejos y es difícil medir la idoneidad del candidato. Cuando se emplean exámenes psicológicos el aspirante desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna una puntuación a cada función. El procedimiento es costoso.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

El primero es una **Demostración práctica** que se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

Y el segundo es un **Enfoque racional** que se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Por lo general se prefiere el de demostración práctica porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando el primero no se puede aplicar debido a que la cantidad de sujetos examinados no permite la validación. Además de ser válidas las pruebas deben ser confiables, es decir, que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares.

PASO 3: Entrevista de Selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. También es muy probable que los entrevistadores califiquen la fluidez del solicitante, su compostura y aspecto personal.

PASO 4: Verificación de datos y referencias

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos,

el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

PASO 5: Examen médico

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

PASO 6: Resultados y Contratación

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado.

Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

D. CAPACITACIÓN

A continuación se describen los puntos más relevantes de la capacitación de personal, para lograr mayor eficiencia en el desempeño laboral.

1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.⁹

⁹ Administración de Personal, Gary Dessler, editorial Pearson Education, 8ª edición, México 2001, Pág. 676

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" Peter Drucker.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es que promueve el desarrollo del recurso humano y la eficiencia laboral.

El recurso humano debe estar preparado para enfrentarse a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso las organizaciones deben procurar la actualización de los conocimientos y habilidades del personal. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a buscar alternativas que les garanticen resultados exitosos.

Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso humano debe quedar rezagado y una de las formas mas eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

La capacitación proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea, lo cual pudo ser a causa de que no se tenía conocimiento sobre como realizar la tarea, como también, ingreso de nuevos empleados a la empresa.

3. CLASES DE CAPACITACIÓN

La capacitación puede ser desarrollada dentro o fuera del sitio de trabajo a continuación se presentan algunas técnicas que pueden ser aplicadas dentro del lugar de trabajo.

3.1 Técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo

Entre las técnicas podemos mencionar las siguientes:

a) Instrucción directa sobre el puesto

Se imparte durante las horas de trabajo.

Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La capacitación es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo

b) Rotación de puestos

Se aplica con el objeto de que los empleados adquieran experiencia en varios puestos de trabajo. Normalmente cada movimiento es precedido por una cesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, entre otros.

c) Relación experto-aprendizaje

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz ofrecen claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados. En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia del trabajo.

3.2 Técnicas de capacitación aplicadas fuera del sitio de trabajo

Las siguientes técnicas de capacitación han sido diseñadas para ser aplicadas fuera del lugar de trabajo:

a) Conferencias y presentación de videos

Las conferencias personales impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, entre otras, dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa, permiten economizar tiempo y recursos.

Los bajos niveles de retroalimentación, participación, transferencia, y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar organizando sesiones de discusión al final de la exposición.

b) Entrenamiento gesticular.

Muchas empresas utilizan este método para no interferir con las operaciones normales de la organización, haciendo instalaciones que simulan las condiciones de operaciones reales utilizando equipo similar al del trabajo.

c) Role playing y dramatización

Esta técnica obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades y es muy común que un participante tienda a exagerar la conducta del otro. Esta técnica se emplea para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas

d) Estudio De Caso

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende de las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas. Para ello cuenta con la sugerencia de otras personas así como las propias.

e) Lectura, Estudios Individuales

Es muy útil en circunstancias de dispersión geográfica del personal, esta técnica se emplea en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción. Se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones y programas de computadora.

f) Capacitación en Laboratorios

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo, se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales así como también el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

4. PROPÓSITO DE LA CAPACITACIÓN

El propósito de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización.

Es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales ya que todo debe guardar una coherencia dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones deben ofrecer capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

5. DIFERENTES MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

a) El enfoque de Parker.

Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

b) El enfoque de R. Stake.

Se le conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

c) El enfoque de Bell System.

Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

d) El enfoque de Donald Kirkpatrick.

Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción.

Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

e) El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs).

Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

6. FASES PARA LA CAPACITACIÓN

Las fases en el proceso de capacitación de personal son cuatro, las cuales serán detalladas a continuación:

FASE 1: Detectar necesidades de capacitación

Los gerentes y el personal de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos se utilizarán para transmitir habilidades y capacidades.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

a) Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

b) De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

c) De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación de trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

FASE 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar información, que servirá para que el programa de capacitación pueda diseñarse.

Para el diseño del programa deben responderse preguntas como las siguientes:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Se debe tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos, ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

1. Definición de los objetivos de Capacitación

Dentro de este paso se debe establecer los objetivos de la capacitación.

2. Definición de áreas de Capacitación

En esta etapa el jefe del departamento de personal debe identificar las necesidades de capacitación mediante la recopilación de datos o pruebas que muestren los problemas operativos de uno o varios departamentos.

Los medios para obtener estos datos regularmente son los informes de los departamentos de la institución, los reportes financieros que muestren los principales gastos de administración, los controles de asistencia del personal, las quejas y denuncias de la comunidad, la observación directa o inspección de los trabajos de las áreas y del personal, las auditorías practicadas, los expedientes del personal para verificar su grado de conocimiento, y el análisis de la complejidad de los procedimientos de trámite que se practican en la organización.

3. Definición de la materia de conocimiento y los participantes

Se trata de una identificación clara de los temas y contenidos de un curso, taller u otro medio de enseñanza. En éste paso se debe determinar quienes serán los sujetos sometidos a capacitación, los cuales tendrán la posibilidad de ampliar sus conocimientos para poder realizar con eficacia su trabajo cotidiano. Así como la oportunidad de convertirse en profesionales reflexivos y críticos, capacitados para analizar la realidad inmediata y las proyecciones para el futuro.

En este sentido debe tomarse en cuenta las características como número de personas, disponibilidad de tiempo; grado de habilidad, conocimiento y tipo de actividades, características personales del empleado.

4. Selección del tipo y nivel de la Capacitación

La capacitación que se va a proporcionar, puede ser: de integración al puesto, para el desarrollo de conocimientos y habilidades, de integración en la organización administrativa, de servicios al público, adiestramiento en sistemas y procedimientos de trabajo, manejo de equipo y para el mejoramiento del nivel educativo y cultural.

El encargado de personal debe delimitar el nivel de aplicación, es decir que se precise si la capacitación va a consistir en la actualización de conocimientos, enseñanza profesional o especializada de acuerdo con un área administrativa de de la organización, o bien si va a ser un conocimiento que sirva para motivación y desarrollo integral del empleado. La selección del tipo de capacitación y nivel de aplicación facilita a las autoridades de la organización, a definir qué se necesita de conocimientos generales y qué se requiere de otros cuya actualización favorezca el rendimiento del empleado.

5. Elección de los Métodos de Capacitación

Una vez identificada el área a capacitar, el tema de conocimiento, el nivel y los participantes el encargado de personal debe elegir las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación que pueden ser dentro o fuera del sitio de trabajo.

6. Definición de los recursos necesarios y tiempo

En esta fase el jefe del departamento de personal debe definir los recursos necesarios para el desarrollo del programa de capacitación, tales como: local, papelería, material de lectura y fotocopias, así como los costos para la contratación de la institución que proporcionará la capacitación, los honorarios del instructor, en su caso y los gastos de transporte y alimento.

Cabe señalar que muchos programas de capacitación pueden desarrollarse con el apoyo del estado y otros organismos, por lo que la estimación de los recursos debe contemplar todas las alternativas de cooperación.

De igual forma se debe estimar la duración de cada uno de los cursos de capacitación, misma que debe prever un número de horas suficiente durante los días y tiempo en que la actividad de la empresa sea menor en comparación con otros de mayor movimiento en trámites y gestiones de su competencia.

Es importante también definir el tipo de instructor, los recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.

FASE 3: Implementar el programa de capacitación

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: conferencia, seminario, películas- videos, cursos y otros.

En esta fase el jefe del departamento de personal debe considerar los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido. Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del facilitador.

Hay que fomentar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

El proceso de capacitación debe darse en tareas similares al trabajo mismo. También hay que tomar en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con calidad de instructores y características de los empleados a capacitar, razón por la cual, se recomienda hacer lo siguiente:

1. **Análisis del Método:** Contenido, características de los empleados y aptitudes.
2. **Calidad de Instructores:** es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación.
3. **Observar los principios del aprendizaje:**
 - Motivación.
 - Reforzamiento a tiempo.
 - Evitar la tensión.
 - Buscar la participación.
 - Facilitar la retroalimentación.

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica y cumpla sus objetivos se debe tomar en cuenta los factores que a continuación se describen.

a) El Proceso de Capacitación debe adecuarse a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de capacitación debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados. La aplicación de un proceso de capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas.

b) La calidad del material de la capacitación.

El material de enseñanza debe ser planeado cuidadosamente, para facilitar la ejecución del proceso de capacitación.

El material de enseñanza es una herramienta que sirve para facilitar la comprensión del aprendiz y facilita la tarea del instructor.

c) La cooperación de los jefes y el administrador.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de organización, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que se verá reflejada en mayor eficiencia laboral.

d) La calidad y preparación de los instructores.

Es importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad de expresión, además del conocimiento del tema.

e) La calidad de los capacitados.

De la calidad de los empleados que serán capacitados depende la calidad en los resultados de la capacitación y esto se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos planteados al momento de someter al personal a capacitación dando como resultado final mejores trabajadores.

FASE 4: Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder a preguntas tales como: ¿Qué está obteniendo de los programas de capacitación? ¿Se usando productivamente el tiempo y el dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que se imparte es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella.

Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- a)** Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b)** Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Cuadro N. 1

Normas de Evaluación	→	Examen anterior al curso	→	Empleados capacitados
Examen posterior al curso	→	Transferencia al puesto	→	Seguimiento

Fuente: Maria Elena Hill, Samuel Estrada, Zuyin Bosch.

7. NIVELES DE EVALUACIÓN¹⁰

Los niveles de la evaluación de acciones de capacitación son 4, cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente.

Nivel 1. Reacción

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad.

Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como pueden ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), entre otras. Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Por lo tanto esto refleja la medida de la satisfacción de la persona entrenada. Sin embargo debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto.

Evaluar la reacción es importante porque da información valiosa que ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas, les dice a los participantes que los formadores están allí para ayudarles a hacer mejor su trabajo, los cuestionarios de satisfacción pueden proporcionar información cuantitativa que se puede dar a los directivos y demás empleados involucrados.

¹⁰ Evaluación de Acciones Formativas, Los cuatro Niveles, Donald L.Krikpatrick, Ediciones Gestión 2000s.a Barcelona, año 2004, Pág. 46

Nivel 2. Aprendizaje

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades. Kirkpatrick define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa.

El aprendizaje ha tenido lugar cuándo las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho mas difícil y lleva más tiempo que la de reacción. La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, o cambio de actitud, que puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora.

Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, entre otras.

Nivel 3. Comportamiento

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo.

Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- a) Querer cambiar (mejorar).
- b) Reconocer las propias debilidades o fallas.
- c) Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento
- d) Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- e) Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido, ya que en muchas ocasiones, gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

Nivel 4. Resultados

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, y otros.

De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta, el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, entre otros.

No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

E. EFICIENCIA

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado es decir, busca medir la eficiencia laboral.

1. CONCEPTO DE EFICIENCIA

Se refiere a la utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente.¹¹

Eficiencia es la Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.¹²

¹¹ diccionario enciclopédico ilustrado; Ramón García Pelallo Gross; 5ª. Edición, ediciones Larousse, México, 1992, Pág. 283

¹² Administración del Recurso Humano, Adalberto Chiavenato, Ediciones Mcgraw-Hill, 2º edición, Colombia año 1994, Pág. 261

2.1 Ventajas de la evaluación de desempeño

Entre las ventajas de la evaluación del desempeño se pueden mencionar las siguientes:

- a) Mejora del desempeño.
- b) Políticas de compensación: ayudan a determinar quienes deben recibir que tasas de aumentos.
- c) Decisiones de ubicación: las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo: puede indicar la necesidad de volver a capacitar o la existencia de un potencial no aprovechado.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: las mediciones del desempeño guían las decisiones sobre las posibilidades profesionales.
- f) Imprecisión de la información: al confiar en información imprecisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- g) Errores del diseño del puesto: las evaluaciones ayudan a identificar errores en la concepción de puestos.
- h) Desafíos externos: si factores externos aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.2 Preparación de las evaluaciones de desempeño

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo".

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

2.3 Estándares del desempeño

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos que son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal (personal no calificado, personal administrativo, supervisorio, ejecutivos, ventas). Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presentan ventajas, desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados. Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en si mismo. "Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Entre los métodos mas usados podemos nombrar:

3.1 Método de Evaluación por Puntos

Este método fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott y es el más perfeccionado y utilizado de los métodos para la evaluación de cargos.

Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.

El método de evaluación por puntos se basa en un trabajo previo de análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

Etapas 1. Elección de factores de evaluación.

La identificación de los factores está directamente relacionada con los tipos de cargos que van a evaluarse. Más que de factores individuales, se habla de cuatro grupos de factores:

- a) Requisitos Intelectuales
 - Instrucción básica
 - Experiencia previa

- Iniciativa e ingenio
- b) Requisitos Físicos
 - Esfuerzo físico necesario
 - Concentración mental o visual
- c) Responsabilidades implicadas:
 - Supervisión de personal
 - Material o equipo
 - Métodos o procesos
 - Informaciones confidenciales
- d) Condiciones De Trabajo
 - Ambiente de trabajo
 - Riesgos.

Etapa 2. Ponderación de los factores de evaluación.

La ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con su importancia relativa, una vez que éstos no sean idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, requiriendo ajustes compensatorios.

Se requiere de dos pasos:

- a) Montaje de la escala de puntos. Es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor.

Por lo general, el grado más bajo de cada factor, corresponde al valor del porcentaje de ponderación. Es decir, los valores ponderados sirven como base para la evaluación de escalas de puntos para cada factor y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el siguiente paso es la asignación de puntos a los grados B, C, D y así sucesivamente.

b) Montaje del manual de evaluación de cargos. Una vez efectuado el montaje de la escala de puntos, se procede a definir el significado de cada uno de los factores de evaluación.

Se trata del montaje del manual de evaluación de cargos, una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual.

Etapa 3: Agrupar los puestos similares en grados de remuneración

En esta etapa a los puestos similares se establece una escala de salarios de acuerdo a la puntuación que obtuvieron los participantes.

3.2 Método de elección forzada

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos Estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos.

El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que evitará que el evaluador califique al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos.

a) Aplicación

Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

- Se forman bloques de sólo cuatro fases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

b) Ventajas

A continuación se presentan las Ventajas del método de Elección Forzada:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

c) Desventajas

A continuación se presentan las Desventajas del método de Elección Forzada:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

3.3 Método de registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, y consigne las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Estos acontecimientos tienen dos características:

- a) Se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y
- b) Se registran solo las acciones directamente imputables al empleado (las que escapan a su control sólo se registran para explicar el comportamiento del evaluado)

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador y reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, pero gran parte de su efectividad depende exclusivamente de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor registra todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado

3.4 Método de escala gráfica

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados.

Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

a) Aplicación

La forma para aplicar el método de escala gráfica consta de los pasos que a continuación se describen:

- Evaluar el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones.

Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escala gráfica continua.
- Escala gráfica semicontinuas.
- Escala gráfica discontinua.
-

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación.

Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

b) Ventajas

A continuación se presentan las ventajas del método de Escala Gráfica:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

c) Desventajas:

A continuación se presentan las Desventajas del método de Escala Gráfica:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

3.5 Escala de calificación conductual

Esté método utiliza el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

a) Características

Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

b) Ventajas:

A continuación se presentan las ventajas del método.

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

c) Desventajas

A continuación se presentan las desventajas del método.

- Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

3.6 Método de investigación de campo

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

a) Aplicación

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño.

El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los pasos que a continuación se describirán.

Paso 1 Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Paso 2 Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Paso 3 Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

Paso 4 Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

b) Ventajas

A continuación se describirán brevemente las ventajas del método de investigación de campo.

- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

c) Desventajas

A continuación se presentan las desventajas del método de investigación de campo:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

3.7 Métodos de evaluación en grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor.

Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado.

Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos:

- a) En la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado.
- b) La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

3.8 Método comparación por pares

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

a) Aplicación

La aplicación debe hacerse de la manera que se detalla a continuación:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se suma, para que constituya un índice.

b) Ventajas

A continuación se presentan las ventajas del método de Comparación por Pares:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Es un proceso simple de fácil aplicación.

c) Desventajas

A continuación se presentan las Desventajas del método de Comparación por Pares:

- Esta sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.
- Escala de calificación basada en el comportamiento: Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

3.9 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Dentro de este método se encuentran las siguientes formas de evaluación:

a) Las autoevaluaciones que pueden constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las auto evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

b) Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.

A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

c) Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

3.10 Evaluación de 360 grados

Se recomienda tener en cuenta la evaluación de 360 grados que abarca el concepto del yo, de los jefes inmediatos, de los clientes externos y el de los colegas que cumplen la misma actividad, lo cual genera beneficios para los colaboradores o empleados, los directivos o líderes y la organización.

Para entender la relevancia de esta evaluación de 360 grados es importante reconocer el papel que cumplen el desempeño en el proceso de cambio, hacia la satisfacción de los clientes internos y externos y el mejoramiento de los niveles de comunicación. Además, permite que los miembros de la organización conozcan que es lo que se espera de ellos y qué pueden aportar al contexto organizacional, generando que cada miembro de la organización haga su aporte individual y colectivo a esta dinámica, ajustando sus expectativas y roles a las expectativas organizacionales.

En conclusión, el estructurar un punto de partida para el desarrollo de esta evaluación de desempeño de 360 grados, permite ponerse de acuerdo en cuál será el marco referencial de trabajo y sobre esta base definir la ruta a seguir, puesto que lo que no se mide no es administrable, no se puede mejorar; por esta razón es de vital pertinencia medir el rendimiento en el campo personal y profesional de todos los componentes de una organización.

a) Las claves para la implementación de la evaluación de desempeño de 360 grados.

No siempre es aceptado que los subordinados juzguen al jefe y hay que tener en cuenta el aspecto emocional.

Nadie tiene ninguna duda sobre la legitimidad de que su jefe lo evalúe. Es más, aunque la empresa para la que uno trabaja no tenga instalado un sistema formal de evaluación de desempeño, todo trabajador se sabe observado y calificado constantemente. Si uno preguntara a un supervisor quién es su mejor empleado y quién el peor, seguramente tendría una clara respuesta, sin necesidad de formularios ni de entrevistas.

Pero cuando son los jefes los que son evaluados por los empleados, la aureola de la legitimidad se esfuma. Y no sólo los jefes dudan de las bondades de ser evaluados por sus subordinados. Tampoco es una tarea fácil para los empleados, evaluar a sus propios jefes.

El jefe evalúa a sus empleados y éstos, a su vez, evalúan a su jefe.

Este método ha crecido mucho en popularidad en los últimos tiempos. Porque es novedoso y porque, "cuando se realiza correctamente, es una técnica relativamente barata, aplicable a toda la organización y focalizada en el desempeño personal". (Peter Goodge y Phil Watts)

Goodge y Watts proponen un plan de seis pasos para evitar el fracaso y asegurar los beneficios de la aplicación del feedback 360, sobrenombre cotidiano de la técnica en cuestión en la jerga del management. A continuación se muestran los pasos a seguir.

Paso 1. Alinear el sistema de evaluación de desempeño.

Se debe alinear el sistema de evaluación de 360 grados, a la estrategia general de la compañía. El hecho de que sea visto como algo esencial a la estrategia corporativa provocará un apoyo más sólido de la alta gerencia. Por otra parte, los beneficios se verán reflejados en los resultados globales.

Paso 2. Realizar un estudio de factibilidad previo a la implementación del sistema.

El feedback 360 rendirá mejores frutos si en la empresa hay diferencias marcadas de desempeño entre los mejores y los peores trabajadores, porque así se evidencia que el problema con estos últimos está centrado en sus competencias.

El otro tema para tener en cuenta es si cada persona que será evaluada tiene al menos seis subordinados o clientes internos que puedan juzgar su desempeño. Por último, hay que verificar si se contará con los recursos para los planes de capacitación y desarrollo que deberían seguir a la evaluación.

Paso 3. Diseñar un cuestionario.

Al diseñar el cuestionario las preguntas deben ser simples basadas en indicadores de comportamientos observables y adecuados para el puesto y la organización. El número de respuestas debe ser mínimo para poder percibir fácilmente las necesidades de desarrollo.

Paso 4. Prueba piloto.

La prueba piloto debe aplicarse con el objetivo de ver cómo reaccionan diferentes personas al nuevo sistema y para ajustar no sólo el cuestionario, sino también el proceso de devolución de los resultados en el nivel personal e institucional.

Paso 5. Implementación del sistema.

La implementación del sistema de evaluación de 360° debe ser poco a poco, comenzando por aquellos sectores donde se prevea que habrá menos resistencia, o incorporarlo disfrazado como parte de alguna actividad de capacitación. Sólo de este modo podrá construirse la confianza necesaria para lograr respuestas sinceras y aceptación de las críticas recibidas con carácter constructivo.

Los empleados se convencerán de que evaluaciones negativas de sus jefes no desatarán cazas de brujas y los jefes se convencerán de que las críticas les son útiles para mejorar sus desempeños para bien propio y de la compañía.

Paso 6. Resultados

Es importante tener en cuenta que el método de evaluación es sólo un medio para un fin, a saber, el perfeccionamiento de las competencias de todos los miembros de la organización y, por medio de él, la mejora de los resultados de la empresa. Para eso, es indispensable que, a partir de las conclusiones de la evaluación, cada uno diseñe junto con su jefe un plan de mejoramiento del desempeño. Y concretarlo. Para eso, el 80% del presupuesto asignado a la implementación y administración del nuevo sistema de evaluación debería destinarse a los planes de desarrollo y sólo el 20% a la etapa de evaluación en sí misma.

Goodge y Watts dejan de lado algunos aspectos que resultan cruciales para la implementación del feedback 360, como la incidencia del aspecto emocional y afectivo en el manejo del feedback, el aseguramiento de la confidencialidad, la formación de los evaluadores, entre otros.

4. IMPLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

a) Capacitación de los evaluadores

El mero hecho de saber si una evaluación se empleara para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación.

En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

b) Entrevistas de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

5. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

La importancia de la evaluación estriba en tres niveles, los cuales serán explicados a continuación.

5.1 Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como los que a continuación se mencionarán.

- a) Aumento de la eficacia organizacional.
- b) Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c) Mejoramiento del clima organizacional.
- d) Mejores relaciones entre empresa y empleado

- e) Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia.

5.2 Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación del personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades de las personas.
- e) Elevación del conocimiento de las personas.
- f) Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

5.3 Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del ciclo de la producción.
- d) Reducción del tiempo de entrenamiento.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

A. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. La administración de personal considera como prioridad cumplir los objetivos referentes al recurso humano, y lo considera como el recurso más valioso.

1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Son las políticas y la práctica que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recurso humano, que compete a un puesto de administración que incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.¹³

2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de recurso humano busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

¹³ Administración De Personal, Gary Dessler; editorial: Pearson Education; 8ª edición, México 2001; Pág. 2

Otros objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.
- Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:
- Corporativos
- Funcionales
- Sociales y
- Personales

4. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre las funciones esenciales del departamento de recurso humano se pueden destacar las que a continuación se presentan.

- a) Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- b) Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- c) Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- d) Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- e) Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- f) Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- g) Llevar el control de beneficios de los empleados.
- h) Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorando o contactos personales.
- i) Supervisar la administración de los programas de prueba.
- j) desarrollar un marco personal basado en competencias.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ALCALDÍAS, EN CUANTO AL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

A. GENERALIDADES

El propósito de la investigación fue la recolección de información objetiva y veraz relacionada a administración de personal y temas derivados de ella como reclutamiento, selección, capacitación, y eficiencia, también todo sobre las alcaldías, ya que el enfoque fue dirigido lo anterior a las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana. Para poder determinar de forma clara y precisa la falta existente de dicho proceso en las alcaldías antes mencionadas.

Como parte de la metodología, se describe en este capítulo los diferentes pasos que se realizaron para obtener los datos reales y actualizados durante el proceso de la investigación y que servirá como base para la elaboración de una propuesta que involucre el proceso de reclutamiento, selección y capacitación para lograr mejorar la eficiencia en la administración de personal de las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.

Para poder contar con información verídica que diera mayor credibilidad al estudio se realizó la recolección de información de una forma directa, es decir canalizada a través de cuestionarios dirigidos a los sujetos de análisis.

B. OBJETIVOS.

Para realizar la investigación de campo fue necesario definir un objetivo general y objetivos específicos que sirvieron de guía para obtener la información necesaria, que a continuación se presentan.

1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual en cuanto al proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal en las alcaldías del departamento de Santa Ana, Con el fin de identificar la eficiencia en el desempeño de las actividades laborales.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar los medios y fuentes del reclutamiento de personal que se utiliza en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.
- b) Conocer el proceso de selección de personal en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana que permita detectar deficiencias en el desempeño.
- c) Determinar las necesidades de capacitación del personal para lograr la eficiencia en el desempeño laboral.
- d) Obtener información sobre métodos de evaluación del desempeño que aplican las alcaldías que les permita identificar eficiencia del personal.

C. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó con el propósito de averiguar si en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana se aplican algún tipo de método en cuanto a reclutamiento, selección y capacitación del personal, que servirá de base para proponer procesos que contribuyan a lograr eficiencia del personal en el cumplimiento de las funciones de cada departamento. La investigación permitió conocer las diferentes opiniones, experiencias, expectativas e inquietudes de los empleados en general así como tan bien de los encargados del personal en dichas alcaldías.

Además permitió recopilar información de primera mano de los sujetos de análisis, con lo cual se puedan detectar las necesidades o deficiencias que existan en las alcaldías, en cuanto al proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

La investigación de campo es de gran importancia, ya que permitió recolectar la información necesaria, que ayude a elaborar un proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal con lo que se pretende mejorar la eficiencia en la administración de personal que se adecue a las necesidades de las diferentes alcaldías.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder realizar cualquier tipo de investigación, se necesita buscar fuentes de información, que proporcione los datos que serán utilizados en la investigación, la cual puede realizarse por medio de la observación directa, revistas, cuestionarios, libros, tesis, proyectos similares, Internet, entre otros.

La técnica de investigación utilizada en la investigación fue el censo, ya que se conoce el número exacto de alcaldías, lo cual facilitó poder encuestar a cada uno de los empleados. Por lo que tampoco fue necesario calcular la distribución muestral.

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información utilizadas en la investigación se clasifican en fuentes primarias y fuentes secundarias las cuales, se detallan a continuación.

a) Fuente primaria

La fuente primaria que utilizamos en la investigación de campo para obtener la información requerida, es la que a continuación se presenta:

- **Alcaldías municipales del departamento de Santa Ana:** en dichas instituciones los sujetos de análisis fueron: Los encargados del personal, y los empleados del área administrativa.

b) Fuentes secundarias.

La información secundaria para la investigación de campo se obtuvo por medio de:

- Manuales de administración de las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.
- Investigaciones anteriores realizadas a favor de las alcaldías.
- Libros de texto.
- Página Web de la alcaldía municipal de Santa Ana.

2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN

El universo esta compuesto por las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.

Los municipios que conforman la ciudad de Santa Ana son 13, en total, de los cuales sólo 11 municipios accedieron a proporcionar la información requerida y a continuación se detallan, así como también el número y el nombre de los puestos de trabajo de los empleados que fueron encuestados.

a) Candelaria la Frontera. 11 encuestados

- 1. Síndico municipal. (Encargado de personal)
- 1. Secretaria
- 1. Tesorero
- 1. Auditor
- 1. UACI
- 1. Aux. de contabilidad
- 1. Contador municipal
- 1. Jefe de catastro
- 1. Secretaria municipal
- 1. Jefe de Cuentas corrientes
- 1. Jefe del registro familiar

b) Chalchuapa. 16 encuestados

- 1. Administradora (encargada de personal)
- 2. Secretarias
- 1. Tesorero
- 1. Auditor
- 1. UACI
- 1. Auxiliar de contabilidad
- 1. Contador municipal
- 1. Jefe de catastro
- 1. Secretaria municipal
- 1. Cuentas corrientes
- 1. Jefe de registro familiar
- 1. Auxiliar del registro familiar
- 1. Auxiliar de secretaria
- 1. Auxiliar de tesorería
- 1. bibliotecaria

c) Coatepeque. 10 encuestados

- 1. Secretario municipal (encargado de personal)
- 1. Secretaria
- 1. Tesorero
- 1. UACI

- 1. Contador municipal
- 1. Jefe de catastro
- 1. Cuentas corrientes
- 1. Jefe de registro familiar
- 1. Auxiliar de secretaria municipal
- 1. Auxiliar de tesorería

d) El Porvenir. 9 encuestados

- 1. Secretario municipal (encargado de personal)
- 2. Secretaria
- 1. Tesorero
- 1. UACI
- 1. contador
- 1. Jefe de catastro
- 1. Cuentas corrientes
- 1. Jefe de registro familiar

e) Masahuat. 7 encuestados

- 1. alcalde municipal (encargado de personal)
- 1. Secretaria
- 1. Tesorero
- 1. UACI
- 1. Jefe de catastro
- 1. Secretaria municipal
- 1. Jefe de registro familiar

f) San Antonio Pajonal. 6 encuestados

- 1. Alcaldesa (encargada de personal)
- 1. Tesorero
- 1. UACI
- 1. Jefe de catastro
- 1. Secretaria municipal
- 1. Jefe de registro familiar

g) San Sebastián Salitrillo. 10 encuestados

- 1. encargada de personal
- 1. Secretaria
- 1. Tesorero
- 1. UACI
- 1. Auxiliar de contabilidad
- 1. Jefe de catastro
- 1. Secretaria municipal
- 1. Cuentas corrientes
- 1. Jefe de registro familiar
- 1. auxiliar del registro familiar

h) Santa Ana. 34 encuestados

- 1. Jefe del departamento de personal
- 5. Secretaria
- 1. Tesorero
- 2. Auditor
- 1. UACI
- 2. Auxiliar de UACI
- 2. Auxiliar de recurso humano
- 1. Auxiliar técnico
- 1. Gerencia
- 1. Síndico
- 1. Encargado de presupuesto municipales
- 1. Gerente de desarrollo social
- 1. Jefe de comunicación
- 1. Promotor
- 1. Gerente servicios municipales
- 1. Jefe de proyectos municipales
- 1. Aux. de contabilidad
- 1. Contador municipal
- 1. Jefe de catastro
- 1. Secretaria municipal
- 1. Colaborador jurídico

- 2. Cuentas corrientes
 - 1. Jefe de registro familiar
 - 1. Aux. del registro familiar
- 2. Aux. de secretaria
 - 1. Aux. de tesorería
- 1. Cajera

i) Santa Rosa Guachipilín. 7 encuestados

- 1. Alcalde municipal (encargado de personal)
- 1. Secretaria
- 1. Tesorero
- 1. UACI
- 1. Jefe de catastro
- 1. Secretaria municipal
- 1. Jefe de registro familiar

j) Santiago de la Frontera. 6 encuestados

- 1. alcalde municipal (encargado de personal)
- 1. Tesorero
- 1. UACI
- 1. Jefe de catastro
- 1. Secretaria municipal
- 1. Jefe de registro familiar

k) Texistepeque. 12 encuestados

- 1. Secretaria municipal (encargada de personal)
- 2. Secretaria
 - 1. Tesorero
- 1. UACI
- 1. Contador municipal
- 1. Jefe de catastro
- 1. Cuentas corrientes
- 1. Jefe de registro familiar
- 1. Aux. del registro familiar

1. Aux. de tesorero

1. Cajera

l) El Congo
m) Metapán

Total de encargados de personal 11

Total de empleados del área administrativa 119, el cual fue proporcionado por los representantes de las alcaldías municipales.

Fuente:

1. Nombre de los municipios Editorial OX, la editorial de Internet

2. Nombre y número de los puestos de trabajo: Alcaldías municipales del Departamento de Santa Ana.

No fue necesario calcular la distribución muestral, debido a que se utilizó la técnica del censo y los cuestionarios fueron administrados a todos los empleados del área administrativa de las alcaldías así como también a los encargados de personal

2.1 LIMITANTES

a) Las alcaldías de los municipios de El Congo y Metapán se negaron a proporcionar información debido a que el consejo municipal de esas municipalidades no lo consideraron conveniente.

b) La distancia geográfica de las alcaldías, ocasionó que la recolección de los datos de información se hiciera de forma lenta.

3. ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

El ámbito de la investigación se refiere al espacio geográfico en el cual se realizó la investigación, esta investigación de campo se efectuó en el departamento de Santa Ana, mediante un censo tomando como sujetos de estudio las alcaldías de dicho departamento.

Los datos generales del departamento de Santa Ana son:

Cuadro N. 2

Cabecera	Santa Ana
Altura	665 m S/N del M.
Población Total:	522 139 habitantes
Extensión:	2 023.17 Km ²
Densidad de población:	Appr. 258 habitantes por Km ²

Fuente: Diario de Hoy (Guaquín) fecha 17/07/05

4. DISEÑO DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de información se han diseñado dos cuestionarios; uno dirigido a los empleados administrativos que consta de 20 preguntas y otro dirigido a los encargados de personal de las alcaldías, el cual consta de 21 preguntas.

Las preguntas son de tipo cerradas, abiertas, dichos cuestionarios están estructurados de la siguiente manera:

- a) Solicitud de colaboración.
- b) Datos de clasificación.
- c) Cuerpo del cuestionario.
- d) Datos del investigador.

5. PRUEBA PILOTO

La prueba piloto es aquella práctica de investigación donde se prueba la metodología, la funcionalidad del instrumento y la viabilidad de la investigación de campo.

Con el objetivo de definir la claridad y comprensión de las preguntas definidas en los cuestionarios se elaboró una prueba piloto, la cual fue aplicada a los encargados de personal y a los empleados administrativos de las alcaldías de los municipios de Texistepeque, Santa Ana y Candelaria de la Frontera.

Estos municipios fueron seleccionados por la accesibilidad que se tuvo por parte de los alcaldes y el consejo municipal de dichas alcaldías, la prueba piloto se realizó con el propósito de identificar errores en los cuestionarios, y de este modo poder corregirlos, para posteriormente aplicar los cuestionarios en alcaldías de los 11 municipios del departamento de Santa Ana donde se realizó la investigación.

En ella se consideró oportuno investigar acerca de cómo se realizan los procesos de:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Capacitación de personal

Igualmente, en ella se probó la aceptabilidad de las personas a los cuestionarios, a la forma como los datos fueron recolectados y al manejo posterior que se les dio a estos y a las conclusiones que de ellos se deriven.

No fue necesaria la modificación de las preguntas de los cuestionarios, lo cual significa que tanto los empleados como los encargados de personal comprendieron sin ninguna dificultad las interrogantes que se les solicitó responder.

6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La recolección de la información se realizó en las Alcaldías Municipales con la participación de los empleados del área administrativa y con los encargados de personal, a través de dos cuestionarios estructurados por lo que la obtención de la información que requiere la investigación se hiciera de manera más completa.

7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Posteriormente a la recolección de la información, se procedió al vaciado de los datos mediante un cuadro resumen para cada pregunta de los dos cuestionarios para poder hacer el análisis y la interpretación de la información.

A continuación se muestra la representación gráfica de la información.

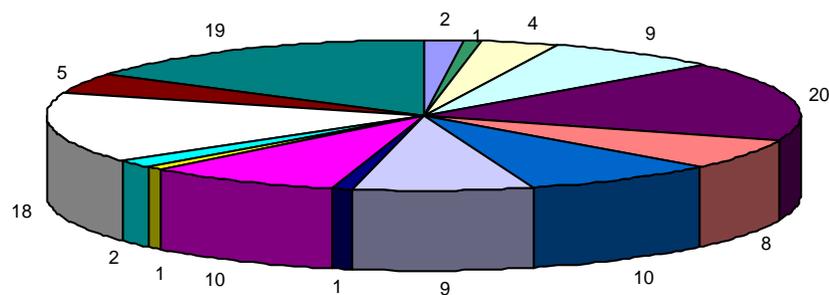
7.1 TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

1. ¿Qué actividades realiza en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer cuales son las actividades que se desarrollan en los puestos de trabajo en las alcaldías municipales

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
a) Asesoría jurídica	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2%
b) Asesoría de Proyectos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1%
c) Auditoria Interna	0	0	0	0	1	0	3	0	0	4	3%
d) Catastro	0	1	0	3	0	0	4	0	1	9	7%
e) Contabilidad	0	0	0	2	3	6	5	2	2	20	17%
f) cuentas corrientes y cobros	0	0	0	0	4	3	0	0	1	8	7%
g) Compras y Contrataciones	0	0	0	3	1	0	5	0	1	10	8%
h) Desarrollo Social	0	0	0	1	4	1	0	0	0	9	8%
i) Informática	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1%
j) Planificación y Desarrollo	1	0	2	3	1	1	4	0	1	10	8%
k) Presupuestos municipales	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1%
l) Recuperación de Mora	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2%
m) Redacción de documentos	1	1	0	4	4	2	3	2	1	5	15%
n) Registro Familiar	0	0	1	0	0	0	2	1	1	5	4%
ñ) Tesorería	0	0	0	4	5	5	3	2	0	19	16%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

- a) Asesoría jurídica
- b) Asesoría de Proyectos
- c) Auditoría Interna
- d) Catastro
- e) Contabilidad
- f) Cuentas corrientes y cobros
- g) Compras y Contrataciones
- h) Desarrollo Social
- i) Informática
- j) Planificación y Desarrollo
- k) Presupuestos municipales
- l) Recuperación de Mora
- m) Redacción de documentos
- n) Registro Familiar
- ñ) Tesorería

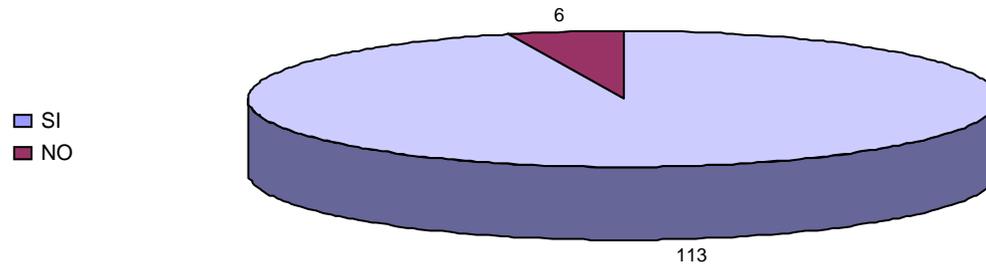


Análisis: Del total de respuestas que proporcionaron los empleados encuestados el 17% corresponde a las ocupaciones referentes a contabilidad municipal, otro 16% representa a las personas que tienen como actividad la tesorería municipal, un 15% corresponde a las tareas de redacción de documentos, un 8% corresponde a las tareas de planificación y desarrollo de la institución; compras y contrataciones; desarrollo social respectivamente en cuanto a catastro y cuentas corrientes y cobros les corresponde un 7% respectivamente, el 4% representa las actividades del registro familiar, para la auditoría interna corresponde un 3%, un 2% representan el asesoría jurídica y recuperación de mora respectivamente; un 1% representa las actividades de informática y asesoría de proyectos respectivamente.

2. ¿Lleva un control de las actividades que realiza en el día?

Objetivo: Saber si los empleados llevan un control de las actividades que realizan durante el día

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	1	2	3	21	24	17	31	7	7	113	95%
NO	1	0	0	0	0	2	1	1	1	6	5%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%



Análisis:

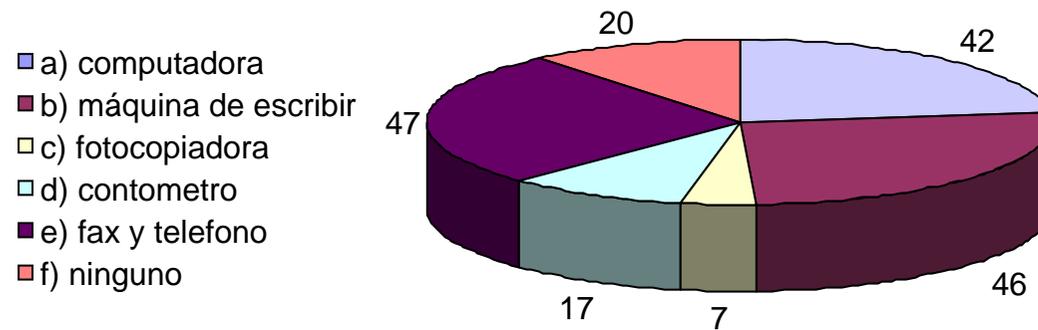
Del total de respuestas un 95% corresponde a los empleados que si llevan un registro o control de las actividades que realizan a diario y solo un 5% respondió que no lo hacen, lo que significa que el personal podría acoplarse a un proceso para mejorar la eficiencia laboral.

3-¿Qué equipo de oficina utiliza para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer que equipo de oficina utilizan los empleados para realizar su trabajo

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
a) Computadora	1	0	0	4	5	0	21	10	1	42	23%
b) Máquina de escribir	0	1	1	10	8	16	5	1	4	46	26%
c) Fotocopiadora	1	0	0	0	2	2	1	0	1	7	4%
d) Contómetro	0	0	0	2	6	2	3	2	2	17	9%
e) Fax y Teléfono	1	1	0	12	15	4	11	0	3	47	27%
f) Ninguno	1	1	2	4	4	4	4	0	0	20	11%
TOTALES	4	3	3	32	40	28	45	13	11	179	100%

Nota: El total de la frecuencia es superior a la muestra debido a que se trata de una pregunta abierta y los encuestados proporcionaron más de una respuesta.



Análisis:

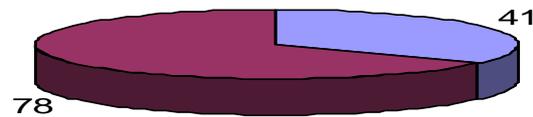
Del total de respuestas, obtenidas de los empleados encuestados, el 27% corresponde a las personas que utilizan fax y teléfono como equipo principal para desarrollar su trabajo, el 26% de las respuestas representa a los empleados que utilizan máquina de escribir; un 23% corresponde a los que solamente utilizan computadora, un 9% representa a los que utilizan contómetro, el 11% de las respuestas corresponde a los que no utilizan ningún equipo debido a que su trabajo no lo requiere y el 4% es para quienes utilizan fotocopidora.

4-¿Bajo que forma fue contratado?

Objetivo: Conocer la forma en que los empleados de las Alcaldías Municipales son contratados.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
Alternativas											
a) Ley de salario	1	1	3	1	8	14	4	3	6	41	34%
b) Por nombramiento	0	0	0	11	8	5	16	5	2	78	66%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

■ a) Ley de salario
■ b) Por Contrato

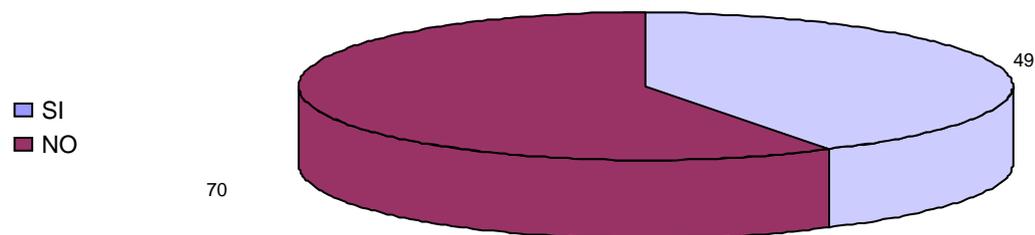


Análisis: Del total de respuestas un 66% corresponde a los empleados que están contratados por contrato de trabajo y un 34% por ley de salarios lo que quiere decir que en los empleados deben ser competitivos, para poder renovar contrato.

5-¿Existió una selección previa?

Objetivo: Saber si existen empleados dentro de las Alcaldías Municipales, que pasaron por un proceso de selección para ser contratados

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	0	0	0	6	12	9	12	2	4	47	39%
NO	2	2	3	15	12	10	20	6	4	72	61%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

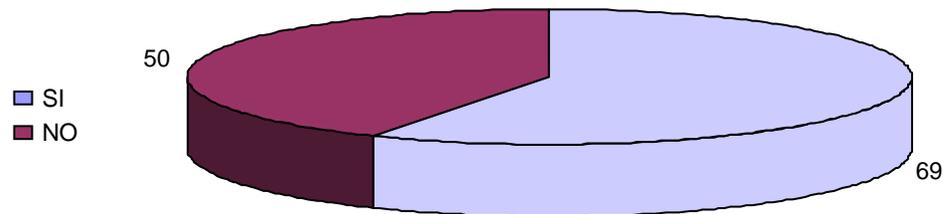


Análisis: Del total de respuestas un 61% corresponde a los empleados que no fueron sometidos a una previa selección para ser contratados y un 39% respondieron que si.

6-¿Recibió algún tipo de inducción al momento de ser contratado?

Objetivo: Conocer si los empleados recibieron algún tipo de inducción al ser contratados.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
	SI	0		0	13	17	12	12	2		
NO	2	0	3	8	7	7	20	6	5	59	50%
TOTALES	2	2	3	21	24	20	31	8	8	119	100%

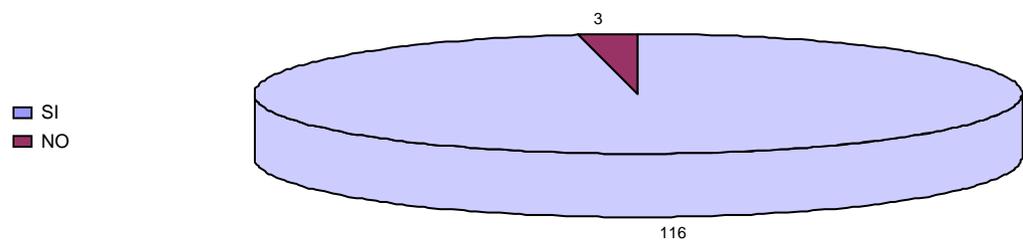


Análisis: Del total de respuestas un 50% de los empleados encuestados recibieron algún tipo de inducción al ser contratados, mientras que el 50% restante, respondió que no recibieron ninguna inducción lo cual les dificulto un poco para acoplarse a su trabajo.

7-¿En esta Alcaldía existe una misión y visión?

Objetivo: Conocer si Las Alcaldías Municipales cuentan con una Misión y Visión institucional.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
	SI	2	2	1	21	24	19	32	8		
NO	0	0	2	0	0	0	0	0	1	3	3%
TOTALES	2		3	21	24	19	32	8	8	119	100%

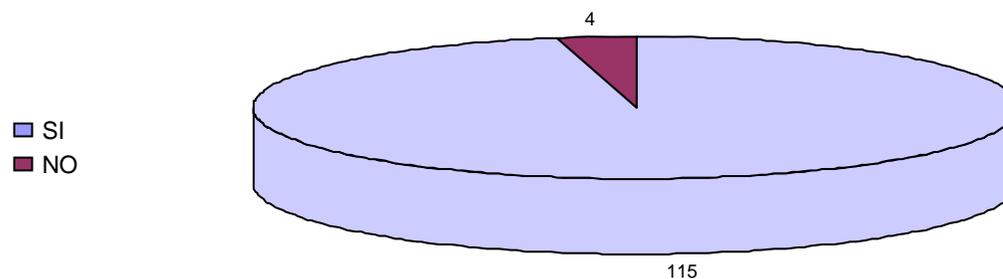


Análisis: El total de respuestas un 97% corresponde a los empleados que respondieron que en la institución donde trabajan si existe una Misión y Visión y el 3% respondió que no tiene conocimiento sobre ello.

8-¿Se identifica con la Misión y Visión de la institución?

Objetivo: Conocer si los empleados se identifican con la Misión y Visión de la institución.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	2	2	1	21	24	19	32	8	7	116	97%
NO	0	0	2	0	0	0	0	0	1	3	3%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

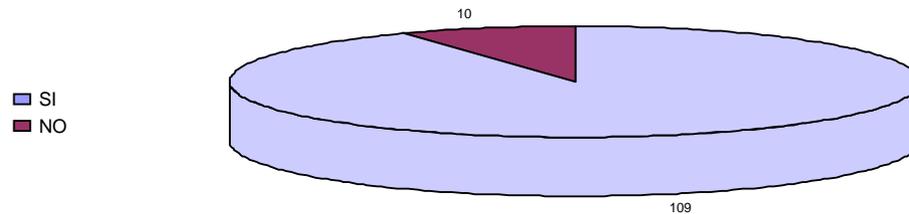


Análisis: Del total de respuestas un 97% corresponde a los empleados que si se sienten identificados con la Misión y Visión de la institución y el 3% respondió que no debido a que desconocen la existencia de ello.

9-¿Le son asignados metas u objetivos de trabajo?

Objetivo: Saber si en la institución a los empleados le son asignados metas u objetivos de rebajo

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de	De más de 5 a 10 Años de	de 10 Años a más de	De 0 a 5 años de	De más de 5 a 10 Años de	De 10 Años a más de	De 0 a 5 años de	De más de 5 a 10 Años de	De 10 Años a más de		
	trabajo	trabajo	trabajo	trabajo	trabajo	trabajo	trabajo	trabajo	trabajo		
SI	2	2	2	17	23	18	30	8	7	109	92%
NO	0	0	1	4	1	1	2	0	1	10	8%
TOTALES	2	2	3	21	24	20	32	8	8	119	100%

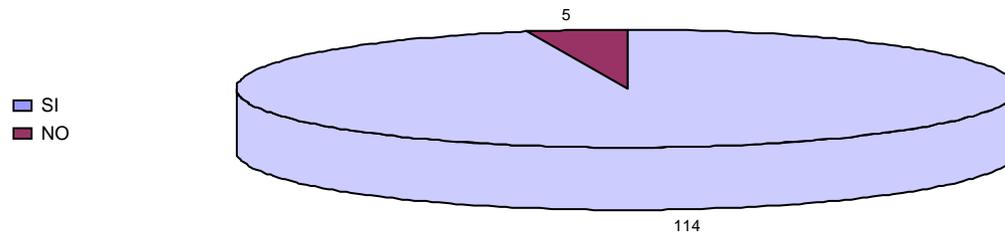


Análisis: Del total de respuestas un 92% de los empleados encuestados respondieron que en la alcaldía donde trabajan les son asignados metas u objetivos de trabajo, mientras que el 8% respondió que no, lo cual significa que son pocas las alcaldías en donde no existe una planificación de los resultados que se esperan obtener.

10-¿Cumple con los objetivos que le han sido asignados?

Objetivo: Conocer si los empleados alcanzan los objetivos que les son asignados

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	2	2	3	20	24	18	30	8	8	114	96%
NO	0	0	0	1	0	1	2	0	0	5	4%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

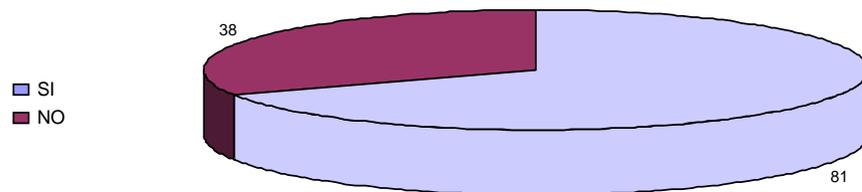


Análisis: Del total de respuestas un 96% corresponde a las personas encuestadas que respondieron que sí cumplen con las metas que le son asignadas y un 4% corresponde a las personas que respondieron que no lo hacen pues en la institución no les son asignadas metas de trabajo.

11-¿Le supervisan sus actividades laborales?

Objetivo: Saber si los empleados son supervisados en sus actividades laborales.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	2	2	2	12	16	12	23	6	6	81	68%
NO	0	0	1	9	8	7	9	2	2	38	32%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

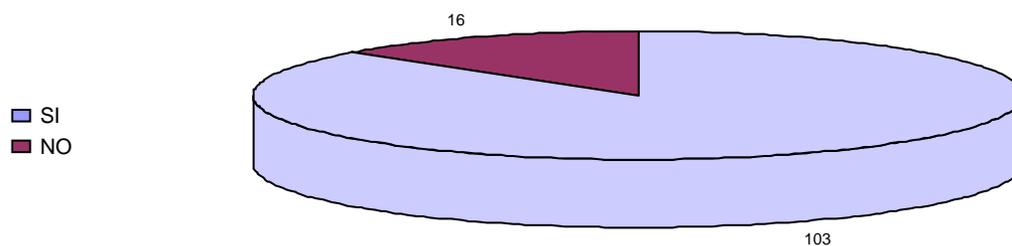


Análisis: Del total de respuestas un 68% corresponde a las personas que respondieron que sí son supervisados, pero que no mediante un supervisor sino por simple observación del alcalde o del consejo municipal; el 32% corresponde a las personas que respondieron que no son supervisadas de ninguna manera.

12-¿Le ofrecen capacitaciones dentro de la alcaldía?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben capacitaciones por parte de la alcaldía.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
Alternativas											
SI	2	2	2	16	22	19	27	7	6	103	87%
NO	0	0	1	5	2	0	5	1	2	16	13%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

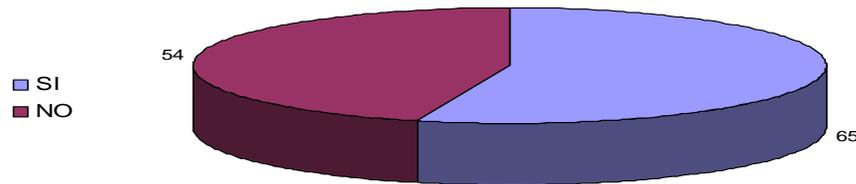


Análisis: Del total de respuestas un 87% corresponde a los empleados que sí reciben capacitaciones por parte de la alcaldía, mientras que un 13% respondió que no reciben capacitación.

13-¿Es evaluado su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer si es evaluado el desempeño laboral de los empleados.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	1	1	1	9	14	14	17	2	6	65	54%
NO	1	1	2	12	10	5	15	6	2	54	46%
TOTALES	2	2	3	21	24	20	31	8	8	119	100%



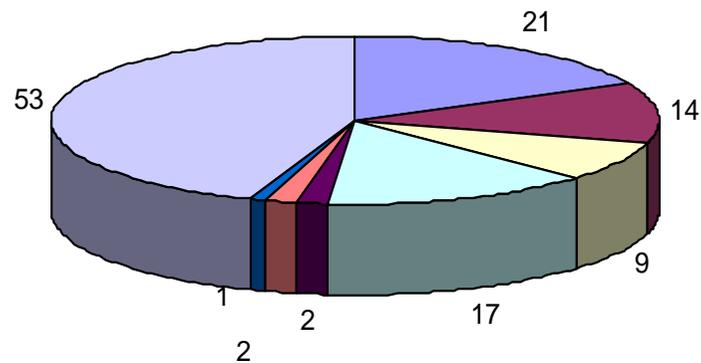
Análisis: Del total de respuestas un 54% corresponde a los empleados que respondieron que su desempeño laboral es evaluado, mientras que un 46% respondió que el desempeño laboral no es evaluado.

14- ¿Qué tipo de evaluación?

Objetivo: Saber cual es el tipo de evaluación a la que son sometidos los empleados.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
	a) Presentación de informes	0	0	0	2	7	5	5	0		
b) Auditoria	0	0	0	2	1	1	7	1	2	14	12%
c) Observación diaria	0	0	1	1	2	3	1	1	0	9	7%
d) Revisión de actividades	1	1	0	2	3	5	3	1	1	17	14%
e) Arqueos de caja	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2%
f) seminarios	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2%
g) FODA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1%
h) Ninguno	1	1	2	12	10	5	16	3	3	53	44%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

- a) presentación de informes
- b) auditoria
- c) observación diaria
- d) revisión de actividades
- e) arqueos de caja
- f) seminario
- g) FODA
- h) ninguno



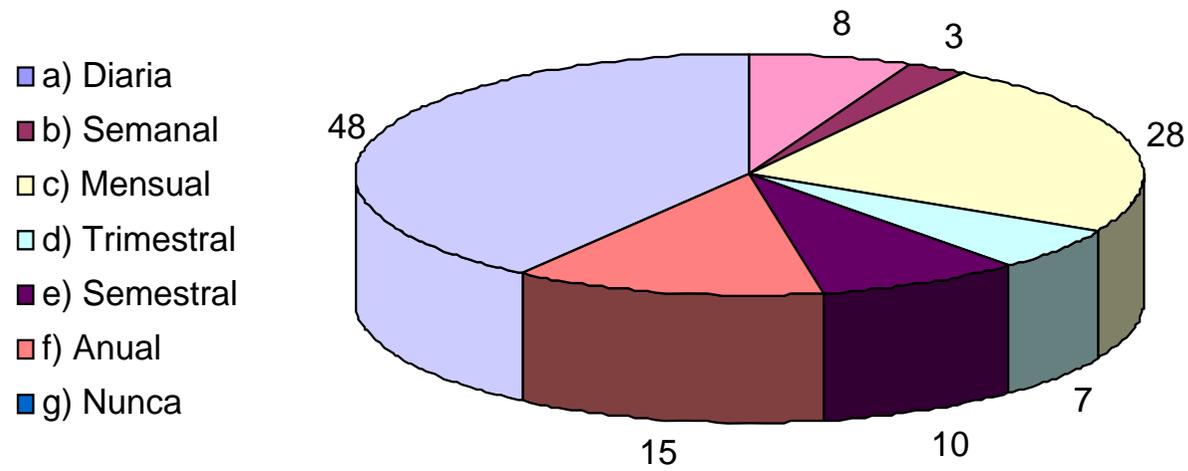
Análisis:

Del total de respuestas el 44% corresponde a los empleados que respondieron que no son sometidos a ninguna evaluación; el 18% corresponde a los empleados que son evaluados por medio de la presentación de informes; el 14% son evaluados mediante la revisión de actividades, es decir la ejecución de proyectos; 12% corresponde a los que son evaluados a través de auditorias; un 7% son evaluados mediante observación diaria y el 2% corresponde a arqueos de caja y seminarios respectivamente y un 1% corresponde a análisis FODA.

15-¿Con que frecuencia es evaluado?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que los empleados se someten a evaluación del desempeño

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
a) Diaria	0	0	0	1	0	3	0	0	0	8	7%
b) Semanal	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2%
c) Mensual	0	1	0	1	8	4	6	3	2	28	24%
d) Trimestral	0	0	0	2	1	3	0	1	0	7	6%
e) Semestral	0	0	0	1	5	2	2	0	0	10	8%
f) Anual	0	0	0	4	0	2	6	1	3	15	13%
g) Nunca	1	1	3	12	10	5	18	3	3	48	40%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

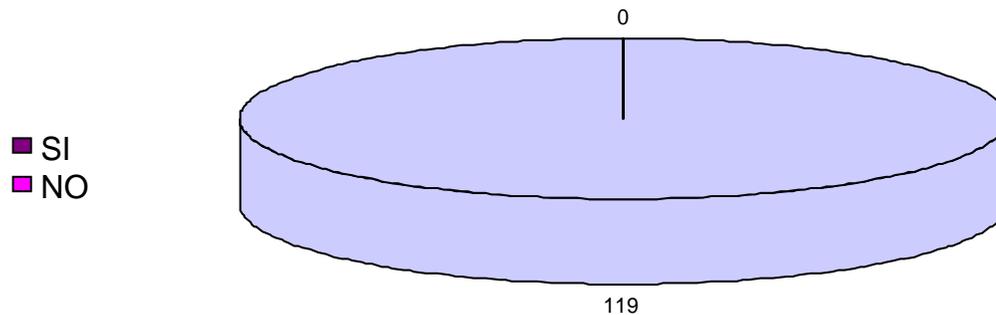


Análisis: Del total de las respuestas el 40% corresponde a las personas que respondieron que nunca son evaluados; el 24% corresponde a las personas que son evaluadas mensualmente; el 13% corresponde a las personas que son evaluadas una vez al año; un 8% corresponde a las personas que respondieron que son evaluadas dos veces al año; otro 7% son evaluados diariamente; un 6% son sometidos a evaluación cada tres meses y un 2% corresponde a las personas que respondieron que son evaluados semanalmente.

16-¿Considera que la capacitación es importante para mejorar la eficiencia laboral?

Objetivo: Saber si los empleados consideran importante someterse a capacitaciones, para mejorar la eficiencia laboral.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	31	8	8	119	100%

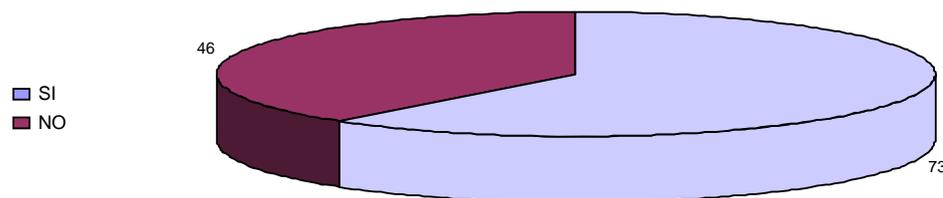


Análisis: Del total de respuestas un 100% de los empleados encuestados respondieron que consideran importante la capacitación para mejorar la eficiencia laboral, por lo que consideramos que es factible la implementación de un proceso de capacitación de personal.

17-¿Considera que la institución cuenta con los recursos necesarios para ofrecer capacitaciones al personal?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que la institución esta financieramente capaz de ofrecer capacitación al personal.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
Alternativas											
SI	2	2	2	14	13	16	14	5	5	73	61%
NO	0	0	1	7	11	3	18	3	3	46	39%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

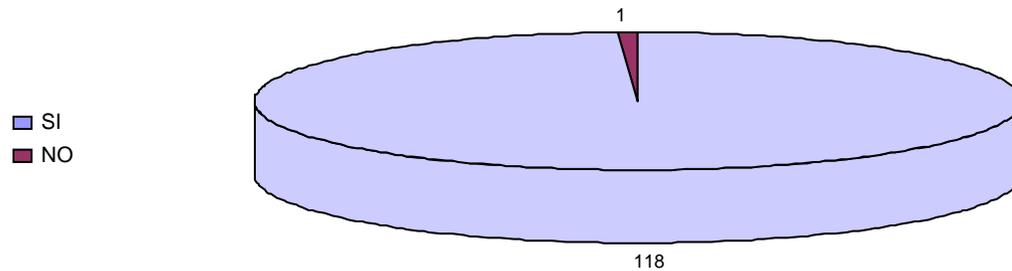


Análisis: Del total de respuestas un 61% corresponde a los empleados que consideran que las alcaldías municipales donde laboran sí cuentan con la capacidad financiera para someter a capacitación al personal administrativo, mientras que sólo un 39% consideró que no.

18-¿Le gustaría que la institución aplique un proceso de reclutamiento y selección?

Objetivo: Saber si a los empleados les gustaría que la institución aplique un proceso de reclutamiento y selección.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	2	2	3	21	23	19	32	8	8	118	99%
NO	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

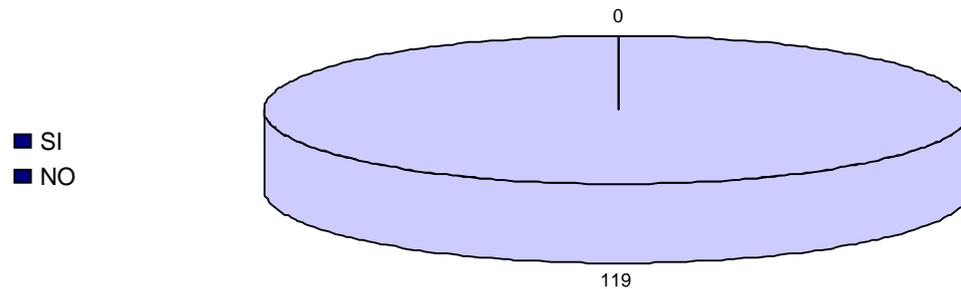


Análisis: Del total de respuestas de los empleados encuestados, el 99% corresponde a los que sí están de acuerdo a que en las alcaldías municipales se aplique un proceso de reclutamiento y selección de personal y un 1% respondió que no.

19- ¿Estaría dispuesto a ser capacitado?

Objetivo: Saber si los empleados están dispuestos a ser sometidos a capacitaciones.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%



Análisis:

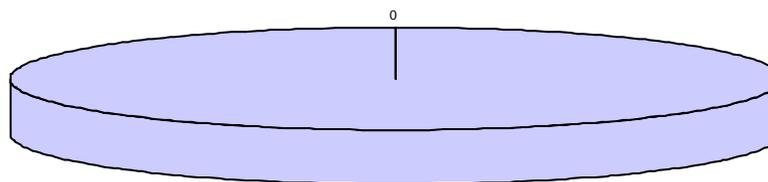
Del total de respuestas un 100% corresponde a los empleados que respondieron que si están dispuestos a ser capacitados.

20-¿Considera que si existiera un proceso de reclutamiento, selección y capacitación en la alcaldía, mejoraría la eficiencia en la administración de personal?

Objetivo: conocer si los empleados consideran que la existencia de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación en las alcaldías municipales, mejorará la eficiencia en la administración de personal.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	de 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo	De 0 a 5 años de trabajo	De más de 5 a 10 Años de trabajo	De 10 Años a más de trabajo		
SI	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTALES	2	2	3	21	24	19	32	8	8	119	100%

■ SI
■ NO



119

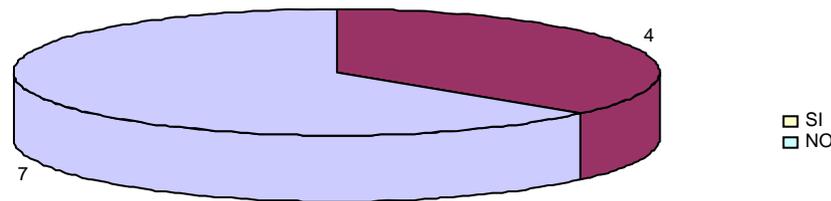
Análisis: Del total de respuesta el 100% corresponde a los empleados que consideran que la existencia de un proceso de reclutamiento, selección capacitación mejorará la eficiencia en la administración de personal en las alcaldías municipales, lo que significa que la propuesta puede ser factible.

7.2 TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS PARA ENCARGADOS DE PERSONAL

1. ¿Son publicados los puestos de trabajo vacantes?

Objetivo: Saber si en las alcaldías son publicados los puestos vacantes.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
	SI	1	0	0	0	1	0	0	0		
NO	1	0	0	0	0	1	3	0	2	7	64%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

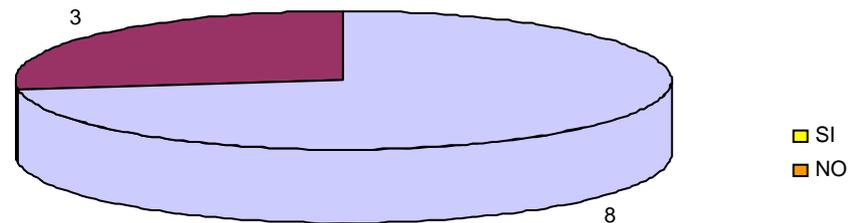


Análisis: Del total de respuestas un 36% corresponde a los trabajadores que manifestaron que en las alcaldías si son publicados los puestos vacantes, el 64% restante manifestaron que no son publicadas.

2- ¿Conoce el proceso de reclutamiento de personal?

Objetivo: Conocer si los encargados de recurso humano conocen el proceso de reclutamiento de personal.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1	0	3	0	2	8	73%
NO	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	27%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

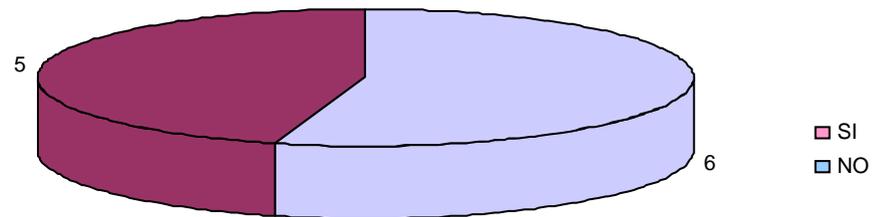


Análisis: Del total de respuestas un 73% corresponde a los encargados del recurso humano que sí conocen el proceso de reclutamiento, el 27% respondió que no.

3- ¿Los empleados que la institución contrata pasan por el proceso de reclutamiento?

Objetivo: Investigar si los empleados antes de ser contratados pasan por el proceso de reclutamiento.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	1	0	0	0	1	0	1	0	3	6	55%
NO	1	0	0	0	0	1	2	0	1	5	45%
TOTAL	2	0	0	0	1	2	3	0	4	11	100%

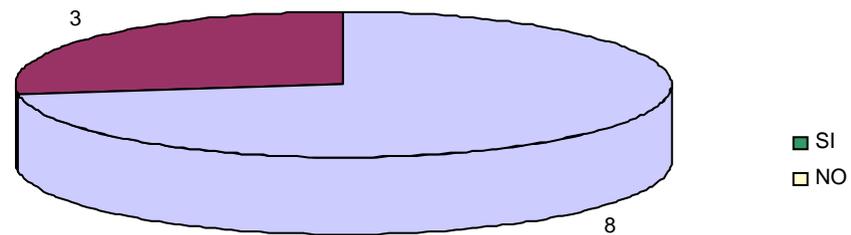


Análisis: el total de respuestas un 55% corresponde a las alcaldías en donde se implementan un proceso de reclutamiento antes de contratar al personal, el 45% no lo realiza.

4- ¿Sabe en qué consiste el proceso de selección de personal?

Objetivo: Conocer si los encargados de personal conocen el proceso de selección de personal.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1	0	3	0	2	8	73%
NO	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	27%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

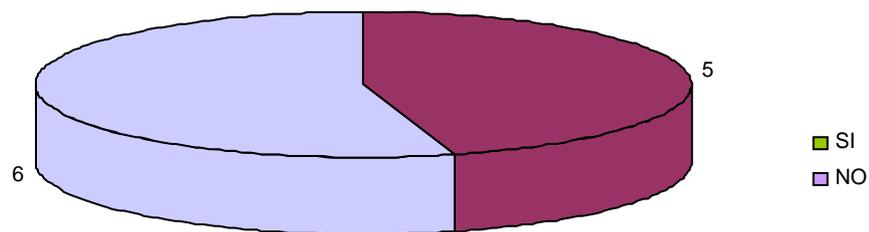


Análisis: Del total de respuestas un 73% corresponde a las personas que dijeron conocer el proceso de reclutamiento, mientras que un 27% manifiesta no conocerlo.

5- ¿Los Empleados que la institución contrata pasan por el proceso de Selección?

Objetivo: Investigar si los empleados pasan por el proceso de selección de personal antes de su contratación.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	0	0	0	0	1	1	1	0	2	5	45%
NO	2	0	0	0	0	0	2	0	2	6	55%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%



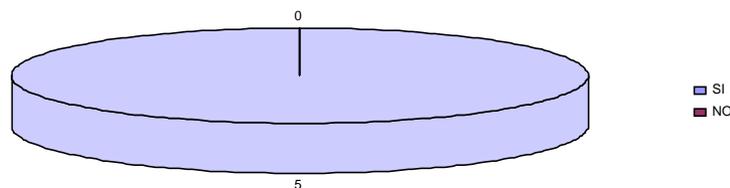
Análisis: El total de respuestas un 45% corresponde a las alcaldías en donde se realiza el proceso de selección de personal para contratar a los empleados, el 55% manifestó que no lo hace, se contrata al personal sin previa selección.

6- ¿Existe una persona responsable para aplicar las pruebas de selección dentro de la institución?

Objetivo: Conocer si existe una persona responsable de aplicar las pruebas de selección a los aspirantes.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	0	0	0	0	1	1	1	0	2	5	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	1	1	1	0	2	5	100%

Nota: esta pregunta fue respondida solo por las 5 personas que respondieron que sí en la pregunta 5.



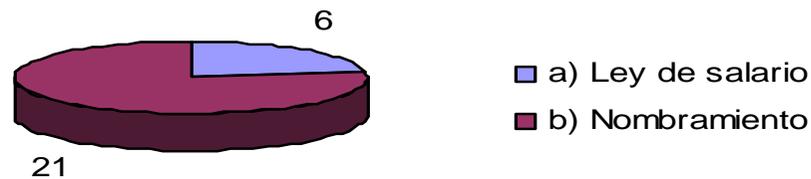
Análisis: De las respuestas obtenidas, el 100% corresponde a las 5 alcaldías que cuentan con una persona encargada de realizar las pruebas de selección de personal.

7- ¿Bajo que forma se contrata al personal?

Objetivo: Conocer la forma de contratación de personal.

Datos clasificación alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
a) Ley de salario	1	0	0	0	1	0	1	0	3	6	23%
b) Nombramiento	3	0	0	0	5	3	4	0	6	21	77%
TOTAL	4	0	0	0	3	3	5	0	0	27	100%

Nota: Debido a que es una pregunta de selección múltiple, la frecuencia es superior a la muestra.

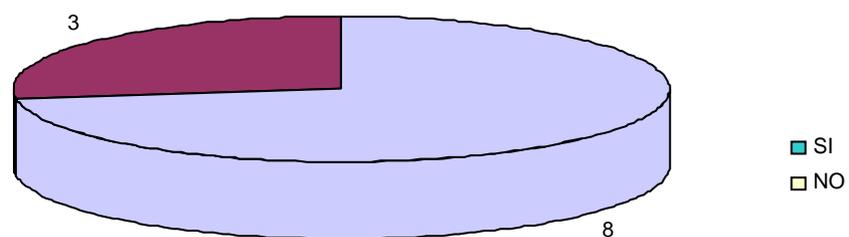


Análisis: Del total de respuestas el 23% corresponde a la contratación de personal a través de ley de salarios y un 77% representa a las contrataciones por contrato.

8-¿Capacita al personal que usted dirige?

Objetivo: Identificar si el personal de la institución es capacitado para que puedan desempeñar mejor su trabajo.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
Alternativas											
SI	0	0	0	0	1	1	3	0	3	8	73%
NO	2	0	0	0	0	0	0	0	1	3	27%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

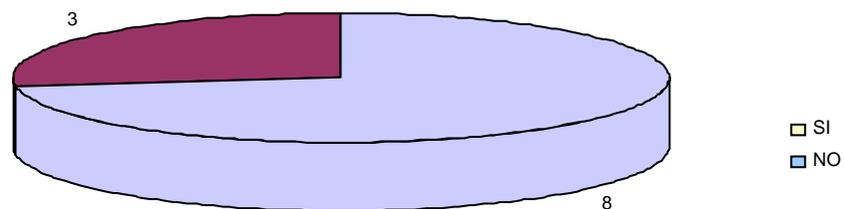


Análisis: Del total de respuestas el 73% corresponde a las alcaldías que someten a capacitación al personal y el 27% no brinda capacitaciones.

9- ¿Los nuevos empleados reciben algún tipo de inducción, para ocupar plaza para la que fue contratado?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben algún tipo de inducción antes de ocupar la plaza para la cual fueron contratados (as)

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1	0	2	0	3	8	73%
NO	0	0	0	0	0	1	1	0	1	3	27%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%



Análisis:

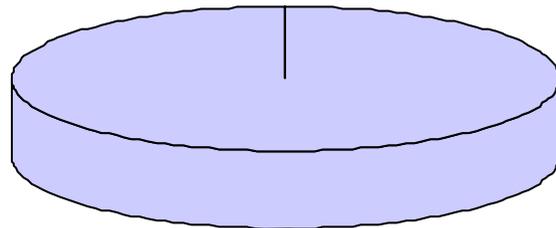
Del total de respuestas un 73% corresponde a las alcaldías en donde los empleados han recibido inducción antes de ocupar la plaza para la cual fueron contratados, mientras que el 27% manifestó no haber recibido ningún tipo de inducción.

10-¿Le asigna metas u objetivos al personal?

Objetivo: Investigar si a los empleados le son asignados metas u objetivos de trabajo.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

0



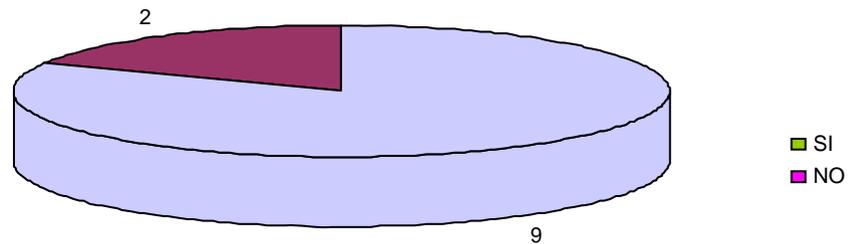
11

Análisis: El 100% de los encuestados respondieron que si le son asignadas metas u objetivos de trabajo a su personal.

11-¿Considera que el personal cuenta con los recursos necesarios para realizar sus labores?

Objetivo: Indagar si el personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar de mejor forma sus labores

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1	1	2	0	3	9	82%
NO	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	18%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

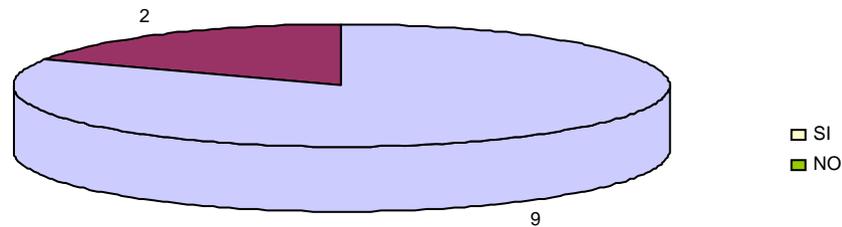


Análisis: Del total de las respuestas el 82% corresponde a las alcaldías que cuenta con los recursos necesarios para que el personal desempeñe su trabajo, y el 18% corresponde a las que no cuentan con ello.

12- ¿El personal cuenta con el equipo de oficina necesario para desempeñar su trabajo?

Objetivo: Identificar si el personal que labora en la alcaldía cuenta con el mobiliario y equipo necesario para realizar sus labores

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1	1	2	0	3	9	82%
NO	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	18%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

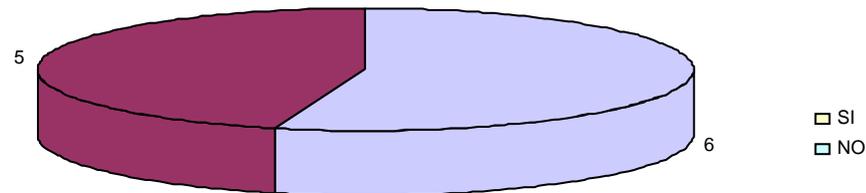


Análisis: Del total de respuestas el 82% corresponde a las alcaldías en donde los empleados cuentan con el mobiliario y equipo de oficina necesario para realizar sus labores, el 18% corresponde a las alcaldías en donde los empleados no cuentan con ello.

13-¿Dentro de la institución se aplica algún método para evaluar el desempeño laboral?

Objetivo: Conocer si la institución aplica métodos para evaluar el desempeño del personal.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	0	0	0	0	1	1	2	0	2	6	55%
NO	2	0	0	0	0	0	1	0	2	5	45%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

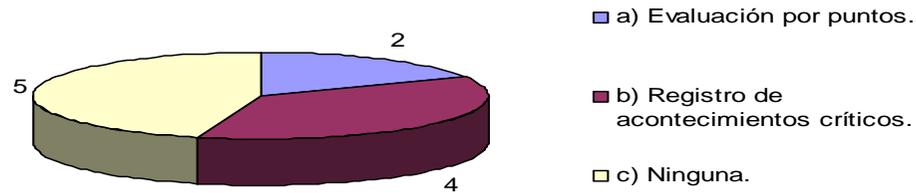


Análisis: Del total de respuestas el 55% corresponde a las alcaldías en donde se aplican métodos de evaluación para medir el desempeño del personal y el 45% corresponde a las alcaldías en donde no lo hacen.

14 -¿A que tipo de evaluación son sometidos?

Objetivo: Identificar los métodos a través de los cuales evalúan al personal.

Datos clasificación	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
	Alternativas										
a) Evaluación por puntos.	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	18%
b) Registro de acontecimientos críticos.	0	0	0	0	1	1	0	0	2	4	36%
c) Ninguna.	2	0	0	0	0	0	1	0	2	5	46%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

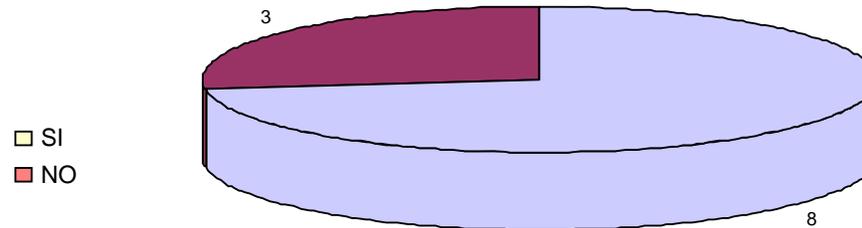


Análisis: De las respuestas obtenidas, pudimos conocer que la forma de evaluar el desempeño en las alcaldías es a través de el método de evaluación por puntos con un 18%, el registro de acontecimientos críticos 36%, y ninguna el 46%.

15- ¿Son previamente planificadas las actividades a realizarse dentro de la institución?

Objetivo: Conocer si las actividades que se realizan son planificadas con anticipación.

Datos clasificación. Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1		3	0	2	8	73%
NO	0	0	0	0	0	1		0	2	3	27%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%



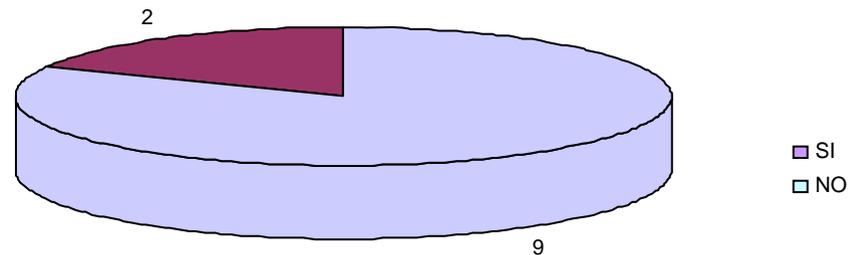
Análisis:

Del total de respuestas el 73% corresponde a las alcaldías en donde son planificadas todas las actividades que realizan con anticipación, el 27% no lo hace.

16- ¿Realizan actividades para controlar a la asistencia del recurso humano?

Objetivo: Investigar si en las Alcaldías Municipales de Santa Ana llevan un control de las asistencias del personal.

Datos clasificación alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	1	0	0	0	1	1	3	0	3	9	82%
NO	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	18%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%



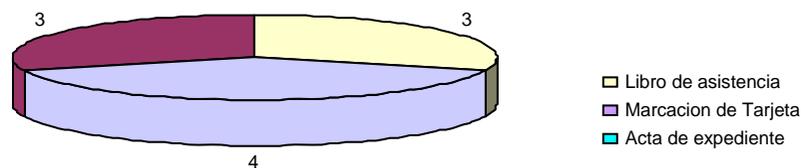
Análisis: Del total de respuestas el 82% corresponde a las alcaldías en donde se lleva un control de asistencias del recurso humano, el 18% representa a las que no lo hacen.

17- ¿Cómo se controlan la asistencia del personal?

Objetivo: Conocer los métodos por medio del cual se controla la asistencia del personal.

Datos clasificación Alternativas	Nivel educativo Básico			Nivel educativo Bachillerato			Nivel educativo Superior			Frecuencia %	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
a) Libro de asistencia	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3	30%
b) Marcación de Tarjeta	0	0	0	0	1	1	0	0	2	4	40%
c) Acta de expediente	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3	30%
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	10	100%

Nota: esta pregunta fue respondida sólo por las 10 personas que respondieron que sí en la pregunta 16.

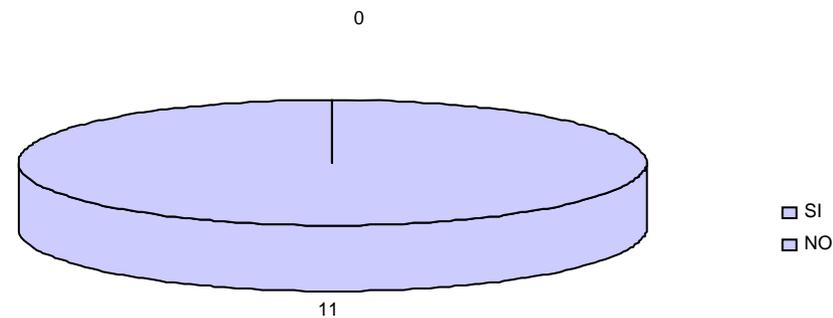


Análisis: Del total de respuestas el 30% corresponde a las alcaldías en donde el control de asistencia se lleva por medio de libros de asistencia, al control por marcación de tarjeta le corresponde un 40%, a las alcaldías que lo hacen a través de actas de expediente les corresponde un 30%.

18- ¿Le gustaría conocer la importancia y los beneficios de aplicar un proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal?

Objetivo: Investigar si a las alcaldías les gustaría conocer un proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

Datos clasificación Alternativas	Básico			Bachillerato			Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	0	0	100%

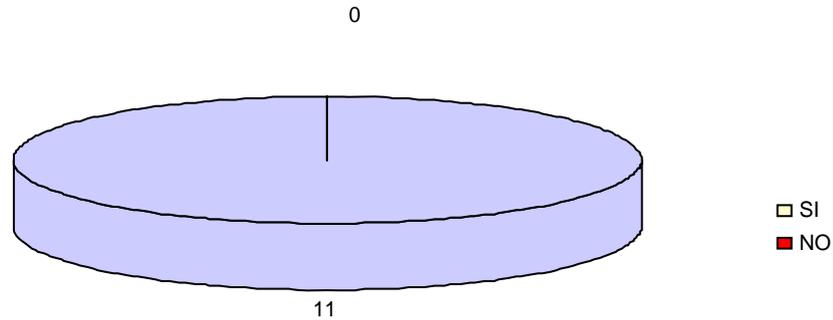


Análisis: Del total de respuestas obtenidas el 100% corresponde a las alcaldías en donde manifestaron su interés en conocer los beneficios e importancia de aplicar un proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

19 -¿Considera que los empleados estarían de acuerdo a someterse a un proceso de capacitación?

Objetivo: Conocer la disposición de los empleados para ser sometidos a capacitaciones.

Datos clasificación Alternativas	Básico			Bachillerato			Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%



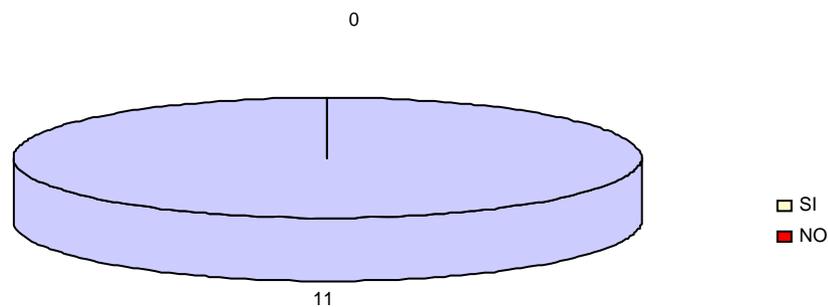
Análisis:

Del total de respuestas el 100% representa a las alcaldías en donde los encargados de personal consideran que los empleados si estarían de acuerdo a someterse a un proceso de capacitación.

20- ¿Le gustaría que en la Institución se aplique un proceso de reclutamiento y selección para ocupar las plazas vacantes?

Objetivo: Conocer la disponibilidad de las instituciones para aplicar el proceso de reclutamiento, selección y capacitación.

Datos clasificación	Básico			Bachillerato			Superior			frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
SI	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%

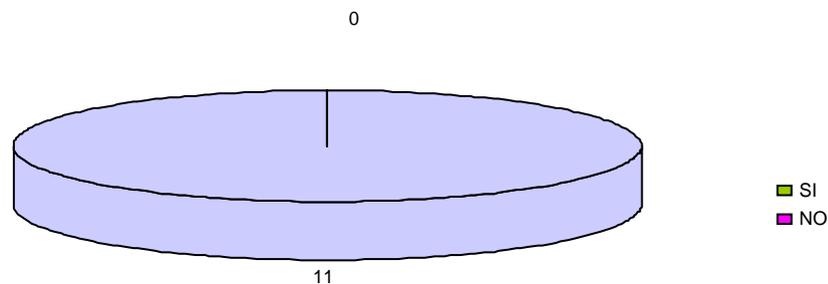


Análisis: Del total de las respuestas el 100% de los encargados de personal en las Alcaldías están de acuerdo en aplicar un proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la institución.

21-¿Le gustaría que el personal fuera capacitado para mejorar la eficiencia en el desempeño de sus labores?

Objetivo: Identificar la aceptación de implementar capacitaciones continuas para mejorar el desempeño laboral.

Datos clasificación Alternativas	Básico			Bachillerato			Superior			Frecuencia	%
	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 empleados a más	De 1 a 10 empleado	De 11 a a 20 empleado	De 21 Empleados a más		
a) SI	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%
b) NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2	0	0	0	1	1	3	0	4	11	100%



Análisis: Del total de respuestas el 100% representa a las alcaldías en donde el encargado de personal manifestó que les gustaría que el personal se sometiera a capacitación para mejorar el desempeño de sus labores.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Después de haber realizado el análisis de los datos obtenidos, se ha llegado a las siguientes conclusiones

8.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En 7 de las alcaldías municipales de Santa Ana no se aplica el proceso de reclutamiento. Un 73% de los encargados del personal saben en que consiste el proceso de reclutamiento y selección, de ellos 55% ponen en práctica dichos procesos.
- Solamente en 5 alcaldías municipales de Santa Ana cuentan con una persona asignada para realizar pruebas de selección. por otra parte un 38% los empleados fueron contratados por nombramiento, un 34% y un 28% fueron bajo ley de salario y por contrato respectivamente.
- En 3 alcaldías municipales de Santa Ana, no se les da inducción a los nuevos empleados, mientras que en 8 de las alcaldías la inducción consiste en darle una breve explicación de lo que será el puesto. Sin embargo un 97% de los empleados conocen sobre la existencia de misión y visión de la institución sintiéndose identificados con ella.
- Al 92% de los empleados de las alcaldías municipales de Santa Ana, le son asignadas metas u objetivos de trabajo, las cuales son previamente planificadas y posteriormente controladas por lo tanto se logra el cumplimiento eficaz de éstas.
- En 2 alcaldías municipales de Santa Ana no cuentan con los recursos necesarios para desempeñar de forma eficiente el trabajo, es decir que en estas instituciones el equipo de oficina no es el adecuado para desempeñar las actividades laborales. En cuanto a los recursos económicos pudimos concluir que en 9 alcaldías tienen la capacidad financiera para someter a capacitación a los empleados.

- En 4 de las alcaldías municipales, los empleados son sometidos a capacitación y en 7 de ellas no, sin embargo un 84% de los empleados, respondieron que si reciben capacitaciones, pero que en ocasiones no son con respecto al puesto de trabajo.
- Un 45% de Las alcaldías no cuentan con métodos de evaluación de desempeño, un 55% si cuentan con dichos métodos pero estos no están bien definidos, sino más bien son evaluados a través de observación y en algunos casos la revisión del cumplimiento de los proyectos; arqueos de caja; auditorias y redacción de informes.
- Todas las autoridades máximas de las alcaldías municipales como los empleados administrativos mostraron interés en conocer y beneficiarse con la implementación de un proceso de reclutamiento, selección. Y capacitación con el objetivo de mejorar la eficiencia en la administración de personal y mejorar el servicio a la población.

8.2 RECOMENDACIONES

- Que en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana, se aplique el proceso de reclutamiento y selección de personal que contribuya a atraer candidatos idóneos, para ocupar las plazas vacantes de acuerdo con las capacidades de las personas y a las exigencias del puesto, lo cual servirá como guía de acción para el logro eficiente y eficaz de los objetivos.
- Que los nuevos empleados de las alcaldías municipales sean sometidos a inducción, que les permita integrarse y adaptarse a su puesto de trabajo más fácilmente.

- Que en la elaboración de presupuestos municipales se destine un fondo para la adquisición de equipo de oficina necesario para elaborar la ejecución de las actividades laborales, así como también capacitaciones del personal, con el objetivo de mejorar las actividades laborales y el desarrollo de personal.
- Que los empleados del área administrativa sean sometidos a capacitaciones, que colaboren al desarrollo de nuevas habilidades que contribuyan al cumplimiento de las exigencias del puesto.
- Que los empleados del área administrativa sean sometidos a métodos de evaluación del desempeño bien definidos, para poder medir la eficiencia laboral y poder corregir las deficiencias con el fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- Se recomienda a las alcaldías realizar análisis de puestos ya que les permitirá obtener una mejor comprensión de las actividades que se desarrollan en un puesto de trabajo y además ayuda a identificar que tipo de individuo debe ser contratado.
- Que en las alcaldías municipales se aplique un proceso de reclutamiento, selección y capacitación que les permita mejorar la eficiencia en la administración del personal, con el objetivo de brindar un mejor servicio a la población.

CAPÍTULO IV:
**PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN LAS
ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTA
ANA**

A. GENERALIDADES

En la propuesta se da a conocer la elaboración de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación para mejorar la eficiencia en administración de personal, con el propósito de suministrar una herramienta que permita mejorar el desempeño de los empleados.

Las alcaldías municipales de Santa Ana necesitan contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo y que además se identifique con los objetivos de la institución para poder brindar a la población un servicio eficiente.

Dicha propuesta contribuirá a que en las alcaldías municipales de Santa Ana se seleccione mejor a los empleados, los cuales posteriormente serán sometidos a capacitaciones que ayuden a desarrollar las habilidades necesarias para realizar las actividades laborales.

B. OBJETIVOS

Para realizar el capítulo 4 fue necesario plantearnos objetivos (tanto general como específicos) para tener una guía y así poder proponer a las alcaldías nuestro proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal, dichos objetivos se presentan a continuación.

1. Objetivo General

Mejorar la eficiencia en la administración de personal de las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.

2. Objetivos Específicos:

a) Proporcionar a las alcaldías, municipales del departamento de Santa Ana un proceso de reclutamiento y selección de personal que se adecúe a los requerimientos de la institución.

b) Facilitar programas de capacitaciones que permita a los empleados mejorar sus habilidades para desempeñar con eficiencia sus actividades laborales.

c) Lograr mayor eficiencia laboral al implementar un proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

La presente investigación se realizó con el propósito de indagar sobre el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal, que aplican las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana, que servirá de base para proponer procesos que contribuyan a lograr eficiencia del personal en el cumplimiento de las funciones de cada departamento.

1. PARA LAS ALCALDÍAS

La aplicación de un método de reclutamiento, selección y capacitación en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana es importante, por que en una organización no se puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los empleados, medirlos y proporcionar retroalimentación.

Por lo tanto, consideramos que este estudio será una herramienta clave para que las alcaldías municipales de Santa Ana, mejoren la administración del recurso humano, lo cual conlleva a que exista coordinación y control interno y que cada unidad cumpla con los procedimientos establecidos para ella.

El resultado para las alcaldías será contar con personal calificado podrán ofrecer un servicio con eficiencia y lograr que exista transparencia en las actividades que se realizan en cada una de las unidades

2. PARA LOS EMPLEADOS

Es importante para los empleados, porque con la implementación de un sistema de capacitación podrán descubrir nuevas habilidades y especializarse en su puesto de trabajo volviéndose un trabajador calificado y competitivo, pues cabe mencionar que algunos empleados trabajan bajo la ley de salario, otros bajo contrato y por nombramiento.

Es beneficioso por que el personal de recurso humano estará más organizados, mejor calificados y en la institución mejoran los procesos administrativos lo que da como resultado la prestación eficiente de los servicios a la población.

3. PARA LA POBLACIÓN DE LOS MUNICIPIOS.

La aplicación de un método de reclutamiento, selección y capacitación en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.

Es importante y beneficioso para la población ya que la buena administración del personal conlleva a la buena administración de los recursos que pertenecen al municipio lo cual a su vez conlleva al desarrollo del mismo.

D. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

La propuesta está dirigida a las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana. Los encargados de personal podrán aplicar este proceso para mejorar las habilidades y capacidades de los empleados y así mismo mejorar la eficiencia laboral.

Dicho proceso pretende que todo el personal pueda desarrollar sus actividades laborales bajo un mismo fin para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

La propuesta plantea las siguientes mejoras:

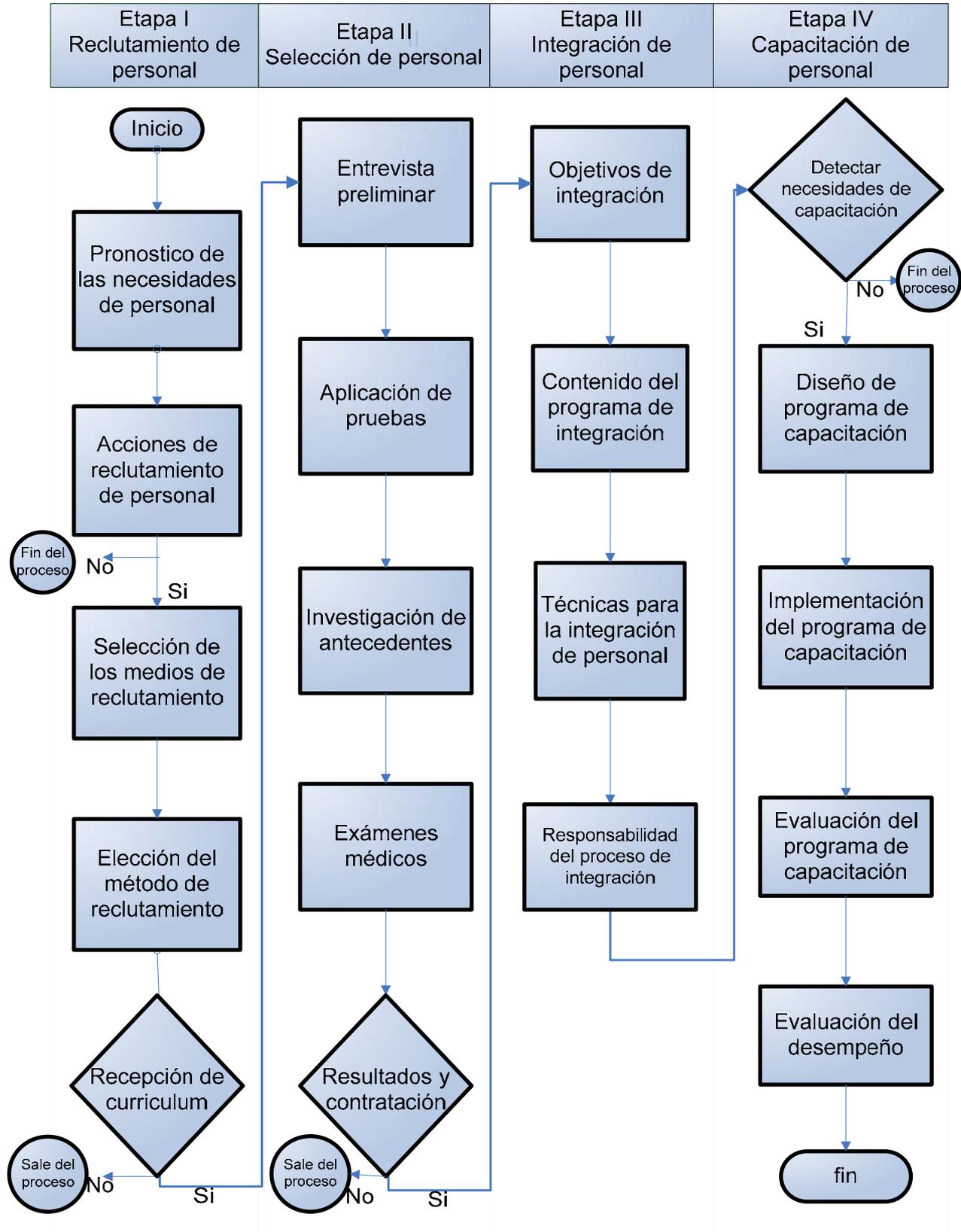
- Mejorar la administración del recurso humano.
- Mejorar el trabajo en equipo para lograr objetivos de la institución.
- Mejorar sustancialmente la calidad de los servicios que ofrecen las Alcaldías Municipales.
- Desarrollar proyectos mediante la aportación de personal más calificado.
- Permitir que los empleados realicen sus labores de forma más eficiente.

E. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Para poder desarrollar el contenido de la propuesta, se elaboró el esquema en el cual se refleja cada etapa de la propuesta de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación, para mejorar la eficiencia en la administración de personal en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana y a continuación se muestra.

1. ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Propuesta de un proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación, para mejorar la eficiencia en la administración del personal en las alcaldías municipales de Santa Ana



Fuente: aportación del grupo de tesis.

2. DESARROLLO DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA

A continuación se definen los pasos a seguir para poder desarrollar las etapas del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

ETAPA I PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

A continuación se presentan los pasos a seguir para desarrollar el proceso de reclutamiento de personal.

PASO 1. PRONÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL.

Una vez que se han definido los puestos en las alcaldías, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas; también se debe identificar las necesidades de personal a corto y largo plazo, con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. La técnica que se sugiere utilizar, para pronosticar las necesidades de personal es el pronóstico basado en la experiencia, pues es el que más se apega a las necesidades reales de las alcaldías y a continuación se explica como deben realizarlo:

- a) El encargado del personal en las alcaldías debe fijar los objetivos a seguir y estos objetivos marcaran el número de empleados y las características que deberán tener.
- b) El encargado del personal en las alcaldías se debe basar principalmente en el juicio de las personas encargadas de cada área o departamento pues son ellos quienes tienen los conocimientos y una visión más amplia sobre las futuras necesidades del recurso humano que necesitara. Para ello el encargado del área que solicita el recurso humano debe de completar una requisición de personal, la cual luego de haber sido completada es enviada al encargado del personal en la alcaldía, con el propósito de que en el tiempo justo y en base a las necesidades específicas del puesto, se le suministre el personal necesario. El formato de la requisición de personal que deben poseer las alcaldías se presenta a continuación.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Cuadro N. 3

Fecha de Expedición			Fecha de Recepción		
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Dirección General: Administrativa					
Departamento: Unidad de Recursos Humanos					
A. Datos Generales de la Vacante.					
1. Nombre del Puesto:					
2. Número de personas a cargo:					
3. Nombre y Puesto del Jefe Inmediato:					
4. Origen de la vacante:					
Puesto de Nueva Creación. ()					
Movilidad Interna. ()					
Renuncia. ()					
Licencia sin goce de sueldo ()					
5. Duración del contrato: Eventual () Tiempo _____					
Definitivo ()					
6. Fecha en que se presentó la vacante:					
7. Ciudad y lugar donde se encuentra la vacante:					
8. Nivel de la Plaza:					
9. Horario de trabajo:					
B. Descripción de los Deberes del Puesto.					
1. Funciones más importante del puesto:					
a)					
b)					
c)					
d)					
2. Escolaridad requerida:					
3. Tipo de experiencia laboral y tiempo:					
4. Conocimientos:					
5. Habilidades:					
6. Características Especiales del Puesto:					
7. Disponibilidad de horario:					

Ponderaciones

* Marcar el criterio a seguir de los porcentajes que se tomarán en cuenta de acuerdo al puesto para la ponderación del resultado final.

() 40% Examen técnico.

() 60% Examen técnico.

() 60% Entrevista Dimensional

() 40% Entrevista Dimensional

Nombre y Firma.

Jefe del departamento solicitante.

Fuente: <http://sda.guanajuato.gob.mx>. Con modificaciones hechas por grupo de tesis.

c) Luego de realizar la requisición se debe realizar el análisis del puesto vacante con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto de forma eficiente, así como el salario que debe pagársele.

Este formulario servirá a las alcaldías como una fuente de información para planear el proceso de rotación de personal, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente. El formato de un análisis de puesto se presenta a continuación:

Cuadro N. 4

II DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Pregúntese:

1) ¿En qué consiste el trabajo?

2) ¿Qué función llena?

3) ¿Qué fin tiene?

Describa brevemente

III DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Actividades diarias y constantes

2. Actividades periódicas.

3. Actividades eventuales

¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

4. Observaciones Generales

¿De qué puesto en concreto paso al actual?

5. El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida

6. En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar _____ Sólo en casos difíciles _____

Debe consultar _____ Debe decidir por sí mismo _____

2. Tipo de cosas peso Aprox. Dist. Aprox. Frecuencia

Cargar _____

Jalar _____

Empujar _____

Sujetar _____

3. Otros tipos de esfuerzo:

Manejo de automóvil

Manejo de maquinaria

4. Exige determinados requisitos de:

Edad _____ Presentación _____

Sexo _____ Voz. _____

Edo. Civil. _____

Nacionalidad _____

b. Esfuerzo mental y/o visual

1. Atención concentrada y
constante

2. Esfuerzo Visual

3. Esfuerzo auditivo

c. Responsabilidad de bienes

1. Equipo:

2. Despacho propio _____

3. Teléfono _____

4. Escritorio-silla

_____ 5. Papelería _____

6. Materiales

7. Herramientas

8. Máquinas y/o aparatos

9. Otros _____

10. Dinero _____ Cantidad \$ _____

11. Documentos: Al portador _____

d. Responsabilidad en supervisión:

1. Supervisión inmediata _____ Cuantas personas _____

2. Tipos de trabajo que supervisa:

e. Responsabilidad en dirección:

1. Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

f. Responsabilidad del contacto con el público:

Frecuencia del

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a éstas personas?

G. Medio ambiente y posición:

a) posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar) _____ Sentado _____

Caminando _____ Agachándose _____

Otras posturas molestas _____

b) Medio en que se desarrollan las labores.

Bien ventilado y templado. _____

Frío. _____

Caliente _____

Extremoso _____

Húmedo _____

Trabajo a la intemperie _____

Otros medios molesto

c) El trabajo se considera:

Muy monótono _____ Normal _____

Rutinario _____ Variado e interesante _____

h. Riesgos y enfermedades:

a) Aplastamiento de dedos _____

b) Cortaduras _____

c) Caídas _____

d) Heridas _____

e) Tensión nerviosa _____

f) Enfermedades de la vista _____

g) Otras enfermedades o
lesiones _____

Observaciones generales

Fuente: rincóndelvago.com/analisis-de-puestoslaborales.html (adaptación del grupo de tesis)

Posteriormente de haber completado este formulario y de haber analizado el puesto y conocido las características necesarias para desempeñarlo, la alcaldía puede comenzar con la búsqueda y captación de candidatos adecuados; es decir el reclutamiento.

PASO 2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Las Alcaldías deben aplicar un proceso de reclutamiento para poder identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante en la institución. Por la estructura organizativa de las alcaldías, se recomienda utilizar el reclutamiento externo pues, al existir determinada vacante, la alcaldía deberá cubrirla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento que aplicara.

PASO 3. SELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

La selección del método de reclutamiento deberá apegarse a las necesidades de cada una de las alcaldías y deberá ser de acuerdo a sus capacidades. El seleccionar los medios de reclutamiento a utilizar es muy importante ya que de esto dependerá la calidad de los candidatos que se presentaran, con el propósito de facilitar este paso se recomienda que en las alcaldías se analicen varias fuentes de reclutamiento para poder elegir la que mayor numero de candidatos pueda proveer con el objeto de contar con un mayor numero de prospectos y poder seleccionar al mas capacitado para llenar la vacante.

Los medios de reclutamiento que se recomiendan, para las alcaldías municipales son:

a) Presentación de candidatos por parte de los empleados de la alcaldía.

Es un medio de reclutamiento tiene un costo relativamente bajo, alto rendimiento y bajo Índice de tiempo. El encargado de personal debe estimular a los empleados a presentar o recomendar candidatos, al emplear este medio los empleados se sentirán más útiles en el logro de los objetivos de la alcaldía.

b) Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

Es también un medio de bajo costo, su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la alcaldía, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato irá a hasta él por iniciativa propia. Por lo general este medio se recomienda utilizarlo para cargos de bajo nivel.

PASO 4. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE RECLUTAMIENTO.

Elegir el método de reclutamiento dependerá de las necesidades de personal que tengan cada una de las alcaldías tomando en consideración la cantidad de solicitantes que se requiera para llenar determinado puesto de trabajo.

Por ello se recomienda que se utilice el método por referencia pues tiene un bajo costo y se adecua a las necesidades de que requieren las alcaldías.

El método por Referencias:

Las referencias de personal que han mostrado lealtad e identificación con la institución son de gran ayuda pues se les solicita recomienden a personas que son de su confianza y consideren adecuados para desempeñar el puesto vacante. Los jefes o personas interesadas de igual forma pueden recomendar sus propios candidatos que estén acorde a las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por el puesto. Este puede ser el método de reclutamiento interno más productivo ya que los empleados desempeñan un papel importante al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo, convirtiéndose cada empleado en un reclutador para la alcaldía.

Cuando ya se tiene seleccionado el medio y método de reclutamiento y se cuenta con los posibles candidatos se procede a la recepción de las hojas de vida y curriculum vitae.

PASO 5. RECEPCIÓN DE CURRÍCULUM VITAE U HOJA DE VIDA.

El último paso del proceso de reclutamiento de personal es la recepción de currículum vitae, u hoja de vida donde los candidatos aportan los primeros datos de ello dependerá que pasen a la segunda etapa que es la selección de personal. El encargado de personal en las alcaldías debe analizar y seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto. Este análisis implica un examen detallado de cada oferta, con la finalidad de separar los currículos en tres grupos:

- a) Aspirantes que reúnen las características básicas requeridas para el puesto. El encargado del personal en este caso, comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de la entrevista, a los posibles empleados.

- b) Los aspirantes que no sean seleccionados en este proceso previo, por no ajustarse a las características requeridas para el puesto.
- c) Aspirantes que si bien no cumplen todas las características requeridas para el puesto, no son totalmente descartados, y en función de cómo se desarrolle el proceso de selección, pueden volver a ser incluidos en el mismo.

De aquí procede a seleccionar un grupo que se apegue a las necesidades de la alcaldía de acuerdo a sus conocimientos y habilidades para desempeñar el puesto de trabajo para el cual ha aplicado.

ETAPA II PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Los Departamentos o el encargado de Recursos Humano emplearan el proceso de selección al proceder la contratación de personal nuevo.

A continuación se detallan los pasos a seguir:

PASO 1. ENTREVISTA PRELIMINAR

El encargado de personal de la alcaldía, iniciara el proceso de obtención de datos sobre el candidato tales como: experiencia laboral, estudios realizados, actitud, conocimiento, apariencia física, facilidad de expresión, con el objeto de destacar aquellos candidatos que reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, sueldo, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.

Los pasos siguientes consistirán en la verificación de los datos recabados durante la entrevista, se deberá estudiar la información presentada en la solicitud de empleo y / o currículum vitae, para descartar los candidatos que no reúnan los requisitos básicos, ya sean por ideología, personales, de educación, de experiencia, de naturaleza legal o por política de la institución.

A Continuación se presenta un formulario de reporte de la entrevista y otro para la evaluación del candidato por medio de los cuales se hará más fácil la verificación de los datos.

Cuadro N. 5

REPORTE DE ENTREVISTA			
NOMBRE:		FECHA:	
PUESTO:			
	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
<p>EXPERIENCIA LABORAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Puestos desempeñados • Adaptabilidad • Eficiencia • Motivación en el trabajo • Relación con compañeros • Relación con superiores • Liderazgo • Responsabilidad <p>DATOS FAMILIARES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel socioeconómico • Responsabilidad • Relaciones familiares • Ingresos familiares <p>ESTUDIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logros • Capacidades • Motivación • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Responsabilidad 			

INTERESES: <ul style="list-style-type: none"> • Actividades sociales • Intereses y metas • Valores • Manejo de tiempo y dinero • Alcoholismo • Pretensiones económicas 			
---	--	--	--

ESTIMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO:

ENTREVISTADOR:

Fuente: <http://html.rincondelvago.com/politica-de-recursos-humanos-en-una-empresa-de-entretenimiento>.

Cuadro N. 6

ALCALDÍA MUNICIPAL

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

NOMBRE:	FECHA:
PUESTO:	

	Adecuada	Regular	Inadecuada
• PRESENTACION PERSONAL			
• EXPERIENCIA			
• CONOCIMIENTOS			
• DESENVOLTURA			

Fuente: <http://html.rincondelvago.com/politica-de-recursos-humanos-en-una-empresa-de-entretenimiento>

PASO 2. APLICACIÓN DE PRUEBAS

El responsable de aplicar las pruebas deberá seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades, es decir que la prueba aplicada al candidato deberá ser seleccionada según las características que requiera el puesto.

Las pruebas que se recomiendan son las siguientes:

a) Pruebas de Rendimiento

Esta prueba se aplicara para medir lo que una persona sabe o puede hacer.

b) Pruebas de Habilidades Cognoscitivas

Esta prueba se aplicara para medir las capacidades mentales, como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

c) Pruebas de Actitud

Realizar el reporte de los resultados de las pruebas. Esta prueba se aplicara para descubrir que tipo de características de personalidad, como extroversión, curiosidad y formalidad. Tiene un individuo para ubicarlo en el trabajo que le corresponda, y ponerlas en práctica. Dentro de ellas se encuentra la facilidad de expresión oral lo cual convierte al aspirante en un buen orador ideal para encargarse de las relaciones públicas y comunicaciones dentro de la municipalidad.

A continuación se muestra un formulario que servirá para resumir el resultado de las pruebas.

Cuadro N. 7

ALCALDÍA MUNICIPAL	
REPORTE DE RESULTADOS DE PRUEBAS	
NOMBRE: (De la persona evaluada)	FECHA: (De la evaluación)
PUESTO: (Al que aplica el candidato)	
ESCOLARIDAD: (Nivel académico de la persona evaluada)	
SUELDO PRETENDIDO:(El sueldo que espera recibir el candidato)	
RESULTADO DE PRUEBAS PRÁCTICAS: (se colocara el resultado obtenido en las pruebas prácticas que ha realizado).	
PERSONALIDAD: (El evaluador debe describir como es la personalidad del candidato de acuerdo a lo obtenido en las pruebas)	
AREAS DE INTERES: (se debe colocar los intereses del candidato.)	
CONCLUSIONES: (describir brevemente lo que se percibió del candidato)	
FIRMA	
(del evaluador)	
ALCALDÍA MUNICIPAL	

Fuente:html.rincondelvago.com/politica-de-recursos-humanos-en-una-empresa-de-entreteneimiento, modificado por grupo de tesis.

PASO 3. INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

El encargado de personal tendrá como obligación, verificar los datos y las referencias del candidato; se tomara en cuenta las referencias personales como también las laborales. Las referencias laborales deben describir la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

La persona que lleve a cabo la investigación de antecedentes del aspirante debe actuar siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que de la información que obtenga depende la aceptación o rechazo del futuro trabajador.

PASO 4. EXAMEN MÉDICO.

En el proceso de selección se incluirá un examen médico del solicitante.

Dicho examen se hará con el fin de verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

A continuación se presenta el formulario donde se realizará el reporte médico del aspirante.

Cuadro N. 8

Reporte de Examen Médico de admisión.	
Nombre del candidato:	
(nombres y apellidos completos)	
Departamento:	
(Escribir a que departamento pertenece)	
Trabajo a desempeñar:	
(describir las actividades a realizar)	
Aceptable ()	Sin limitaciones () Rechazado () Con limitaciones ()
Observaciones:	
Santa Ana, 2007.	
Departamento de persona	Nombre y firma del medico

Fuente://html.rinconelvago.com/politica-de-recursos-humanos-en-una-empresa-de-entretenimiento. (Modificada por el grupo).

PASO 5. RESULTADOS Y CONTRATACIÓN

Una vez obtenidos los datos e información del candidato durante el proceso de selección, el encargado del departamento que requiere un nuevo empleado deberá evaluar y comparar las características del candidato con los requisitos del puesto a ocupar.

El resultado final del proceso de selección se traducirá en el nuevo personal contratado. Para ello se debe considerar cuidadosamente los elementos de la selección, no debe de existir duda que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El resultado de un buen empleado comprobara que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

ETAPA III PROCESO DE INTEGRACIÓN DE NUEVO PERSONAL

La etapa tres de la propuesta se refiere al proceso de integración del nuevo personal y los aspectos que deben tomarse en cuenta para poder desarrollar dicho proceso, a continuación se presentan los pasos a seguir:

PASO 1. INTEGRACIÓN

Esta etapa iniciará al ser contratado un nuevo empleado en la Alcaldía, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones.

El proceso de inducción deberá estar compuesto por:

a) Objetivos de integración

En el proceso de inducción se deben establecer objetivos generales y específicos

- **Objetivo general**

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la alcaldía, así como propiciar el desarrollo de lealtad y permanencia en la institución.

- **Objetivos específicos**

- Establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado con la alcaldía.
- Dar a conocer al personal, la misión y visión de la alcaldía.
- Identificar al personal con la comunidad laboral de la alcaldía.
- Dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina.
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Crear una actitud favorable hacia la alcaldía.
- Impulsar la intensificación personal con los objetivos de la alcaldía.

b) Contenido del proceso de integración.

El proceso de inducción incluye una serie de pasos que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

Es muy importante no confundir el proceso de integración con un simple manual de bienvenida, ya que esta forma parte del programa. Los aspectos que debe contener son los siguientes:

- **Bienvenida**

La persona bajo la que estará a cargo el nuevo empleado de la Alcaldía debe darle las palabras de bienvenida.

- **Aspectos generales de la alcaldía**

La persona responsable del personal deberá proporcionarle al nuevo empleado información sobre la historia de la alcaldía, Organigrama de la alcaldía, Misión y visión Institucional.

- **Servicios que brinda la alcaldía a la población**

La persona responsable de personal, deberá darle a conocer al nuevo empleado los servicios que la alcaldía ofrece a la población, la forma en que se hace y en que forma participara el nuevo empleado.

- **Sistema de trabajo en la alcaldía**

El nuevo empleado debe conocer el proceso o la metodología de trabajo bajo la cual debe desempeñar sus labores dentro de la alcaldía.

- **Relaciones de trabajo**

Al nuevo empleado se le dará a conocer aspectos como: jornadas y horarios de trabajo; salarios; días de descanso y vacaciones; capacitaciones; permisos y faltas; prestaciones y servicios médicos; sanciones; tipo de contratación y reglamento interno de trabajo de la alcaldía.

- **Seguridad e Higiene Institucional.**

El nuevo empleado deberá tener conocimiento de las normas de higiene dentro de la Alcaldía a sí como también sobre la seguridad que la Alcaldía ofrece a sus empleados.

- **Rutina diaria del empleado.**

El nuevo empleado debe tener claro cuales son sus obligaciones y deberes como empleado de la alcaldía Municipal.

- **Recorrido por las instalaciones.**

El recorrido de las instalaciones se hace con el fin de que el nuevo personal tenga conocimiento de la ubicación de todos los departamentos o puestos de trabajo que existen dentro de alcaldía.

- **Presentación ante el Consejo Municipal.**

Se debe hacer la presentación ante el consejo municipal ya que es esta la autoridad máxima de la alcaldía.

- **Presentación ante sus compañeros de trabajo.**

La presentación ante los compañeros de trabajo es para que el nuevo empleado se identifique con las personas con las cuales estará compartiendo responsabilidades dentro de la alcaldía, esta parte es importante para que se fomente el trabajo en equipo.

- **Normas y descripción del trabajo.**

El encargado de personal deberá proporcionarle al nuevo empleado el manual de descripción de puestos de la alcaldía, así como también las normas bajo las cuales deberá trabajar y realizar las actividades diarias dentro de la alcaldía. Es importante que exista congruencia entre lo que se informa al nuevo empleado y la realidad que se vive en la alcaldía.

c) Técnicas para la integración de personal.

Entre las técnicas para la integración de personal, que pueden ser aplicadas en las Alcaldías municipales se presentan las siguientes:

- **De lo general a lo particular**

Al momento de proporcionar la información, el encargado de personal deberá empezar de lo general a lo más específico, es decir hablar sobre la alcaldía en general luego pasar a describir los departamentos y la relación entre sí, posteriormente hablarle sobre el puesto de trabajo que ocupara el nuevo empleado.

- **Presentación de películas**

Las películas que se le pueden proporcionar deberán contener temas sobre motivación, seguridad y en caso de existir videos sobre la alcaldía.

- **Manual de bienvenida**

El manual de bienvenida es un pequeño documento que el encargado de personal proporcionará al nuevo empleado para que este tenga un conocimiento de las generalidades de la alcaldía.

- **Entrevistas evaluativas**

La entrevista evaluativa la realizará el encargado de personal con el fin de determinar la asimilación del proceso de inducción por parte del nuevo empleado y retroalimentar la información.

d) Responsabilidad de la integración de personal.

En el proceso de integración de personal es responsabilidad del encargado de personal con apoyo de las siguientes partes:

- **El departamento de personal o encargado de personal**

A esta unidad le corresponde la elaboración del programa de inducción así

Como también el manual de bienvenida, impartir los aspectos generales de la inducción, efectuar las entrevistas evaluativas, coordinar todo el proceso.

- **El jefe de departamento**

El jefe del departamento en el cual se ubicará el nuevo empleado tiene la responsabilidad de presentarlo con el personal de su departamento; describir el trabajo, deberes y normas individuales como de grupo, explicar el uso de equipo y herramientas.

- **Del empleado**

Las responsabilidades del empleado consisten en asistir con puntualidad y disponibilidad, preguntar dudas, responder con sinceridad.

ETAPA IV PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Para poder aplicar un proceso de capacitación es importante seguir una serie de pasos, en primer lugar se debe analizar si existe la necesidad de someter a capacitación a los empleados. A continuación se presentan los pasos a seguir:

PASO 1. DETECTAR NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

Los encargados de recursos humanos, al momento de tomar la decisión de someter a capacitación al personal deben tener en cuenta aspectos como; el tipo de capacitación que se requiere, cuándo se necesita, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para detectar la necesidad de capacitación es necesario que el encargado de personal haga un análisis de la situación actual y que además haga proyecciones para el futuro tomando en cuenta; Indicadores a priori, que son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; admisión de nuevos empleados o reducción del número de empleados; y los Indicadores a posteriori que son por ejemplo: Calidad inadecuada de la prestación de servicios; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

A. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

El análisis se enfoca tres aspectos:

a) Análisis Organizacional.

Este análisis consiste en observar el entorno, las estrategias y los recursos de la Alcaldía con la finalidad de detectar cuales son las Principales áreas en las cuales se debe aplicar un proceso de capacitación.

El análisis organizacional tendrá como objetivo determinar la situación actual por la que esta pasando la institución.

El análisis organizacional, abarca: misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.

La organización incluye la estructura administrativa de la alcaldía que es el conjunto de departamentos y oficinas que llevan a cabo la gestión municipal; las atribuciones y funciones de cada área; y los recursos materiales y financieros, así como el personal que ahí labora. Los procesos administrativos se refieren a los métodos de trabajo; procedimientos y formas de trámite y atención de las actividades de cada área.

En este aspecto las necesidades de capacitación pueden identificarse cuando el personal ejecuta sus actividades sin una adecuada coordinación o un orden poco preciso que se manifiesta en la ejecución de una misma actividad en varias áreas, el desperdicio de esfuerzos y recursos, la indefinición de las competencias y funciones de cada departamento y los inadecuados métodos de trabajo.

b) Análisis de personas.

Con este análisis se determinará si el desarrollo de las tareas es aceptable y se debe estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

El análisis de personas enfoca al empleado, esto implica dos cosas:

- La determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo.
- las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo.

Este aspecto se refiere a la motivación y desarrollo integral de los servidores públicos y a las relaciones laborales y otras de carácter informal y de cooperación entre los empleados, funcionarios y autoridades de la alcaldía.

Los objetivos del municipio son: servir a la comunidad y fomentar el desarrollo social, económico, político, educativo y cultural de la población, por lo tanto la labor de los empleados municipales debe ser el desempeño eficaz, eficiente, responsable, profesional y ágil de las tareas que tiene encomendadas.

Las necesidades de capacitación pueden presentarse cuando se observe entre otras irregularidades las siguientes: trato inadecuado al público, deficiencias en la orientación e información sobre trámites; complicación en los procedimientos para realizar gestiones y pagos, el número creciente de inconformidades y quejas presentadas por usuarios.

c) Análisis de las tareas

En este análisis el encargado de personal debe determinar cual será el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basados en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

Ventajas del análisis de tareas:

- Se conocen todas las tareas realizadas en la alcaldía.
- Se conoce la secuencia de los pasos necesarios para realizar las tareas.
- Se identifican las deficiencias que se presentan al realizar las tareas.

El proceso de análisis de tareas debe aplicarse de la siguiente manera:

- Hacer un inventario de las ocupaciones o procesos.
- Descomponer cada ocupación en las diferentes tareas.
- Determinar cuales son las tareas más complejas.

El análisis de las tareas con mayor grado de complejidad permitirá la identificación de las deficiencias en cada paso, desarrollar controles para minimizar la deficiencia, integrar estas medidas al procedimiento o la practica de trabajo/tareas.

En múltiples ocasiones el puesto es complejo por lo meticuroso de sus tareas, en este caso, la persona que lo ocupa debe tener los conocimientos y habilidades técnicas suficientes para poder ejecutarlo sin problemas.

A continuación se muestra el formato para un análisis de tareas:

Cuadro N. 9

Departamento: (departamento que necesita la capacitación)	HOJA DE ANÁLISIS DE TAREAS	APROBACIONES: Encargado de recurso humano
Ocupación:	Tarea:	
Completado el / /	Completado por:	
Fecha revisión:	Revisado por:	

Nº	PASOS DE LA TAREA	DEFICIENCIAS	CONTROLES RECOMENDADOS

Fuente: administración aplicada teoría y práctica II parte. Mercado H. Salvador.
(Modificada por el grupo).

B. TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La técnica que se sugiere ser utilizada para la determinación de necesidades de capacitación en las alcaldías municipales son:

a) Observación

La observación verifica la existencia de trabajo ineficiente, como el excesivo daño a los equipos, atraso con la relación al cronograma, pérdida excesiva de tiempo, problemas disciplinarios, alto índice de ausencias y otros.

A continuación se indica la forma de como llevar a cabo la observación como técnica:

- El encargado de personal debe observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Es decir el tiempo que se lleva para realizar el trabajo; puede ser desde una hora, un día o más para trabajos complejos.
- El encargado de personal deberá tomar notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo.
- Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevistará a los empleados de todas las unidades de trabajo de las alcaldías.

La entrevista se le hará al empleado que esta bajo observación para que pueda aclarar los puntos no entendidos en su trabajo y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado.

PASO 2. DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Hecho el análisis de la situación actual de la alcaldía, el siguiente paso es la elaboración del programa de capacitación.

A continuación se presenta el contenido.

1. DATOS GENERALES

Dentro de los datos generales se debe de describir lo siguiente:

- a) Nombre de la capacitación: programa de capacitación informática e Internet Explorer para mejorar los servicios públicos municipales de las alcaldías del departamento de Santa Ana.
- b) Fuente de financiamiento: fondos propios de la municipalidad
- c) Fechas de realización : junio 2007
- d) Área a capacitar: debido a que las alcaldías tienen diferentes necesidades queda a criterio del encargado municipal del personal elegir el área.
- e) Duración: 4 meses 64 horas
- f) Institución ejecutora: Infocentros

2. DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Según la investigación de campo realizada por el grupo se concluyó que existe una gran demanda de servicios y necesidades de capacitación en las municipalidades del departamento de Santa Ana, en sus diferentes áreas. Para el mejoramiento en la calidad de los servicios municipales que se entregan a las comunidades, con el objeto de que tanto los funcionarios como los empleados municipales desarrollen capacidades específicas que les permitan afrontar los requerimientos de la introducción de nuevos conceptos a través de tecnología.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El Programa de capacitación se ha diseñado para darle solución a las necesidades de capacitación sobre informática e Internet Explorer identificadas en las alcaldías.

De acuerdo con las necesidades identificadas obedecen entre varias razones a que en las municipalidades se administran recursos de financiamiento de un alto nivel de responsabilidad, como son el FODES, los recursos financieros transferidos por FISDL a través de los concursos de fondos, aportaciones de ONG`s y otros actores que demandan la liquidación de sus fondos y la presentación de reportes financieros e informes de avance sobre la ejecución de los mismos; al mismo tiempo la realización de investigaciones, diagnósticos y evaluaciones sobre la situación de las comunidades, la preparación de planes de trabajo institucional, planes estratégicos, planes de prevención y mitigación de riesgos y otros., que en concreto demandan que los responsables de dirigir las acciones así como los empleados que las ejecutan, deben contar con una capacidad y acceso a conocimientos sobre el uso adecuado de las herramientas tecnológicas a su alcance, convirtiendo su capacidad de gestión en herramientas verdaderamente eficaces y eficientes para los propósitos de modernización de la gestión municipal.

En ese sentido y con la finalidad de facilitar a los municipio del departamento de Santa Ana a través del Infocentro se busca desarrollar la capacidad de poder brindar equipamiento y herramientas tecnológicas apropiadas, para que sin mayores costos y perdida de tiempo los funcionarios como los empleados cuenten con el servicio de capacitación en Informática, en los Programas mas comunes y accesibles en el mercado como son: Windows XP (Sistema Operativo), Word (Procesador de texto), Excel (Hoja Electrónica),Microsoft Outlook de Office 2003 e Internet Explorer.

4. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Dentro de este paso se establecerá el objetivo general de la capacitación así como también los objetivos específicos , posteriormente se diseñara un cuadro en donde se definirán cada uno de los objetivos específicos relacionados a la área, temática, metodología, tipo, nivel, tiempo, responsable y recursos.

a) Objetivo General

Capacitar sobre informática e Internet Explorer a las municipalidades para que puedan brindar a sus comunidades de, un servicio efectivo y eficiente a través de una adecuada administración de los recursos y herramientas de trabajo, así como un adecuado ordenamiento de la información pertinente a los mismos servicios que prestan.

b) Objetivos específicos:

- Mejorar y ampliar los conocimientos de Word (Procesador de texto), Excel (Hoja Electrónica), de los empleados públicos en las tareas que se encuentran a su cargo.
- Desarrollar las habilidades técnicas del personal como el manejo de las cuentas de correo electrónico, navegar en la WEB, enviar y recibir E-mail, guardar en su PC los correos e insertar los documentos en su E-mail por medio de Internet Explorer, para elevar la eficiencia de la función pública.

- Enseñar de manera integral a los empleados públicos como usar el calendario, las tareas, contactos, y las notas a través de Microsoft Outlook de Office 2003, procurando para ello su vinculación personal con los objetivos de la alcaldía.
- Enseñar de manera integral a los empleados públicos como usar el calendario, las tareas, contactos, y las notas a través de Microsoft Outlook de Office 2003, procurando para ello su vinculación personal con los objetivos de la alcaldía.

5. MATRIZ DE DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN.

A continuación se muestra la matriz de la metodología a seguir para el desarrollo del programa de capacitación.

Se recomienda a las alcaldías que los programas de informática antes mencionados deben irse actualizando por lo menos cada año por otros más avanzados.

Cuadro N° 10

OBJETIVOS	ÁREA	TEMÁTICA	METODOLOGÍA	TIPO	NIVEL	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
a)	<p>La Unidad Técnica o de Proyectos de Infraestructura y / o La persona responsable de ello.</p> <p>La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional ,</p> <p>La Unidad Administrativa Contable,</p> <p>La Unidad de tesorería</p> <p>El Registro del Estado Familiar</p> <p>Secretaría Municipal</p>	<p>Windows 2003 (Sistema Operativo), Word (Procesador de texto), Excel (Hoja Electrónica)</p>	<p>a) Instrucción directa sobre el puesto</p> <p>Se imparte durante las horas de trabajo y puede ser impartida por un capacitador o bien por un compañero de trabajo.</p> <p>b) Trabajo Asistido: Se realizará un proceso de entrenamiento en el sitio de trabajo, Aprender - Haciendo, en el marco de las tareas propias de cada Capacitando, con el propósito de verificar aprehensión de conocimiento y aplicación práctica, al mismo tiempo que desarrollo de destrezas y habilidades en el uso de los recursos a su disposición.</p>	<p>Desarrollo de conocimientos y habilidades</p> <p>Adiestramiento en sistemas y procedimientos de trabajo, manejo de equipo.</p>	<p>Actualización de conocimientos</p> <p>Enseñanza especializada de acuerdo con un área administrativa de la Alcaldía, o bien si va a ser un conocimiento que sirva para motivación y desarrollo integral del servidor público.</p>	2 meses	<p>Capacitador del Infocentro y encargado de personal de la Alcaldía</p>	<p>Computadora</p> <p>Papelería</p> <p>Material de lectura</p> <p>Fotocopias</p> <p>Alimentación</p> <p>Transporte</p> <p>Honorarios del capacitador</p>

OBJETIVOS	ÁREA	TEMÁTICA	METODOLOGÍA	TIPO	NIVEL	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
b)	<p>La Unidad Técnica o de Proyectos de Infraestructura y / o</p> <p>La persona responsable de ello.</p> <p>La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional ,</p> <p>La Unidad Administrativa Contable,</p> <p>La Unidad de tesorería I</p> <p>El Registro del Estado Familiar</p> <p>Secretaría Municipal</p>	Internet Explorer	<p>a) Instrucción directa sobre el puesto:</p> <p>Se imparte durante las horas de trabajo y puede ser impartida por un capacitador o bien por un compañero de trabajo.</p> <p>b) Trabajo Asistido: Se realizará un proceso de entrenamiento en el sitio de trabajo, Aprender - Haciendo, en el marco de las tareas propias de cada Capacitando, con el propósito de verificar aprehensión de conocimiento y aplicación práctica, al mismo tiempo que desarrollo de destrezas y habilidades en el uso de los recursos a su disposición.</p>	<p>Desarrollo de conocimientos y habilidades</p> <p>Adiestramiento en sistemas y procedimientos de trabajo, manejo de equipo.</p>	<p>Actualización de conocimientos</p> <p>Enseñanza especializada de acuerdo con un área administrativa de la Alcaldía, o bien si va a ser un conocimiento que sirva para motivación y desarrollo integral del servidor público.</p>	1 mes	Capacitador del Infocentro y encargado de personal de la Alcaldía	<p>Computadora</p> <p>Internet Explorer</p> <p>Papelería</p> <p>Material de lectura</p> <p>Fotocopias</p> <p>Alimentación</p> <p>Trasporte</p> <p>Honorarios del capacitador</p>

OBJETIVO	ÁREA	TEMÁTICA	METODOLOGÍA	TIPO	NIVEL	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
c)	La Unidad Técnica o de Proyectos de Infraestructura y / o La persona responsable de ello. La Unidad de Adquisiciones y contrataciones Institucional. La Unidad Administrativa Contable, La Unidad de tesorería El Registro del Estado afiliado Secretaría Municipal	Microsoft Outlook de Office 2003	a) Instrucción directa sobre el puesto: Se imparte durante las horas de trabajo y puede ser impartida por un capacitador o bien por un compañero de trabajo. b) Trabajo Asistido: Se realizará un proceso de entrenamiento en el sitio de trabajo, Aprender - Haciendo, en el marco de las tareas propias de cada Capacitando, con el propósito de verificar aprehensión de conocimiento y aplicación práctica, al mismo tiempo que desarrollo de destrezas y habilidades en el uso de los recursos a su disposición.	Desarrollo de conocimientos y habilidades Adiestramiento en sistemas y procedimientos de trabajo, manejo de equipo.	Actualización de conocimientos Enseñanza especializada de acuerdo con un área administrativa de la Alcaldía, o bien si va a ser un conocimiento que sirva para motivación y desarrollo integral del servidor público.	1 mes	Capacitador del Infocentro y encargado de personal de la Alcaldía	Computadora Papelería Material de lectura Fotocopias Alimentación Trasporte Honorarios del capacitador

Fuente: Aportación del grupo de tesis

PASO 3. IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La implementación es poner en práctica lo planificado en el diseño del programa de capacitación.

Para la implementación del programa de capacitación es necesario calendarizar las actividades de la siguiente manera:

Cuadro N. 11

Día-mes	Contenido	Tiempo	Hora	Objetivos	Actividad	Metodología y recurso a usar	Evaluación
Sábado 2-junio	Word (Procesador de texto),	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Dar a conocer los antecedentes de informática y conceptos clave	- Exposición sobre antecedentes de informática	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	Asistencia y participación
Sábado 9-junio	Word (Procesador de texto),	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Dar a conocer las funciones básicas del programa	- Introducción a Word - Primeras practicas	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	Asistencia y participación
Sábado 16-junio	Word (Procesador de texto),	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los capacitados sean capaces de procesar texto	Practica en el centro de computo	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	- Asistencia y participación - examen teórico

Sábado 23-junio	Word (Procesador de texto),	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los capacitados despejen dudas existentes	Retroalimentación	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	- Asistencia y participación -examen practico
Sábado 30junio	Excel (Hoja Electrónica),	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Conseguir que los capacitados reconozcan los iconos de Excel	Ilustrar los principales iconos de la hoja electrónica	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	Asistencia y participación
Sábado 7-julio	Excel (Hoja Electrónica),	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los participantes sean capaces de crear una base de datos	Los participantes practican creación de base de datos	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	Asistencia y participación
Sábado 14-julio	Excel (Hoja Electrónica),	4 horas	:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los participantes puedan desarrollar la representación grafica	Practica sobre la creación de gráficos	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	- Asistencia y participación - examen teórico
Sábado 21-julio	Excel (Hoja Electrónica),	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los capacitados despejen dudas existentes	Retroalimentación	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	- Asistencia y participación -examen practico

Sábado 28- julio	Microsoft Outlook	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los participantes conozcan el programa	Introducción al programa Microsoft Outlook	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	Asistencia y participación
Sábado 4 - agosto	Microsoft Outlook	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los participantes adquieran conocimientos sobre como usar Microsoft Outlook	-Uso de calendario y tareas - Programación de actividades	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	Asistencia y participación
Sábado 11- agosto	Microsoft Outlook	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los participante aplique diferentes técnicas para enviar E-mail	Uso de correo electrónico, contactos y notas	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	- Asistencia y participación - examen teórico
Sábado 18- agosto	Microsoft Outlook	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los capacitados despejen dudas existentes	Retroalimentación	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	- Asistencia y participación -examen practico
Sábado 25- agosto	Internet Explorer.	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los participantes conozcan que es Internet	Introducción a Internet Explorer	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	Asistencia y participación

Sábado 1-septiembre	Internet Explorer.	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Que los participantes conozcan las ventajas que proporciona el Internet, como navegar en la WEB	Navegar en la Web	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	Asistencia y participación
Sábado 8-septiembre	Internet Explorer.	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Que los participantes sean capaces de usar motores de búsqueda	Guardar información en la PC por medio de Internet Explorer	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	- Asistencia y participación - examen teórico
Sábado 22-septiembre	Internet Explorer.	4 horas	8:00 – 12:00 a.m.	Lograr que los participantes sean capaces de utilizar los programas impartidos y despejar dudas existentes.	Retroalimentación y finalización del programa de capacitación	-Papelería y material de apoyo -Equipo de computo	- Asistencia y participación -examen practico

Fuente: Aportación del grupo de tesis

PASO 4. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Antes de comenzar con la evaluación del programa de capacitación deben establecerse objetivos específicos:

- Establecer los niveles de la evaluación de la capacitación.
- Evaluar la reacción de los/as participantes.
- Evaluar el aprendizaje de los/las participantes.
- Evaluar el comportamiento de los/las participantes.
- Evaluar los resultados de la capacitación.

Después de establecidos los objetivos se procederá a la evaluación por niveles, a continuación se presentan los cuatro niveles recomendados:

Cuadro N. 12

Formulario de Evaluación del programa de Capacitación para las Alcaldías Municipales de Santa Ana.

Por favor evalúe la utilidad del programa de capacitación en las siguientes categorías:

I Valoración global del curso

1. ¿Qué opinión le mereció el contenido general del programa de capacitación?

Malo (1)								Excelente (10)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿El programa respondió a sus expectativas iniciales?

Nada (1)					Totalmente (10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿Se dio a conocer en el programa los objetivos, contenido, metodología, extensión, otros, al principio de la capacitación?

Nada (1)					Totalmente (10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Duración del curso

Muy corta (1)					Excesiva (10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

II Valoración del diseño y contenido del curso

1. El contenido y diseño del curso fue:

	Mala (1)					Excelente (10)				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Continuidad e integración del contenido										
b) Distribución del tiempo entre temas										
c) Profundidad en el tratamiento de cada tema										
d) Lógica de la secuencia										
e) Equilibrio entre teoría y práctica										
f) Variedad en los métodos de enseñanza										
g) Calidad de los contenidos										
h) Extensión de cada tema										
i) Grado de interés de las materias impartidas										

2. Las Materias impartidas fueron:

Demasiado Sencillas (1)					Muy Complejas (10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Lo enseñado era:

Conocido por mi (1)					Nuevo para mi (10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

III. Documentación y material de apoyo

	Poco (1)								Mucho (10)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En qué medida el material docente contribuyó a la enseñanza										

IV. Capacitadores

Capacitador(a): _____

	Deficiente (1)							Excelente (10)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Claridad expositora										
b) Capacidad de motivación										
c) Dominio de métodos de enseñanza										
d) Dominio del contenido										
e) Capacidad para propiciar la reflexión										
f) Capacidad de empatía, saber escuchar.										

V. Ambiente del programa de capacitación

	Poco (1)								Mucho (10)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Los participantes participaron con Interés										
b) Los participantes pudieron expresar sus puntos de vista										
c) Se dio un ambiente de cooperación en las actividades de grupo										
d) Homogeneidad de los participantes en el curso										
e) Nivel y calidad de Infraestructura										
f) Nivel de la organización del curso										

VI. Otros comentarios y sugerencias

1. ¿Qué es lo que más le gustó del curso?

2. ¿Qué es lo que menos le agradó del curso?

3. ¿Cómo podría mejorarse el curso?

Fuente: Boston Women's Health Book Collective

PASO 5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos que se recomiendan se han utilizado en las alcaldías para evaluar el desempeño de los trabajadores es el método 360°.

Se recomienda a las alcaldías utilicen la evaluación 360°, porque es un método que permite que el jefe pueda medir el desempeño laboral de los empleados y a la vez los empleados pueden dar su opinión con respecto a los jefes en dicha institución, es decir es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. Ya que es importante contar con un sistema de evaluación sobre lo que los trabajadores hacen. Este método rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues en el también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores. Lo que se traduce en: obtener el máximo resultado al más bajo costo y con el menor esfuerzo. Es decir que al estar mejor preparados, los trabajadores podrán desarrollar las actividades con menos rechazo, y mayor interés.

Este método consiste en evaluar el desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

Las alcaldías tendrán que elaborar un cuestionario de evaluación de 360°, el cual contará con información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona.

F. IMPLEMENTACIÓN

Los pasos para la implementación de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación para mejorar la eficiencia en la administración del personal en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana son los siguientes:

1. ESTABLECER OBJETIVOS

Para desarrollar el proceso de implementación fue necesario plantear objetivos tanto generales como específicos, que sirven como guía para la puesta en marcha de nuestra propuesta.

a) GENERAL

Proveer los pasos para la puesta en marcha del proceso de reclutamiento, selección y capacitación para mejorar la eficiencia del recurso humano en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.

b) ESPECÍFICOS

- Mostrar los pasos para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección y capacitación para mejorar la eficiencia del recurso humano en las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana.
- Presentar la propuesta de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación para mejorar la eficiencia del recurso humano a las autoridades de las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana, para su aplicación.

2. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta una serie de estrategias, recomendaciones y procedimientos que permitan formular y ejecutar las acciones para la implementación de la propuesta.

a) Compromiso de la alcaldía Municipal.

Las autoridades máximos de las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana, deben estar consientes del compromiso que asumirán al implementar el proceso de reclutamiento, selección y capacitación para mejorar la eficiencia en la administración de personal, y de igual manera conocer todos los beneficios que alcanzarán con dicha implementación.

b) Presentación de la propuesta al Consejo Municipal.

La propuesta será presentada ante el alcalde y su consejo municipal, en las alcaldías municipales de Santa ana, para que puedan conocerla, estudiarla y analizarla con el propósito de desarrollarla.

c) Resolución del estudio y análisis de la propuesta.

La resolución del estudio y análisis de la propuesta, se refiere a la aprobación del proceso de reclutamiento, selección y capacitación para mejorar la eficiencia en la administración de personal en las alcaldías municipales de Santa Ana; es decir la autorización de la implementación de la propuesta.

d) Organización estructural.

En este punto se necesita que en las Alcaldías sea seleccionado un grupo de personas que serán las encargadas para la implementación del proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación para mejorar la eficiencia en la administración de personal. Se recomienda que las personas responsables de la implementación sean los encargados de personal.

e) Recursos a utilizar

A continuación se presentan los recursos necesarios con los que las alcaldías municipales del departamento de Santa Ana deben contar para la implementación de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación para mejorar la eficiencia en la administración de personal.

- **Recursos Humanos.**

Es necesario que en la implementación de la propuesta la participación de los encargados de personal sea activa, pues son ellos quienes tienen mayor conocimiento en el área y de igual manera el alcalde deberá involucrarse en el proceso ya que es la máxima autoridad en las Alcaldías.

- **Recursos materiales.**

Para tal fin no se incurrirá en la adquisición de equipos nuevos. Salvo en aquellas alcaldías que deseen adquirir de acuerdo a sus necesidades.

- **Recursos financieros.**

En las alcaldías municipales, se debe contar con el recurso financiero necesario para la inversión que corresponde, para llevar a cabo la implementación del proceso así como también el costo de la capacitación.

3. DIVULGACIÓN

Dar a conocer a todo el personal de la alcaldía los beneficios que traerá la implementación del proceso, con la finalidad de evitar malos entendidos que puedan dar lugar a duda en el desarrollo del proceso.

4. PUESTA EN MARCHA

Este punto consiste en poner en práctica el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

La implementación de la propuesta procura la eficiencia en el desarrollo de las actividades de las alcaldías municipales, mediante la participación de personal más capacitado.

a) beneficios de la implementación

Al implementar el proceso las partes que obtendrán beneficios son las siguientes:

- **Beneficios para los empleados**

La implementación de programas de capacitación beneficiara a los empleados pues les permitirá desarrollar nuevas habilidades, o especializar las que ya poseen, para desempeñar de forma más eficiente su trabajo, con ello tendrá la oportunidad de ser empleados mas calificados.

- **Beneficios para la comunidad.**

Beneficiara a la comunidad pues al contar con personas mas capacitadas se mejorara la calidad de los servicios que brindan las alcaldías.

- **Beneficios en la organización.**

Le permitirá contar con personal eficiente, lo cual con lleva a que en las alcaldías haya una Administración eficaz del recurso humano.

5. RETROALIMENTACIÓN.

Este paso tiene como propósito evaluar los resultados de la implementación del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal, es decir permite analizar si los resultados obtenidos son los mismos que se plantearon anteriormente, de igual forma permite mejorar, cambiar, o corregir algún error que se pueda estar cometiendo en la implementación de la propuesta con el fin de mejorar su aplicación.

6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

A continuación se presentan el presupuesto de los gastos de la implementación, es importante aclarar que la inversión será de acuerdo al criterio de cada representante de la alcaldía, ya que no todas tienen las mismas necesidades ni todas cuentan con los mismos recursos.

El presupuesto se ha elaborado tomando como base 5 empleados, sin embargo en las alcaldías en donde el número de empleados es mayor quedará a juicio del encargado de personal la cantidad empleados a capacitar, en el área de trabajo que crea conveniente.

Cuadro N. 13

PRESUPUESTO

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	TOTAL
4 meses	Capacitación de programas de informática e Internet Explorer (Infocentro)	\$225.00	\$900.00
4 meses	Honorarios de un capacitador	\$250.00	\$1000.00
16 días	Viáticos (5 personas)	\$25.00	\$400.00
15	Material de apoyo para las cesiones de capacitación.	\$1.00	\$15.00
1	Equipo de computo	\$900.00	\$900.00
	SUBTOTAL		\$2,215.00
	Imprevistos (10%)		\$221.50
	TOTAL		<u>\$2,436.50</u>

Fuente: aportación del grupo de tesis

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN

Cuadro N. 14

		MES I				MES II				MES III				MES IV				MES V				MES VI			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		ACTIVIDADES																							
1	PRESENTACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORA LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL																								
2	PRESENTACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA PROPUESTA																								
3	REUNIÓN DEL CONSEJO MUNICIPAL																								
4	APROBACIÓN																								
5	LOGISTICA PARA ELEGIR A LOS EMPLEADOS																								
6	DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN																								
7	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS INFORMATICOS																								
8	EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN																								
9	RETROALIMENTACIÓN																								

Fuente: aportación del grupo de tesis

BIBLIOGRAFIA

- Nombre : Metodología de la Investigación: Para Administración, Economía, Humanidades Y Ciencias Sociales
Autor : Bernal Torres, Cesar Augusto
Editorial: Pearson
Edición: 1ª año 2006
País : Colombia
ISBN : 970-26-0645-4
- Nombre : Administración : Teoría, Proceso Y Practica
Autor : Chiavenato Idalberto
Editorial: McGraw-Hill
Edición: 3ª
País : Colombia
Año : 2001
ISBN : 958-41-0161-7
- Nombre : Administración de personal y recurso humano
Autor : William B. Werther, Jr y Keith Davis
Editorial: McGraw-Hill Iteramericana
Edición: 5ª
País : México
Año : 2001
ISBN : 970-10-2892-9

- Nombre : Administración
Autor : Robbins, Stephen P. Coulter, Mary
Editorial: Pearson Educación
Edición: 8ª año 2005
País : Mexico
ISBN : 970-26-0555-5
- Nombre : Administración de Recursos Humanos
Autor : Adalberto Chiavenato
Editorial: McGraw-Hill Iteramericana
Edición: 1ª
País : Colombia
Año : 2000
ISBN : 85-2242004-1
- Nombre : Administración de Personal
Autor : Dessler Gary
Editorial: Pearson Educación
Edición: 8ª
País : México
Año: 2001
ISBN : 968-444-488-5
- Nombre : Administración de Personal en Sector Publico: Contexto y estrategias
Autor : Klimgner Donald E., Nalbandian John
Editorial: McGraw-Hill
Edición: 4ª Año 2002
País : Mexico
ISBN : 970-10-3525-9

- Nombre : Administración de Recursos Humano
Autor : G. Bohlander Jr. Sherman, S. Snell
Editorial: Thomson
Edición: 12ª
País : España
Año : 2003
ISBN : 84-9732-058-1
- Nombre : Administración Moderna de Personal: Relaciones Laborales
Autor : Joaquín Rodríguez Valencia
Editorial: Thomson Learning
Edición: 2ª Año 2002
País : México
ISBN : 968-7681-90-X
- Nombre : Administración un Nuevo Panorama Competitivo
Autor : Bateman Thomas S. y Snell Scout A.
Editorial: McGraw-Hill
Edición: 6ª Año 2005
País : México.
ISBN : 970-1049-60-8
- Nombre : Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones
Autor : Chiavenato Idalberto
Editorial: McGraw-Hill
Edición: 1ª Año 2002
País : Colombia
ISBN : 958-41-0288-5

- Nombre : Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones
 Autor : Furnhal, Adrian
 Editorial: Oxford
 Edición: 1ª Año 2001
 País : México
 ISBN : 970-613-612-6
- Nombre: Administración de Recursos Humanos. Para el Alto Desempeño
 Autor : Arias Galicia C. Fernando y Eredia Espinosa Victoria
 Editorial: Trillas
 Edición: 3ª reimpresión Año 2004
 País : México
 ISBN : 968-24-5974-5
- Nombre : Administración de Recursos Humano
 Autor : R. Wayne, Mondy, Robert. Snell
 Editorial: Pearson Education
 Edición: 9ª
 País : México
 Año : 2005
 ISBN : 970-26-0641-1
- Nombre : Administración
 Autor : Benavides Peña Javier Perez Preciado, Octavio Adolfo
 Editorial: Mc graw hill
 Edición: 1ª
 País : México
 Año : 2004
 ISBN : 970-10-3823-1

- Nombre : Administración
 Autor : Montana Patrick
 Editorial: Compañía editorial continental
 Edición: 1ª
 País : México
 Año : 2002
 ISBN : 970-2402446-8
- Nombre : Administración aplicada teoría y practica primera parte
 Autor : Mercado H. Salvador
 Editorial: Limuza
 Edición: 2ª
 País : México
 Año : 2004
 ISBN : 968-18-6090-6
- Nombre : Administración aplicada teoría y practica segunda parte
 Autor : Mercado H. Salvador
 Editorial: Limuza
 Edición: 2ª
 País : México
 Año : 2002
 ISBN : 968-18-6092-6
- Nombre : Administración teoría y practica
 Autor : Agustin Reyes ponce
 Editorial: Limusa
 Edición: 43ª
 País : México
 Año : 2003 , ISBN : 968-18-0059-1

- Nombre : Administración teoría y practica primera parte
 Autor : Reyes Ponce
 Editorial: Limusa
 Edición: 1ª
 País : México
 Año : 2005
 ISBN : 968-18-0059-1
- Nombre : administración un enfoque basado en competencias
 Autor : Helhiegel Don
 Editorial: Thomas learning
 Edición: 9ª
 País : Colombia
 Año : 2002
 ISBN : 970-686-197-1
- Nombre : Administración básica
 Autor : Rodas Alejandro Roberto
 Editorial: Limusa
 Edición: 3ª
 País : México
 Año : 2005
 ISBN : 968-18-5788-7
- Nombre : Administración Contemporánea
 Autor : Garza, Juan Gerardo
 Editorial: Mc graw hill
 Edición: 2ª
 País : Mexico
 Año : 2002, ISBN : 968-18-5788-7

- Nombre : Administración de recursos humanos
 Autor : David A., Robbin Sthephen
 Editorial: Limusa
 Edición: 1ª
 País : México
 Año : 2001
 ISBN : 968-185910-3
- Nombre : Administración de recursos humanos
 Autor : Ivancevich John
 Editorial: Mc graw hill
 Edición: 9ª
 País : México
 Año : 2005
 ISBN : 970-10-4597-1
- Nombre: Administración I y II conforme a programa de teo. administrativa
 Autor : Serrano Ramirez Alexis
 Editorial: UCA editores
 Edición: 1º
 País : El Salvador
 Año : 2003
 ISBN : N/A
- Nombre : Administración y control de calidad
 Autor : Evans Jamur, Lindsey, William M.
 Editorial: Thomas Learning
 Edición: 4ª
 País : México
 Año : 2000, ISBN : 968-7259-69-9

- Nombre : Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias
Autor : Alla Marta
Editorial: Granica
Edición: 1ª
País : Argentina
Año : 2000
ISBN : 950-641-317-7

- Nombre : Recursos humanos Champions
Autor : Dave
Editorial: Granica
Edición: 1ª
País : Argentina
Año : 2004
ISBN : 950-641-244-8

- Nombre: Administración de personal
Autor : Sikula A. y Mckenna J. F:
Editorial: Limusa S. A. de C. V.
Edición: 1ª
País : México
Año : 1992
ISBN : 968-18-0984-x

- Nombre : Pruebas Psicológicas: principios, aplicaciones y temas
Autor : Kaplan, Robert M; Saccuzzo, Dennis P
Editorial: Thomson
Edición: 6ª
País : México
Año : 2006
ISBN : 970-686-497-6

- Nombre : Diccionario Enciclopédico Ilustrado
Autor : Ramon Garcia Pelallo Gross
Editorial: Ediciones Larousse
Edición: 5ª
País : México
Año : 1992
ISBN : 2-03490009

GLOSARIO

Administrar: Dirigir una institución. || Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes. || Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.

Administración municipal: La que cuida de los intereses del municipio.

Administración Pública: Organización ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada, con independencia del poder legislativo y el poder judicial.

Análisis: Observación de un objeto en sus características, separando sus componentes e identificando tanto su dinámica particular, como las relaciones de correspondencia que guarda entre sí.

Análisis de datos: Es el procedimiento práctico que permite confirmar las relaciones establecidas en la hipótesis, así como sus propias características.

Atención: Acción de atender. Demostración de respeto o cortesía.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Control: El control puede definirse como el proceso de vigilar actividades que se asegure que se están cumpliendo como fueron planificadas o que estén corriendo cualquier desviación, significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

Competitivo: Capaz de competir con otros.

Cuestionario: Instrumento formado por una serie de preguntas que se constatan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación.

Dato: Producto del registro de una respuesta.

Encuesta: Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

Evaluación: Acción y efecto de evaluar.

Formulación del Problema: Presentación oracional del problema. || Reducción del problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos.

Fuente de Información: Documentos u obras que sirven de apoyo para la elaboración de una obra.

Hipótesis: Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia. || **De trabajo.** f. La que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.

Investigación: La que tiene por fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica.

Método: Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla

Metodología: Ciencia del método. || Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Método científico: Manera sistemática de adquirir conocimiento con exactitud. || Procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan ciertos fenómenos de manera tentativa, verificable mediante la observación empírica.

Muestra. Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él. || parte representativa de la población que se investiga.

Objetivo: fin o intento || Es el enunciado claro de lo que se persigue

Objetivo General: Son los resultados globales que se pretende alcanzar en una investigación.

Objetivo Específico: Son los que se concretan, respuesta a propósitos precisos inherentes al problema formulado o a las dificultades identificadas para ser solucionadas.

Observación: Acción y efecto de observar. || La observación científica se da a partir de la selección deliberada de un fenómeno o aspecto relevante de este, mediante la utilización del método científico.

Operacionalización de Variables: Es un proceso lógico que requiere de los siguientes pasos:

1. definición nominal de las variables a medir
2. definición real: enumeración de sus dimensiones
3. definición operacional : selección de indicadores
4. identificación de los elementos estructurales de la hipótesis
5. definición de los conceptos de la hipótesis

Población: Conjunto de personas que habitan la Tierra o cualquier división geográfica de ella. || Conjunto de individuos de la misma especie que ocupan una misma área geográfica. || Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo

Pregunta: Interrogación que se hace para que alguien responda lo que sabe de un tema de investigación u otra cosa. || Serie de interrogantes comúnmente formuladas por escrito.

Se clasifican en:

1. preguntas cerradas o dicotómicas
2. preguntas de elección múltiple
3. preguntas abiertas

Problema: Proposición o dificultad de solución dudosa. || Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. || Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Proceso Administrativo: Es la administración aplicada o también decimos: es la administración puesta en acción.

Proceso De Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Proceso De Capacitación: La generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo. || Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual

Proceso De Selección: Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección

Propuesta: Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.

Técnica: Conjunto de mecanismos, medios y sistema de dirigir, recolectar, observar, reelaborar y transmitir datos.

Teoría: Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación. || Serie de las leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos. || Hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de ella.

Universo: Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico.

Variable: Magnitud cuyos valores están determinados por las leyes de probabilidad, como los puntos resultantes de la tirada de un dado.

Variable Dependiente: La que se presenta como consecuencia de una variable antecedente, generalmente al independiente.

Variable Independiente: La que se presenta como causa y condición de la variable dependiente. Es la manipulación por el investigador. Recibe el nombre de variable experimental.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Cuestionario para personal administrativo

I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN

Somos estudiantes egresados de la Universidad Francisco Gavidia y estamos desarrollando una investigación que tiene como objeto determinar la eficiencia de la administración de personal en las Alcaldías Municipales del departamento de Santa Ana, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para contestar el siguiente cuestionario.

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN

1. Nivel educativo:

a) Nivel Básico

b) Bachillerato

c) Estudios Universitarios

2. Años de laborar en esta Alcaldía:

a) de 0 a 5 años

b) de más de 5 a 10 años

c) de 10 años a más

III. CUERPO DEL CUESTIONARIO

Indicación:

Marque con una X la respuesta que considere conveniente o responda según el caso.

1. ¿Qué actividades realiza en su puesto de trabajo?

2. ¿Lleva un control de las actividades que realiza en el día?

Si No

3. ¿Qué equipo de oficina utiliza para realizar su trabajo?

4. ¿Bajo que forma fue contratado?

a) Ley de Salario

b) Por Contrato

5- ¿Existió una selección previa?

Si No

6. ¿Recibió algún tipo de inducción al momento de ser contratado?

Si No

7. ¿En esta Alcaldía existe una misión y visión?

Si No

8. ¿Se identifica con la Misión y Visión de la institución?

Si No

9. ¿Le son asignados metas u objetivos de trabajo?

Si No

10. ¿Cumple con los objetivos que le han sido asignados?

Si No

11. ¿Le supervisan sus actividades laborales?

Si No

12. ¿Le ofrecen capacitaciones dentro de la alcaldía?

Si No

13. ¿Es evaluado su desempeño laboral?

Si No

Si su respuesta es no pase a la pregunta número 16

14- ¿Qué tipo de evaluación?

15- ¿con que frecuencia es evaluado?

16- ¿Considera que la capacitación es importante para mejorar la eficiencia laboral?

Si

No

17- ¿considera la Institución cuenta con los recursos necesarios para ofrecer capacitaciones al personal?

Si

No

18-¿Le gustaría que la Institución aplique un proceso de reclutamiento y selección?

Si

No

19-¿Estaría dispuesto hacer capacitado?

Si

No

20-¿Considera que si existiera un proceso de reclutamiento, selección y capacitación en la alcaldía, mejoraría la eficiencia en la Administración del personal?

Si

No

Gracias por su colaboración.....

V. DATOS DEL INVESTIGADOR

NOMBRE: _____

LUGAR DE LA ENCUESTA: _____

FECHA: _____

ANEXO 2.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Cuestionario para encargados de personal

I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN

Somos estudiantes egresados de la Universidad Francisco Gavidia y estamos desarrollando una investigación que tiene como objeto determinar la eficiencia de la administración de personal en las Alcaldías Municipales del departamento de Santa Ana, por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para contestar el siguiente cuestionario.

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN

1. Nivel educativo:
- a) Nivel Básico
 - b) Bachillerato
 - c) Estudios Universitarios

2- número de empleados en la institución: _____

III. CUERPO DEL CUESTIONARIO

Indicación:

Marque con una X la respuesta que considere conveniente o responda según el caso.

1-¿Son publicados los puestos de trabajo vacantes?

Si No

2- ¿Conoce el proceso de reclutamiento de personal?

Si No

Si su respuesta fue no pase a la pregunta número 4

3- ¿Los empleados que la institución contrata pasan por el proceso de reclutamiento?

Si No

4- ¿Sabe en qué consiste el proceso de selección de personal?

Si

No

5- ¿Los Empleados que la institución contrata pasan por el proceso de Selección?

Si

No

Si su respuesta fue No pase a la pregunta 7

6- ¿Existe una persona responsable para aplicar las pruebas de selección dentro de la institución?

Si

No

7- ¿bajo que forma se contrata al personal?

a) Ley de salario

b) Por contrato

8-¿Capacita al personal que usted dirige?

Si

No

9- ¿Los nuevos empleados reciben algún tipo de inducción, para ocupar la plaza para la que fue contratado?

Si

No

10-¿Le asigna metas u objetivos al personal?

Si

No

11-¿Considera que el personal cuenta con los recursos necesarios para realizar sus labores?

Si

No

12- ¿El personal cuenta con el equipo de oficina necesario para desempeñar su trabajo?

Si

No

13-¿Dentro de la institución se aplica algún método para evaluar el desempeño laboral?

Si No

Si su respuesta fue no pase a la pregunta número 15

14 -¿A que tipo de evaluación son sometidos?

15- ¿Son previamente planificadas las actividades a realizarse dentro de la institución?

Si No

16- ¿Realizan actividades para controlar la asistencia del recurso humano?

Si No

17- ¿Cómo se controla la asistencia del personal?

18- ¿Le gustaría conocer la importancia y los beneficios de aplicar un proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal?

Si No

19 -¿Considera que los empleados estarían de acuerdo a someterse a un proceso de capacitación?

Si No

20- ¿Le gustaría que en la Institución se aplique un proceso de reclutamiento y selección para ocupar las plazas vacantes?

Si No

21-¿Le gustaría que el personal fuera capacitado para mejorar la eficiencia en el desempeño de sus labores?

Si No

Gracias por su colaboración.....

IV DATOS DEL INVESTIGADOR

NOMBRE: _____

LUGAR DE LA ENCUESTA: _____

FECHA: _____

ANEXO 3

Mapa, Departamento de Santa Ana



Cabecera: Santa Ana

Altura: 665 m

Población Total: 522 139 habitantes

Extensión: 2 023.17 Km²

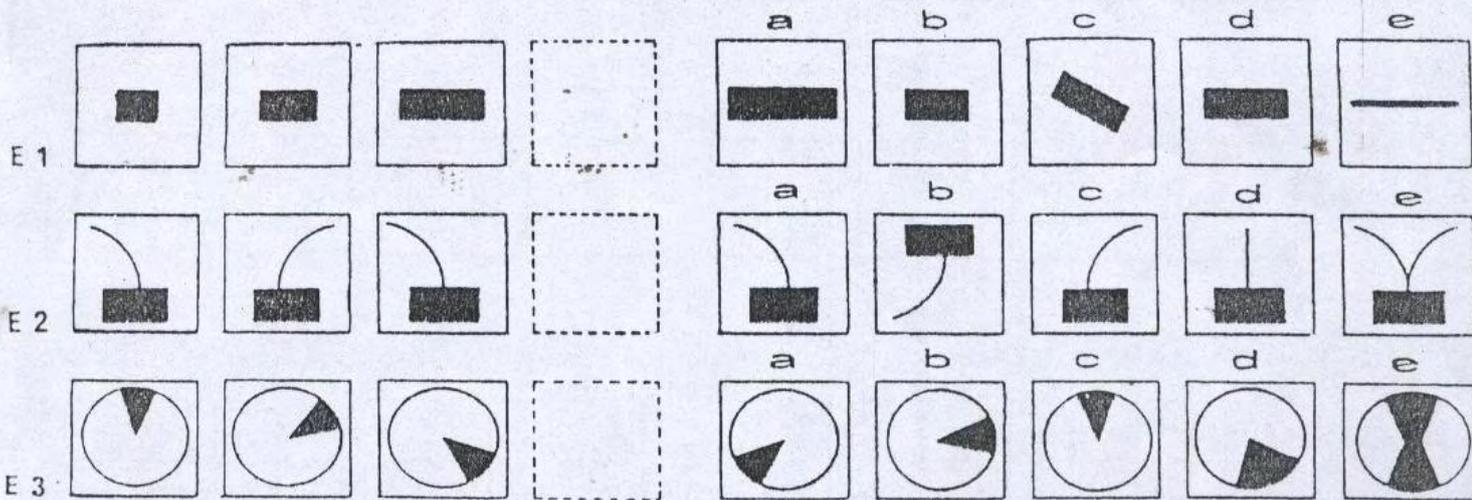
Densidad de población: appr. 258 habitantes por Km²

Tests de factor "g" de Cattell

Escala 2 (Forma A)

Cuadernillo

Ejemplos del Test 1

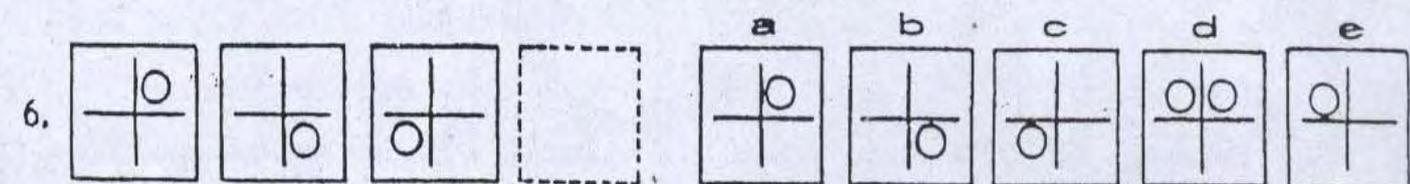
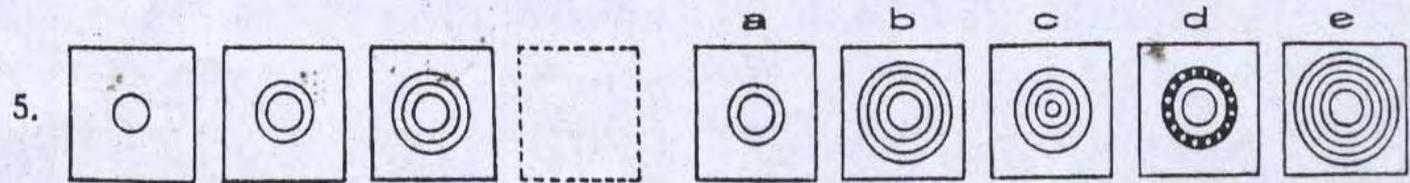
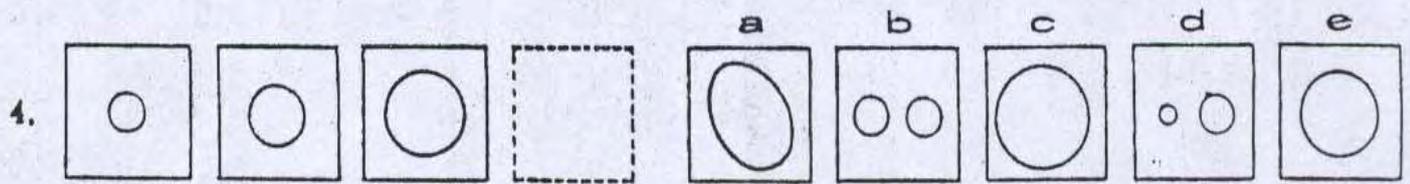
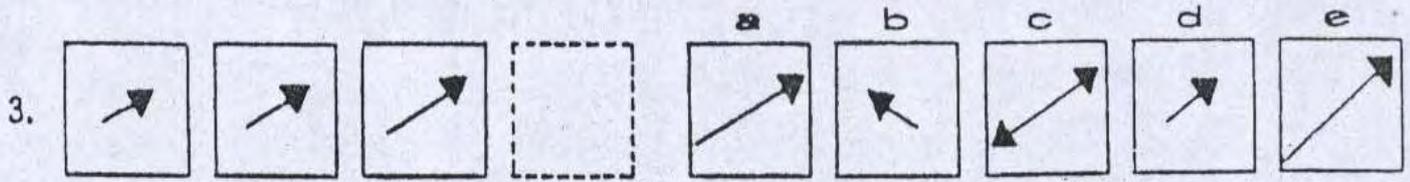
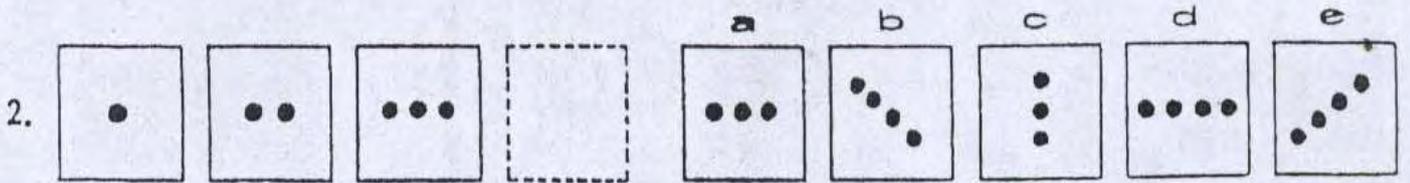
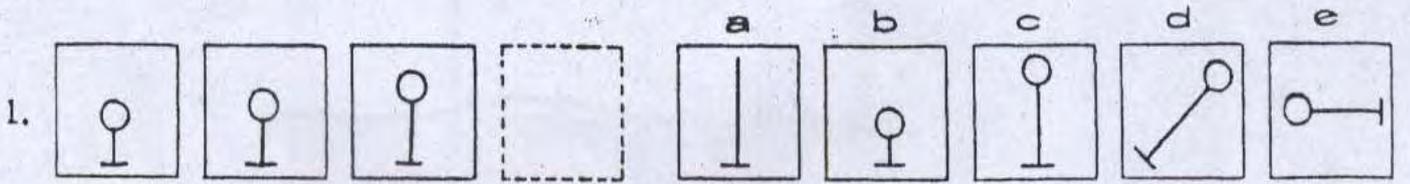


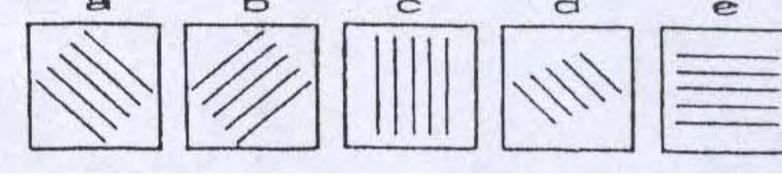
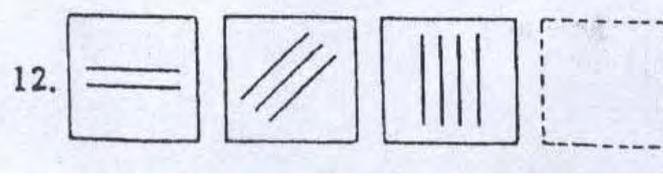
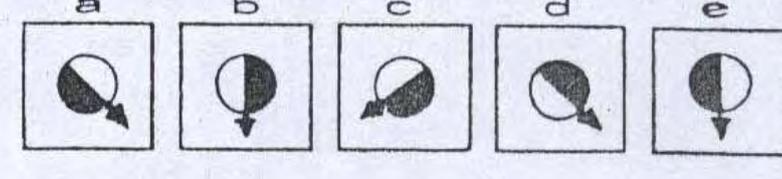
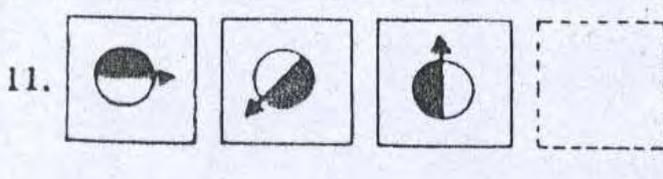
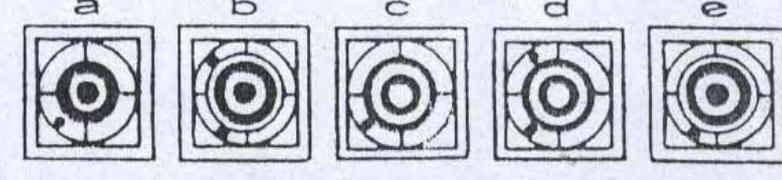
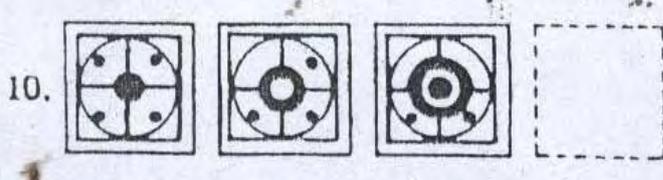
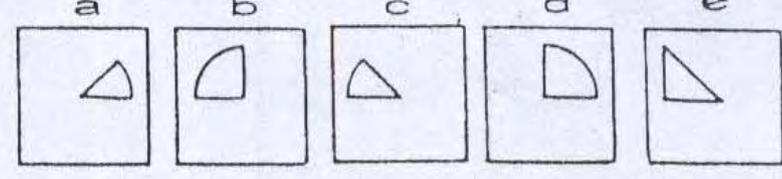
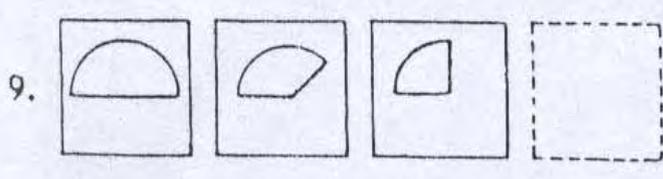
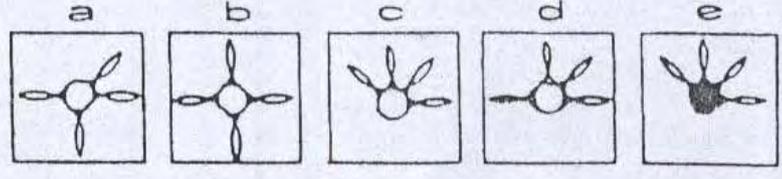
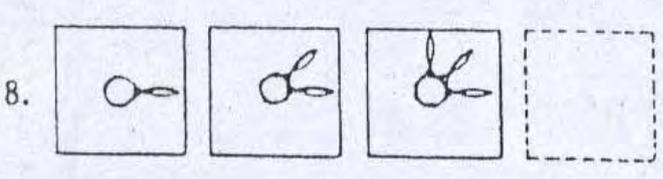
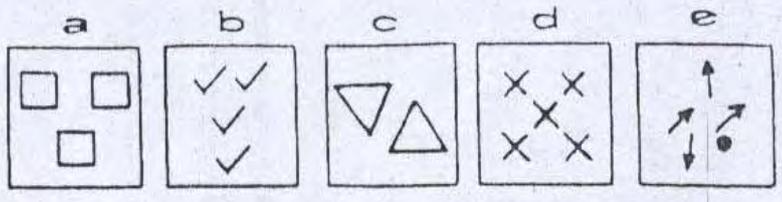
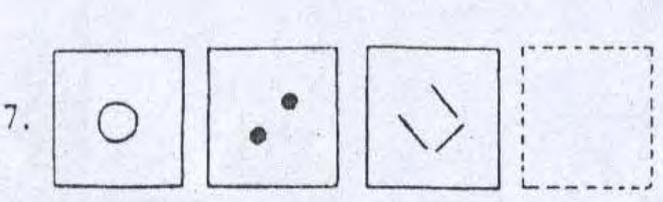
NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO

Espere. No pase a la página siguiente hasta que se lo indiquen.

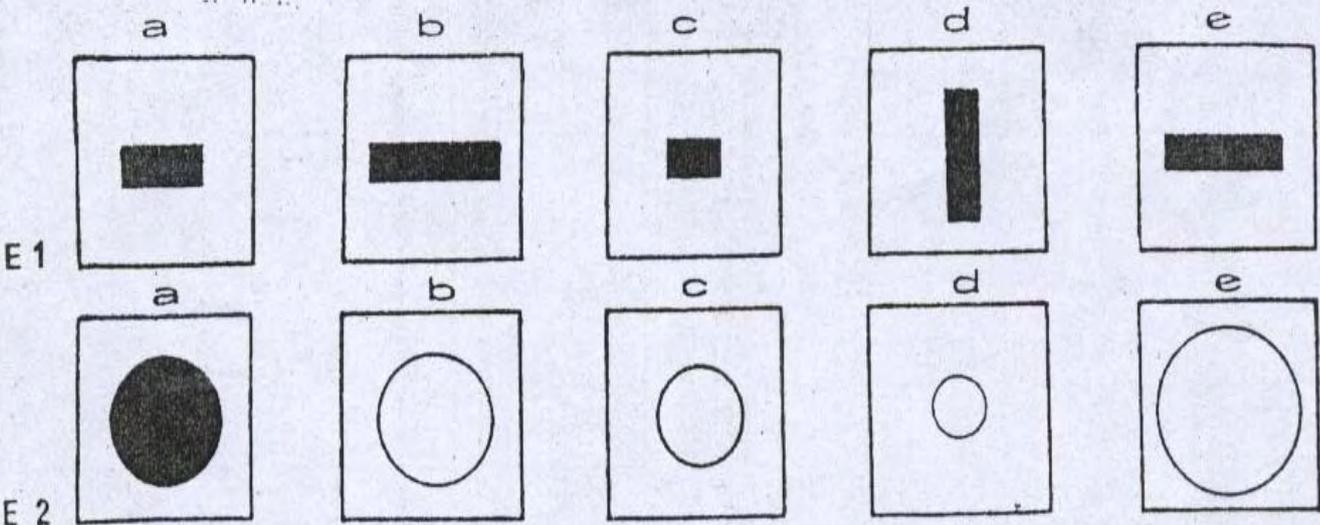


TEST 1

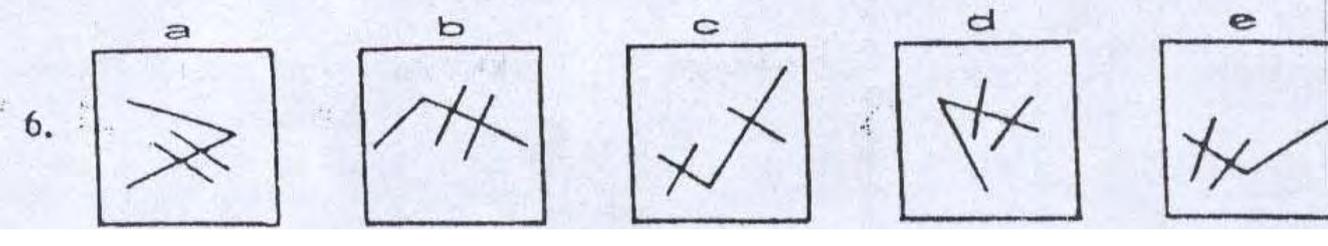
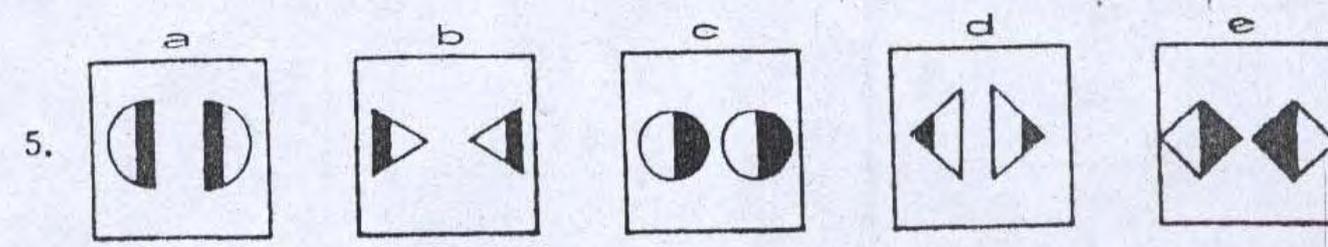
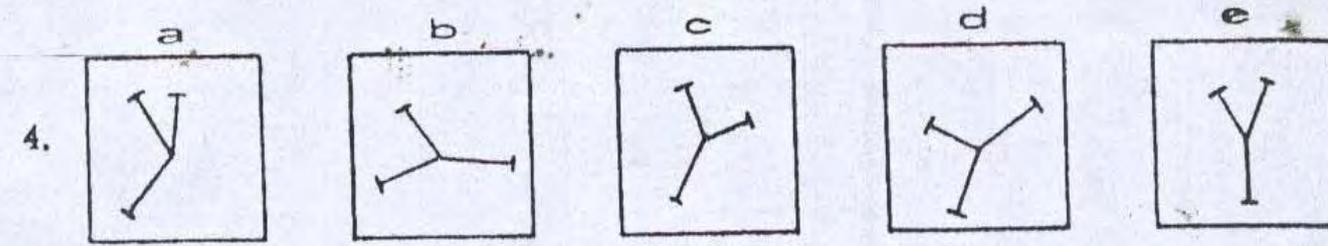
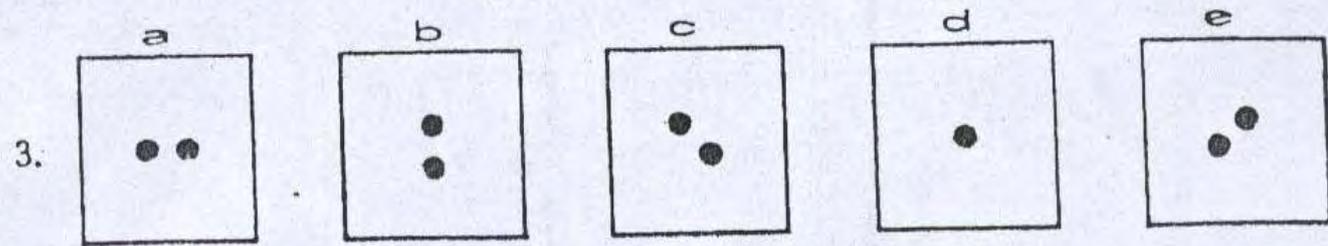
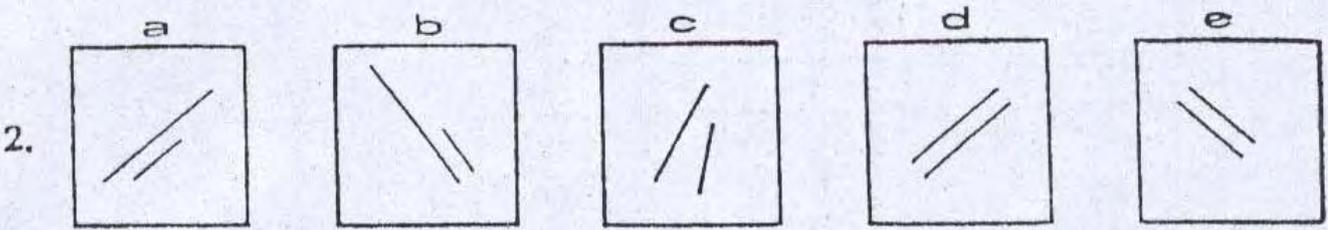
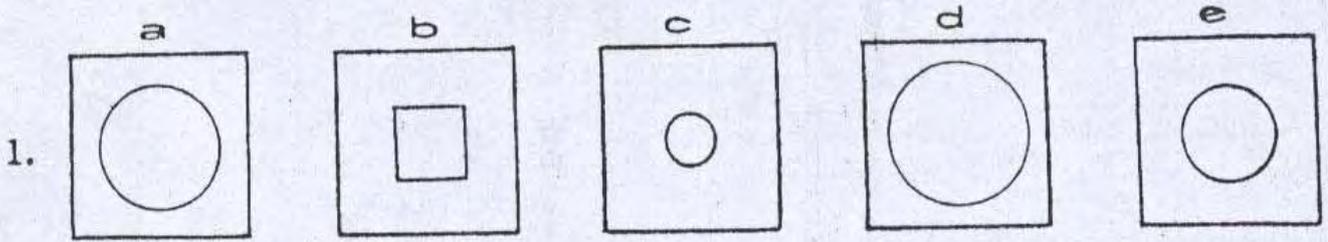


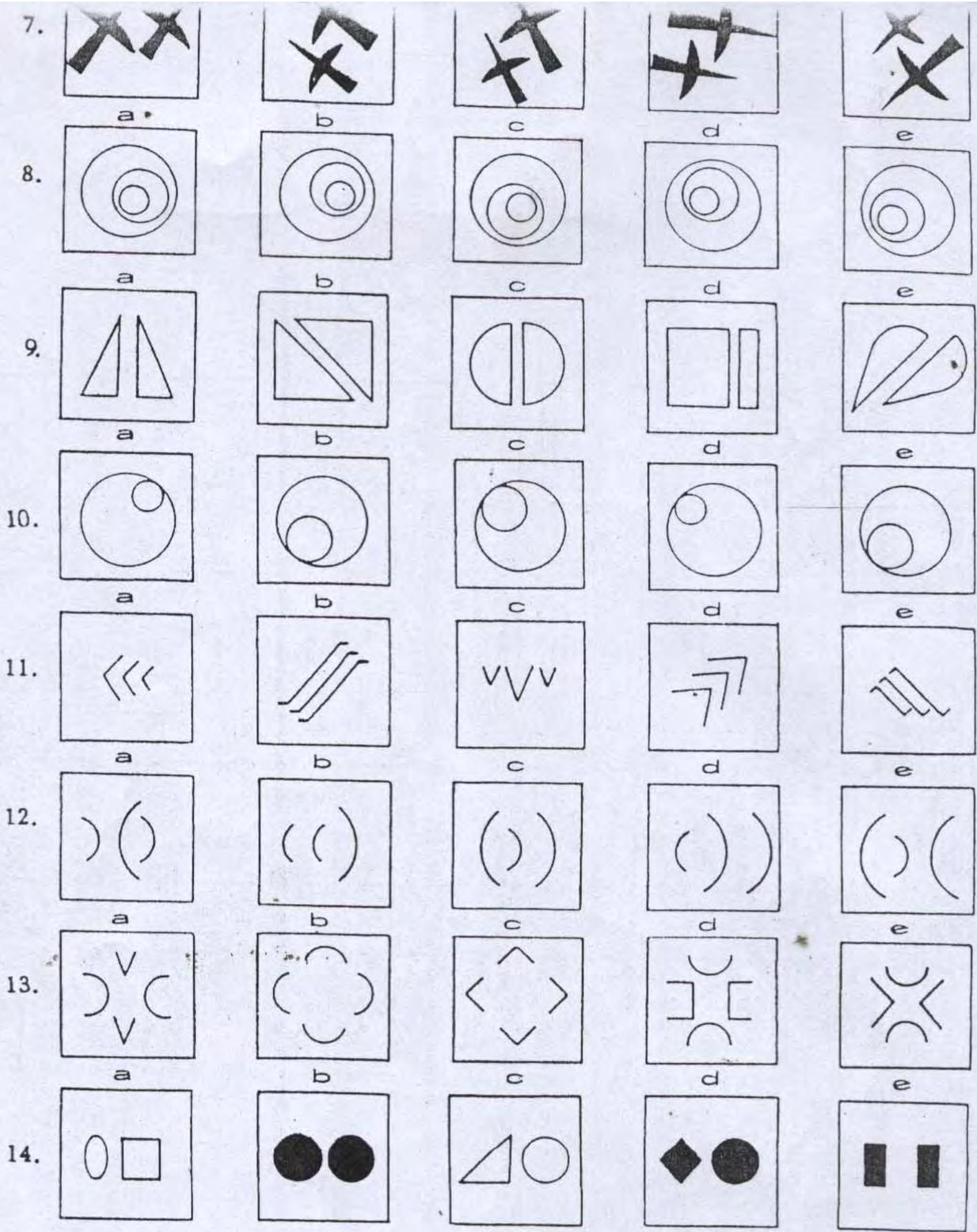


Ejemplos del Test 2



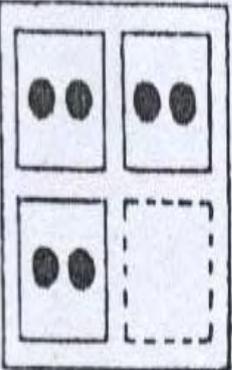
TEST 2





Esperere. No pase a la página siguiente hasta que se lo indiquen.

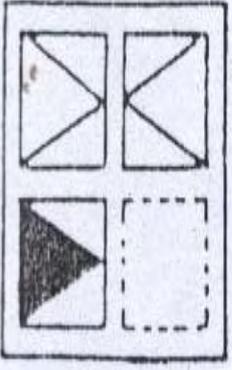
Ejemplos del Test 3



- a
- b
- c
- d
- e

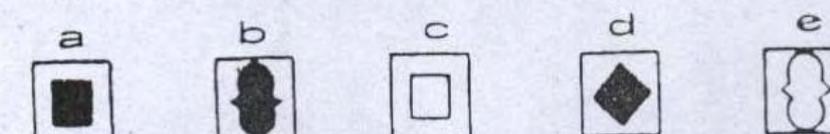
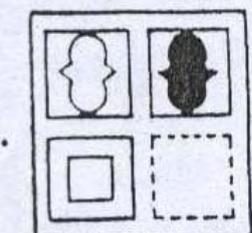
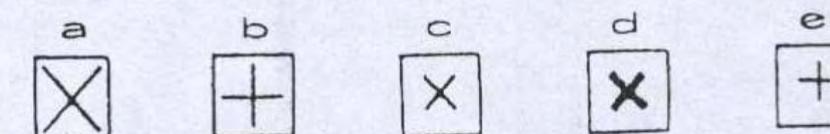
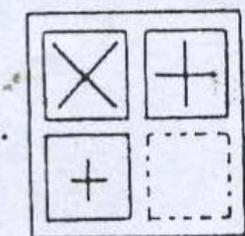
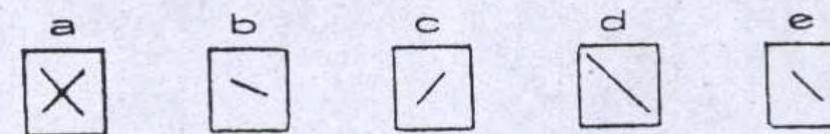
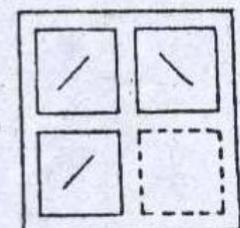
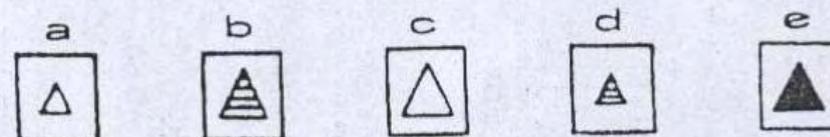
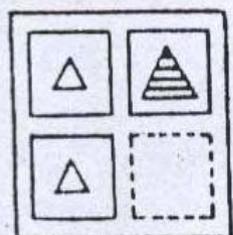
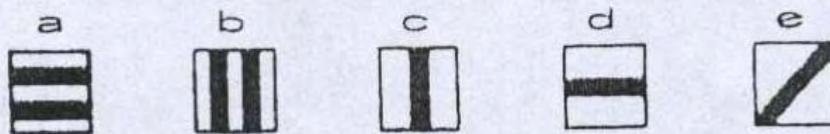
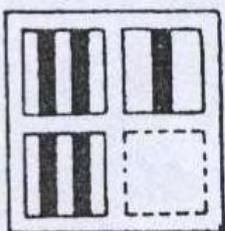
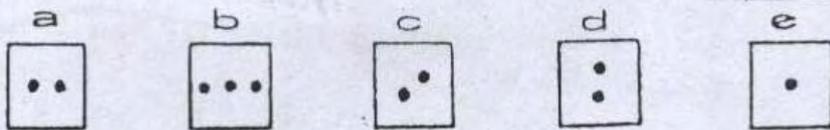
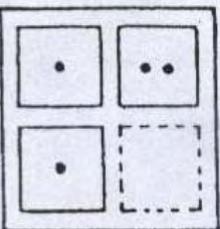


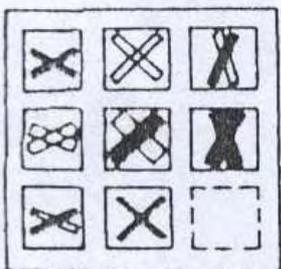
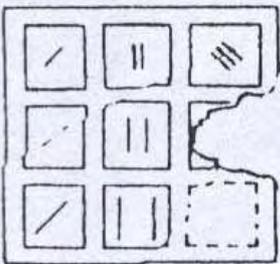
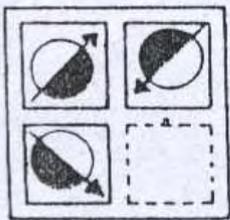
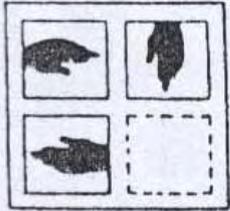
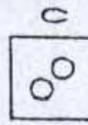
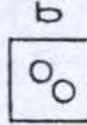
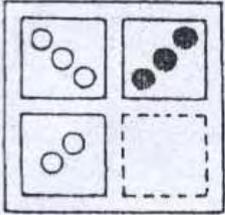
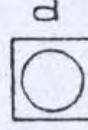
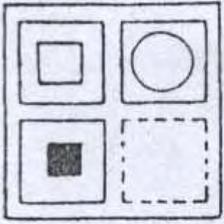
- a
- b
- c
- d
- e



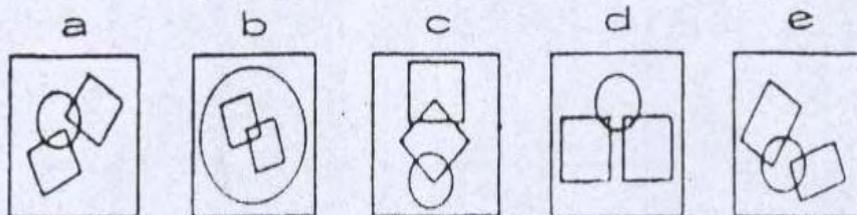
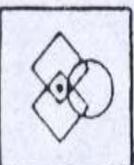
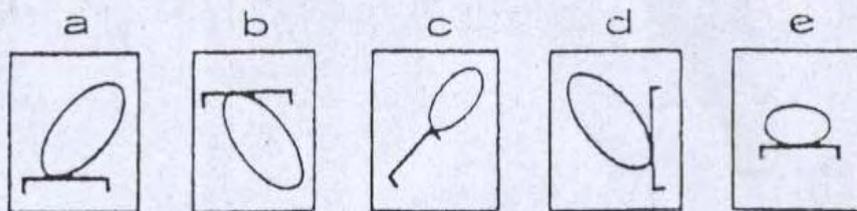
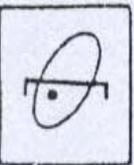
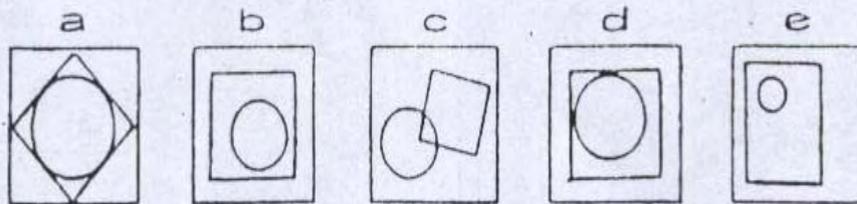
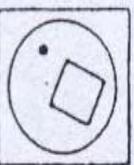
- a
- b
- c
- d
- e

TEST 3

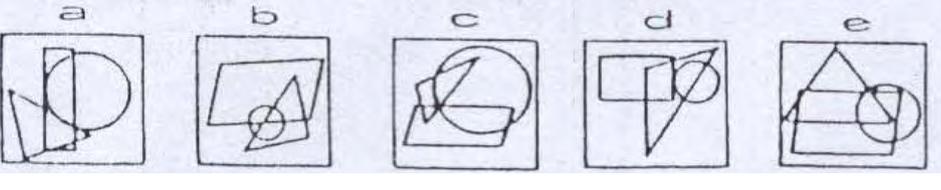
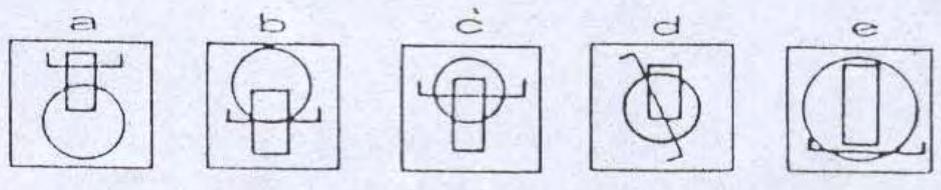
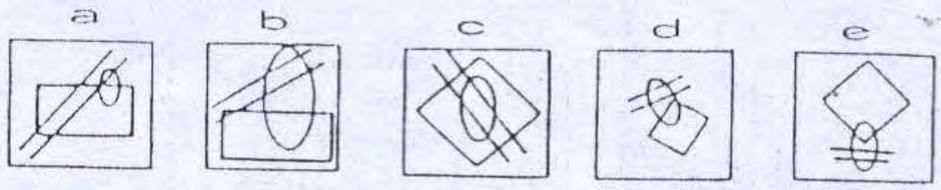
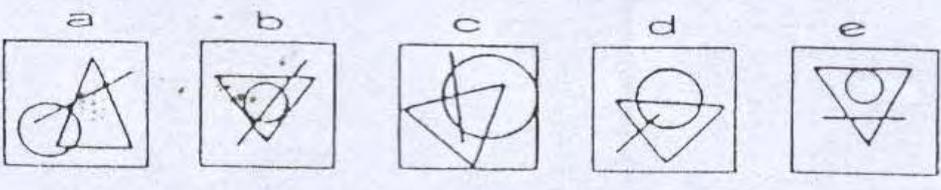
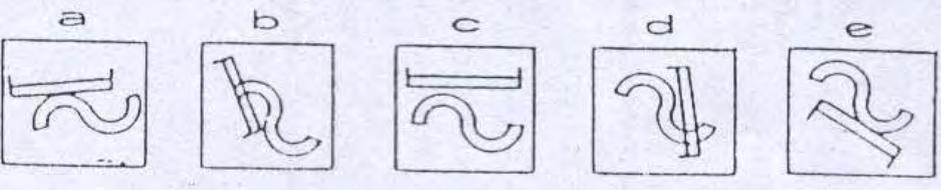
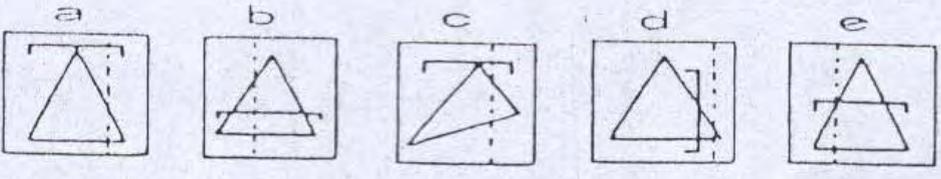
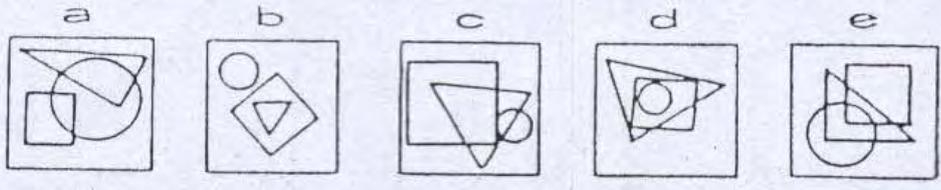
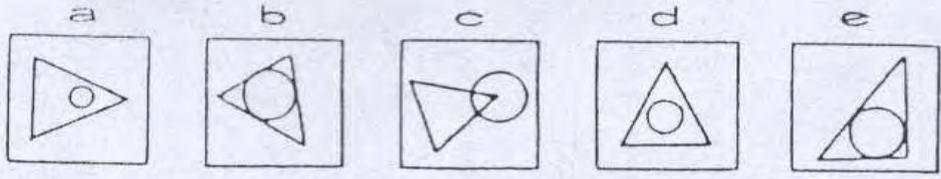




Ejemplos del Test 4

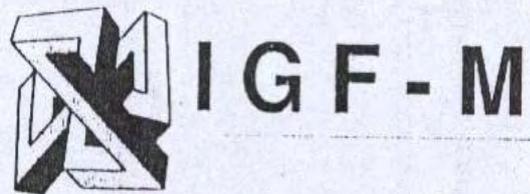


TEST 4



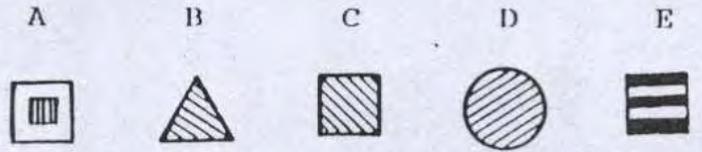
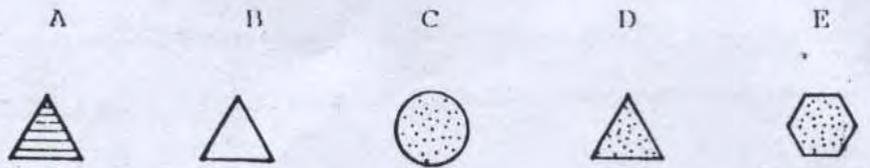
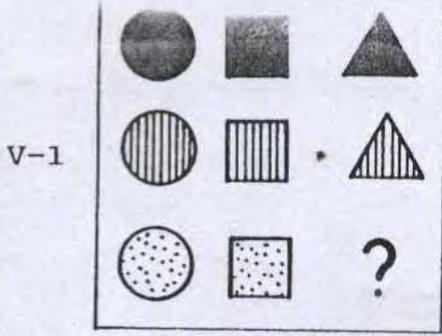
ANEXO 6

Nº 198

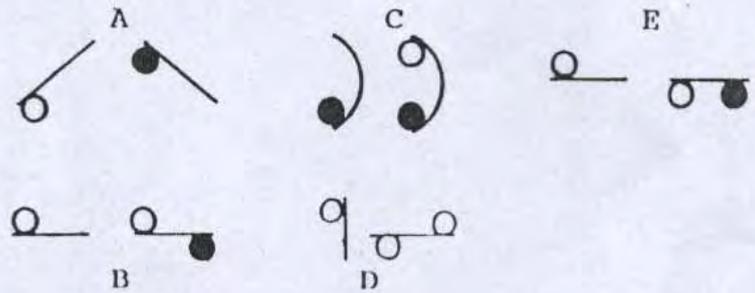
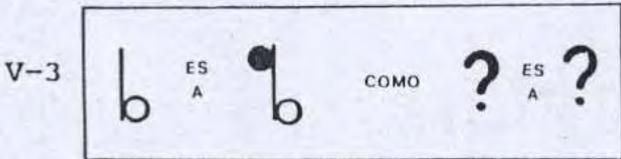


*No abra este CUADERNILLQ hasta que se le indique.
Anoté todas sus contestaciones en la HOJA DE RESPUESTAS.
Espere nuevas instrucciones.*

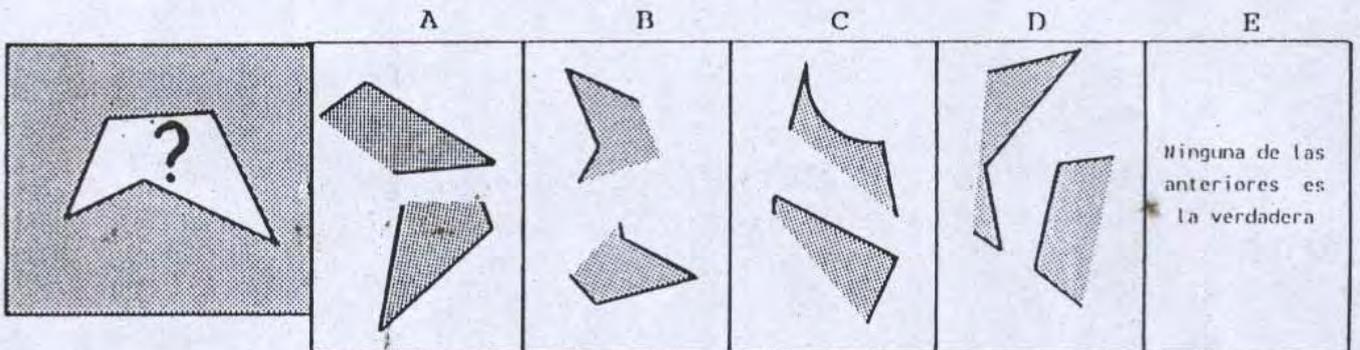
NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO



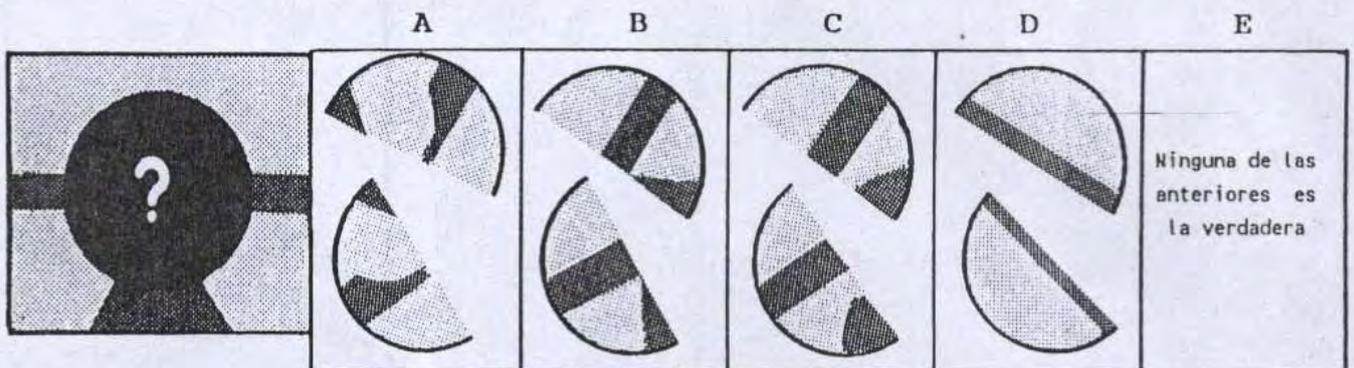
HISMAS CARACTERISTICAS QUE LOS TRES PRIMEROS DIBUJOS



X-1



X-2



Y-1 La buena marcha de una?..... depende tanto del?..... como del director

- A Decisión - subordinado C Ciudad - jornalero E Empresa - empleado
 B Colectividad - propietario D Hazaña - criado

Y-2 Enero Marzo Mayo?..... Septiembre

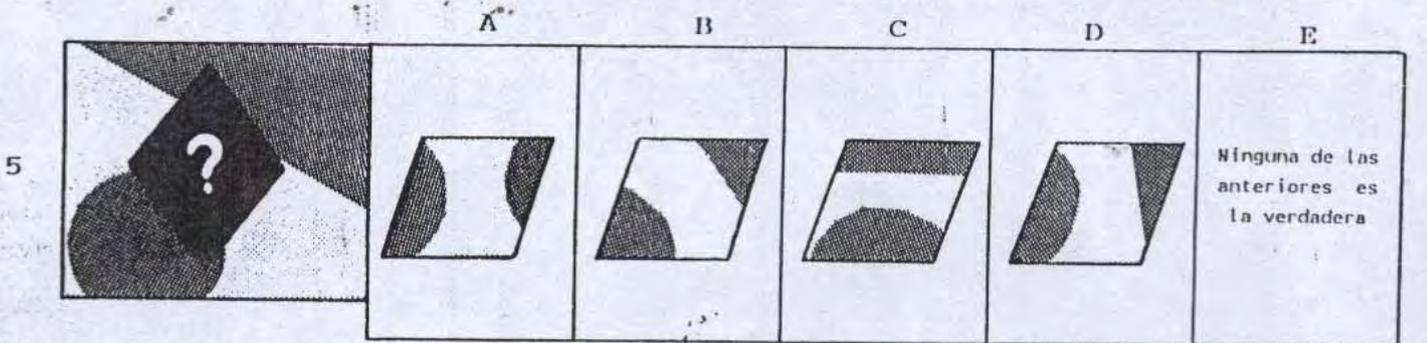
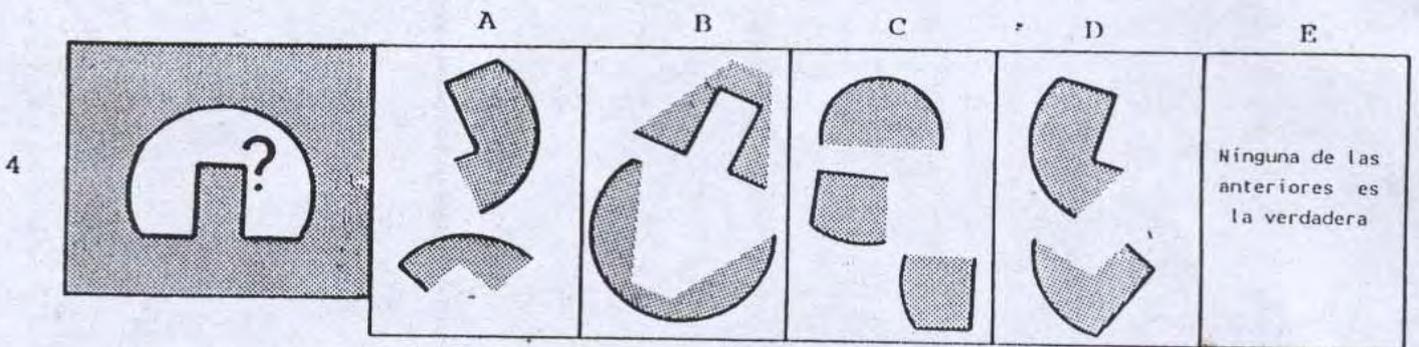
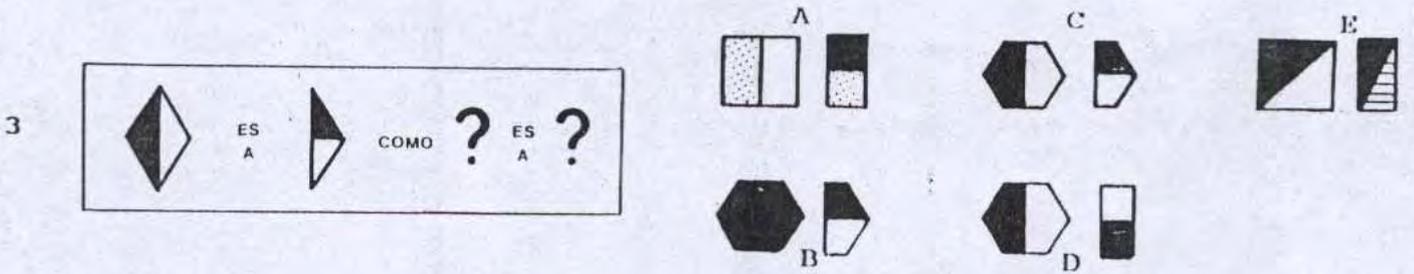
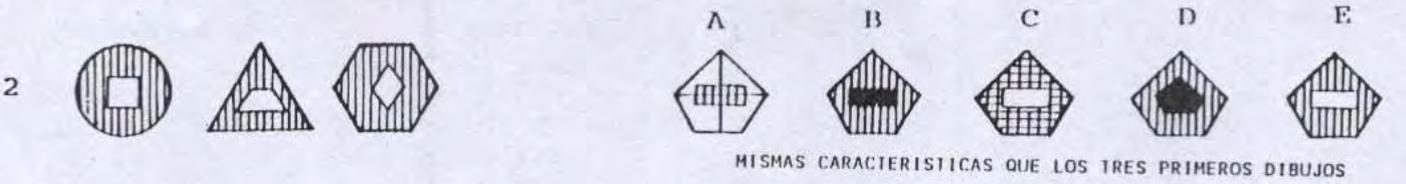
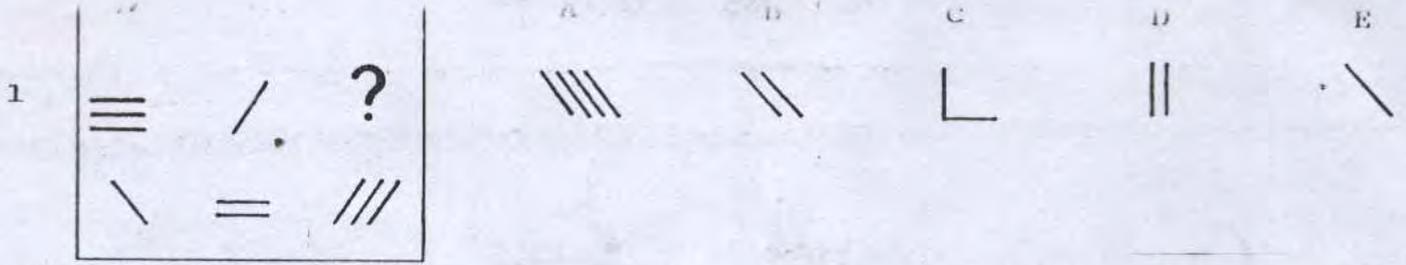
- A Junio B Agosto C Julio D Mes E Verano

Y-3 Aeropuerto es a avión como?..... es a?.....

- A Carretera - bicicleta C Arbol - pájaro E Terraza - helicóptero
 B Camino - autopista D Puerto - barco

	A	B	C	D	E
Z-1	$\frac{30 - 20 + 4}{2} = ?$	6,2	$\frac{21}{3}$	14 : 7	Ninguna de las anteriores es la verdadera

	A	B	C	D	E	
Z-2	Mi hermano tiene la mitad de años que yo. Yo hace 6 años tenía 10. ¿Cuántos años tiene ahora mi hermano?	5 años	No se puede resolver, faltan datos	6 años	7 años	Ninguna de las anteriores es la verdadera



6 El mar estaba?..... ya que apenas se notaba el?.....

- A Embravecido - viento
- B Encalmado - oleaje

- C Alterado - cielo
- D Ensombrecido - fondo

- E Azul - movimiento

SIGUE ■■■

7

.....?..... Pantano Estanque Depósito Charca

A Riachuelo

B Lago

C Piscina

D Río

E Pozo

8 Arbol es a raíces como?..... es a?.....

A Elefante - patas

B Tronco - corteza

C Montaña - valle

D Casa - sótano

E Edificio - cimientos

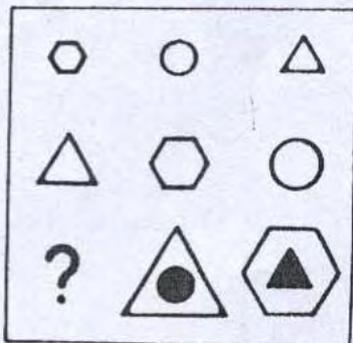
9

	A	B	C	D	E
$\frac{12 \cdot 2}{6} = ?$	$\frac{6 \cdot 6}{2}$	$\frac{8 \cdot 2}{6}$	$\frac{6 \cdot 2}{3}$	$\frac{4 \cdot 6}{8}$	Ninguna de las anteriores es la verdadera

10

	A	B	C	D	E
Si cada mes tiene 4 semanas, ¿Cuántas semanas habrá en 12 meses ?	48 semanas	36 semanas	46 semanas	16 semanas	Ninguna de las anteriores es la verdadera

11



A



B



C



D



E



12



A



B



C



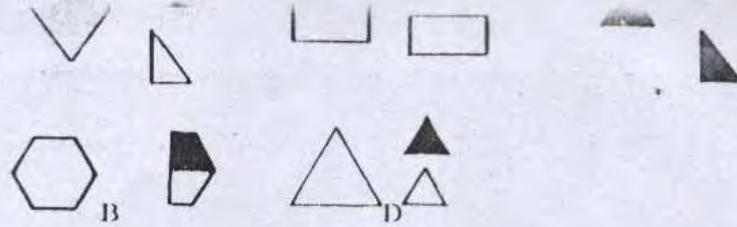
D



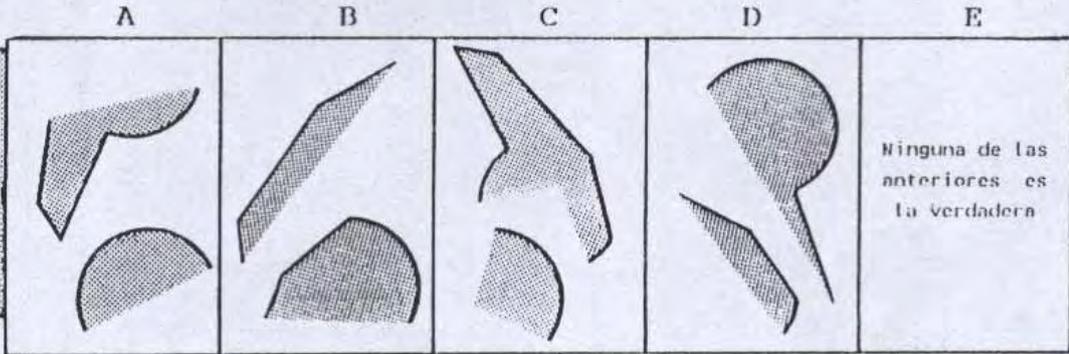
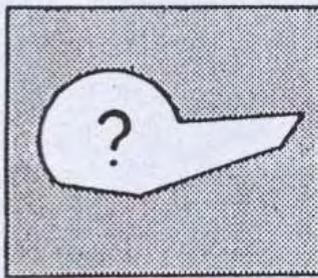
E



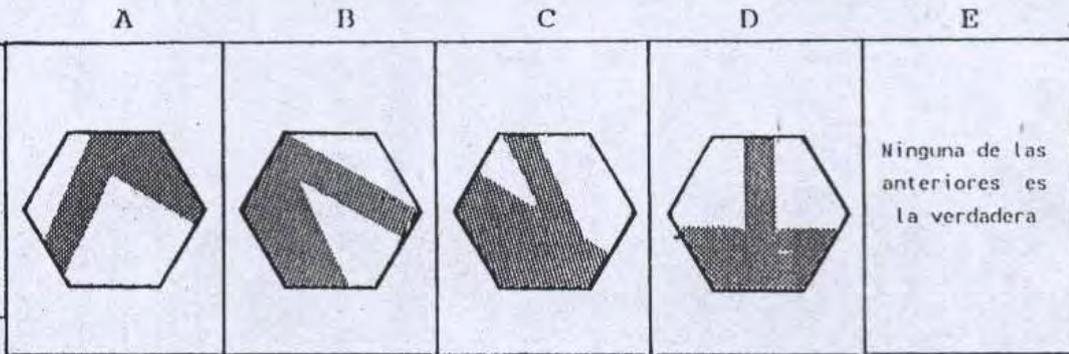
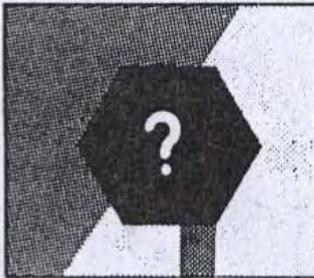
13



14



15



16 Las leyes sirven para?..... la convivencia en?.....

- A Animar - una sociedad
- C Declarar - pacificación
- E Ordenar - una reunión
- B Regular - un país
- D Destacar - una prisión

17

Enorme Grande Mediano Pequeño?.....

- A Débil
- B Moderado
- C Minúsculo
- D Reducido
- E Escaso

18 Entremeses es a aperitivo como?..... es a?.....

- A Fruta - postre
- C Carne - alimento
- E Plato - cubiertos
- B Sal - condimento
- D Caramelo - chuchería

	A	B	C	D	E	
19	0,2 Kg. - 150 g. = ?	0,0050 Kg.	50 gramos	0,50 Kg.	1850 gramos	Ninguna de las anteriores es la verdadera

	A	B	C	D	E	
20	¿ Cuántos gramos hay en 3/4 de Kilo ?	250 gramos	750 gramos	75 gramos	800 gramos	Ninguna de las anteriores es la verdadera

21

	A	B	C	D	E

22

	A	B	C	D	E

MISMAS CARACTERISTICAS QUE LOS TRES PRIMEROS DIBUJOS

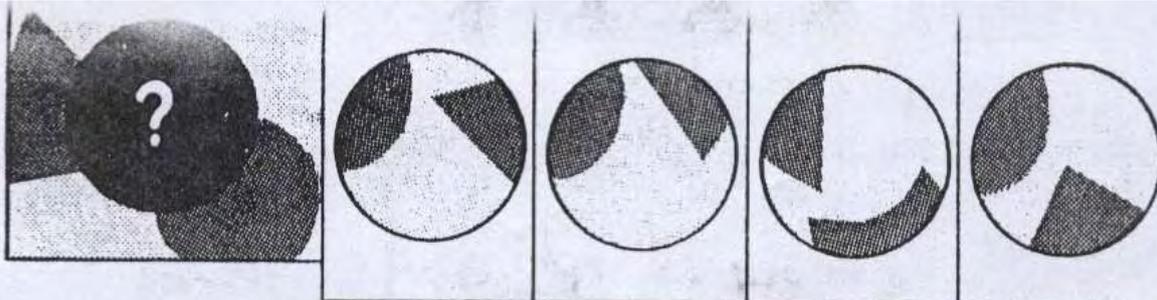
23

	A	B	C	D	E

24

	A	B	C	D	E
					Ninguna de las anteriores es la verdadera

25



Ninguna de las anteriores es la verdadera

26 Cuando un ? bueno ayuda a cometer un crimen, sigue siendo hombre, pero deja de ser

- A Ladrón - respetable
- B Hombre - bueno
- C Señor - admirado
- D Trabajador - persona
- E Criminal - libre

27

Cordillera ? Montaña Colina Promontorio

- A Desfiladero
- B Peñasco
- C Sierra
- D Valle
- E Meseta

28 Inicio es a final como ? es a ?

- A Prólogo - epílogo
- B Vida - muerte
- C Antes - terminación
- D Previo - principio
- E Principio - segundo

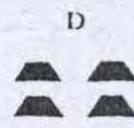
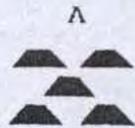
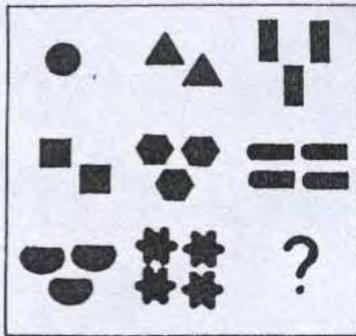
29

	A	B	C	D	E
$2^3 + \sqrt{9} = ?$	$\frac{(6 \cdot 4) + 10}{3}$	$3^2 + 3$	$(1^2 \cdot 10) - 1$	$\frac{23}{\sqrt{4}}$	Ninguna de las anteriores es la verdadera

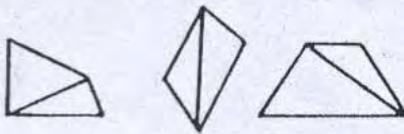
30

	A	B	C	D	E
¿Cuántos grados centígrados de temperatura hay entre -23° y $+33^\circ$?	56°	55°	10°	11°	Ninguna de las anteriores es la verdadera

31

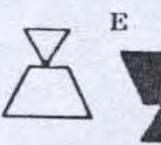
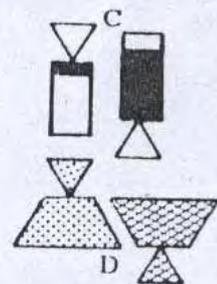
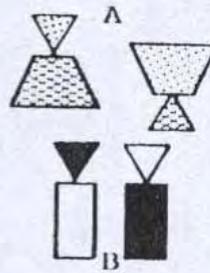
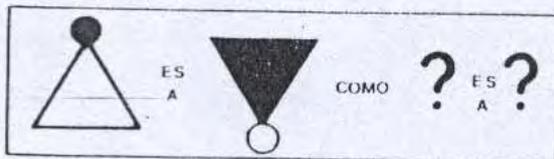


32

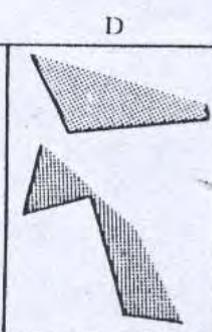
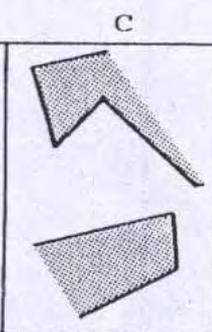
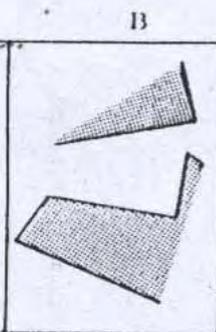
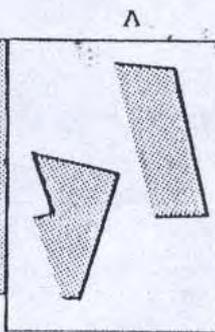
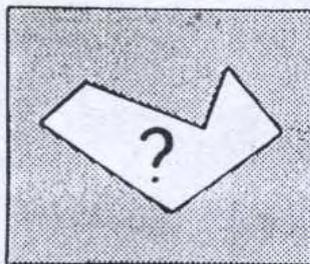


MISMAS CARACTERISTICAS QUE LOS TRES PRIMEROS DIBUJOS

33



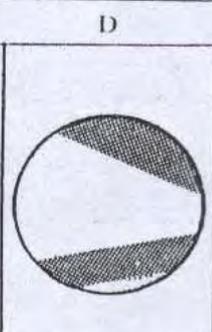
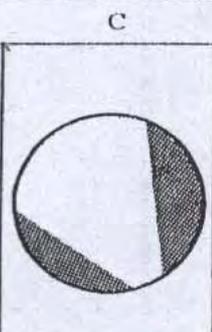
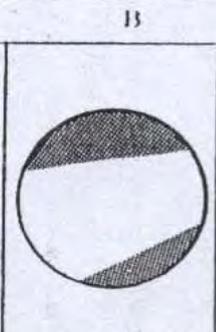
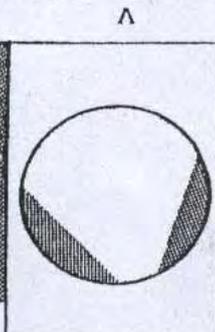
34



E

Ninguna de las anteriores es la verdadera

35



E

Ninguna de las anteriores es la verdadera

36 *Aquello que todavia no hemos conseguido, podemos?..... pero no?.....*

A Descartarlo - tenerlo
B

C Cambiarlo - usarlo
D

E Preverlo - tomarlo

A Diestro

B Inepto

C Analfabeto

D Indispuesto

E Vago

38 *Inexperiencia* es a *novato* como?..... es a?.....

A Desentrenamiento - debilidad

C Experiencia - costumbre

E Pericia - veterano

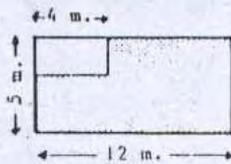
B Ignorancia - desinteresado

D Habilidad - viejo

	A	B	C	D	E
39	$\frac{\sqrt{81}}{2} = ?$	$\sqrt{16}$	$\frac{9^2}{2}$	$\frac{\sqrt{9}}{2}$	9
					Ninguna de las anteriores es la verdadera

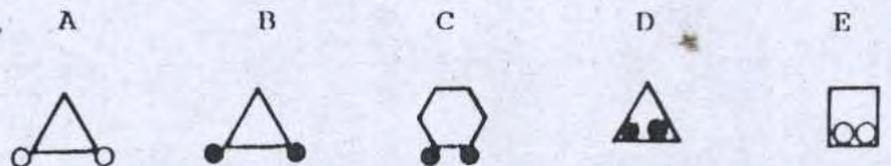
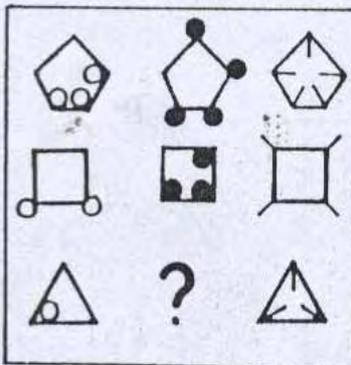
¿Qué superficie tiene la zona sombreada?

40

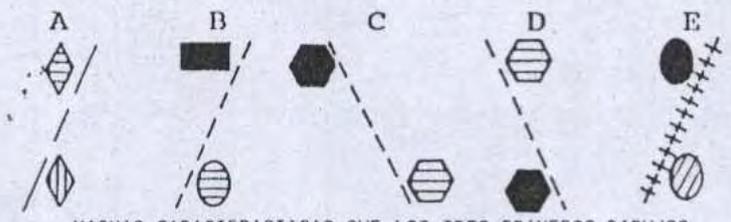
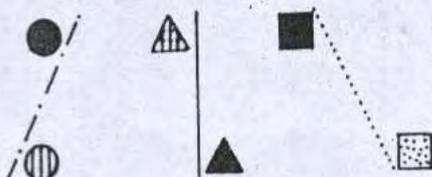


A	B	C	D	E
60 m ²	No se puede resolver, faltan datos	56 m ²	40 m ²	Ninguna de las anteriores es la verdadera

41

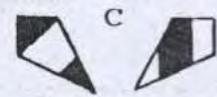
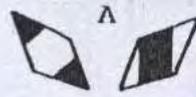
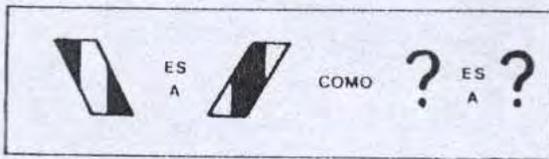


42

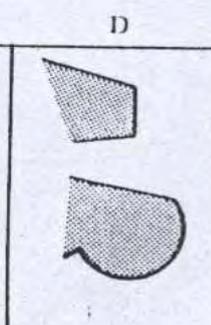
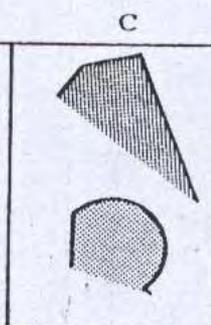
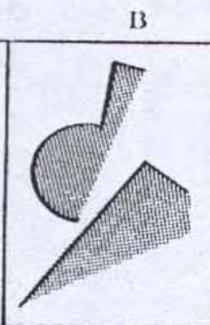
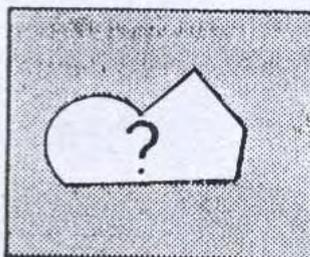


HISMAS CARACTERISTICAS QUE LOS TRES PRIMEROS DIBUJOS

43

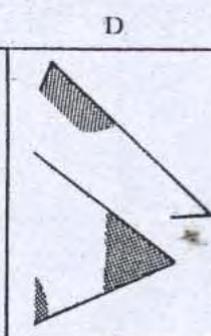
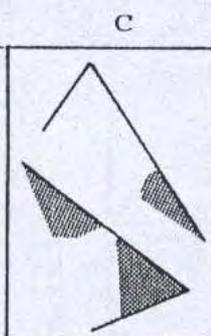
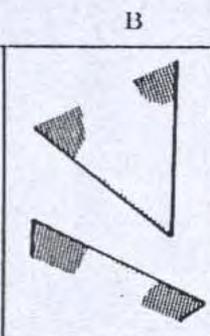
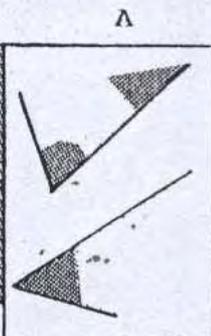


44



Ninguna de las anteriores es la verdadera

45



Ninguna de las anteriores es la verdadera

46 *La barca.....?.....en un arrecife, debido.....?..... y al fuerte viento reinante*

A Resbaló - a las tinieblas
B Viró - al huracán

C Encalló - a la oscuridad
D Atracó - a la tempestad

E Se desplazó - al mar

47

Analfabeto Ignorante Instruido Culto Erudito.....?.....

A Sabio

B Necio

C Entendido

D Inteligente

E Filósofo

48 *Estudiar es a saber como?..... es a?.....*

A Querer - amar

C Aprobar - apremiar

E Perseguir - huir

D Estudiar - enseñar

E Estudiar - enseñar

49

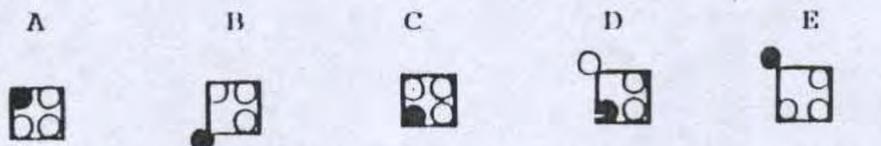
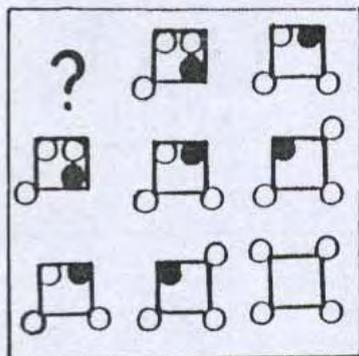
$\frac{1}{4} \cdot 4 = ?$	$\frac{1}{3}$ de 6	$\frac{1}{4}$ de 8	$\frac{1}{2}$ de 5	$\frac{1}{3}$ de 9	anteriores es la verdadera
---------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	----------------------------

50

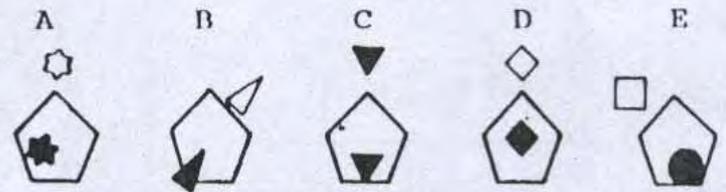
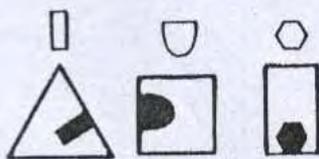
Si cada década tiene 10 años y cada quinquenio 5 años, ¿Cuántos años hay en 10 décadas y 10 quinquenios y medio?

A	B	C	D	E
150 años	110,5 años	200,5 años	152,5 años	Ninguna de las anteriores es la verdadera

51

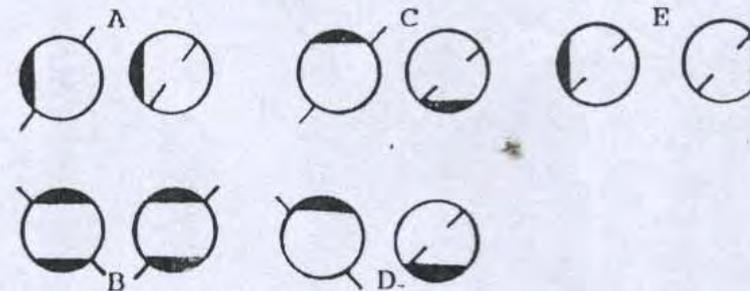
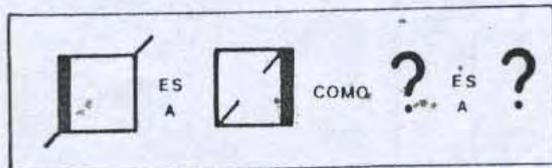


52

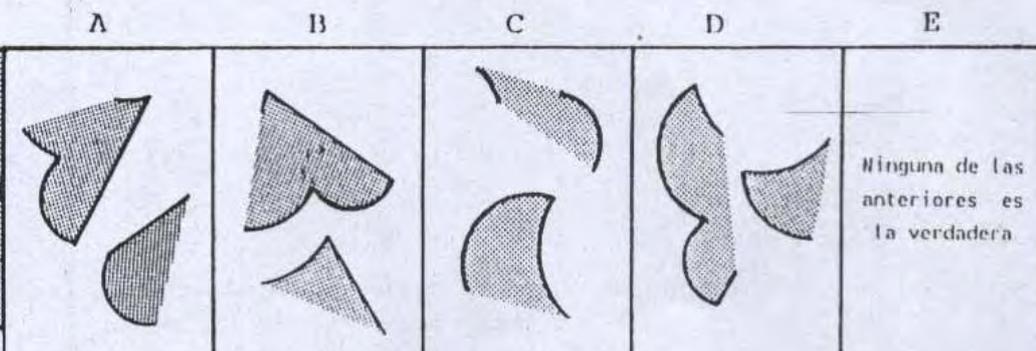
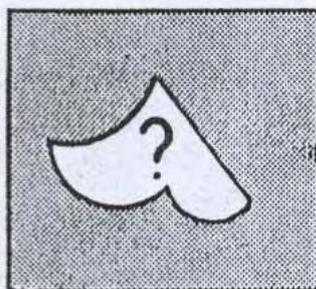


MISMAS CARACTERISTICAS QUE LOS TRES PRIMEROS DIBUJOS

53

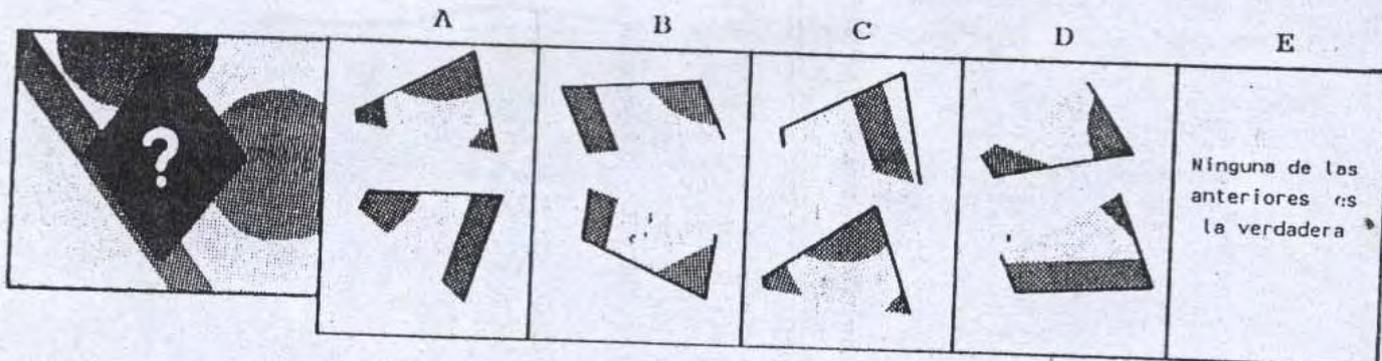


54



Ninguna de las anteriores es la verdadera

55



56 *Criticar es ? , por el contrario es más difícil realizar lo que ? en los demás*

- A Fácil - censuramos
- B Posible - queremos
- C Sencillo - aceptamos
- D Hablar - proponemos
- E Difícil - deseamos

57

Guerra ? Refriega Pelea Riña Discusión

- A Disputa
- B Batalla
- C Forcejeo
- D Catástrofe
- E Choque

58 *Oscuro es a claro como ? es a ?*

- A Distanciado - lejano
- B Obrero - dueño
- C Dócil - terco
- D Largo - estrecho
- E Noche - tarde

59

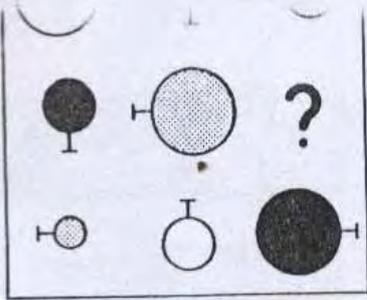
	A	B	C	D	E
$\sqrt{20^2} = ?$	$\sqrt{40}$	$\frac{20^2}{2}$	200	$\frac{40}{2}$	Ninguna de las anteriores es la verdadera

60

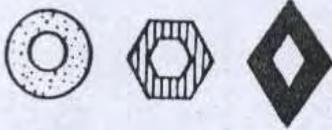
¿Qué distancia hay entre A y E si entre cada punto va habiendo progresivamente el doble de distancia?

A	B	C	D	E
145 metros	No se puede resolver, faltan datos	150 metros	160 metros	Ninguna de las anteriores es la verdadera

61



62



A



B



C



D

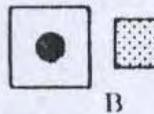
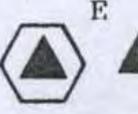
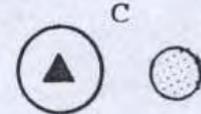
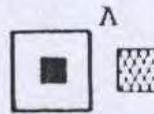
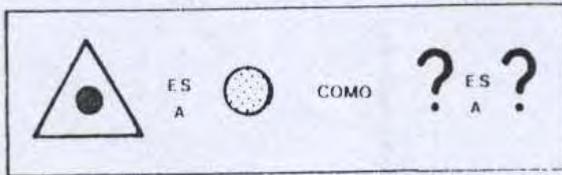


E

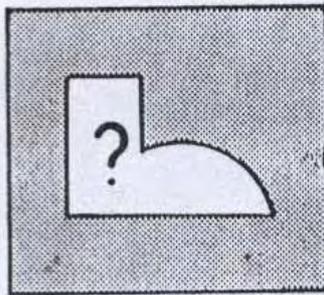


MISMAS CARACTERISTICAS QUE LOS TRES PRIMEROS DIBUJOS

63



64



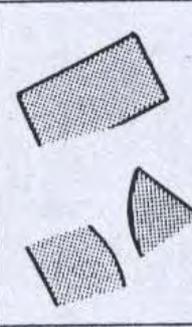
A



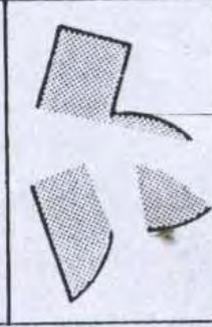
B



C



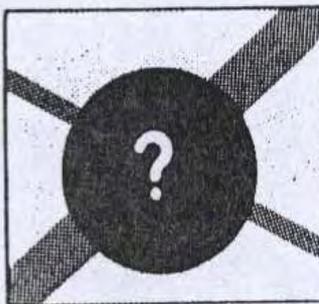
D



E

Ninguna de las anteriores es la verdadera

65



A



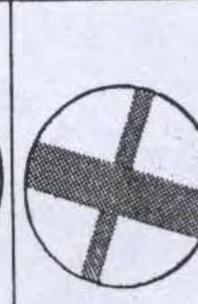
B



C



D



E

Ninguna de las anteriores es la verdadera

66 Toda aspiración?..... tiene una motivación, como todo hecho tiene una?.....

- A Sana - recompensa C Humana - causa E Perfecta - apariencia
 B Posible - realidad D Alta - predicción

67?..... Matrimonio Familia Tribu Raza

- A Unidad B Varón C Soledad D Hijo E Individuo

68 Animar es a obligar como?..... es a?.....

- A Ayudar - proteger C Estropear - destrozar E Mandar - obedecer
 B Enseñar - aprender D Dialogar - dogmatizar

	A	B	C	D	E	
69	$\frac{30 - 14}{4} <$	16-13	$\sqrt{49}-3$	$\frac{5}{2}$	10:2	Ninguna de las anteriores es la verdadera

	Valor de X	A	B	C	D	E
70	$\frac{(60 - X) \cdot 2}{4} = 20$	30	No se puede resolver, faltan datos	40	10	Ninguna de las anteriores es la verdadera

Indicaciones: abajo encontraras 20 oraciones, léelas detenidamente y si lo que ellas dicen es correcto, escribe la palabra SI en la línea que aparece en la derecha, y NO si te parece incorrecto.

1. La esclerótica es una membrana de color blanco.
2. Las hojas que forman la corola se llaman pétalos
3. El sentido del oído nos sirve para percibir los sonidos
4. La yuca es tallo comestible.
5. El tiburón es un animal mamífero.
6. La bilis es útil para la circulación.
7. El azúcar es un alimento de origen mineral
8. El esternon es un hueso plano.
9. El zancudo transmite el paludismo
10. La miopía es enfermedad del sentido de la vista.
11. El corazón es el órgano principal del aparato circulatorio.
12. El fémur es el hueso as corto del cuerpo.
13. Los alimentos se conservan bien en frío.
14. Los animales invertebrados tienen columna vertebral.
15. durante la noche deben quedarse las flores en el dormitorio
16. El deporte es excelente para el desarrollo muscular.
17. La traquearteria forma parte del aparato respiratorio.
18. Las flores les sirven a las plantas para respirar
19. La hemoglobina da color rojo a la sangre.
20. La vida del campo es menos saludable que en la ciudad

Indicaciones: abajo encontrarás diez oraciones y a la derecha de cada una, Cuatro respuestas de las cuales solo una es correcta. Subráyala.

1. Indica el animal que es invertebrado

- la mosca
- El pato
- El ratón
- La paloma

2. Indica que animal se reproduce por medio de huevos

- El perro.
- El murciélago.
- El gato.
- El avestruz.

3. La bronquitis es enfermedad de

- El corazón.
- Los bronquios.
- El estómago.
- La cabeza

4. El árbol del ciprés tiene tallo:

- Semileñoso.
- Subterráneo.
- Leñoso.
- Herbáceo.

5. Las glándulas salivales están en:

- El estómago.
- La boca.
- El intestino.
- La faringe.

6. Indica el animal que tiene el cuerpo cubierto de escamas.

- Las aves.
- Los peces.
- Los batracios.
- Los mamíferos.

7. La parte comestible del izote es:

- El tallo.
- La flor.
- La raíz.
- La hoja.

8. La membrana que tapiza las fosas nasales se llama:

- Pleura.
- Pericardio.
- Peritoneo.
- Pituitaria.

9. El humero es hueso de:

- La cadera.
- La cabeza.
- El tronco.
- El brazo.

10. El sentido del gusto se debilita tomando:

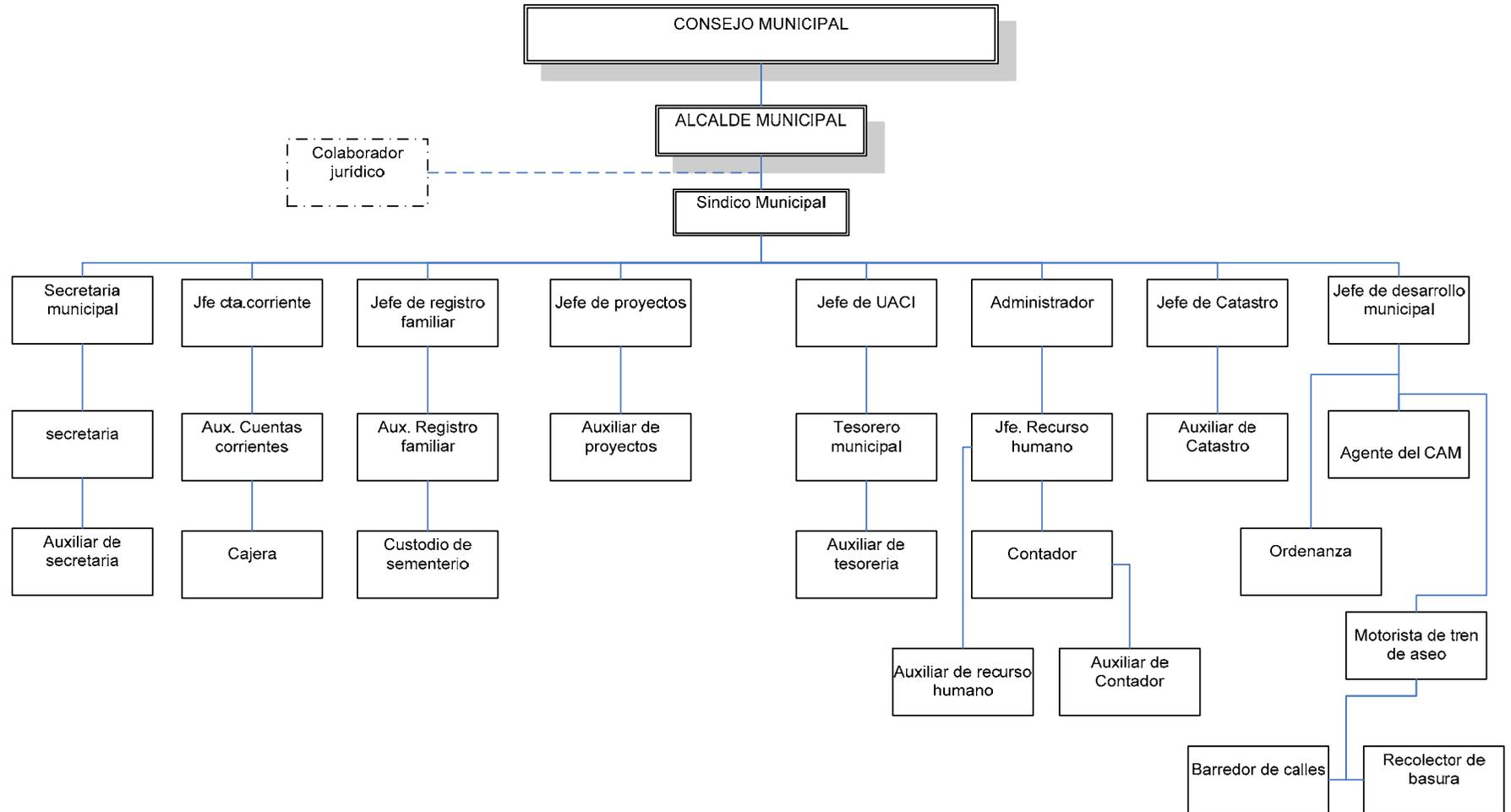
- Agua.
- Leche.
- Licores.
- Jugos.

Indicaciones: abajo encontraras 15 oraciones incompletas. Léelas detenidamente y en la línea que sigue escribe la palabra o palabras que las completen correctamente.

1. Los peces pueden elevarse y sumergirse en el agua por que tienen:
2. Las plantas se alimentan y se sostienen por medio de:
3. El bolo alimenticio se forma en:
4. La abeja es un insecto útil por que nos da:
5. La membrana que envuelve al corazón se llama:
6. Ovíparos se llaman los animales que se reproducen por:
7. El esófago comunica con el estomago por una abertura llamada:
8. la cucaracha e un invertebrado por que no tiene:
9. La sordera es enfermedad del sentido:
10. El aire del campo es:
11. El hielo es agua en estado:
12. Por medio del calor los cuerpos se:
13. La sal común se obtiene:
14. Al mezclar agua a la cal viva se transforma en:
15. el agua calentada por el sol se:

ANEXO 9

Estructura organizativa de las alcaldías municipales



ANEXO 10

INSTRUCTIVOS PARA LLENAR FORMULARIOS.

1. INSTRUCTIVO PARA LA REQUISICIÓN DE PERSONAL.

A. Datos Generales

Cada uno de los jefes del departamento que requiera personal deberá escribir en el formulario

1. El nombre de la plaza vacante que necesita ser cubierto
2. El número de personas que tendrá a su cargo
3. El nombre y puesto del jefe inmediato
4. Origen de la vacante

En este apartado el encargado de personal deberá detallar el motivo por el cual se esta solicitando a un nuevo empleado. Deberá elegir uno de los siguientes:

- Puesto de nueva creación : en caso de que por primera vez exista el puesto
- Movilidad Interna: en caso de que un empleado sea rotado de su puesto para ocupar el nuevo puesto.
- Renuncia: en caso de que la persona que ostentaba anteriormente el puesto haya renunciado y por lo que se requiere de un nuevo empleado.
- Licencia sin goce de sueldo: en caso de que el empleado anterior se haya retirado definitivamente.

5. Duración del contrato: el encargado de personal deberá establecer la duración del contrato para el nuevo empleado la cual puede ser:

Eventual: Se entenderá por eventual a periodo corto de tiempo.

Temporal: Se entenderá por un periodo largo de tiempo.

6. Fecha en que se presentó la vacante: se deberá establecer el día, mes, año

7. Ciudad y lugar donde se encuentra la vacante: como su nombre lo indica consiste en

nombrar la ciudad y el lugar de la vacante.

8. Nivel de la plaza: este se refiere al nivel jerárquico que tiene el puesto vacante este puede ser ejecutivo, jefatura entre otros.

9. Horario de trabajo se deberá nombrar la hora de entrada y de salida que tendrá el nuevo empleado.

B. Descripción de los Deberes del Puesto

Dentro de las descripciones y deberes del puesto el encargado de personal deberá de establecer las funciones más importantes y los requisitos que demanda el puesto.

1. Funciones más importantes del puesto: consiste en enumerar las funciones que demanda el puesto

Los requisitos: consiste en los requisitos que se requieren para el puesto entre ellos se encuentran:

2. Escolaridad: se refiere al grado académico con el que cuenta la persona.

3. Experiencia: se refiere al historial laboral de una persona.

4. Conocimientos: se refiere a lo que la persona sabe o puede hacer.

5. Habilidades: se refiere a las destrezas con las que cuenta la persona

6. Características especiales del puesto: se refiere a las actividades adicionales diferentes a las funciones principales del puesto

7. Disponibilidad de horario. Se deberá establecer la disponibilidad que se tenga esta puede ser medio tiempo o tiempo completo.

C. Ponderaciones:

Se deberá marcar el criterio a seguir de los porcentajes que se tomaran en cuenta de acuerdo al puesto para la ponderación del resultado final.

Por ultimo se deberá escribir el nombre y firma del encargado del departamento donde se requiere al nuevo empleado.

2. INSTRUCTIVO PARA EL ANALISIS DE PUESTO

I. Modelo de cuestionario para recoger datos para el análisis de puestos.

1. Nombre del puesto: se refiere al nombre de la plaza vacante.
2. Número de empleados en el puesto: se establecerá cuantas personas cuentan con el mismo puesto de trabajo.
3. Jornada normal de trabajo: se refiere al horario de trabajo es decir, se debe establecer la hora de entrada y de salida del empleado.
4. Persona analizada: se refiere al nombre completo de la persona que se esta analizando.
5. Tiempo en la empresa: se establecerán los años que tiene la persona de laborar en la empresa.
Fecha: se debe escribir el día, mes y el año que ingreso ala empresa.
6. Analizó: se escribirá el nombre el de la persona que realiza el análisis.
Fecha: esta se refiere al día, mes y año que se realizo el análisis.
7. Revisó: Se refiere al nombre de la persona encargada de revisar el análisis de puesto.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

1. En que consiste el trabajo: se debe de describir brevemente de que trata el trabajo.
2. Que funciones: se debe de detallar las actividades que se realizan.
3. Que fin tiene: describir cuales son los objetivos que se buscan.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Actividades diarias y constantes: se refiere a las actividades que la persona realiza durante el día de forma constante.

2. Actividades periódicas: se refiere a las actividades repetidas a intervalos regulares aunque no diarias.

3. Actividades eventuales: se refiere a las actividades que son realizadas ocasionalmente o a intervalos muy irregulares.

¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? Aquí se describirán siempre y cuando se tengan otras obligaciones.

4. Observaciones generales: la persona encargada del análisis deberá anotar cualquier observación que se adquiera y se crea conveniente

¿De que puesto en concreto pasa al actual? Se escribirá el nombre del puesto que la persona analizada tenía antes siempre y cuando así haya sido.

5. El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida: se debe describir de alguna forma esa rutina.

6. En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente: En este apartado se debe de marcar con una x la opción mas indicada

Iniciativa

En este apartado se elegirán las opciones que sean necesarias.

a. Requisitos físicos

1. El puesto exige: se describirán las actividades que requieran de esfuerzo físico.

2. Tipo de cosas

Cargar: detallar las cosas que es necesario cargarlas

Jalar: detallar las cosas que requieren ser jaladas.

Sujetar: detallar las cosas que requieren ser sujetadas.

3. Otros tipos de esfuerzos: si existe algún esfuerzo diferente a los mencionadas se deberán mencionar.

4. Exige determinados requisitos de

Edad: se refiere si es necesaria una cierta edad para laborar dentro de la empresa.

Presentación: se refiere si el puesto demanda de una buena presentación personal.

Sexo: se escribirá el sexo que sea requisito para el puesto de trabajo.

Estado Civil: se escribirá el estado civil de la persona que sea requisito

Nacionalidad: se debe escribir como su nombre lo indica la nacionalidad de la Persona

b. Esfuerzo mental y visual.

1. Atención concentrada y constante: se describirá las atenciones concentradas y constantes que se tengan.
2. Esfuerzo visual: se describirá cual es el esfuerzo visual que se tiene el puesto
3. Esfuerzo auditivo: se describirá el esfuerzo auditivo que se tenga dentro del puesto.

c. Responsabilidades de bienes.

1. Equipo: mencionar si se tiene responsabilidad con algún equipo.
2. Despacho propio: mencionar si tiene oficina propia o compartida y si no la tiene.
3. Teléfono: mencionar si dentro de su equipo tiene un teléfono.
4. Escritorio-silla: mencionar si utiliza escritorio y silla.
5. Papelería: mencionar si utiliza papelería.
6. Materiales: mencionar si utiliza materiales y cuales son estos.
7. Herramientas: mencionar si se usan y que tipo de herramientas son.
8. maquinas y aparatos: mencionar el tipo de maquinaria o aparato utilizados si es que los usa.
9. Otros: mencionar si utiliza cualquier otro material que no se haya mencionado anteriormente.
10. Dinero: escribir si manipula o no y cual es la cantidad.
11. Documentos al portador: mencionar si se utilizan cheques o otros.

d. Responsabilidad en supervisión

1. Supervisión inmediata: Si se encarga de supervisar de forma directa debe mencionarlo al igual que el número de personas que se tengan a su cargo.
2. Tipos de trabajos que supervisa: mencionar cuales y cuantos trabajos supervisa.

e. Responsabilidad en dirección

1. Tiene acceso a datos confidenciales tales como:
Políticas generales de la institución: mencionarlas si las tiene y cuales son estas.

f. Responsabilidad del contacto con el público

1. Frecuencia del contacto con el público: se refiere que se tiene que evaluar la frecuencia en porcentaje.

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas:
mencionar cuales pueden ser estos.

g. Medio ambiente y posición

- a) posición en que se desarrollan las labores: en este apartado se debe elegir cual o cuales posición esta expuesta la persona.
- b) Medio en que se desarrollan las labores: se deberán elegir cual es el ambiente al que se esta expuesto.
- c) El trabajo se considera: se deberá elegir la opción que más se apegue a la realidad.

h. Riesgos y enfermedades

1. Se escribirán las causas que pueda generar cualquiera de los tipos de lesión posible mencionadas en el formulario y cual podría ser la gravedad de estas.

3. GUIA PARA LLENAR EL REPORTE DE ENTREVISTA

- I. En los datos generales se debe poner el nombre de la persona entrevistada, la fecha en que se realiza la entrevista y el puesto al que aplica.
- II. En lo referente a la experiencia laboral, datos generales, estudio e intereses personales, se debe marcar con una "x" la alternativa que considere se apegue a lo expuesto por el entrevistado.
- III. En la estimación general del candidato, la persona que realiza el reporte deberá decir cual es su opinión con respecto a la persona que se ha entrevistado.
- IV. Al final del documento se debe colocar el nombre de la persona que realiza el reporte, la fecha en que se realizó y el puesto que desempeña.

4. GUIA PARA LLENAR EL FORMULARIO DE LA EVALUACIÓN DEL CANDIDATO.

- I. En los datos generales se pondrá el nombre de la persona a evaluar, la fecha de la evaluación y el puesto al que aplica.
- II. En la segunda parte deberá evaluar la presentación del candidato, la experiencia, los conocimientos y el desenvolvimiento

5. GUIA PARA LLENAR EL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

I. Valoración general

Califique del 1 al 10:

1. Que tan malo o excelente fue el contenido general de la capacitación.
2. El programa no lleno o lleno totalmente su interés.
3. La claridad de la información al iniciar la capacitación.

4. El programa fue muy corto o muy largo.

II. Valoración del diseño y contenido

1. Evaluar del 1 al 10 que tan malo o excelente fue el contenido de la capacitación.

- a) Considere si el curso tuvo un seguimiento lógico.
- b) Considere si el tiempo fue utilizado y distribuido convenientemente.
- c) Considere si la secuencia llevo un orden lógico.
- d) Considere si la teoría se aplico a la práctica.
- e) Considere si la metodología fue diversa, de tal modo de que la enseñanza no fue rutinaria.
- f) Considere si el contenido de los temas fue explicado.
- g) evalúe si los temas fueron motivacionales.

2. se refiere al grado de dificultad de los temas impartidos.

3. se refiere a la novedad de los temas o al conocimiento q se tiene sobre ellos.

III. Documentación y material de apoyo

En este punto deberá evaluar del 1 al 10 el grado de utilidad que se le dio al material de apoyo.

IV. Capacitadores

Califique del 1 al 10 la eficiencia o excelencia en:

- a) La claridad con la que el capacitador impartió el curso.
- b) El interés que el capacitador transmitió.
- c) La variedad en la metodología para transmitir la información.
- d) El grado de conocimiento del capacitador.
- e) El capacitador transmitió la reflexión en los capacitados.
- f) El capacitador fue accesible y permitió la opinión de los capacitados.

V. Ambiente del programa de capacitación

Califique del 1 al 10 lo poco o mucho en:

- a) El interés en la participación de los capacitados.
- b) Los capacitados pudieron expresar opiniones con respecto a la temática.
- c) Existió cooperación y trabajo en equipo.
- d) Existió igualdad entre los capacitados.
- e) Las instalaciones fueron apropiadas.
- f) El curso fue bien organizado.

VI. Otros comentarios y sugerencias

En este punto se debe responder a las preguntas de forma breve.