



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**DISEÑO ALTERNATIVO DEL SISTEMA DE RECURSOS
HUMANOS COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA, SAN SALVADOR, 2008-2009.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR:

BLANCA ALICIA ERAZO GUZMÁN.

CARLOS ALEXANDER LÓPEZ RAMÍREZ.

JOSÉ ÁNGEL GARCÍA SALAMANCA.

SAN SALVADOR, 29 DE ENERO DE 2010.

Agradecimientos.

Blanca Alicia Erazo Guzmán.

Le doy gracias a Dios a nuestra madre santísima por permitirme terminar mi carrera Universitaria. A mis padres y hermanos que siempre estuvieron conmigo para apoyarme; a mis compañeros de tesis y demás compañeros de la Universidad por brindarme su amistad. A los catedráticos por todos los conocimientos transmitidos durante todo el proceso de la carrera.

Agradecimientos.

Carlos Alexander López Ramírez.

“En agradecimiento a Dios todo poderoso por haberme permitido realizar y finalizar el trabajo de graduación, así como también, por haberme puesto los medios en el camino para facilitar la realización de esta investigación, también le agradezco a mi familia por apoyarme desde el inicio de mi profesión que ha sido incondicional ese apoyo, y sobre todo a Dios que ha sido mi guía en lo espiritual.”

Dedicatoria

José Ángel García Salamanca.

Dedico este trabajo de graduación a Dios todo poderoso por prestarme la vida y brindarme la oportunidad de coronar mi carrera universitaria como licenciado en administración de empresa.

Y es especial a mi abuela María Fernanda Vda. De Salamanca, por brindarme su apoyo, y por todos los sacrificios que hizo para que mis sueños se volvieran realidad, por encomendarme a Dios en sus oraciones y por las bendiciones que me regala cada vez que salgo de casa, por esas sonrisas que me hacen saber que soy parte de su corazón, por sus lágrimas que muchas veces me enseñaron que no es malo llorar, por darme la mano en los momentos más difíciles con sus palabras llenas de sabiduría, por los consejos que día a día me obsequia que me han transformado en el hombre de bien que ahora soy, y por mostrarme que la vida es el principio de la eternidad.

También agradezco a todos los catedráticos que me instruyeron durante mis años en la Universidad Pedagógica y que me hicieron ver que la vida está llena de obstáculos y que hay que prepararse constantemente para poderlos superar y a las autoridades municipales de la Alcaldía de Apopa por haber permitido realizar el trabajo de graduación en la municipalidad.

Índice

CAPÍTULO I

Contenido	Nº Pág.
1.0 Marco Conceptual.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivos Generales.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Antecedentes del Problema.....	5
1.3.1 Antecedentes Históricos.....	5
1.3.1.1 Ubicación Geográfica del Municipio de Apopa.....	5
1.3.1.2 Demografía de la Ciudad de Apopa.....	7
1.3.1.3 Actividad Económica.....	9
1.3.1.4 Historia Política de los Últimos 50 Años.....	10
1.3.1.5 Organigrama de la Alcaldía Municipal de Apopa.....	12
1.3.1.5.1 Consejo Municipal 2006-2009.....	13
1.3.1.5.2 Algunos Departamentos de la Municipalidad.....	14
1.3.1.6. Financiamiento Municipal.....	16

1.3.2 Antecedentes Teóricos	19
1.3.2.1 Evolución de la Administración de Recursos Humanos.....	19
1.3.2.1.1 Gestión del conocimiento.....	23
1.3.2.2 Administración Pública, Privada y Mixta.....	24
1.3.2.2.1 Comparación Entre Administración Pública y Privada.....	25
1.3.2.3 Régimen del Personal según el Código Municipal.....	26
1.3.2.4 Disposiciones generales de La Ley de la Carrera Administrativa...	27
1.3.3 Antecedentes de Estudios sobre Recursos Humanos en otras Alcaldías	31
1.3.3.1 Estudios Realizados en La Alcaldía de Soyapango.....	31
1.3.3.2 Estudios Realizados en La Alcaldía de Santa Tecla.....	32
1.3.3.3 Estudios Realizados en La Alcaldía de Antigua Cuzcatlán.....	33
 1.4 Justificación.....	 34
 1.5 Planteamiento del Problema.....	 36
 1.6 Alcances y Limitaciones.....	 38
 1.7 Recuento de Categorías y conceptos.....	 44

CAPÍTULO II

Contenido	Nº Pág.
2.0 Marco Teórico.....	50
2.1 Fundamentación Teórico Metodológico.....	50
2.1.1 Breve Historia de las Escuelas del Conocimiento Administrativo.....	50
2.1.2 Orígenes de la Teoría de Sistemas.....	57
2.1.3 Clasificación de los Sistemas.....	59
2.1.4 Importancia de los Sistemas.....	61
2.1.5 Componentes de los Sistemas.....	62
2.1.6 La Teoría de Sistemas Aplicada a las Organizaciones.....	63
2.1.6.1 Sistema Administrativo.....	64
2.1.6.2 Concepto de Sistemas.....	65
2.1.6.3 Concepto de Administración.....	66
2.1.6.4 Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	67
2.1.6.5 Los Recursos Organizacionales.....	68
2.1.6.6 Carácter Multivariado de la Administración de Recursos Humanos.....	70
2.1.6.7 Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	71
2.1.6.8 Administración de Recursos Humanos como Proceso.....	72
2.1.7 Procesos del Sistema de Recursos Humanos.....	73
2.1.7.1 Integración de Recursos Humanos	73
2.1.7.1.1 Proceso de Reclutamiento.....	73
2.1.7.1.2 Proceso de Selección.....	76

Contenido	Nº Pág.
2.1.7.1.3 Inducción de Personal.....	78
2.1.7.2 Organización de Recursos Humanos.....	80
2.1.7.2.1 Análisis de Puesto.....	80
2.1.7.2.2 Descripción del Puesto.....	82
2.1.7.2.3 Evaluación del Desempeño.....	85
2.1.7.3 Retención de Recursos Humanos.....	87
2.1.7.3.1 Administración de Sueldos y Salarios.....	87
2.1.7.3.2 Seguridad Ocupacional.....	89
2.1.7.4 Desarrollo de Recursos Humanos.....	93
2.1.7.4.1 Proceso de Capacitación de los Empleados.....	93
2.1.7.5 Auditoría de Recursos Humanos.....	95
2.1.7.5.1 Bancos de Datos.....	95
2.1.7.5.2 Control de Recursos Humanos.....	98
2.2 Construcción del Marco Empírico.....	101
2.2.1 Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos.....	101
2.2.1.1 Funciones esenciales de un Departamento de Recursos Humanos.....	102
2.2.1.2 Estructura de Recursos Humanos.....	103
2.2.1.3 Funciones Generales de las Áreas del Departamento de Recursos - Humanos.....	104
2.2.2 Mobiliario y Equipo.....	108
2.2.3 El Leasing Mobiliario.....	108
2.2.4 Espacio Físico del Departamento de Recursos Humanos.....	110

Contenido

Nº Pág.

2.2.5 El Leasing Inmobiliario.....	110
2.2.6 Financiamiento de Departamento de Recursos Humanos.....	111
2.2.7 Herramientas Organizativas con las que se Cuenta.....	112
2.2.8 Administración.....	112
2.2.9 Interrelación del Departamento de Recursos Humanos - con otros Departamentos.....	113
2.2.10 Procesos del Sistema del Departamento de Recursos Humanos.....	114
2.2.10.1 El Reclutamiento de Personal.....	114
2.2.10.1.1 Políticas para el Reclutamiento.....	115
2.2.10.1.2 Procedimientos del Reclutamiento.....	116
2.2.10.1.2.1 Requisición de Personal.....	116
2.2.10.1.2.2 Formato de Requisición de Personal.....	117
2.2.10.1.3 Determinación de Perfiles Ocupacionales.....	118
2.2.10.1.3.1 Formato de Perfil Ocupacional.....	119
2.2.10.1.4 Inventario de Recursos Humanos.....	120
2.2.10.1.5 Formato de Solicitud de Empleo.....	121
2.2.10.2 Selección del Personal.....	123
2.2.10.2.1 Políticas de Selección.....	123
2.2.10.2.2 Desarrollo del Proceso de Selección.....	123
2.2.10.2.3 Formato de Entrevista Estructurada de Selección.....	124

Contenido

Nº Pág.

2.2.10.2.4 Formato de Resumen de Entrevista.....	126
2.2.10.3 La Contratación de Personal.....	127
2.2.10.3.1 Políticas de Contratación.....	127
2.2.10.3.2 Las Formas de Contratación del Recurso Humanos.....	128
2.2.10.3.3 Formato de Contrato de Trabajo.....	129
2.2.10.4 El Outplacement.....	131
2.2.10.4.1 El Proceso del Outplacement.....	132
2.2.10.5 El Outsourcing de Personal.....	134
2.2.10.6 La Inducción de Personal.....	138
2.2.10.6.1 Políticas de Inducción.....	138
2.2.10.6.2 Pasos para llevar a cabo la Inducción.....	139
2.2.10 .6.3 Instrumentos para llevar a cabo la Inducción.....	140
2.2.10 .6.3.1 Manual de Bienvenida.....	140
2.2.10 .6.3.2 Manual de Inducción.....	141
2.2.10.6.3.3 Reglamento Interno de la Institución.....	142
2.2.10.7 El Análisis de Puestos.....	143
2.2.10 .7.1 Políticas del Análisis de Puestos.....	143
2.2.10.7.2 Etapas del Análisis del Puesto.....	144
2.2.10.7.3 Formato de Información del Análisis del Puesto.....	145
2.2.10.8 La Descripción de Puesto.....	147

Contenido

Nº Pág.

2.2.10 .8.1 Políticas de la Descripción de Puestos	147
2.2.10.8.2 Procedimiento par Levantar la Descripción de Puestos.....	148
2.2.10.8.3 Formato para Realizar la Descripción de Puesto.....	149
2.2.10.9 La Evaluación del Desempeño.....	150
2.2.10.9.1 Políticas de la Evaluación del Desempeño.....	151
2.2.10.9.2 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño.....	151
2.2.10.9.3 Evaluación del Desempeño por Escalas Gráficas Discontinuas.....	152
2.2.10.9.4 Formato para evaluar el Desempeño.....	154
2.2.10.10 La Administración de Sueldos y Salarios.....	155
2.2.10.10.1 Políticas de la Administración de Sueldos y Salarios.....	155
2.2.10.10.2 Procedimientos de la Administración de Sueldos y Salarios.....	156
2.2.10.10.3 Pago de Horas Extras.....	157
2.2.10.10.4 Administración de la Planilla.....	159
2.2.10.10.5 Formato para determinar Sueldos y Salarios.....	160
2.2.10.11 La Seguridad Ocupacional.....	161
2.2.10.11.1 Políticas de Higiene y Seguridad Ocupacional.....	161
2.2.10.11.2 Procedimientos de Higiene y Seguridad Ocupacional.....	162
2.2.10.11.3 Instrumento para Realizar el Proceso de Higiene y Seguridad.....	162
2.2.10.11.3.1 Plan de Seguridad en el Trabajo.....	162
2.2.10.11.3.2 Plan de Higiene en el Trabajo.....	163

Contenido

Nº Pág.

2.2.10.12 La Capacitación.....	164
2.2.10.12.1 Políticas de Capacitación.....	164
2.2.10.12.2 Pasos para la Elaboración de un Plan de Capacitación.....	165
2.2.10.12.3 Formato para Verificar la Necesidad de Capacitación.....	167
2.2.10.12.4 Formato de Solicitud de Capacitación.....	170
2.2.10.12.5 Partes que debe Tener un Plan de Capacitación.....	171
2.2.10.13 Bancos de Datos.....	172
2.2.10.13.1 Políticas para el Proceso de Bancos de Datos.....	172
2.2.10.13.2 Procesos de la Organización de los Bancos de Datos.....	172
2.2.10.13.3 Contenido de los Bancos de Datos.....	173
2.2.10.14 Control de Recursos Humanos.....	174
2.2.10.14.1 Políticas del Control de Recursos Humanos.....	174
2.2.10.14.2 Procedimiento del Control de Recursos Humanos.....	175
2.2.10.14.3 El Informe de Auditoría.....	177
2.3 Descripción de los Instrumentos Utilizados.....	178
2.4 Instrumentos Utilizados.....	179
2.4.1 Formato del Cuestionario (encuesta).....	180
2.4.2 Formato de la Guía de Entrevista.....	184
2.4.3 Formato de la Guía de Observación.....	188

2.5 Tabulación e Interpretación de los Resultados.....	189
2.5.1 Resultados de la Encuesta.....	189
2.5.2 Resultados de la Entrevista.....	210
2.5.3 Resultados de la Observación Directa.....	217
2.6 Análisis de los Resultados.....	220
2.7 Formulación Teórico Metodológico.....	228
2.8 Desarrollo y Definiciones Posterior a Contraposiciones.....	230
2.9 Diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía.....	235
2.9.1 Estructura de Recursos Humanos.....	236
2.9.2 Mobiliario y Equipo con el que Cuenta.....	237
2.9.3 Espacio Físico del Departamento de Recursos Humanos.....	238
2.9.4 Financiamiento del Departamento de Recursos Humanos.....	238
2.9.5 Herramientas Organizativas con las que Cuenta.....	239
2.9.6 Administración.....	240
2.9.7 Interrelación del Departamento de Recursos Humanos - con Otros Departamentos.....	240
2.9.8 Procesos del Sistema de Recursos Humanos.....	241
2.9.8.1 Proceso de Reclutamiento de Personal.....	242
2.9.8.2 Proceso de Selección.....	243
2.9.8.3 Proceso de Inducción.....	244
2.9.8.4 Análisis de Puesto.....	245

Contenido	Nº Pág.
2.9.8.5 Descripción de Puesto.....	246
2.9.8.6 Evaluación del Desempeño.....	247
2.9.8.7 Administración de Sueldos y Salarios.....	248
2.9.8.8 Seguridad Ocupacional.....	249
2.9.8.9 Proceso de Capacitación.....	249
2.9.8.10 Bancos de Datos.....	250
2.9.8.11 Control de Recursos Humanos.....	251

CAPÍTULO III

3.0 Marco Operativo.....	252
3.1 Descripción de los Sujetos de Estudios.....	252
3.2 Procedimiento para la Recolección de los Datos.....	254
2.2.1 Metodología de la Investigación.....	256
2.2.2 Ámbito de la Investigación.....	258
2.2.3 Procedimiento para la Determinación del Universo.....	259
2.2.4 Procedimiento para la Determinación de la Muestra.....	259
3.3 Especificación de las Técnicas para el Análisis de los Datos.....	260
3.4 Cronograma de Actividades.....	262
3.5 Recursos Utilizados.....	264
3.6 Índice Preliminar sobre Informe Final.....	265
2.5 Bibliografía.....	270

CAPÍTULO I

1.0 MARCO CONCEPTUAL.

1.1 Introducción.

La Administración de Recursos Humanos, tiene la responsabilidad de adquirir, desarrollar, proteger y utilizar a las personas que son el factor más importante, que una organización necesita para ser eficiente y efectiva.

El capítulo uno, se ha elaborado con los antecedentes históricos del municipio de Apopa; entre estos están: la ubicación geográfica, la división política de municipio y su fundación, que se remonta a 1,543, la diferencia entre la administración pública y la administración privada, una reseña del surgimiento de la Administración de Recursos Humanos, los orígenes las teorías de sistemas.

Además en la justificación, se plasma la necesidad de realizar este estudio y en el planteamiento del problema, se señala la problemática existente en el departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía. También, se consideran los alcances y las limitaciones teóricas y el recuento de conceptos y categorías que se utilizarán durante el desarrollo de la investigación.

El capítulo dos, contiene el marco teórico, y en este se plasma la fundamentación teórico metodológica, en esta se desarrolla una breve reseña histórica sobre las escuelas del pensamiento administrativo, algunos conceptos importantes para la investigación, los cuales son el preámbulo para dar paso a la teoría relacionada con el Sistema Administrativo de Recursos Humanos, que es el punto central en este trabajo.

Para sustentar la base teórica se han tomado en consideración las siguientes áreas importantes: la integración, la organización, la retención, el desarrollado y la auditoría de los Recursos Humanos, de los temas anteriormente mencionados, se han considerado información de diferentes autores actuales, para realizar un análisis más fructífero del contenido, se han hecho contraposiciones y se ha establecido la posición propia del grupo, se ha creado una nueva definición de los diferentes temas. Además, se han hecho los alcances y limitaciones, de los conceptos y definiciones más importantes que se incluyen en este trabajo.

En la construcción del marco empírico, se desarrolla la metodología de la investigación, la cual describe la forma de realizar la investigación y las fuentes primarias y secundarias consultadas, también, el ámbito en el cual se desarrolla la investigación, el procedimiento utilizado para calcular el universo y la muestra de la investigación y la descripción de los instrumentos utilizados para llevar a cabo la encuesta, la entrevista y la guía de observación; para obtener la información de

campo, también se incluye; la tabulación, el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta y los resultados de la entrevista y la guía.

La construcción teórico metodológica, está formada por el proceso para obtener la información, considerando la importancia del Sistema Administrativo de Recursos Humanos; en este capítulo también se incluye, el desarrollo de definiciones teóricas, posterior a contraposiciones, la cual contiene los conceptos que son fruto de esta investigación, y un diagnóstico en el cual, se describe la forma en que la institución lleva acabo las actividades, y Además, se presenta el diseño alternativo del sistema de Recursos Humanos, en el cual se plantea la forma en la cual deberían de realizarse los procesos.

Como parte del capítulo tres, se tiene el Marco Operativo, dentro del cual se incluye la descripción de los sujetos de la investigación, en este se contrapone lo planteado en la primera parte de este trabajo y lo encontrado al final de la investigación, en el procedimiento para la recopilación de los datos, se describe la forma en la cual se recopiló la información, el cronograma de actividades, una reseña de los recursos utilizados y el informe preliminar sobre el informe final el cual consiste en una descripción del contenido de este trabajo de graduación. Y al final del capítulo, se anexa la bibliografía que se ha utilizado en la elaboración de este trabajo.

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo General:

- ✓ Analizar el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa, sus políticas y planes de trabajo, para detectar fortalezas y debilidades que tiene en la actualidad; lo cual posibilite proponer un diseño alternativo del Sistema de Recursos Humanos para dicha institución.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Conocer la administración del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa y los procesos que ejercen, para la elaboración de un diagnóstico de su funcionamiento.
- ✓ Elaborar un Sistema de Recursos Humanos a la Alcaldía de Apopa, que contenga las herramientas necesarias para el desarrollo de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, el cual contribuya al mejoramiento continuo de la gestión administrativa.

1.3 Antecedentes del Problema.

1.3.1 Antecedentes Históricos.

1.3.1.1 Ubicación Geográfica del Municipio de Apopa.

La Ciudad de Apopa, se ubica en el distrito de Tonacatepeque, en la zona geográfica central del país, a 12 km. al norte de San Salvador, su territorio es de 51.84 Km.² y es parte de los 19 municipios que forman el departamento de San Salvador, al norte limita con el Municipio de Guazapa, al Sur con el Municipio de Ciudad Delgado, al Oriente con el Municipio de Tonacatepeque y al Poniente con el Municipio de Nejapa; se encuentra a 432 Metros sobre el nivel del mar.¹ Sus principales vías de comunicación son: Carretera Troncal del Norte y la Carretera a Quezaltepeque, con los Municipios de Nejapa, Guazapa, Ciudad Delgado, San Salvador y Cuscatancingo. Cantones y Caseríos enlazan por caminos vecinales, además, hay comunicación por la antigua Línea férrea.²

División Política de Apopa: Para su administración, el municipio se divide en ocho cantones, que son: El Ángel, Guadalupe, Joya Galana, Joya Grande, Las Delicias, San Nicolás, Suchinango y Tres Ceibas. También, cuenta con 38 caseríos; 31 Urbanizaciones, 38 Colonias, 49 lotificaciones, 12 Comunidades, 7 Residenciales y 4 parcelaciones, haciendo un total de 182 comunidades.³

¹Alcaldía de Apopa, Información Interna, 2008.

²Alcaldía Municipal de Apopa, recuperado el 22 de Octubre de 2008, de www.alcaldiadeapopa.gob.sv/apopa/01v_02_historia.php.

³Canal 50, recuperado el 22 de Octubre de 2008 de <http://canal50apopa.net84.net/apopa.html>.

Mapa Geográfico del Municipio de Apopa



La cabecera del municipio, es la Ciudad de Apopa, y se divide en los barrios: El Perdido, Centro, El Calvario y El Tránsito y varias colonias y comunidades, entre las que están: Jardines del Norte I y II, Reparto Apopa, San Sebastián, La Obrera, Madre Tierra, La Ermita, Maria Elena, Guadalupe, Las Orquídeas, Los Naranjos, Las Jacarandas, El Álamo, y Santa Marta.⁴

⁴Alcaldía Municipal de Apopa, recuperado el 22 de Octubre de 2008 de www.alcaldiadeapopa.gob.sv/apopa/01v_02_historia.php.

1.3.1.2 Demografía del Municipio de La Ciudad de Apopa.

Con respecto a la fundación de Apopa, se puede decir, que es una población de origen Pipil Precolombina, con fecha de fundación como pueblo el 15 de enero de 1,543, su nombre en Nahuatl significa “Lugar de Nieblas”, proviene de a, at, que significa; “agua”, y de poc̥ti, que significa; “vapor” (apócti, vapor de agua, niebla), y pa, que es un sufijo locativo.

En 1,740, este municipio; recibía el nombre de Santa Catarina de Apopa. Según el corregidor e intendente, Don Antonio Gutiérrez Ulloa, En 1,786. Pasó a formar parte de San Salvador. Para 1,807, se informaba que estaba poblado por 35 españoles, 626 indios nativos y 1,112 ladinos; se cultivaba frutas, caña, maíz, arroz y se criaba ganado en las áreas rurales.

El pueblo de Apopa, formó parte del Departamento de San Salvador, desde el 12 de junio de 1,824, hasta el 9 de marzo de 1,836. En esta última fecha, se incorporó al Distrito Federal de La República de Centroamérica, a cuya unidad administrativa perteneció, hasta el 30 de junio de 1,839. Nuevamente pasó como municipio, del Distrito Norte de San Salvador, al disolverse La Federación Centro americana y estaba comprendido por tres haciendas: El Ángel, San José Arrazóla, San Nicolás; esta última, comprada por la Corporación Municipal, cooperando en la adquisición el Presidente de la República, Capitán General Gerardo Barrios.

Por Ley del 28 de Enero de 1,865, se creó el Distrito Norte o Distrito de Apopa, como cabecera y con jurisdicción en las poblaciones de San Martín, Tonacatepeque y Nejapa, el título de villa, se le concedió el 7 de marzo de 1,874 y el de ciudad el 7 de junio de 1,921, este último, bajo la administración de Jorge Meléndez.⁵ Las fiestas patronales de esta importante ciudad son del 20 al 25 de Noviembre en honor a Santa Catarina Virgen y Mártir.

Apopa, es uno de los municipios más densamente poblados de El Salvador, según estimaciones hechas por la municipalidad a partir de proyecciones tomando como base, el censo realizado por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), se reflejó que la población aproximada en el municipio de Apopa, para el año 2,007, es de 250,000 habitantes, con una densidad poblacional de 4,822.53 habitantes, por kilómetro cuadrado.⁶ La población de Apopa, está creciendo día a día y la Alcaldía, debe actualizar sus procesos para transformarse en un ente eficiente, por esta razón; un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos, se convertiría en una herramienta que vendría a agilizar la obtención de resultados, a través de las Gerencias Administrativas, de esta forma, se brindaría un mejor servicio a los usuarios y empleados, quienes son la razón de ser de La Alcaldía Municipal de Apopa.

La población de este municipio, se dedica a diversas actividades económicas; las cuales detallamos a continuación.

⁵Jorge Lardé y Larín, *Guía histórica de El Salvador* edición 1952 Imprenta Nacional, P. 47,48

⁶DIGESTYC, recuperado el 20 de Octubre de 2008 de <http://www.digestyc.gob.sv/>.

1.3.1.3 Actividad Económica.

Con respecto a la actividad económica de La Ciudad de Apopa, se puede decir que se centra en la Industria Manufacturera, Comercio por Mayor y Menor, Construcción, Agricultura, Administración Pública, Transporte, y otros. Algunas de las industrias más grandes asentadas en el lugar son: Industrias Sintéticas de Centro América (INSINCA), Destilería Salvadoreña, Mobília y el Ingenio El Ángel, entre otras, desde 1,992, en Apopa, se podía percibir una dinámica comercial, bastante grande, fluida y muy importante. Aunque era una dinámica comercial desordenada, adquiere notable importancia sobre otros municipios aledaños, debido a la captación de una gran cantidad de gente de la zona norte, que se mueven hacia San Salvador, Apopa, se caracteriza por tener una actividad comercial formal e informal.

Vale la pena mencionar, que para lograr que la economía del municipio sobresalga de forma ordenada, la Alcaldía, debe contar con el personal calificado, para brindar un servicio de asesoría oportuno y eficaz, en las tareas por conseguir la eficiencia, es por esto, que se está promoviendo la creación de un Complejo Industrial, al cual se destinarán más de mil manzanas y a su vez; se construirá un proyecto habitacional popular, para lo cual se ha diseñado un plan de ordenamiento territorial y desarrollo económico. En este municipio, la economía ha venido evolucionando con el transcurso de los años, y se ha vuelto parte fundamental para el desarrollo de la ciudad, a pesar de que la alternabilidad ideológica ha sido notable como se presenta a continuación.

1.3.1.4 Historia de la Administración Política de los últimos 50 años.

La historia de los gobernantes de una ciudad es de mucha importancia, razón por la cual en el siguiente cuadro; se presentan los nombres de los gobernantes que ha tenido Apopa, en los últimos cincuenta años.

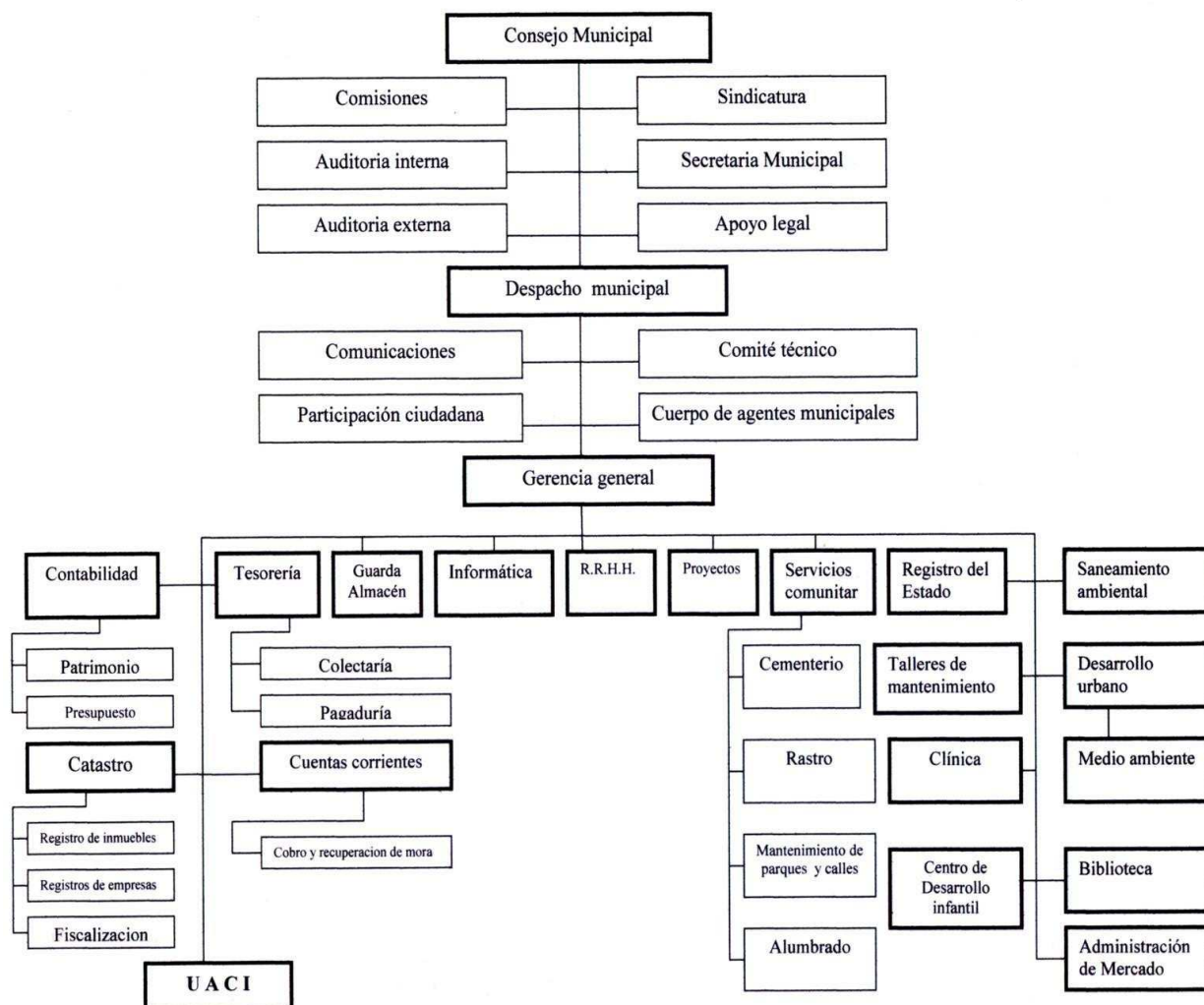
Periodo	Alcaldes	Partido Político
2006-2009	Luz Estrella Rodríguez Zúñiga	Frente Farabundo Martín Para la Liberación Nacional (FMLN)
2003-2006	Luz Estrella Rodríguez Zúñiga	Frente Farabundo Martín Para la Liberación Nacional (FMLN)
2000-2003	Juan Osmín Estrada González	Frente Farabundo Martín Para la Liberación Nacional (FMLN)
1997-2000	Juan Osmín Estrada González	Frente Farabundo Martín Para la Liberación Nacional (FMLN)
1991-1994	Romeo Humberto González	Alianza Republicana Nacionalista (ARENA)
1989-1991	Romeo Humberto González	Alianza Republicana Nacionalista (ARENA)
1987-1989	Romeo Humberto González	Alianza Republicana Nacionalista (ARENA)
1985-1987	Asunción Castro	Partido Demócrata Cristiano (PDC)
1981-1983	Víctor Moreno Marín López	Partido de Conciliación Nacional(PCN)
1979-1981	Romeo Humberto González	Partido de Conciliación Nacional(PCN)
1977-1979	Romeo Humberto González	Partido de Conciliación Nacional(PCN)
1975-1977	Romeo Humberto González	Partido de Conciliación Nacional(PCN)
1973-1975	David Duque	Partido Demócrata Cristiano (PDC)
1971-1973	Víctor Manuel Moreno	Partido de Conciliación Nacional(PCN)
1969-1971	Oscar Velásquez Gamero	Partido de Conciliación Nacional(PCN)
1967-1969	Héctor Duque Orellana	NOTA: Los alcaldes hasta esta fecha
1965-1967	Fabio Amador	Eran nombrados por el gobierno
1963-1965	Alfredo Parada Medina	Central es decir que eran impuestos.
	Teresa Magaña	Interinato
1961-1963	José María Opíco	
1959-1961	Abdón Canjura	
1957-1959	Simón Virgilio Olmedo	
	Natividad Cornejo	Interinato
1955-1957	José María Opíco Gamero	
1953-1955	Cristóbal Guzmán Gamero	
	Natividad Cornejo	Interinato
1951-1953	Abdón Canjura	
	Luís Sorto	Interinato
1949-1951	Abdón Canjura	
	José María Opíco	Interinato

En el cuadro anterior, se puede apreciar los partidos políticos, que han gobernado la Alcaldía, a pesar de esto, es preciso aclarar que los candidatos para representar un partido político, en las elecciones, para alcaldes municipales, se someten a una preselección entre los candidatos más fuertes; o los que mejores posibilidades representan para estos, además, cabe mencionar, que algunos candidatos son sustituidos por el mismo desgaste en su imagen política, y la pérdida de credibilidad ante sus seguidores; es decir, que si un mismo partido administra por varios periodos, no necesariamente los representará en todos los periodos un mismo candidato.

A pesar de las diferentes administraciones políticas, no ha sido posible establecer un plan de trabajo, que busque el mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos, para atender las diferentes necesidades sociales, de sus empleados, Es por esto, que un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos, le daría a la Alcaldía, la oportunidad de implementar las herramientas necesarias; para poder desarrollar sus funciones con eficiencia.

Es necesario aclarar, que en el Departamento de Recursos Humanos, de la Alcaldía de Apopa, no se han elaborado antes; estudios de este tipo, y por experiencias con estudios llevados a cabo en otras municipalidades; Se considera que un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos, será de gran ayuda para esta área de la Alcaldía, que es parte fundamental para tener el personal idóneo.

1.3.1.5 Organigrama de la Alcaldía Municipal de Apopa.



1.3.1.5.1 Concejo Municipal 2006-2009.

El Concejo, está presidido por el Alcalde o Alcaldesa, y es la máxima autoridad del municipio, tiene carácter deliberante y normativo. Se reúne una vez a la semana y vela por el cumplimiento de las ordenanzas, reglamentos y otros.

Alcaldesa	: Dra. Luz Estrella Rodríguez
Síndico	: Sr. José Asensio Aguilar Granados
1er Regidor Propietario	: Lic. Juan Antonio Méndez Murguía
2º Regidor Propietario	: Sra. Flor Fidelina Gamero Aguilar
3º Regidor Propietario	: Sr. Rodolfo Martínez García
4º Regidor Propietario	: Sra. María Luisa Lemus de Carranza
5º Regidor Propietario	: Sr. Pedro Antonio Navarro
6º Regidor Propietario	: Lic. Jesús Crespín Campos
7º Regidor Propietario	: Ing. Ricardo Quintanilla
8º Regidor Propietario	: Sra. Marta Elsa Romero de Velásquez
9º Regidor Propietario	: Sr. José David Recinos Toba
10º Regidor Propietario	: Licda. Ruth Dalila Clímaco Pavón
11º Regidor Propietario	: Sra. Cecilia Guadalupe Merino
12º Regidor Propietario	: Dr. Renzo Hugo Edgardo Castillo
1º Regidor Suplente	: Dra. Blanca Margarita López Quijano
2º Regidor Suplente	: Sr. José Pedro Guevara Portillo
3º Regidor Suplente	: Sr. Jorge Alberto Aguilar Merino
4º Regidor Suplente	: Sra. María Victoria Alvarenga

1.3.1.5.2 Algunos Departamentos de La Municipalidad.

A continuación, se describen algunos departamentos que conforman la Alcaldía Municipal de Apopa; y son los encargados de tomar las decisiones de esta institución pública.

Departamento de Recursos Humanos. Es el encargado de realizar los trámites necesarios para atraer personas capaces para cubrir las plazas vacantes, así como también, el desarrollo de las habilidades de las personas, además, crear las herramientas necesarias para retener el personal.

Departamento de Catastro. Realiza los trámites, de los traspasos y desmembración de cuentas por inmuebles, realiza los trámites por aperturas de Cuenta y Asentamiento de escritura por inmueble, requisitos para efectuar trámites de empresas. Este, rige el registro de los comercios de la Ciudad de Apopa.

Departamento de Contabilidad. Es el encargado de monitorear los ingresos y los egresos, que la Alcaldía realiza, a través de las tasas, impuestos, Derechos y registros, con lo cual se paga salarios, servicios e inversiones que contribuyen al desarrollo municipal.

Departamento Cuentas Corrientes y Gestión de Cobros. Calcula las tasas e impuestos municipales a cancelar por los contribuyentes mensualmente, Cobro y recuperación de mora, se recupera con base a los procedimientos técnicos administrativos, judiciales y la mora tributaria que no se haya recaudado.

Gerencia Administrativa. Se encarga de la planificación de las actividades de proyección administrativa, así como también, de crear políticas y vela por el cumplimiento de los resultados de los Departamentos de La Alcaldía de Apopa,

Departamento de Planificación y Proyectos. Lleva a cabo las actividades requeridas para satisfacer la demanda social, en lo relacionado al desarrollo de proyectos de infraestructura: vías de acceso, obras hidráulicas, civiles, eléctricas, viviendas y equipamientos, en las comunidades que no cuentan estos servicios, a través del manejo técnico en el área física y administrativa de los proyectos.

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI). se encarga de llevar el proceso para obtener los recursos necesarios, en la ejecución del Plan de Inversión Municipal, así como; el funcionamiento básico institucional de la Municipalidad, recopila, sistematiza y procesa las necesidades que presentan las dependencias dentro del presupuesto vigente, y controla a través de la respectiva ley LACAP el Manual de Gestión Aplicable al Gobierno Central, Instituciones oficiales Autónomas y Municipales los procesos técnico-administrativos que respaldan y optimizan la gestión municipal.

Luego de haber citado los departamentos que más se relacionan, con la toma de decisiones, se hace un enfoque de cómo se financia, el Departamento de Recursos Humanos, de esta municipalidad.

1.3.1.6 Financiamiento Municipal.

A continuación aclara, que algunas cantidades monetarias no se presentarán en este trabajo de investigación, por ser parte de la información confidencial de la Alcaldía, y que no fueron proporcionadas por los funcionarios aduciendo al periodo electoral, al momento de realizar este trabajo. La Alcaldía, hace un autofinanciamiento, el cual tiene relación con la actividad económica propia de las municipalidades, para prestar servicios a la población, mediante impuestos, tasas, derechos y registros. Esto permite, que exista una fuerte captación de recursos propios, de acuerdo al proceso se clasifican en:

Ingresos Corrientes. Estos enmarcan los impuestos tasas y derechos, venta de bienes y servicios ingresos financieros y otros. Transferencias Corrientes. Ingresos de Capital: venta de activos fijos, transferencia de capital, endeudamiento público, saldos de años anteriores.

La Alcaldía, cobra los siguientes impuestos: De Comercio, De Industria, Financieros, De Servicios, Agropecuarios, Bares y Restaurantes, Cementerios Particulares, Centros de Enseñanza, Estudios, Fotográficos, Hoteles, Moteles y Similares, Loterías de Cartón, Máquinas Traga níquel, Médicos Hospitalarios, Servicios Profesionales, Transporte, Vallas Publicitarias, Vialidad, Impuestos Municipales Diversos.⁷

⁷Ministerio de Hacienda "Catálogo y Tratamientos General de Cuentas del Sector Público" 2007.p.50.

Así como también, las siguientes tasas: Por Infraestructura Aeroportuaria, por uso de Centros de Almacenes, Por la Internación de Bienes y Servicios, Por Asistencia Técnica y Uso de Laboratorios, Por Certificación o Visado de Documentos, Expedición de Documentos de Identificación, Por Acceso a Lugares Públicos, Alumbrado Público, Aseo Público, Casetas Telefónicas, Cementerios Municipales, Desechos, Estacionamientos y Parquímetros, Fiestas, Mercados Nomenclatura, Pavimentación, Postes, Torres y Antenas, Rastro y Tiangué, Revisión de Planos, Paradas de Buses, Terminal de Buses, Baños y Lavaderos Públicos, Mantenimiento y Reconstrucción de Parques, y otras.⁸

Además, cobra los siguientes derechos: Por Registro de Comercio, Por Inscripción en el Registro de Bienes Raíces e Hipotecas, Por Permisos y Matriculas de Armas, Por Permisos de Circulación de Vehículos, Por Licencias para Conducir, Por Patentes, Marcas de Fábrica, Por Regalías, Consulares, Permisos y Licencias Municipales, Cotejo de Fierros, Derechos Diversos.

La Alcaldía, también recibe del gobierno central, un 18.22% del presupuesto de la municipalidad y este porcentaje varía cada año, pero fluctúa entre el 15% y el 22% de los ingresos reales de la comuna; lo cual asciende aproximadamente a \$2,700,305, los cuales son canalizados a través de EL Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). Este, cuenta con dos instrumentos legales: su Ley de Creación y el Reglamento, que entraron en vigencia a partir de septiembre de 1988 y marzo de 1998 respectivamente.

⁸Recuperado de, http://www.infocentros.org.sv/apopa_allnotas?min1=10&PHPSESSID=7dee93093b5cefe5f. 21/11/2008.

Para el Año dos mil ocho, la asignación del FODES es de \$ 242.3 millones; para los 262 municipios; a través del ISDEM, esta asignación puede tener variación en otros años, ya que en la actualidad, el monto de la transferencia es igual al 7% de los ingresos corrientes consignados en el Presupuesto General de la Nación y éste es cambiante año con año.

Los Egresos Corrientes y de Capital. La municipalidad los desglosa de la siguiente manera: Remuneraciones, Adquisiciones de bienes y servicios, gastos financieros y otros. Las transferencias corrientes, los egresos de capital incluye los siguientes rubros: Inversiones en activos fijos, transferencias de capital, amortización de endeudamiento público y saldo de años anteriores. Estas son las fuentes de financiamiento con que cuenta la municipalidad.

Los antecedentes históricos, anteriormente mencionados; son de mucha importancia, para resaltar la necesidad de dinamizar la gestión administrativa de la Alcaldía de Apopa, así como también, a continuación se hará una reseña de los antecedentes teóricos con respecto a la evolución que ha tenido la Administración de Recursos Humanos.

1.3.2 Antecedentes Teóricos.

1.3.2.1 Evolución de la Administración de Recursos Humanos.

Desde la más remota antigüedad, el hombre; al hacerse gregario, tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo. En el clan, se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración, dio origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra; requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los Recursos Humanos. Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad, tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo.

Con la creación de la familia, como célula básica de la sociedad, se establece la división de las tareas y se definen roles que permitirían, la aparición de los tipos de gestión de Recursos Humanos, que fueron ganando espacios en las doctrinas que enmarcan las políticas de los gobernantes; así, en las civilizaciones, se nota, el extraordinario desarrollo que tuvieron los modelos de organización y de gestión de sus Recursos Humanos.

La Revolución Industrial, hizo que las producciones crecieran enormemente y con ellas, las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción; por ello, en algunas organizaciones, se acepta por primera vez, la necesidad, de que haya un departamento en la organización, que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas del personal, con la ayuda de una persona especializada en el área, diferenciándose de los capataces, jefes de

turno, gerentes de operación y otros puestos similares. La Segregación Racial, el Feudalismo, el Capitalismo, el Socialismo, el Comunismo, y el Neoliberalismo, marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo.

Algunos pensadores de la época, que se centraron en mejorar las condiciones de trabajo fueron: Frederick W. Taylor (1856 –1915), basó su teoría, en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo períodos de descanso.

Henry Gantt (1861–1919), Evaluó al personal y creó la Gráfica del Cronograma de Actividades, Gráfica de Gantt. Los esposos Gilbreth, escribieron la “Psicología de la Administración”, estudiaron la fatiga, el movimiento y el bienestar del personal. Elton Mayo (1880–1949), dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados. En donde la mejora de la productividad se centraba en el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización. Así como también, Argyris, Maslow y McGregor, estudiosos de la conducta, sostuvieron que el concepto de “Hombre que se Realiza”, explicaba de manera más exacta, la motivación del hombre.⁹

⁹ Recuperado el 09 de Marzo de 2009. de <http://html.wikilearning.com/enfoques-teoricos-de-la-administracion.html>.

Por tal motivo, se establecen las bases para sistematizar los procesos de Recursos Humano, es por esto que a continuación, se hace un enfoque sobre la evolución del Sistema de Recursos Humanos en las organizaciones.

Durante la evolución del Sistema de Recursos Humanos. El término de Relaciones Industriales, dejó de existir radicalmente para convertirse en Administración de Personal; con ello, se adquirió más responsabilidades, ya que; además, de funcionar como mediadora entre la empresa y empleados, ahora; también, debía administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar todos los conflictos que se llegasen a presentar.

La Administración de las personas, como las conocemos hoy, empezaron a surgir y a desarrollarse, como áreas que requerían una atención formal y especializada. Pero fue hasta la década de los 70, que por primera vez, se utiliza; el término de Administración de los Recursos Humanos; en la década de los 80; llega a su madurez; estableciendo, áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios, contratación y empleo, desarrollo organizacional.

En la década de los 90, La Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Administración de Personal y Motivación, surge con los cambios intensos y rápidos en el mundo, volviéndose así, menos previsibles y la estructura de las organizaciones empezó a sufrir cambios, debido a que el sistema de estructura funcional se volvió obsoleto, así que; se optó, por establecer nuevos modelos de estructura, que ayudarían a innovar y a adaptarse a las nuevas condiciones; es así; como surgió la estructura matricial, haciendo énfasis en la departamentalización por productos, servicios o unidades estratégicas.¹⁰

La Gestión de Recursos Humanos, en 1960, se tornó cambiante debido a la obsolescencia de la legislación laboral, provocando así; el aumento de los desafíos organizacionales. A causa de este problema, la organización, empezó a centrarse en las personas considerándolas como un recurso indispensable (o productivo) para el éxito a nivel organizacional, ya que ellas; eran lo único, con lo que contaba la organización, para hacerle frente a cualquier desafío que se originara; así, es como surge la Administración de Recursos Humanos.¹¹

¹⁰ Recuperado el 10 de Marzo de 2009 de <http://usuarios.lycos.es/montoya/admonver7.html>.

¹¹ Idalberto Chiavenato, Administración Organizacional. 6ª Edición. Mc. Hill, 2002 P. 35.

1.3.2.1.1 Gestión del Conocimiento.

Después, al acercarse la llegada del tercer milenio, se entró a la era de la información o del conocimiento (1990 - a la fecha); la principal característica de este tiempo, radica, en la cantidad de cambios rápidos, inesperados e imprevisibles que se han suscitado.

La tecnología ha traspasado los impedimentos que se tenían en distancia y tiempo, Este fenómeno ha fomentado las competencias entre organizaciones. Así que, la estructura tuvo que transformarse en una estructura organizacional fluida, flexible y totalmente descentralizada. A esta etapa, se le ha llamado era del conocimiento, ya que lo primordial, no es el dinero, sino; el conocimiento y las habilidades intelectuales que las personas poseen, así como la manera de utilizarlo y aplicarlo rentablemente.

Con la globalización de la economía y la marcada competencia a nivel mundial, se ha notado que las empresas más exitosas han adoptado la tendencia de administrar los recursos con su gente, no a administrar a su gente como un recurso, tomando en cuenta que las personas, están dotadas de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Es por eso, que se dice; que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, sino que; constituyen un factor de competitividad de igual manera que el mercado y la tecnología.¹²

¹²Idalberto Chiavenato, Administración Organizacional. México, 6ª Edición. Mc. Hill, 2002 P. 35.

1.3.2.2 Administración Pública, Privada y Mixta.

La Administración Pública, es un término de límites imprecisos, que define al conjunto de organizaciones estatales, que realizan la función administrativa del Estado. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político.¹³

La Administración Privada, Concierne a las actividades de los particulares y en todos sus ordenes y es, por tanto, muy amplia. La industria es, la ilustración más evidente de la administración privada, pero también la encontramos altamente desarrollada en los organismos eclesiásticos, los colegios y las instituciones privadas de beneficencia. Puede ser, de tipo internacional, como ciertas sociedades de carácter cultural, político y social, y los consorcios y cárteles que se van más allá de las fronteras de un país. Puede ser también de tipo nacional, regional o local.

La administración mixta o cuasi – pública, se refiere a las actividades de aquellos organismos que están bajo jurisdicción tanto del poder público, como del sector privado, y a ellos corresponden las instituciones de participación estatal, descentralizadas o autónomas. Por el ámbito que abarca, la Administración Mixta puede ser de carácter institucional, nacional y regional, y por la estructura del organismo al que sirve puede ser de tipo descentralizado, autónomo, semioficial, de participación. Para sustentar este tema a continuación se hace una comparación de la administración pública y la administración privada.

¹³Varios autores, Enciclopedia del Management. Mc Graw Hill, Nueva York EEUU 2003. P 6.

1.3.2.2.1 Comparación Entre Administración Pública y Privada.

Mucho se ha discutido sobre la administración pública, debido a que esta, es una disciplina independiente, de la administración privada y por el contrario, ambas son partes de una disciplina general llamada “administración”. Existen suficientes motivos, para pensar que esto último, es lo correcto y que no justifica en forma alguna, la existencia de dos disciplinas separadas. Sin embargo, podemos conocer, que dentro de cada esfera en particular, existen situaciones específicas que lo caracteriza, así como que, tienen grandes analogías.

Diferencias entre Administración Pública y Privada. Donham, dice que; a pesar de su gran similitud, existen diferencias entre la administración pública y la privada, principalmente, por lo que respeta al material humano. En el gobierno existe más continuidad y definición en el mandato que en la empresa privada, pues los límites de la acción están con frecuencia claramente definidos en leyes y reglamentos, muchas veces sancionados por el congreso y la interferencia de éste; la responsabilidad ante el ejecutivo; los controles generales definidos, etc., son características que le dan poco parecido con los negocios privados. Los poderes políticos de las dependencias gubernamentales, son radicalmente diferentes de las compañías privadas.

- ✓ Uno: el principio del control financiero. Desde el punto de vista constitucional, es una autoridad ejercida sobre la actividad del Estado a través de la tesorería o la oficina del presupuesto y ejerce influencia

represiva de todas las dependencias de gobierno. No es posible a una dependencia de gobierno, experimentar en nada que requiera un gasto, pues sus egresos, están perfectamente definidos en cantidad y en propósitos. Dicha influencia represiva no existe en las empresas privadas.

- ✓ Dos: El reembolso marginal. Hasta los actos del más humilde servidor público, se realiza a la luz del congreso, en forma de escala jerárquica, de la responsabilidad ministerial, los jefes administrativos, justifican los actos de su departamento. Y éste hecho, tiene una influencia en todo el carácter de la administración, y los gastos; se hacen de acuerdo con la tendencia general de lucro. Este principio, es sólo de las empresas privadas.

1.3.2.3 Régimen del Personal según el Código Municipal.

Art. 110.- Los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrán asociarse con otros para el mismo fin.¹⁴ Art. 111.- No podrá ser empleado municipal el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de los miembros del Concejo. La condición señalada en el inciso anterior no se hará efectiva si al elegirse a un miembro del Concejo su pariente ya figurare como empleado.¹⁵ La ley de la Carrera Administrativa Municipal, es de suma importancia en esta área, por tal razón, a continuación se retoman los aspectos más importantes con respecto a la Administración de Recursos Humanos.

¹⁴ Recuperado el 11 de Febrero de 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml>.

¹⁵ Código Municipal 2007. Título VII del Régimen del Personal. Capítulo Único. P. 29.

1.3.2.4 Disposiciones Generales de la Ley de la Carrera Administrativa

Municipal.

Con respecto al **Objeto de la Ley**. En el Art. 1, se presenta el objeto de la Ley de la Carrera Administrativa, el cual es desarrollar los principios constitucionales relativos a la Carrera Administrativa Municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal, mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente Ley.

Acceso y Vinculación de la Carrera Administrativa: En el Art. 23, la ley establece el objetivo de la ley, el cual; es el proceso de acceso y vinculación, tiene por objeto garantizar el ingreso de personal idóneo a la Administración Pública Municipal y el ascenso de los empleados, en base a mérito y aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones, de quienes aspiren a desempeñar los empleos o cargos.

Además, en el Art. 24, resalta que es obligatorio que se realice un concurso de selección para el acceso a la Carrera Administrativa Municipal y los ascensos a cargos de superior nivel comprendidos dentro de la misma o los ascensos de categoría dentro de un mismo cargo o empleo, se hará por concurso previamente convocado por el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda.

Clases de Concurso (Proceso de Reclutamiento interno y externo) En el Art. 26, se establece, que los concursos serán de dos clases: de ascenso y abiertos. Los concursos de ascenso serán convocados para promover a niveles y categorías superiores, a los servidores públicos de carrera de la respectiva municipalidad o entidad municipal que demuestren poseer los requisitos y méritos exigidos para el desempeño del cargo.

Además, los concursos abiertos, se realizarán en los casos de acceso a una plaza nueva o en los casos en que a la convocatoria hecha de conformidad al inciso anterior, no se presentaren candidatos en el término estipulado en la misma o cuando realizado el proceso de selección los aspirantes no hubieren obtenido la calificación requerida o la autoridad encargada de nombrar objetare la propuesta en los términos del Art. 31. En los concursos, únicamente se admitirá a los solicitantes que reúnan los requisitos.¹⁶

El Art. 28, establece que en caso que la vacante fuere en los niveles de dirección o técnico, será obligatorio. Además, convocar por medio de aviso en un periódico de mayor circulación, hecho por lo menos con ocho días de anterioridad a la fecha del concurso, pudiendo además, emplear otros mecanismos y medios de convocatoria.

¹⁶ Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Título I, Disposiciones Generales, Capítulo I del Objeto de Estudio. P. 10.

Pruebas de Idoneidad (preselección). En el Art. 29, se establecen las pruebas de idoneidad o instrumentos de selección, tienen como finalidad explorar competencias de los concursantes con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

Las pruebas de idoneidad, consistirán en la realización de uno o más exámenes de conocimientos generales o especiales para determinar la capacidad y la aptitud de los aspirantes y fijar su orden de prelación.

Selección de candidatos. En el Art. 31, se establece, con base en los resultados de las pruebas de acceso a la carrera administrativa municipal o de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso de nivel, la Comisión Municipal seleccionará los tres concursantes mejor calificados, los que proporcionará al Concejo Municipal o al Alcalde Municipal, o a la Máxima Autoridad Administrativa, que corresponda hacer el nombramiento.

Evaluación del Desempeño y su Calificación: En el Art. 42, la Ley establece que el desempeño deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la

calificación para dicho período, y en el Art. 43, la Ley recalca que la evaluación del desempeño, deberá tenerse en cuenta para: 1) Conceder estímulos a los empleados; 2) Formular programas de capacitación; 3) Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal; 4) Evaluar procesos de selección; y 5) Determinar la permanencia en el servicio.¹⁷

Proceso de capacitación: El Art. 47, dicta los términos de la capacitación de los funcionarios de carrera y tendrá como objetivo fundamental el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal y estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.¹⁸

Las leyes existentes para la administración del Recurso Humano de las instituciones públicas son de gran ayuda para poder tomarlas de base para desarrollar herramientas que contribuyan al cumplimiento de estas leyes, así como también, los estudios realizados en el área de Recursos Humanos de otras municipalidades para resaltar los beneficios de su realización en la municipalidades que se llevaron a cabo. Por tal razón, a continuación se mencionan algunos estudios hechos sobre Recursos Humanos en otras alcaldías.

¹⁷Capítulo II, de la Ley de la Carrera Administrativa, de la Evaluación del Desempeño. P. 16.

¹⁸ Capítulo III, de la Ley de la Carrera Administrativa, de la Capacitación de los Servidores Públicos de Carrera. P. 17, 18.

1.3.3 Antecedentes de Estudios sobre Administración de Recursos Humanos en otras Alcaldías.

1.3.3.1 Estudio Realizado en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

En La Alcaldía Municipal de Soyapango, según información proporcionada por el Lic. Giovanni Panameño, encargado del departamento de Recursos Humanos, se llevó a cabo el estudio “Modelo de Evaluación del Desempeño sobre el Rendimiento Laboral de los Empleados de la Dirección Administrativa de la Alcaldía de Soyapango, 2007.” Elaborado con el propósito de implementar un diseño para evaluar el rendimiento de los empleados de dicha Alcaldía.¹⁹

Debido a que no se contaba con un modelo determinado para llevar a cabo esta tarea de tanta importancia para la municipalidad, este estudio ha permitido a través de los resultados de la evaluación del desempeño, detectar deficiencias en las personas que desarrollan los procesos de la municipalidad, lo cual ha facilitado que La Alcaldía de soyapango implemente programas de capacitación para corregir las deficiencias de los empleados.

Gracias a este estudio, la municipalidad cuenta en la actualidad, con el personal capacitado que pueda desenvolverse de una forma eficaz, además, ha provocado que hayan ascensos, y que se tenga un mayor control de los empleados, la evaluación del desempeño implementada ha provocado que los empleados desempeñen su puesto de forma eficiente.

¹⁹Tesis, Modelo de Evaluación del Desempeño sobre el Rendimiento Laboral de los Empleados de la Dirección Administrativa de la Alcaldía de Soyapango, 2007. Oneida Vásquez, Hugo Orellana.

1.3.3.2 Estudio Realizado en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

En esta Alcaldía, según información brindada por la Srta. Sandra Esther Echeverría, asistente de Recursos Humanos; se implementó una herramienta informática, con el mismo propósito; se puede describir como un programa, en el cual, se procesa la evaluación por el evaluador; y este programa proporciona la nota de la evaluación, las fortalezas y las debilidades. Además, le sugiere capacitaciones para las áreas en las que el empleado; sale deficiente en la evaluación.

Esto ha causado que el departamento de Recursos Humanos de esta Alcaldía mejore en el personal la capacidad para desarrollar sus actividades; se ha mejorado la administración; y el servicio brindado a los empleados y a los usuarios, los empleados de esta Alcaldía, tienen las prestaciones de ley, un seguro de vida.

La Alcaldía de Santa Tecla, ha adaptado sus procedimientos según lo establece La Ley de la Carrera Administrativa; y, a la vez, ha implementado un sistema administrativo descentralizado, es decir que se ha delegado autoridad a las diferentes jefaturas para que puedan implementar nuevas herramientas que permitan mejorar la eficiencia en el servicios que se brinda a la población de este municipio.

1.3.3.3 Estudio Realizado en la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuzcatlán.

En La Alcaldía Municipal de Antiguo Cuzcatlán, según información facilitada por la Licda. Marlene Cruz de Cideos, Gerente de Recursos Humanos, en esta Alcaldía, aún se están adecuando sus procesos de acuerdo a la Ley de la Carrera Administrativa. Además, en esta Alcaldía, los empleados tienen las prestaciones que exige la ley, así como también, un seguro de vida.

Como un logro a resaltar, se hizo un estudio que abarcó a todos los empleados, con el propósito de implementar la igualdad de género, para que tanto mujeres como hombres sean contratados bajo las mismas condiciones. Entre las implementaciones que se han hecho en el año 2008, están: la sistematización de la planilla de pagos, para agilizar los pagos, y un mayor control de los empleados, anteriormente se hacía de forma manual, así como también, se ha implementado una bolsa de trabajo para facilitar el proceso de reclutamiento de personal; este departamento cuenta con tres empleados, y en cuanto a tecnología, se cuenta sólo con lo necesario, para desarrollar los procesos del departamento.

Es importante mencionar, que en esta Alcaldía, su administración es centralizada; por esta razón, el proceso de contratación, se lleva a cabo a través de la Gerencia General. Es importante mencionar, que se está construyendo un nuevo edificio, para la Alcaldía, y al cual se piensa trasladar a finales del 2009, esto será un factor importante para dar un mejor servicio a los usuarios.

1.4 Justificación.

Se ha conocido que El Salvador sufrió un retroceso en los diferentes sectores sociales y productivos del país, debido al conflicto armado, que tuvo lugar entre los años 1980 y 1992. Con Los Acuerdos de Paz, se han generado cambios sociales, políticos y económicos en favor de la economía salvadoreña; esto ha dado oportunidades de desarrollo para las comunidades salvadoreñas, en los diferentes municipios. Apopa ha sido uno de los municipios con mayor progreso económico sostenible.

La Alcaldía de Apopa, como gobierno local se ve en la necesidad de actualizar sus procesos administrativos, para dar un mejor servicio a sus contribuyentes, habitantes en general y a sus empleados. Para la actualización de los procesos administrativos, este equipo de investigación identificó, como producto de una investigación preliminar en la Alcaldía de Apopa, una serie de deficiencias en la gestión de los Recursos Humanos, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- ✓ Atrasos en la entrega de los certificados del seguro social, el cual es entregado doce días después de la fecha establecida.
- ✓ Rotación elevada de personal, pues hubo un cambio de 37 empleados, en un periodo estimado de tres meses; provocando un ambiente laboral inestable.
- ✓ Alargamiento de la jornada ordinaria de trabajo, sin goce de sueldo.

El diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos, se creará en beneficio de todo el personal de la institución; y a la vez para que pueda ser aprovechado, en su totalidad o parcialmente, en cualquier otra municipalidad que no cuente con esta herramienta administrativa y quiera hacer uso de ella; así como, también, servirá a los estudiantes como una fuente de consulta bibliográfica; y a la Universidad, le servirá para enriquecer el acervo de investigaciones, relacionadas con el Sistema Administrativo de Recursos Humanos.

En base a esta investigación se elaborará un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos, lo cual le permita a los funcionarios, encargados de tomar decisiones administrativas en La Alcaldía de Apopa, desarrollar con eficiencia las tareas que conciernen a este departamento.

El tema en estudio, Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos como Factor de Desarrollo de la Alcaldía Municipal de Apopa, ha sido seleccionado, tomando en consideración que la globalización ha provocado que surjan nuevas tecnologías y modelos administrativos más eficientes; así mismo, ha venido introduciendo muchas herramientas administrativas; y ha creado, en las organizaciones, la necesidad de implementar nuevas formas de desarrollar los procesos, optimizando la efectividad en la gestión y utilización de los recursos, para la consecución de los objetivos organizacionales de la municipalidad.

1.5 Planteamiento del problema.

Un problema notable que se observa en la administración de La Alcaldía de Apopa, es que no cuenta con un Sistema de Recursos Humanos actualizado; esto le impide ser un factor de desarrollo para la municipalidad, debido a las nuevas exigencias del mercado laboral. Los empleados manifiestan su descontento, ya que; en el Departamento de Recursos Humanos, existe la necesidad de actualizar los manuales de procedimiento, de acuerdo a las exigencias de la Ley de la Carrera Administrativa.

La Administración de personal de una organización, es una función muy delicada, y en aquellas, en donde la cantidad de empleados a administrar es compleja se debe tener un Departamento de Recursos Humanos, que cree los instrumentos que faciliten el control de las actividades a realizarse. Es por ello que es necesario mencionar, que la municipalidad cuenta con un total de 304 empleados distribuidos en todos los departamentos que conforman la Alcaldía Municipal.

Además, los empleados de La Alcaldía de Apopa, carecen de un plan de compensación salarial adicionales a la ley, estabilidad laboral, un plan de capacitación, un plan de estímulos, seguridad social, tecnología de punta, un plan de contratación y ascenso de Recursos Humanos, todo esto, contribuiría a crear una gestión municipal eficiente.

De acuerdo a relaciones personales que el equipo sostuvo con Noemí Arias, durante el periodo que desempeñó el cargo de Gerente de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa, le manifestó al equipo de investigación que El Sistema de Recursos Humanos carece de procesos formales de reclutamiento, selección, Inducción, evaluación del desempeño, capacitación entre otros, a demás manifestó la necesidad de crear políticas para cada uno de los procesos del Sistema de Recursos Humanos.

De acuerdo con lo anterior, el planteamiento del problema de la investigación, en este caso, se presenta de la siguiente forma: El Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa no cuenta con un Sistema Formal de Administración de Recursos Humanos. Por lo que carece de la capacidad necesaria para dirigir al personal con el que cuenta la Alcaldía, por tal motivo en el transcurso de esta investigación se dará respuesta a las siguientes preguntas.

¿Qué aspectos de los procesos del Sistema administrativo de Recursos Humanos actual ya no responden a los requerimientos en la Alcaldía Municipal de Apopa?, ¿Qué procesos del Sistema de Recursos Humanos deben crearse o actualizarse en la Alcaldía Municipal de Apopa? Un Sistema Administrativo formal de Recursos Humanos, le permitiría a La Alcaldía de Apopa, proveer la forma correcta para que sus empleados, ejecuten los procesos por medio de las técnicas necesarias, para capacitar a los empleados que tengan deficiencias en el desempeño de sus actividades para ofrecer un servicio oportuno y eficiente.

1.6 Alcances y Limitaciones.

La competitividad provocada por la globalización, demanda a las organizaciones, tener departamentos de Recursos Humanos actualizados, acorde a las nuevas tendencias en esta área, por ello, se presentan varios conceptos que sustenten los alcances y las limitaciones que se aprecian en algunos de ellos.

Administración Recursos Humanos.

Garreth R. Jones, la Administración de Recursos Humanos “Son las actividades en las que se ocupan los administradores para atraer y conservar a los empleados, así como para asegurarse de que poseen un desempeño muy alto y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.”²⁰

Idalberto Chiavenato. “La administración de Recursos Humanos (ARH) no es un fin en sí mismo, sino, un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.”²¹ Robbins Stephen, Mary Coulter. La administración de recursos humanos “son actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.”²² Se considera para la Administración de Recursos Humanos un valor agregado que Idalberto Chiavenato, establece que el elemento Humano sirve

²⁰ Garreth R. Jones, Jennifer M. George, Administración Contemporánea. 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2006, P. 413.

²¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos humanos, 8ª edición, Mc. Graw Hill, México 2007, P. 93.

²² Robbins/ Coulter, Administración, 8ª edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2002, P.283.

para el logro de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los empleados, a diferencia del concepto de Garreth R. Jones y Jennifer M. George. Y Robbins y Coulter, se limitan a la idea que es tarea de los Administradores conservar y atraer al personal y verificar que tengan un alto desempeño, para el alcance de los objetivos de las organizaciones.

Proceso de Reclutamiento.

Robbins Stephens. “Es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces. Utilizando las siguientes técnicas, vocear en una plaza, pegar afiches, recepción de hojas de vida en la oficina de Recurso Humanos, y en la actualidad el Reclutamiento por Internet o Reclutamiento por correo electrónico se ha vuelto una opción popular para las organizaciones y los candidatos.”²³

John Ivansevich. “El reclutamiento consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece. Así, el reclutamiento se relaciona directamente con la planeación y la selección de recursos humanos; además de representar el primer contacto entre las organizaciones y los posibles empleados.”²⁴

²³ Robbins/ Coulter, Administración, 8ª edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2002, P.286.

²⁴Ivancevich John M. George Jennifer M. Administración de Recursos Humanos, 9ª Ed. México. Mc. Graw Hill, México 2005, P. 196.

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe. "El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización." ²⁵

En el concepto de Robbins Stephens, se considera un alcance, la presentación de técnicas novedosas para atraer candidatos a las empresas actuales, como la modalidad de correo electrónico e Internet, a diferencia de Mondy R. Wayne y John Ivansevich, limitan su concepto a plantear que el Reclutamiento de Recursos Humanos, es un proceso de identificar y atraer candidatos y no mencionan técnicas para llevar a cabo el reclutamiento.

Proceso de Selección.

Robbins Stephen, Mary Coulter. La selección, es "el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados, la selección es un ejercicio de predicción, trata de predecir qué candidatos serán exitosos si son contratados." ²⁶

Mondy R. Wayne. "La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular." ²⁷

²⁵ Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Administración de Recursos Humanos, 1ª Ed. 2005, P. 119.

²⁶ Robbins/ Coulter, Administración, 8ª Ed. Editorial Pearson Prentice Hall, México 2002, P.288.

²⁷ Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Administración de Recursos humanos, 1ª Ed. 2005, P.162.

John Ivancevich. La selección “Es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento.” ²⁸

Robbins Stephen, considera un avance en este proceso, la investigación de la documentación que presentan los candidatos, sin embargo, las definiciones de Mondy R. Wayne y John Ivancevich. Se limitan a proponer, que la selección es la acción de elegir de un grupo de candidatos a las personas que reúnen los requisitos para desempeñar un puesto determinado en la organización.

Evaluación del Desempeño.

Garreth R. Jones. “La evaluación y la Retroalimentación del desempeño complementan el reclutamiento, la selección, la capacitación, y el desarrollo. La evaluación del desempeño, evalúa las actuaciones de los empleados en el puesto y sus contribuciones a la organización.”²⁹

Idalberto Chiavenato, la evaluación del desempeño “Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una personas.” ³⁰

²⁸ John Ivancevich, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, México 2006, P. 224.

²⁹ Garreth R. Jones, Jennifer M. George, Administración Contemporánea. 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2006, P. 431 y 432.

³⁰ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2007, P. 243 y 244.

John R. Schermerhorn, Jr. La evaluación del desempeño “es el proceso de valorar formalmente el desempeño y de proporcionar retroalimentación, la evaluación del desempeño se concentra en el desempeño pasado y mide los resultados en comparación con los estándares, el desempeño se documenta para su registro y para establecer una base para otorgar recompensas.” ³¹

En la definición de Evaluación del Desempeño, que presenta John R. Schermerhorn, Jr. Se establece que sirve para evaluar el rendimiento del personal dentro de las organizaciones, pero a la vez, sostiene que los resultados obtenidos son comparados con los estándares que se fijaron en la planeación de los puestos, esta acción de comparar le da mayor madurez a este concepto. A diferencia de Garreth R. Jones, plantean que la evaluación del desempeño, sólo sirve como complemento del proceso de reclutamiento y selección, Idalberto Chiavenato, también se limita a considerar que la aplicación de esta técnica que tiene como fin evaluar al empleado y sus cualidades en su puesto de trabajo.

Administración de Sueldos y Salarios.

Garreth R. Jones, Jennifer M. George. “Administración de sueldos y salarios, el salario incluye el sueldo base, aumentos salariales y bonos de los empleados y se determinan por diversos factores, como las características de la organización, el puesto y los niveles de desempeño.”³²

³¹ John R. Schermerhorn, Jr., Administración, 9ª Ed. Editorial Limusa S.A. de C.V. 2002, P. 256, 257, 258.

³² Garreth R. Jones, Jennifer M. George, Administración Contemporánea. 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, México 2006, P. 438.

Idalberto Chiavenato. Define la Administración de Sueldos y Salarios, “Como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización”³³.

John M. Ivancevich. Administración de Sueldos y Salarios “es el medio con el que satisfacen sus necesidades y las de su familia. Sin embargo, la remuneración hace más que cubrir las necesidades materiales de los empleados, lo que gana una persona indica lo que vale para una organización.”³⁴

Garreth R. Jones y Jennifer M. George. Encierra muchos más elementos para establecer los sueldos de los empleados, incluso menciona un factor que en la actualidad las empresas utilizan mucho, el cual son los seguros médicos y los seguros de vida. Idalberto Chiavenato, se queda corto, al decir que es el conjunto de normas que buscan que los salarios sean justos y equitativos. Hoy en día las empresas deben ofrecer mejores prestaciones a sus empleados para poder mantener una fuerza laboral motivada y que logre que la organización sobresalga entre las demás. Sin embargo, John M. Ivancevich, sostiene que el salario es una forma de contribuir a que los empleados satisfagan sus necesidades personales y laborales, esto los incita a dar lo mejor para la organización que trabajan.

³³Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, P.286.

³⁴Ivancevich, John, M. *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, 2005, P.206.

1.7 Recuento de Conceptos y Categorías a utilizar.

A continuación, se definirán algunos conceptos que se utilizarán en el transcurso de este trabajo, debido a la importancia que tienen con respecto al tema a desarrollar.

La Administración juega un rol muy importante, en muchas organizaciones, sometidas al *Mejoramiento Continuo*, el cual, es la búsqueda de la excelencia y consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles, el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes.”³⁵

La base de toda organización es *la Administración*, la cual “es el proceso de planear, organizar, dirigir, controlar, el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.”³⁶ Apoyándose del *proceso administrativo*, para optimizar las actividades empresariales, Por lo tanto; “El proceso administrativo, se divide en cuatro etapas que son: Planificación, Organizar, Dirección y control.”³⁷

³⁵Recuperado el 11 de Febrero de 2009 de http://web.archive.org/web/20080119075213/http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/FajardoJesus_MejoraContinua.htm.

³⁶Robbins P. Stephen y Coulter Mary, “*Administración*”, México, 8ª edición, Pearson prentice Hall, México 2004, P. 294.

³⁷John R. Schermerhorn, Jr. “*Administración*” Editorial Limusa S.A. de C.V. 2002. P.12.

La planeación, es el proceso de establecer objetivos y determinar que deberá de hacerse para alcanzarlos. También, *Organización*, es el proceso de asignar tareas, distribuir recursos y ordenar las actividades para implementar los planes. Así mismo la etapa de *Dirección*, es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo y se dirigen los esfuerzos, hacia el logro de las metas organizacionales.

Además, *Control*, es el proceso por medio del cual se evalúa el desempeño y se emprende acciones para asegurar los resultados deseados. Se hace referencia a que las cuatro etapas anteriormente definidas, son los pilares de toda organización para la optimización de los recursos propios.

La Alcaldía, es regida por un *código municipal*, el cual se encarga de regular las actividades administrativas y de establecer la transparencia de los fondos que se recaudan, Según el código municipal, *Alcaldía* es el “Edificio o sede del ayuntamiento donde el alcalde ejercen sus funciones y dentro de este local o edificio se encuentran los diferentes departamentos que conforman una alcaldía.”³⁸ Así que; se establece que, *departamento*, es un área definida de la organización o actividad específica. Por ejemplo: Departamento de Catastro, Departamento Cuentas Corrientes y Gestión de Cobros, Departamento de Registro Familiar, Departamento de Planificación y Proyectos, *Departamento de Recursos Humanos*.

³⁸Código Municipal, Título VII del Régimen del Personal, artículos. 110,111 Editorial Jurídica Salvadoreña, 2004, P. 29.

Por tal motivo, se dice que la *Administración de Recursos Humanos*, son “las actividades en las que se ocupan los administradores para atraer y conservar a los empleados, así como para asegurarse que poseen un desempeño muy alto y contribuye al logro de los objetivos organizacionales, a través del Sistema del Departamento de Recursos Humanos.”³⁹ Por lo que un *sistema*, “es el conjunto de factores interrelacionados de manera tal que forma una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada, conforme a un esquema y dentro de limitaciones o fronteras que permiten su identificación, se verifica su presencia como un todo, más la suma de sus partes dentro del cual se manejan las políticas de Recursos Humanos.”⁴⁰

Es importante recalcar que en la *Planeación de Recursos Humanos* “se debe hacer proyecciones de demanda y oferta de personal, las proyecciones de demanda, estimar las calificaciones y la cantidad de empleados que una organización necesitará dadas sus metas y estrategias.”⁴¹ Después, se diseñan los empleos, por ello, se dice que *Diseño de empleo*, es la forma en que se combinan las tareas para formar empleos completos. Otro proceso que se abordará, en esta investigación, es el *Reclutamiento*, el cual consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitudes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece.

³⁹Jones, Garreth, R. y George, Jennifer M. *Administración Contemporánea*, 4ª edición, México 2006, p. 419.

⁴⁰Diccionario de Administración y Ciencias Afines. Mabel Susana Drovetta, Horacio Mario Guadagnini. Segunda edición Limusa Noriega Editores México 2001. P. 180.

⁴¹Ivancevich, John, M. *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, 2005, P. 223.

Otro concepto de gran importancia, es *La Selección de Personal*, la cual es “El proceso por el que la organización escoge a la persona o personas que cumplen con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento.”⁴² Después de realizada la contratación de los candidatos se procede a la inducción, y por *inducción*, debe de entenderse que, “es el proceso de introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización.”⁴³

La selección, valiéndose de los bancos de datos elige al personal, por lo tanto, *banco de datos*, es una herramienta compuesta por bases de datos obtenidos a través del reclutamiento; por medio del cual se clasifican a los candidatos que tienen más posibilidades de satisfacer los estándares de la organización. Otras de las herramientas que son parte del departamento de Recursos Humanos son: *el Análisis de Puesto*, que es “Un proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos.”⁴⁴ Otro factor importante es la *Administración de Sueldos y Salarios*, la cual; se maneja a través de las compensaciones y se puede decir, que *Compensación*, “es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.”⁴⁵

⁴²Ibidem P.161.

⁴³Dessler Gary, Varela Ricardo. *Administración de Recursos Humanos*. 2ª Edición. Pearson Prentice Hall. México 2004. P.104.

⁴⁴Ibidem P. 161.

⁴⁵R. Wayne Mondy – Robert M. Noe. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson prentice hall. 2005. P. 360.

Es muy importante mencionar, que los estímulos salariales son básicos para mantener motivado al personal, y por *Motivación*, se entiende que “son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual.”⁴⁶ Esto, da lugar a definir que *Necesidad*, “es el estado interno de un individuo que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.”⁴⁷

Además, el punto de partida para determinar las capacitaciones es *la Evaluación del Desempeño*, la cual se define como “el proceso de valorar formalmente el desempeño y de proporcionar retroalimentación, la evaluación del desempeño se concentra en el desempeño pasado y mide los resultados en comparación con los estándares, el desempeño se documenta para su registro y para establecer una base para otorgar recompensas.”⁴⁸

Otro concepto importante para este trabajo es *la Capacitación*, la cual; “es el proceso por medio del cual se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas, así como también, las capacitaciones están ideadas para ayudar a que cada persona hagan aportaciones políticas en forma de un buen desempeño.”⁴⁹

⁴⁶Administración, Robbins/ Coulter, 8ª edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2002.

⁴⁷Robbins P. Stephen y Coulter Mary, “*Administración*”, México, 8ª edición, Pearson prentice Hall, México 2004, p.224.

⁴⁸John R. Schermerhorn, Jr., Administración, editorial Limusa S.A. de C.V. 2002, P. 256, 257, 258.

⁴⁹Robbins P. Stephen y Coulter Mary, *Administración*, 8ª edición, Pearson prentice Hall, México 2004, P. 294.

Es decir, que la capacitación contribuye a que haya menos rotación de empleados en la empresa, y prepara los empleados para el futuro y el desarrollo profesional del individuo. La Higiene, es parte inherente a la protección que se le pudiera proporcionar a los empleados, por esta razón; por *Seguridad Ocupacional*, se entenderá que es “el conjunto de medidas y técnicas educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, ya sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen practicas preventivas, lo cual es indispensables para un desempeño satisfactorio del trabajo.”⁵⁰

Por todo lo anterior, se entenderá por *Sistema de Recursos Humanos*, “Los procesos básicos en la administración de recursos humanos los cuales son: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. A demás, es preciso recalcar, que el ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en los siguientes cinco procesos básicos enfocados en los Recursos Humanos los cuales son: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.”⁵¹ Es decir, en el departamento de Recursos Humanos de toda empresa existen procesos metodológicos, los cuales tratan que cada miembro se sienta comprometido con las políticas del departamento, además, la forma de organizar al personal es base fundamental para una buena distribución de la fuerza laboral en la empresa.

⁵⁰Ibidem P. 336.

⁵¹Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007. P. 119.

CAPÍTULO II

2.0 MARCO TEÓRICO.

2.1 Fundamentación Teórico Metodológica.

Debido a las aportaciones hechas por la administración, podemos decir; que la administración se ha vuelto imprescindible, históricamente en la vida empresarial muchas organizaciones se han beneficiado de los aportes administrativos, logrando así estructurar, planes preventivos para los nuevos cambios exigidos por el fenómeno de la globalización, que los ha llevado a redefinir sus estrategias para ser más competitivos.

2.1.1 Breve Historia de las Escuelas del Conocimiento Administrativo.

La evolución de la Administración Moderna, comenzó en las últimas décadas del siglo XIX, después de la Revolución Industrial, se extendió por Europa y América. En el nuevo medio económico, los administradores de todo tipo de organizaciones (políticas, educativas y comerciales) se dieron cada vez más a la tarea de buscar mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes, en esa época, tuvieron cambios económicos, técnicos y culturales. Por tal motivo los administradores de la época, se centraron en buscar la forma de cómo administrar los proceso del trabajo para llevar al máximo las ventajas de la especialización laboral y la división del trabajo. Como consecuencia se crearon las escuelas del pensamiento administrativo que se nombran a continuación.

Escuela Clásica o Tradicional de la Administración. El enfoque clásico de la administración, se presenta en dos orientaciones bastante diferentes y hasta opuestas entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

Por un lado, *la escuela de la administración científica*, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor, y tenían la preocupación básica de aumentar la eficiencia de las empresas en el nivel operacional. Este es un enfoque de la administración científica de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Algunos precursores de esta escuela son: Frederick Winslow Taylor (1856 -1915), Henry Lawrence Gantt (1861 -1931), Frank Bunker Gilbreth (1868 -1924), Henry Ford (1863 -1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios.

Por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la departamentalización de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la estructura y en el funcionamiento de la organización, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Fue una corriente eminentemente teórica. Entre los precursores de esta escuela están principalmente ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841 - 1925), James D. Mooney, Lyndall F. y otros.

Escuela de las Relaciones Humanas: La teoría de las Relaciones Humanas o humanística, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en las experiencias de Hawthorne, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial donde la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, excepto por los trabajadores y los Sindicatos Estadounidenses.

Escuela Estructuralista de la Administración: Los partidarios de esta escuela, consideran a la administración, como el desempeño de ciertas actividades o funciones administrativas básicas que constituyen un proceso. Se destacan la visualización y la determinación de todas las acciones administrativas propuestas, la utilización efectiva de la gente que trabaja en grupos, la ayuda para que los individuos, sean miembros satisfechos de un grupo de trabajo también satisfechos, la aplicación de comprobaciones periódicas para asegurar que se logren los objetivos enunciados. En esta escuela se utilizan los conocimientos aplicables y pertinentes de distintas ciencias, para obtener un medio completo, amplio y moderno para estimular el progreso y el estudio de la administración.

Escuela Contingencial: Los defensores de este pensamiento, plantean que el gerente, debe tomar las decisiones según las circunstancias; pero también; se dice, que no solamente se basa de situaciones, sino que; también, en influencias de soluciones dadas sobre los patrones de comportamiento de una empresa. Por su misma naturaleza, la práctica administrativa, requiere que los gerentes tomen en cuenta la realidad de una situación cuando apliquen la teoría o la técnica, vale la pena decir, que no intenten dar una misma solución a todos los problemas, sino que, como el nombre de esta teoría lo indica, buscar la solución particular a cada problema.

Escuela Burocrática: Máx Weber, (1864-1920), es ampliamente reconocido como el padre de la Burocracia. La administración bajo esta forma de pensamiento administrativo, se centra en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como el concepto de racionalidad, considerándose éstos como elementos totales para que la organización alcance sus objetivos.¹ Weber, considera que la Burocracia, es el modelo ideal bajo el cual las, organizaciones o la moderna estructura social debe ser administrada.

Los diez factores considerados por esta escuela son: El ser humano, El medio Ambiente, La Motivación, El Liderazgo, La Comunicación, El Conflicto, El Poder, El Cambio, La Toma de decisiones, La Participación.

¹Carlos German Paniagua. Principales escuelas del pensamiento Administrativo, Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José Costa Rica. Primera edición, 1999. P. 40, 65.

Escuela Neoclásica: Incluye a varios autores, los cuales aceptan íntegramente las pautas filosóficas y metodológicas de los precursores, pudiendo definir dos grandes ramas las cuales son:

- ✓ Neoclásica de Administración Industrial. (seguidores de Taylor).
- ✓ Neoclásica de Dirección y Administración General. (seguidores de Fayol).

Se centró en la dimensión formal, continuando con la búsqueda de eficiencia, a través de técnicas complementarias o suplementarias de las legadas por los precursores, dejando de lado aspectos informales como conducta y comportamiento.

Precisamente en ésta dimensión, ocurrió que los hechos sucedidos transformaron a las organizaciones, obligando a los investigadores a estudiar formas de adaptación y modernización de las técnicas tradicionales de eficiencia y racionalización. Estos sucesos fueron en la Segunda Guerra Mundial, la expansión económica de los Estados Unidos, el constante grado de concentración económica y la evolución del nivel tecnológico. Entre los precursores de la escuela neoclásica se pueden mencionar: Gulick, Urwick, Koontz, entre otros. Trataron de dar respuesta a las necesidades referidas a los problemas de dirección de las empresas (en especial a principios, estructura y control).

Escuela de la Teoría de Sistemas o (Sistémica): Un sistema se considera un conjunto o un todo formado por partes, conectadas en cierta forma y orientadas al mismo propósito; de una manera operacional, esta escuela comprende tres partes principales, que se clasifican según las técnicas y herramientas que utilizan.

Los Sistemas de Información. Se diseñan para proveer al administrador de conocimientos y datos útiles para el desarrollo de su trabajo, por ejemplo: la teoría de información, los sistemas de control, las computadoras.

Los Modelos de Decisión. Están relacionados con los problemas matemáticos de investigación de operaciones y con el extenso dominio de los llamados métodos de planeación reticular y han creado un nuevo lenguaje para describir, resumir en modelos y analizar complejas operaciones polifásicas. Entre estos modelos se tienen: la simulación, y en particular el camino crítico (CPM), el Pert.

El Enfoque de Sistemas. Mediante el cual, el administrador puede evaluar las interrelaciones de todos los factores a considerar, por ejemplo: estructura organizacional, flujos de información, estructura, ambiente de decisión, comparación de costos y riesgos asociados a estrategias alternativas.²

²Recuperado el 31 de Marzo de 2009 de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escuelas/dispensamiento administrativo/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escuelas/dispensamiento_administrativo/default3.asp).

Escuela Empírica: Este enfoque, estudia la experiencia, generalmente mediante los casos, se basa en los errores o aciertos de gerentes y en cómo intentan resolver problemas específicos, para que los estudiantes y profesionales puedan administrar de forma eficaz, situaciones ya estudiadas. Si se intenta estudiar las causas de porqué sucede o porqué no sucede, puede llegar a ser un enfoque inútil y peligroso para entender la administración.

Lo que sucedió en el pasado, es poco probable que ofrezca soluciones a problemas futuros. En cambio, la experiencia puede ser útil, si se analiza para que hallar las razones simples o básicas por las que un proyecto tuvo, o no; el éxito sin dejar de lado las circunstancias pasadas. Este enfoque, tiene variadas limitaciones ya que la experiencia tiene limitantes en el tema de la administración.

Escuela de la Medición Cuantitativa: Esta escuela, incluye a quienes consideran a la administración, como una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir. Obliga al usuario a definir con precisión sus objetivos, sus problemas y sus áreas problemáticas. Además, se fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica y reconocimiento de restricciones definidas. No hay duda de que proporciona una poderosa herramienta para la solución de problemas complejos, para proporcionar datos cuantitativos de mayor significado.

El método es efectivo, en especial cuando se aplica a problemas administrativos físicos susceptibles de ser medidos, tales como: inventarios, materiales, y control de producción.

La escuela cuantitativa presenta dos características: (1) optimización de la relación insumo-producto y (2) uso de modelos matemáticos.³ Después de haber hecho un enfoque de las escuelas administrativas que han surgido, se hará una reseña profunda de la Teoría de Sistemas.

2.1.2 Orígenes de la Teoría de Sistemas:

Desde 1924, el biólogo alemán, Ludwing Von Bertalanffy, venía elaborando una teoría interdisciplinaria capaz de trascender a los problemas tecnológicos de cada ciencia y suministrar principios y modelos generales, para todas las ciencias (física, biología, química, psicología, etc.); de esta forma, los descubrimientos realizados en cada ciencia; pudiera ser utilizado por las demás. Esta teoría interdisciplinaria, que más tarde fue denominada teoría general de los sistemas, demuestra la semejanza entre las diferentes ciencias (isoformismo), que permiten mayor aproximación entre sus fronteras.⁴

³ George R. Ferry Ph. D. Principios de Administración. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 3ª Edición. 1980. Pág. Desde la 76 hasta la 88.

⁴ Carlos German Paniagua. Principales escuelas del pensamiento Administrativo, Editorial Universidad Estatal Distancia. San José Costa Rica. Primera edición, 1999. P. 101.

Esta es una teoría totalizante, porque los sistemas, no pueden comprenderse plenamente a través de un análisis separado de cada una de sus partes. sin embargo fue hasta 1956, que Ludwing Von Bertalanffy, presentó por primera vez, un concepto formal de una teoría general de sistema, cuando se propuso por primera vez, surgió como una idea teórica particularmente abstracta, hoy día, ingeniería de sistemas, investigación y análisis de sistemas u otros calificativos similares. Gracias a la Teoría General de Sistemas, se han logrado avances significativos en varias disciplinas y la formulación de sus respectivas teorías.

Un sistema, está constituido por las relaciones entre diversos elementos del mismo sistema. Cada uno de los elementos puede considerarse, a su vez; como un sistema en sí mismo. Cada sistema, tiene ciertas fronteras que especifican que los elementos quedan incluidos dentro del mismo; tienen por objetivo conservar la integridad del mismo. Las organizaciones, constituyen sistemas principalmente abiertos, en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellos y su medio. Cada proceso, tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad auto integrada, pero también, está relacionado con un sistema de orden superior así como a sus propios subsistemas, que representan la integración de varios sistemas de orden inferior. ⁵

⁵ Recuperado el 10 de Marzo de 2009 de <http://usuarios.lycos.es/montoya/admonver7.html>.

Una empresa se considera como un sistema hecho por el hombre, cuyas partes internas trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos, y cuyas partes externas lo hacen para lograr el interfuncionamiento con su ambiente, integra sus instalaciones disponibles, hacia la satisfacción del objetivo por medio de sistemas que relacionan las actividades necesarias para el resultado final deseado.⁶

A continuación, se presentan algunos autores, con tendencia a esta escuela administrativa. Idalberto Chiavenato, Garreth R. Jones, Jennifer M. George, Mondy R. Wayne, Robert M. Noe, quienes en sus libros profesan la importancia de los sistemas, en la Administración de los Recursos Humanos, y demás recursos que son imprescindibles para producir los bienes de forma eficiente.⁷ Tomando en consideración, las intervenciones de la administración dentro de los sistemas para contribuir, al éxito organizacional, a continuación se establece una clasificación de los sistemas.

2.1.3 Clasificación de los Sistemas.

De acuerdo con su origen, los sistemas pueden ser naturales y elaborados. Los sistemas naturales, son definidos como los que se desarrollan por un proceso natural, como la fotosíntesis. Los sistemas elaborados, son los que el hombre ha dado contribución al proceso en marcha mediante objetos atributos o relaciones.

⁶ George R. Ferry Ph. D. Principios de Administración, Editorial Continental, S. A. México. 3ª Edición, 1980. Págs. De la 76 a la 89.

⁷ Recuperado el 10 de Marzo de 2009 de <http://usuarios.lycos.es/montoya/admonver7.html>.

Como ejemplo, del primero se pueden considerar los ríos y el ser humano; en el segundo caso las presas, los motores; estos sistemas, también pueden ser físicos y abstractos. Algunos sistemas naturales son llamados adaptables. Dentro la categoría de los sistemas naturales encontramos los sistemas cerrados y abiertos; esta clasificación se hace con base en la extensión de los sistemas.

- ✓ **Sistemas Cerrados:** operan con poco intercambio; muchos piensan que estos son sistemas ficticios, ya que; no existen en realidad, para efectos prácticos se mencionará que el proceso de respiración, es cerrado en cuanto que no sentimos cada paso que efectúa para respirar sin embargo el sistema se realiza.
- ✓ **Sistemas Abiertos:** cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante que viene a formar el suprasistema, así como existe relación entre los elementos o subsistema del sistema total, entonces se dice que el sistema es abierto ya que recibe influencias del suprasistema.

Después de haber resaltado la clasificación de los sistemas a continuación se plasma la importancia de los sistemas.

2.1.4 Importancia de los Sistemas.

La administración de una organización, consiste fundamentalmente en la capacidad de manejar sistemas complejos en mayor o menor grado, en nuestros días observamos; como poco a poco, los sistemas y sus estudios cobran importancia, de acuerdo al desarrollo de las organizaciones; se puede afirmar que los procedimientos, formas y métodos para llevar acabo las actividades son elementos componentes de sistemas.⁸ Por tal motivo los sistemas deben ser, realistas, objetivos, flexibles, de modo que vayan acordes con el momento histórico y la situación en que sean implantados, es necesario también, que sean claros y que den la posibilidad de cambios estructurales pero no de esencia. Luego de haber expuesto la importancia de los sistemas se pasará a resaltar los principios que rigen los sistemas.

Principios de los Sistemas. La coherencia y la actividad, no son dos propiedades separadas, puesto que son los extremos de una misma propiedad. la integración e independencia de la calidad, pero no hay un método sensible, para la medición de esta propiedad, en una escala de proporcionalidad, sin embargo; esta propiedad, es de utilidad en su utilidad general , puesto que todos los sistemas presentan un grado de integración .

Los principios de integración según Jonson kart y Rosenzwing, son: 1) El todo es primero y las partes son secundarias, 2) La integración es la condición de la interacción de las muchas partes dentro de una, 3) Ninguna parte puede ser

⁸ Guillermo Gomes Cejas. Administración de Sistemas. Editorial Mc. Hill México. 2002. Cap. 1 y 2.

afectada sin afectar todas las otras partes, 4) El papel que juegan las partes dependen del propósito para el cual existe del todo, 5) La naturaleza y su función se deriva de su posición dentro del todo, 6) El todo es cualquier sistema y se conduce como una pieza única, 7) La totalidad debe empezar como una premisa y las partes así como las relaciones deberán evolucionar a partir del todo.

Después de haber enunciado, los principios de integración más importante de los sistemas, se hace preciso mencionar, las partes que integran un sistema; lo cual contribuirá, a tener presente las partes que pudiera tener un sistema.

2.1.5 Componente de los Sistemas.

Los componentes que tiene cualquier sistema para poder interactuar para lograr los objetivos, son las siguientes:

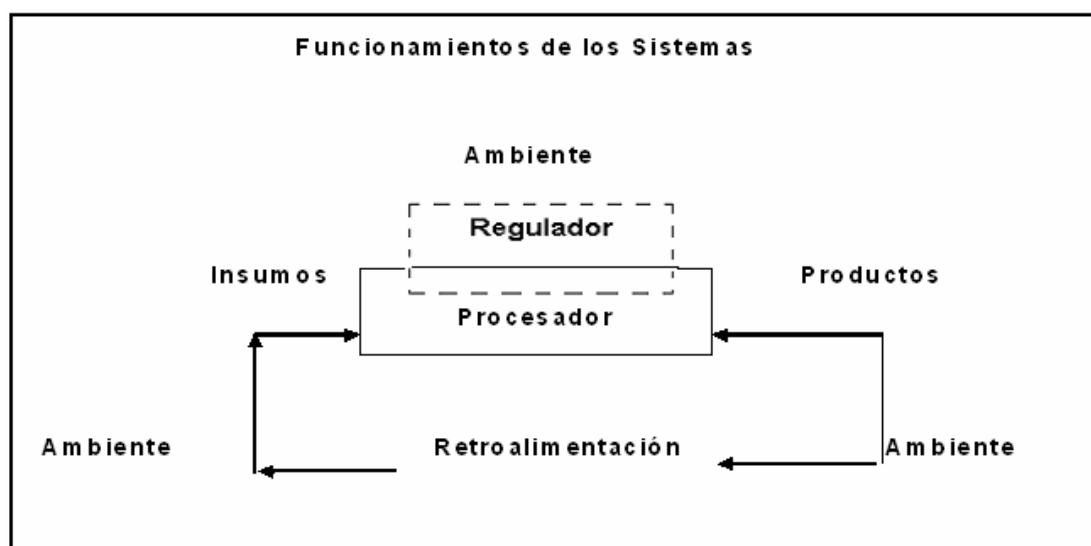
a) Insumos. Constituye los componentes, que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando, hasta convertirse en un producto (salida)

b) Procesador. Transforma el estado original de los insumos, en el producto de salida, además, el procesador, estará constituido por normas, procedimientos, estructura administrativa.

c) Productos. Son las salidas o la expresión material de los objetivos de los sistemas; los productos son los bienes, los servicios, entre otros.

d) Regulador. Este gobierna todo el sistema, en la administración, el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales que establecen las reglas, por medio de políticas que se instrumentan en planes y estrategias.

e) Retroalimentación. La retroalimentación de los productos incide en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar al sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas.



2.1.6 La Teoría de Sistemas Aplicada a las Organizaciones.

La Teoría de los Sistemas, aplicada al estudio de las organizaciones y a La Administración en general, definen un sistema como una organización compuesta de hombres y máquinas, empeñadas en una actividad coordinada, dirigida hacia una meta; enlazados mediante sistemas de información e influidos por el ambiente externo.

Cuando se habla de organizaciones, se hace referencia, a cualquier grupo organizacional; sin importar su tamaño, denominación o jerarquía. Con la energía que el mismo ambiente suministra a la organización, esta transforma los insumos en productos que emite en forma de decisiones, políticas, acciones, bienes, servicios, etc. Para ser total o parcialmente absorbida por el ambiente. Para ser viable la organización debe emitir productos deseables al ambiente externo, asegurándose de este modo, la provisión de insumos en la medida que tal cosa sucede, sobrevivirá y crecerá la organización; de lo contrario disminuirá y acabará por desaparecer.

2.1.6.1 Sistemas Administrativos.

Las actividades medias, dentro de un enfoque de sistemas corresponderían a los sistemas administrativos y auxiliares. Con esta concepción, serían fundamentalmente los insumos o entradas los que permiten que funcione el sistema. Por tanto, los Recursos Humanos o de personal, financieros, materiales, organizacionales, de procedimiento y métodos; se consideran en forma conjunta en el sistema que permite planificar los insumos, entendiendo por planeación, la racionalización de las decisiones; con miras al eficiente uso de los recursos disponible. Partiendo de una planeación integral, los sistemas administrativos serían los siguientes: a) Sistema de Planeación; b) Sistema Financiero; c) Sistema de Recursos Humanos o de Personal; d) Sistemas de Recursos Materiales; e) Sistema de Organización, Procedimiento y Métodos; f) Sistema Tecnológico. Como punto final de la teoría de sistemas a continuación se presentan algunos conceptos que esclarecen que son los sistemas.

2.1.6.2 El concepto de Sistema.

Por todo lo anteriormente dicho, se plasman algunos conceptos que permitirán entender claramente, que son los sistemas.

- ✓ Un Sistema, es una red de procedimientos entre si y desarrollados de acuerdos con un esquema integrado, para lograr una mayor actividad de las empresas.
- ✓ Un Sistema, es un ensamble de partes unidas por inferencias y que se lleva acabo por las empresas, para lograr así los objetivos de la misma.
- ✓ Un sistema, es una serie de objetivos con determinada relación entre ellos Y entre sus atributos.
- ✓ Un sistema, es un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos) relacionado entre si, y que contribuyen a realizar una función.⁹

Habiendo definido que es un sistema, a continuación se desarrollará el concepto de administración, para sustentar los fundamentos teóricos de este trabajo.

⁹ Guillermo Gomes Cejas. Administración de Sistemas. Editorial Mc. Hill México. 2002. Capitulo 1 y 2.

2.1.6.3 Concepto de Administración.

Las definiciones siguientes, harán comprender las diferentes etapas que conforman el proceso administrativo y a aclarar lo que en realidad es la administración y sus áreas de aplicación; vale la pena mencionar, que estas definiciones son, validas y aplicadas; en las diferentes empresas; ya sean estas públicas, privadas o mixtas; y para toda clase de organización, siendo estas comerciales, industriales o de servicio. Así como también, es la base para planear, organizar, dirigir y controlar los procesos para administrar los Recursos Humanos.

Garreth R. Jones y Jennifer M, George.

“Administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia las metas de la organización.” ¹⁰

Idalberto Chiavenato.

“La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.” ¹¹

¹⁰Garreth R. Jones, Jennifer M. George, Administración Contemporánea. 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2006, P. 5

¹¹Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos humanos, 8ª edición, Mc. Graw Hill, México 2007, P. 93.

Los conceptos anteriormente mencionados, se complementan, Garreth R. Jones, centra su definición de administración, en los cinco procesos básicos de la administración, enfocados en lograr las metas de la institución. Sin embargo Idalberto Chiavenato, se enfoca en la búsqueda de la mejor forma de realizar las actividades a través del máximo aprovechamiento de los recursos para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. Por tanto ambos, conceptos establecen claramente lo que es la administración. Por consiguiente, se plasmará el concepto de administración fruto de esta investigación.

Administración: constituye la forma de lograr que las tareas se hagan de la mejor manera posible, de forma ordenada; a través de la planeación, la organización, la delegación, la integración, la dirección, y el control de los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la organización; creando de este modo un ambiente agradable para que las personas se integren y desarrollen eficientemente sus actividades para lograr los objetivos de la empresa.

2.1.6.4 Sistema de Administración de Recursos Humanos.

La administración, constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor manera posible coordinando los Recursos Humanos y materiales para lograr los objetivos. prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales, muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, tales como las personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., por tal motivo, a continuación se plasman los diferentes factores y recursos de los cuales se valen las organizaciones para funcionar.

2.1.6.5 Los Recursos Organizacionales.

Dentro de las organizaciones, convergen innumerables recursos productivos que deben ser empleados con eficiencia y eficacia. Los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza: provee los materiales y las materias primas que serán transformados en productos o en servicios prestados. El capital: proporciona los medios de pago, para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarias y para la remuneración de la mano de obra. El trabajo: representa la intervención humana o física realizada sobre los materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

Generalmente los recursos organizacionales, son extremadamente diversos y complejos. Los recursos organizacionales, se pueden clasificar, de manera general, en cinco grupos.

Recursos Físicos y Materiales: Sirven para producir bienes y productos. Los recursos materiales, están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de bienes y servicios.

Recursos Financieros: Se refiere al dinero en formas de capital, flujo de caja, (entradas y salidas), prestamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se puede disponer de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización para el logro de sus objetivos.

Recursos Mercadológicos: Son medios por los cuales, la organización localiza y entra en contacto con sus clientes y usuarios; comprende también el propio mercado de consumidores y servicios que ofrece la organización, e integran todas las actividades de la investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), búsqueda de canales adecuados de distribución y desarrollo de nuevos productos, los recursos mercadológicos, son de gran importancia para que sobreviva la organización.

Recursos Administrativos: son los medios con los cuales, se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización; cada uno de los recursos, es administrado por un subsistema específico, que se ocupa de los aspectos directamente relacionados en él, por tal motivo, se describe a continuación, el carácter multivariado de la administración de Recursos Humanos y como se debe administrar los Recursos Humanos de la organización.

Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización y se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría), y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea), constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización.

2.1.6.6 Carácter Multivariado de la Administración de Recursos Humanos.

Los asuntos que se suelen tratar en la Administración de Recursos Humanos, se relaciona con una multiplicidad de campos del conocimiento se habla de la aplicación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje y de cambios organizacionales, alimentación, medicina, servicio social, planes de carrera, diseño de los puestos, nivel del supervisión, auditoría, y un sin número de asuntos diversos.

Además, engloba los siguientes procesos: plan de vida y carrera, plan de prestaciones sociales, política salarial, higiene y seguridad ocupacional. Como también, a aspectos externos o ambientales (enfoque extrovertido de la ARH), algunas de las técnicas que se tratan en este enfoque están: Estudio del Mercado de Trabajo, Reclutamiento, Selección, Investigación de salarios y prestaciones, Relaciones con los Sindicatos, Relaciones con entidades de formación profesional, Legislación Laboral, entre otros.

Lo que hace resaltar aún más el carácter multivariado y situacional de la Administración de Recursos Humanos, es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Así como entre las personas existen diferencias individuales, también hay diferencias entre las organizaciones, lo que hace que la Administración de Recursos Humanos, tenga que conducirse con estas diferencias, que tienen que ser consideradas dentro de la organización, con la ayuda de los responsables de dirigir al personal en la institución. A continuación se plasmarán algunos conceptos sobre administración de Recursos Humanos.

2.1.6.8 Concepto de Administración de Recursos Humanos.

La administración de los Recursos Humanos, es esencial, por tal motivo para tener claro este término se abordarán los conceptos siguientes.

Garreth R. Jones y Jennifer M. George.

La administración de recursos humanos “Son las actividades en las que se ocupan los administradores para atraer y conservar a los empleados, así como para asegurarse de que poseen un desempeño muy alto y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.” ¹²

Idalberto Chiavenato.

“La administración de Recursos Humanos (ARH), no es un fin en sí mismo, sino, un medio para alcanzar la eficiencia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que éstas últimas logren sus objetivos individuales.” ¹³

Garreth, se centra en actividades para atraer personal capacitado a la organización y elevar el desempeño contribuyendo de este modo a lograr las metas organizacionales, Para Chiavenato; es un medio para alcanzar la eficiencia. Estos autores contribuyen a la creación de las estrategias para alcanzar la eficiencia y la eficacia de la empresa.

¹²Garreth R. Jones, Jennifer M. George, Administración Contemporánea. Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2006, P. 413

¹³Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Octava edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2007, P.114.

Después de haber presentado conceptos sobre la Administración de Recursos Humanos, se define un concepto propio al respecto.

La Administración de Recursos Humanos: son procesos y técnicas, para llevar a cabo las tareas administrativas; aplicadas a la captación, desarrollo, mantenimiento y retención de los Recursos Humanos; para que las empresas puedan desarrollar, todas las actividades productivas y brindar un mejor servicio a sus clientes obteniendo los mayores beneficios para toda la organización. Después de haber plasmado el concepto de Administración de Recursos Humanos, se desarrollará la importancia de la Administración de Recursos Humanos como procesos

2.1.6.9 Administración de Recursos Humanos como Proceso.

La Administración de Recursos Humanos, tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, evaluarlas y auditarlas. Dentro de una visión sistémica, estos cinco procesos, pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor. Estos cinco subsistemas, forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. Por tal motivo a continuación se abordan los conceptos que encierran cada uno de los cinco procesos básicos; dentro de un Diseño Administrativo de Recursos Humanos.

2.1.7 Procesos del Sistema de Recursos Humanos.

Las organizaciones, para llevar a cabo sus actividades necesitan contar con Recurso Humano eficiente, que esté dispuesto a trabajar al máximo con actitud positiva, favorablemente que contribuya a alcanzar los objetivos institucionales así como también, los individuales. Para lograr esto el Departamento de Recursos Humanos se apoya de un Diseño Administrativo de Recursos Humanos, el cual es una herramienta, que abarca la integración, la organización, la retención, el desarrollo y la auditoría de los Recursos Humanos. A continuación se hace un enfoque de los procesos que encierra la primera etapa del proceso.

2.1.7.1 Integración de Recursos Humanos.

Al conocer las necesidades de Recursos Humanos, se pasa a la Integración de Recursos Humanos, para lograr esta tarea, se tiene que recurrir a un proceso muy importante como es el reclutamiento.

2.1.7.1.1 Proceso de Reclutamiento.

El reclutamiento de personal, es el primer proceso de la integración de Recurso Humano y es el primer acercamiento que la organización tiene con los candidatos, a través de los diferentes medios de divulgación a los cuales pudiera tener acceso la empresa. Por lo tanto, los siguientes conceptos serán de mucha importancia para comprender el desarrollo del tema de reclutamiento de personal para las empresas.

Idalberto Chiavenato.

“El Reclutamiento, es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento, se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización.” ¹⁴

Robbins Stephens, Mary Coulter.

“El Reclutamiento, es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces. El reclutamiento de recursos humanos puede hacerse de las siguientes formas: vocear en una plaza, pegar afiches u hojas volante, recepción de hojas de vida en la oficina de recurso humanos, y en la actualidad el reclutamiento por Internet o reclutamiento por correo electrónico se ha vuelto una opción popular para las organizaciones y los candidatos.” ¹⁵

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe.

“El reclutamiento, es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.” ¹⁶

¹⁴Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2007, P.149, 150.

¹⁵Robbins/ Coulter, Administración, 8ª edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2002, P.286.

¹⁶Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Administración de Recursos humanos, 1ª Edición, 2005, P. 119

Como alcances, se señala que Robbins Stephens, menciona las herramientas que han surgido recientemente, para llevar a cabo el reclutamiento como es el reclutamiento por Internet. Una limitante fuerte que se puede mencionar es que Mondy R. Wayne, siguen plasmando que el reclutamiento, es la forma tradicional de atraer personal a la organización.

Idalberto Chiavenato, aborda el reclutamiento como un conjunto de técnicas para seducir personal capacitado en el mercado laboral y atraerlos para que participen en el proceso de selección, sin embargo, Mondy R. Wayne, centra su concepto en atraer desde afuera de la empresa, personal capacitado y de forma oportuna, para ocupar plazas dentro de la organización. Como grupo se considera que Robbins Stephens es quien mejor desarrolla este concepto, ya que incluye herramientas novedosas que deben usarse, para llevar a cabo; el reclutamiento de forma eficaz.

Después de haber estudiado los conceptos de reclutamiento, a continuación se plasma la definición propia de esta investigación sobre reclutamiento. **El reclutamiento de personal:** Es un sistema de información, mediante el cual; la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo, que se pretende solventar, mediante un proceso en el que incurren las empresas para ubicar, identificar y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, a través de técnicas y procedimientos que son propias del proceso de reclutamiento.

2.1.7.1.2 Proceso de Selección.

Después de haber creado un grupo de candidatos, se da inicio al siguiente proceso de la etapa de integración, la cual consiste; en seleccionar la persona mejor calificada. A continuación, se presentan algunos conceptos para sustentar la base teórica de este trabajo con respecto a la selección de personal.

Garreth R. Jones, Jennifer M. George.

“La selección, es el proceso por el cual los administradores determinan las calificaciones relativas de los solicitantes de empleo y su potencial para funcionar en un puesto particular.”¹⁷

Idalberto Chiavenato.

“El proceso de selección, es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien; el objetivo básico es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para la necesidades de la organización.”¹⁸

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe.

“La selección, es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización.”¹⁹

¹⁷Garreth R. Jones, Jennifer M. George, Administración Contemporánea. 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2006, P.418

¹⁸Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2007, P.169.

¹⁹Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Administración de Recursos humanos, 1ª Edición, 2005, P.162.

El alcance más significativo, se encuentra en la teoría de Idalberto Chiavenato, este plantea que la selección es la forma de escoger al candidato adecuado y en tal proceso, se investigan las referencias proporcionadas por el solicitante. Y una limitante clara, es que los otros dos autores enfocan que es el proceso de escoger a la persona adecuada para desempeñarse en un puesto dentro de la organización.

Garreth R. Jones, en su concepto de selección de personal, se centra en la acción de elegir, sin decir como debe llevarse a cabo, Mondy R. Wayne, sostiene que la selección es el proceso de escoger entre un grupo de candidatos, a los más capaces para desempeñar un puesto vacante dentro de una organización. Como equipo se considera que Idalberto Chiavenato, busca la forma de abarcar la probabilidad que tenga el candidato de desempeñar eficientemente el puesto y la manera de filtrar de entre todos los candidatos, a aquellos que reúnen las habilidades y destrezas que requiere el puesto, por lo tanto; es quien hace el mejor enfoque en su concepto.

Después de analizar las definiciones anteriores se plasmará la definición propia de esta investigación. **La selección:** Es una actividad que forma parte del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, la cual consiste en elegir, decidir, clasificar, filtrar, y de restringir el ingreso a candidatos, a través de la investigación de sus antecedentes y después de ello, escoger de una lista de solicitantes a las personas más adecuadas para, ocupar un puesto dentro de la organización.

2.1.7.1.3 Inducción de los Empleados.

La Inducción de Recursos Humanos, son programas en los cuales se proporciona al nuevo empleado manuales que cubren temas como horario de trabajo, evaluaciones del desempeño, remuneración y prestaciones, así como; un recorrido por las instalaciones.

Idalberto Chiavenato.

“La inducción son programas intensivos destinados a los nuevos empleados de la organización. Tiene por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos, con la estructura de la organización, con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización.”²⁰

John R. Schermerhorn, Jr.

“La inducción, es el conjunto de actividades diseñadas para familiarizar a los nuevos empleados con sus puestos y compañeros de trabajo, y los aspectos claves de la organización en su conjunto, esto incluye darles a conocer la misión y la cultura organizacional, explicar los objetivos de operación y las expectativas del puesto, comunicar políticas y procedimientos e identificar al personal clave.”²¹

²⁰Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2007, P. 197.

²¹John R. Schermerhorn, Jr., Administración, editorial Limusa S.A. de C.V. 2002, México. P. 248.

Gary Dessler y Ricardo Varela.

“La inducción de los empleados presenta a los trabajadores nuevos la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria y es el proceso de inculcar al personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa.”²²

Como alcance se menciona, que según John R. Schermerhorn, Jr. la inducción ha logrado que los empleados nuevos se identifiquen con la cultura y las políticas de la organización, además, Idalberto Chiavenato, abarca la estructura organizacional y el conocimiento de los productos de la empresa, como limitante, se puede ver que Gary Dessler, se queda corto al decir que la inducción presenta información básica sobre lo que necesitan conocer.

Para Idalberto Chiavenato, la inducción es un proceso, en el que los nuevos integrantes se familiarizan con la cultura organizacional, las áreas y sus jefes inmediatos. Para John R. Schermerhorn, Jr. Son las actividades, por las cuales se da a conocer al nuevo empleado las políticas organizacionales, y la información básica para desempeñar el puesto de trabajo. Sin embargo Gary Dessler, en su concepto se apega a las relaciones laborales de los empleados. Por tal razón, se considera como equipo que Idalberto Chiavenato y John R. Schermerhorn, logran expresar la esencia del proceso de inducción de empleados y son los que más aportan a esta parte del trabajo.

²²Gary Dessler y Ricardo Varela. Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano, 2ª Edición, México 2004, P, 104.

A continuación, se plasmará el concepto de inducción el cual es producto de esta investigación. **Proceso de Inducción:** Son las actividades que la empresa desarrolla con el propósito de dar a conocer a los nuevos empleados, los diferentes procedimientos que estos tienen que asimilar para desarrollar sus procesos laborales y a la vez, se les informa de las políticas y la cultura organizacional, para que se sientan comprometidos con la organización.

2.1.7.2 Organización de Recursos Humanos.

A través de la etapa de organización, se desarrollan los procesos, de análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, los cuales sirven para ubicar y asignar responsabilidades a los empleados de la organización.

2.1.7.2.1 Análisis de Puesto.

En este, se define los puestos y los empleados que se necesitarán; en la actualidad y en el futuro, además, se conocen las tareas y las responsabilidades de un puesto y la necesidad de crear, mantener o eliminar puestos. A continuación, se abordan algunos conceptos; referentes al análisis de puestos.

Garreth R. Jones, Jennifer M. George.

“Análisis de Puesto, es la identificación de las tareas, deberes y responsabilidades que constituyen un puesto. Y los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para cumplir con él.”²³

²³Garreth R. Jones, Jennifer M. George, Administración Contemporánea. 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, México 2006, P.421.

Idalberto Chiavenato.

“El análisis de puesto, es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas y responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.”²⁴

Robbins Stephens, Mary Coulter.

“El análisis de empleo, es la evaluación que define los empleos y los comportamientos necesarios para llevarlos acabo, la información para un análisis de empleo, se puede obtener directamente por observación o grabando a los individuos en el trabajo, entrevistando a los empleados, individualmente o en grupo.”²⁵

Como alcance, se puede resaltar que Robbins Stephens, además de expresar que contiene el análisis de puestos también incluye en su concepto la forma como debe realizarse. Por el contrario, Idalberto Chiavenato y Garreth R. Jones, se limitan a expresar que el análisis de puesto es la identificación de las tareas, deberes y obligaciones de los empleados.

²⁴Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2007, P. 228.

²⁵Robbins/Coulter, Administración, 8ª edición. Editorial Pearson Prentice Hall, México 2002, P. 286.

Para Garreth R. Jones, el análisis de puesto establecen las responsabilidades del puesto. Para Idalberto Chiavenato, es el proceso para reunir información básica de los puestos, definen las habilidades y destrezas físicas y mentales que debe tener el empleado. Estos dos autores, toman los elementos básicos del análisis de puestos; sin embargo. Robbins Stephens, es quien expresa que el análisis de puesto, definen los comportamientos requeridos para desempeñar un puesto con eficiencia, y se considera como equipo, que Robbins Stephens, es quien hace el mejor aporte, debido a que también abarca las diferentes formas de recoger la información para hacer el análisis.

Como paso siguiente se plasma el concepto fruto de esta investigación. **El análisis de puesto:** Es un estudio minucioso; que se hace, con el propósito de identificar las tareas, los deberes, y las responsabilidades, necesarias para desempeñar un puesto; también, pretende a través de técnicas y herramientas descubrir cuales son las capacidades físicas y mentales que debe poseer un empleado para ocupar un puesto dentro de la organización.

2.1.7.2.2 Descripción del Puesto.

La descripción del puesto continúa con el proceso de organización de Recursos Humanos, en esta se describe cuales son las obligaciones, que demanda cada uno de los puestos dentro de una organización, detallando de forma ordenada y lógica, los pasos ha seguir para desempeñar los deberes y responsabilidades de un puesto.

Idalberto Chiavenato.

“La descripción del puesto, Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.”²⁶

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe.

“La descripción del puesto, es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo, en particular están contenidas en la especificación de puesto.”²⁷

John Ivancevich.

“La descripción del puesto es el resultado principal del análisis de puesto, es un resumen escrito del puesto, como una unidad identificable de la organización.”²⁸

²⁶Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2007, P. 226 y 227

²⁷Mondy R. Wayne, Noe M. Robert. Administración de Recursos Humanos. 1ª Ed. 2005, P. 92 y 93.

²⁸John Ivancevich, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, México 2006, P. 161.

Como alcance, Idalberto Chiavenato, sostiene que la descripción hace único a cada uno de los puestos y proporciona los medios para que el empleado contribuya al logro de los objetivos organizacionales, y como limitante se resalta, que Mondy R. Wayne y John Ivancevich, enfocan la descripción del puesto, en un resumen de tareas, deberes y responsabilidades de un puesto.

Según Idalberto Chiavenato, es fundamental para el proceso de inducción de empleados que se desenvolverán en un puesto determinado, en la organización, ya que crea una idea específica de los pasos para desarrollar el trabajo, sin embargo para Mondy R. Wayne, es una guía y tiende a reducir los costos de capacitación, así; se identifican las tareas, deberes y responsabilidades que integran un puesto, sin embargo, John Ivancevich, generaliza y lo enfoca como un resumen de los puestos de la organización. Como equipo, se estima que Chiavenato, es quien aporta lo suficiente en su concepto, para las bases de este trabajo, por que lo enfoca al logro de las metas organizacionales e individuales.

Como fruto de la investigación, se plasma una nueva definición de la descripción de puesto. **La descripción de puesto:** Es el proceso en el cual, se describe cada una de las actividades que se realizan en un puesto, el tiempo en el que se realiza, y cual es la posición en que se desempeña; ya sea: sentado, parado, o en movimiento constante, también, se toma en cuenta el clima en el cual se llevan a cabo las tareas. Es decir, es la declaración por escrito de lo que realiza un empleado, cómo y por qué lo realiza.

2.1.7.2.3 Evaluación del Desempeño.

La evaluación y retroalimentación del desempeño es parte medular dentro del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, debido a que este contribuye a una buena administración en varios sentidos; la evaluación, arroja información valiosa a los administradores, sobre la cual basar sus decisiones de Recursos Humanos. Por tal motivo, a continuación se plasman algunos conceptos sobre evaluación del desempeño.

Idalberto Chiavenato.

“La administración del desempeño, es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” ²⁹

Mondy R Wayne, Robert M. Noe.

“La administración del desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipo. Esta evaluación, también puede ayudar a los administradores a determinar qué trabajadores son candidatos a la capacitación y desarrollo y en qué áreas.” ³⁰

²⁹Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2007, P. 243 y 244.

³⁰Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Administración de Recursos humanos, 1ª Edición, 2005, P. 252.

John Ivansevich.

“La administración del Desempeño, es el proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. Un buen proceso de administración del desempeño tiene una definición precisa del desempeño excelente, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.”³¹

Como alcance John Ivansevich, plantea que la evaluación del desempeño contribuye a la toma de decisiones acertadas y como base para brindar retroalimentación a los empleados, además, Mondy R. Wayne, plantea que, determina cuales son los trabajadores que merecen ser capacitados, sin embargo; se puede mencionar como limitante que idalberto Chiavenato, centra la evaluación del desempeño en la forma de estimular o juzgar el valor de los empleados.

Para Idalberto Chiavenato, la evaluación del desempeño, es un complemento de la integración de personal, para mejorar las aportaciones de los empleados; además, Mondy R. Wayne, considera que mide el rendimiento de los empleados en sus labores. También, John Ivancevich, enfatiza que es una forma para descubrir las necesidades de capacitar y alinear el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. Por lo tanto, se considera que tanto Mondy R. Wayne y John Ivancevich, hacen un aporte significativo a la evaluación del desempeño, ya que plantean que esta evaluación orienta a los gerentes para tomar medidas de retroalimentación para los empleados.

³¹John Ivancevich, Administración de Recursos humanos, 9ª Edición, México 2006, P. 262 - 273.

Después de haber contrapuesto los conceptos anteriormente, se plasmará una nueva definición sobre evaluación del desempeño. **Evaluación del Desempeño:** Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado, se desempeña bien en su puesto; para que los encargados de tomar las decisiones de la organización, tomen las medidas pertinentes para retroalimentar a aquellos empleados que lo necesitan y mejorar los aportes que realizan para la organización.

2.1.7.3 Retención de Recursos Humanos.

Para que las empresas puedan retener al personal dentro de la organización, deben brindar a los empleados las prestaciones y condiciones necesarias para que los empleados se sientan satisfechos dentro de la empresa.

2.1.7.3.1 Administración de Sueldos y Salarios.

La administración de sueldos y salarios, es la forma en la cual se retribuye al trabajador por sus servicios prestados a la organización, los salarios pueden convertirse en una herramienta para retener en la organización a los empleados.

Idalberto Chiavenato.

Define la Administración de Sueldos y Salarios. "Como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización"³².

³²Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, p.286

John, M. Ivancevich.

Administración de Sueldos y Salarios. “es el medio con el que satisfacen sus necesidades y las de su familia. Sin embargo, la remuneración hace más que cubrir las necesidades materiales de los empleados. Lo que gana una persona es indicar lo que vale para una organización.”³³

John R. Schermerhorn. Jr.

“Ya sea en forma de salario o de sueldo por hora, puede hacer de la organización un lugar deseable para trabajar, puede ayudar a conseguir las personas correctas y al hacer que las oportunidades externas sean menos atractivas, también puede ayudar a conservarlas.”³⁴

Se puede enfocar como alcance que idalberto Chiavenato, establezca la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas que contribuyan a mantener remuneraciones justas y equitativas, como limitante se puede mencionar que John R. Schermerhorn. Jr. sostiene que una buena administración de salarios contribuye a atraer mano de obra calificada a la organización. John Ivancevich, establece, que el salario de una persona indica lo que vale para la organización.

³³Ivancevich, John, M. *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, 2005, p. 206

³⁴Schermerhorn Jr. John R. *“Administración”* Editorial Limusa S.A. de C.V. 2002. P. 254

Tener buenas políticas salariales, ayuda a las organizaciones modernas, a retener los empleados, por ello Idalberto Chiavenato, lo enfoca como los procesos y normas para aplicar una remuneración justa y equitativa. Sin embargo John M. Ivancevich, plantea que la remuneración, contribuye a que los empleados se comprometan con los objetivos de la empresa. John R. Schermerhorn. Jr., sostiene que un buen sistema de pagos contribuye a motivar el personal. Como equipo, se establece que Idalberto Chiavenato, es quien mejor aporte hace a este trabajo con respecto al tema, ya que el salario, debe ser justo y equitativo dentro de una organización.

A continuación se plasma una nueva definición como fruto de esta investigación. **La Administración de sueldos y salarios:** Son todas aquellas retribuciones económicas, que se fijan considerando los siguientes factores: las características de la organización, el puesto y los niveles de desempeño, las cuales el patrono hace al empleado a cambio de su fuerza laboral con el propósito de mantenerlo motivado, y a la vez mantener una buena imagen en el mercado laboral para poder atraer mano de obra calificada.

2.1.7.3.2 Seguridad Ocupacional.

Para la Administración de Recursos Humanos, la higiene y la seguridad, son dos actividades íntimamente relacionadas; porque garantizan que en el trabajo, haya condiciones personales y materiales, capaces de mantener ciertos niveles de salud de los empleados y contribuye a evitar enfermedades que se relacionan con el trabajo.

Idalberto Chiavenato.

Seguridad Laboral, “Es el conjunto de medidas y técnicas educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, ya sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.”³⁵ y se apoya, en el concepto de la higiene laboral que es “el conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.”³⁶

William B. Wether Jr., y Keith Davis.

Seguridad Industrial: “Es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguras, causantes de los accidentes de trabajo. Conforman un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes de trabajo, previo a estudios de sus causas.”³⁷ y toma la Higiene industrial, “como el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.”³⁸

³⁵Ibidem P. 336.

³⁶Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, P.332

³⁷Ibidem P. 543

³⁸William B. Wether, Jr. Y Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 5ª Edición, México D. F. 2002, P. 543.

Alfredo Barquero Corrales.

La seguridad en el trabajo: “Es el conjunto de medidas que pone en práctica la organización para prevenir y corregir las causas que podrían dar origen a lesiones o enfermedades profesionales durante el proceso laboral y toma la salud industrial, como “la ausencia de enfermedad física o emocional en los empleados, para evitar problemas en esta área que pudieran afectar la productividad y la calidad de la vida laboral y familiar.”³⁹

Como alcance a este tema se menciona que Idalberto Chiavenato, ve la seguridad ocupacional, como el conjunto de medidas y técnicas educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, Además, William B. Wether Jr. y Keith Davis, lo considera que son los conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar los factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo, y como limitante se puede mencionar que Alfredo Barquero Corrales, sostiene que la Seguridad Ocupacional es un conjunto de medidas que pone en práctica la organización para prevenir accidentes.

Después de revisar los conceptos anteriores, Idalberto Chiavenato, toma la seguridad y la higiene ocupacional, como un conjunto de normas y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades que afectan a las personas en el lugar de trabajo. Además, William B. Wether Jr. y Keith Davis, se centran en la eliminación de los riesgos que pudieran estar presentes en el

³⁹ Alfredo Barquero Corrales, Administración de Recursos Humanos, tercera parte, 6ª Edición, Editorial Universidad estatal a distancia, San José Costarrica 1998, P. 75.

lugar de trabajo pero toma en cuenta los aspectos psicológicos de las personas para evitar los daños a la salud de los trabajadores, por su parte, Alfredo Barquero Corrales, se queda corto porque enfoca que es un conjunto de actividades preventivas para eliminar el peligro para los empleados. Como equipo de trabajo, se considera que Idalberto Chiavenato, es quien mejor desarrolla el tema de la seguridad y la higiene ocupacional, como un conjunto de normas y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades que afectan a las personas en el lugar de trabajo

A continuación se plasma una nueva definición, como aporte de esta investigación. **Seguridad Ocupacional:** Es el conjunto de técnicas, que se encargan del estudio de las áreas donde los empleados desarrollan sus tareas; para hacer un diagnóstico por medio del cual se identifiquen todas aquellas actividades y elementos físicos que pudieran dar lugar a los accidentes de trabajo, y tomar las medidas respectivas para evitar los factores de riesgo en el área de trabajo.

Higiene en el trabajo: Es el conjunto de técnica, normas y procedimientos que buscan la forma de evitar los factores que pudieran causar enfermedad en los trabajadores en el lugar de trabajo, lo cual pudiera afectar el desenvolvimiento del trabajador en sus labores diarias.

2.1.7.4 Desarrollo de Recursos Humanos.

Esta es la herramienta que toda organización posee para lograr que el personal trabaje con eficacia y eficiencia, para alcanzar sus objetivos. De esta forma la empresa contribuye a mantener al personal capacitado, y lo retiene para contar con el personal idóneo en la organización.

2.1.7.4.1 Proceso de Capacitación de los Empleados.

La capacitación, forma parte de las actividades que el Departamento de Recursos Humanos, realiza con el propósito de actualizar el conocimiento de los empleados para mejorar el desempeño de estos en sus áreas laborales. La capacitación, puede ser desarrollada dentro o fuera del puesto de trabajo.

Idalberto, Chiavenato.

“Capacitación, es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, para que las personas desarrollen conocimientos, habilidades y competencias.”⁴⁰

John, M. Ivancevich.

“Capacitación, es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. La capacitación se relaciona con habilidades y competencias laborales actuales”⁴¹.

⁴⁰Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, p.386

⁴¹Ivancevich, John, M. *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, 2005,p.115.

John R. Schermerhorn. Jr.

“Es el conjunto de actividades que proporciona la oportunidad de adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo, esto se aplica tanto a la capacitación inicial de un empleado como a la actualización o mejoramiento de las habilidades de una persona para satisfacer los requerimientos cambiantes del puesto de trabajo.”⁴²

Como alcance se puede decir que John R. Schermerhorn. Jr. enfoca el proceso de capacitación al periodo inicial de un empleado y como actualización de los conocimientos de los empleados. Como limitante se puede establecer que tanto Idalberto Chiavenato, como John Ivancevich, se centran en definirlo como un proceso educativo de corto plazo, dejando fuera factores importantes como el ambiente y la conducta de los empleados.

Idalberto Chiavenato, se queda corto en su concepto, porque explica la necesidad de adquirir y desarrollar los conocimientos. John M. Ivancevich, enfoca la capacitación como un proceso, aplicado de forma sistemática y organizada; para implementar conocimientos y habilidades nuevas. John R. Schermerhorn. Jr., sostiene que es un proceso, a través del cual se altera la conducta de los empleados para cumplir con las metas organizacionales eficientemente.

⁴²Schermerhorn Jr. John R. “*Administración*” Editorial Limusa S.A. de C.V. 2002. P. 249.

Por lo tanto, como equipo se establece; que para esta investigación, el concepto de John M. Ivancevich, es el adecuado ya que propone la capacitación como un proceso, aplicado de forma sistemática y organizada; para brindar a los empleados nuevos conocimientos y habilidades, esta concepción la complementa John R. Schermerhorn. Jr., porque plasma la capacitación como proceso a través del cual se altera la conducta de los empleados para cumplir con las metas organizacionales eficientemente.

A continuación; se plasma el concepto fruto de esta investigación. **La Capacitación:** Es el proceso a través del cual, se busca que el empleado adquiera las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios, por medio de actividades sistemáticas y organizadas que enseñen a desarrollar las tareas de un puesto de trabajo determinado, creándoles mejores competencias.

2.1.7.5 Auditoría de Recursos Humanos.

La auditoría, es la encargada de corregir cualquier alteración dentro de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, es la que verifica que se realicen los procesos de esta área de conformidad a lo planeado.

2.1.7.5.1 Banco de Datos.

Los bancos de datos, son la información recopilada por el proceso de Reclutamiento, además, son el resultado de todos los análisis de puesto, descripciones de puesto, en las evaluaciones y capacitaciones hechas al personal de la organización.

Garreth. Jones y Jennifer M. George.

Los bancos de datos, son “La información de antecedentes, puede ser útil para filtrar y eliminar solicitantes que no posean cualidades claves; (puede incluir los niveles más altos en educación alcanzados, especialización y materias secundarias, la universidad a la que asistió, tipo de experiencia en el trabajo, dominio de lenguas extranjeras) y determinar cuales solicitantes son más prometedores que otros”.⁴³

John M. Ivancevich.

Banco de datos.” Es una lista de nombres, características y habilidades de las personas que trabajan en la organización, es una manera eficiente de disponer de estos datos y tenerlos a la mano cuando se necesiten.”⁴⁴

Idalberto, Chiavenato.

Banco de datos. “es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de tal modo que facilitan el acceso a los datos para eliminar la redundancia. la información interrelacionada de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo, esto disminuye la incongruencias y los errores debido a archivos duplicados.”⁴⁵

⁴³Jones, Garreth, R. y George, Jennifer M. *Administración Contemporánea*, 4ª edición, México 2006, p. 424.

⁴⁴ Ivancevich, John, M. *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, 2005, P.115.

⁴⁵Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, p.450

Un logro significativo es que Idalberto Chiavenato, establece, que los bancos de datos, son un conjunto de información de gran utilidad a la hora de tomar decisiones y Garreth. Jones y Jennifer M. George, sostienen que los bancos de datos, contribuyen a formar las bases de datos de los registros de los empleados. Como una limitante se puede mencionar que ninguno establece en sus conceptos la necesidad de actualizar los bancos de datos para evitar que tengan información obsoleta.

En las definiciones anteriores Garreth. Jones y Jennifer M. George, enfoca los bancos de datos, como una contribución para formar las bases de datos, de las evaluaciones, capacitaciones y estadísticas de las actividades de los empleados. Además, Idalberto Chiavenato, establece, que los bancos de datos, son un conjunto de información de gran utilidad a la hora de tomar decisiones. Además, John M. Ivancevich, se enfoca en que los bancos de datos es la forma idónea de tener siempre disponible la información para ser usada de forma oportuna. Como equipo, se concluye que el mejor enfoque; lo aporta Idalberto Chiavenato por que, establece que los bancos de datos son un conjunto de archivos relacionados de forma lógica; para contribuir a facilitar la información en el momento oportuno.

Por lo tanto como concepto propio se establece que, **Banco de Datos:** Es una herramienta que se conforma con los expedientes de cada empleado, los cuales se pueden llevar de forma manual, mecanizada o electrónica, y que incluye la información relevante para el desarrollo de los empleados dentro de la empresa.

2.1.7.5.2 Control de Recursos Humanos.

Dentro de la Administración de Recursos Humanos, la auditoría; es un factor muy importante, debido a que ésta se encarga de velar por que los procesos se den de forma ordenada y de evitar cualquier desviación de los planes trazados en la planeación de los procesos estándares de Recursos Humanos.

Idalberto Chiavenato.

El control permite que las organizaciones funcionen de acuerdo con determinadas estrategias y planes, que les permitan alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones, tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.”⁴⁶

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe.

Auditoría de Recursos Humanos. “Aunque la investigación de recursos no es una función exclusiva de la Administración de Recursos Humanos, abarca todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral.”⁴⁷

⁴⁶Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, p.474

⁴⁷Mondy R. Wayne – Robert M. Noe. *Administración de recursos humanos*. Editorial Pearson prentice hall. 2005.p. 7

John R. Schermerhorn. Jr.

Auditoría de Recursos Humanos. “Es el proceso de medición del desempeño y realización de las acciones que garanticen los resultados deseados.” ⁴⁸

Como un logro significativo, se resalta que Idalberto Chiavenato, hace énfasis en la supervisión del personal en las organizaciones y que las expectativas están basadas en resultados, por lo tanto; el control debe hacerse periódicamente, aunque los resultados esperados se estén cumpliendo. Como una limitante, se puede mencionar que John R. Schermerhorn Jr., se centra en la medición del desempeño y no abarca en su concepto la forma de desarrollar las acciones para garantizar los resultados deseados.

Idalberto Chiavenato, enfoca su concepto en determinar las estrategias y los planes, que les permitan alcanzar objetivos definidos. Además, Mondy R. Wayne, manifiesta; que el control no sólo sirve para un área específica, es decir, que su función es general de toda la organización, Sin embargo John R. Schermerhorn Jr. puntualiza, que la Auditoría de Recursos Humanos, es una forma de medir el desempeño de los empleados y comparar el resultado con los estándares del desempeño, para tomar decisiones de incentivar al empleado.

⁴⁸Schermerhorn Jr. John R. “*Administración*”. Editorial Limusa S.A. de C.V. 2002. P.180

Como equipo, se considera que Idalberto Chiavenato, es quien hace el mejor enfoque, debido a que incluye en su concepto que el comportamiento de los resultados no es errático, sino; que va de acuerdo a los planes y estrategias de la organización, en este concepto, se plantea los lineamientos idóneos para llevar a cabo la auditoría de Recursos Humanos, lo cual; es una de las contribuciones que se busca con la realización de esta investigación.

Luego de haber analizado las distintas definiciones y plantear los alcances, las limitaciones y después de contraponer a los diferentes autores citados en este trabajo, se concluye que. **Control de Recursos Humanos:** Es la herramienta por medio de la cual la organización, supervisa y controla de forma cíclica el desarrollo de las actividades que realiza el personal, en busca de desviaciones de los procesos de los estándares establecidos para cada uno, y garantizar que estén cumpliendo con los resultados estimados en el proceso de planeación; y de reorientar los procesos que se estén desviando o no se estén realizando de forma completa.

Luego de haber sustentado las bases teóricas de este trabajo, se pasará a desarrollar la Construcción del Marco Empírico, a través de este, se plasmará en el trabajo la información recolectada por medio del cuestionario, la entrevista y la guía de observación.

2.2 Construcción del Marco Empírico.

2.2.1 Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos.

Tomando en consideración, los resultados de la investigación obtenidos por medio de la encuesta, la entrevista al encargado del Departamento de Recursos Humanos y la guía de observación, se pudieron encontrar las deficiencias presentadas en el diagnóstico anterior, lo cual evidencia la necesidad existente de reforzar cada uno de los procesos, por tal motivo en este plan, se abordarán los procesos que son propios del Sistema de Recursos Humanos, para sugerir la forma en la cual deberían de realizarse dichos procesos, los cuales han surgido de las distintas corrientes del pensamiento administrativo, como consecuencia a la necesidad de administrar los Recursos Humanos de forma eficiente; las cuales han sido estudiadas durante el transcurso de la carrera y retomadas durante la elaboración de este trabajo.

Objetivo del Diseño Alternativo:

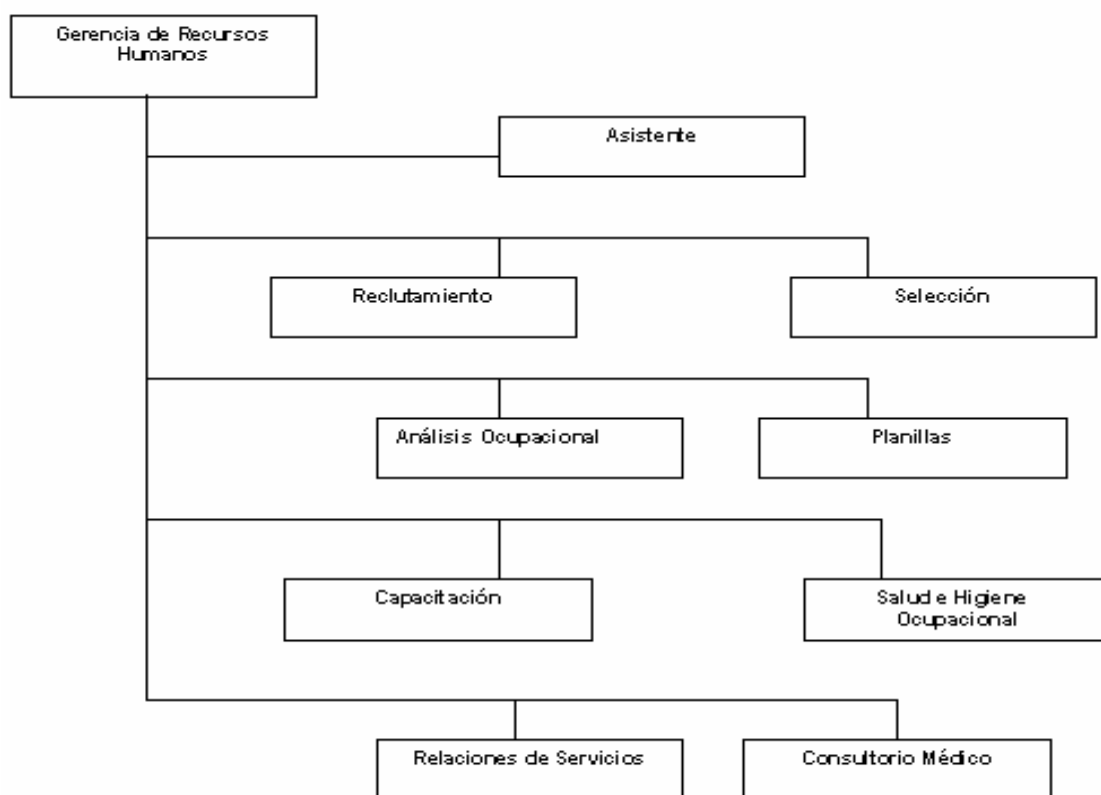
- ✓ Proporcionar una guía a los administradores, a través de la elaboración de un plan de Recursos Humanos a la Alcaldía de Apopa, que contenga las herramientas necesarias para el desarrollo de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, para el mejoramiento continuo de la gestión administrativa.

2.2.1.1 Las Funciones esenciales que se destacan en un Departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados de la Institución.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
10. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos entornos.

2.2.1.2 Estructura de Recursos Humanos. La organización de los departamentos, en una institución es de mucha importancia, porque a través de ella; se dan a conocer los puestos que se desempeñan en un departamento, así como también, la cantidad de empleados que trabajan en este; además, es símbolo de madurez organizacional, es por esta razón que a continuación se sugiere una estructura formal, para el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa, dicha estructura se presenta en el siguiente organigrama.

Organigrama Propuesto para la Institución. (Figura N° 1).



El organigrama anteriormente presentado muestra una estructura para el departamento de Recursos Humanos, la cual se considera que será funcional debido a la naturaleza de la Alcaldía Municipal de Apopa. Además, se ha considerado que la descentralización de las funciones de este departamento es lo idóneo para optimizar cada uno de los procesos de Recursos Humanos, a continuación, se describen algunas funciones generales que deberán realizarse en cada sub -unidad del Departamento de Recursos Humanos.

2.2.1.3 Funciones Generales de cada una de las áreas del Departamento de Recursos Humanos.

Gerencia de Recursos Humanos. Velar por que se cumplan de forma correcta los procesos del departamento de Recursos Humanos, crear herramientas que contribuyan al desarrollo eficiente de las tareas de las diferentes áreas del departamento, crear la forma correcta para que el departamento de Recursos Humanos interactúe con los demás departamentos de la institución, Elabora el contrato de trabajo.

Asistente. Asistir a la gerencia de Recursos Humanos en el desarrollo de las tareas de planificación y otras de índole administrativa.

Reclutamiento de Personal. Hacer la publicación en los medios de comunicación de que hay un puesto vacante y se enlistan los requisitos para el puesto, Recibir solicitudes, Hacer entrevistas.

Esta área promueve y coordina junto con los Directores y/o Jefes Departamentales de la institución, el reclutamiento de personal idóneo para ocupar aquellos puestos vacantes, utilizando los procesos propios del Reclutamiento.

Selección de Personal. Se realizan en esta área: nombramientos interinos y en propiedad, ascensos, prórrogas, ceses de contratos, se estructuran los requerimientos de personal y se da seguimiento a resoluciones administrativas de personal, además, se hacen exámenes psicológicos y de conocimiento para elegir al los candidatos idóneos.

Área de Análisis ocupacional (análisis de puestos). A continuación se presentan las dos funciones principales sobre el proceso de análisis ocupacional: los estudios de clasificación de puestos y los estudios de modificación de los manuales que son de gran utilidad para el departamento de Recursos Humanos.

1. Estudios de clasificación de puestos: Estos estudios se refieren a reasignación, asignación y ubicación por reestructuración de los puestos que conforman una organización y mediante la aplicación del análisis ocupacional.

2. Estudios de Modificación al Manual Institucional de puestos: Estos estudios se refieren a la creación y modificación de cargos, modificación de factores que componen las áreas del Manual Institucional, mediante la aplicación del análisis ocupacional, la normativa, los principios técnicos y científicos que permitan mantener actualizada la estructura ocupacional.

Área de Salud e Higiene Ocupacional. Procurar el bienestar físico, mental y social de sus servidores, previniendo una repartición justa, equitativa y razonable de las tareas acordes con el nivel del puesto y la capacidad del servidor, así como todo daño a la salud por las condiciones o riesgos del trabajo, por lo que prestará especial interés en la seguridad e higiene de cada centro laboral. El área de Salud Ocupacional brinda información con lo que respecta a Riesgos de Trabajo.

Capacitación. En esta área se brinda un servicio al funcionario y funcionaria de la institución en aspectos relacionados con cursos, seminarios, charlas; de acuerdo a las necesidades de cada departamento, también se brinda asesoría en cuanto a becas o financiamiento para estudios. Las siguientes son las funciones más significativas del área de Capacitación y Desarrollo: Elaboración del diagnóstico institucional de necesidades de capacitación anual, Contratación de servicios diversos para la realización de cursos dirigidos al personal.

Desarrollo y coordinación de cursos al personal, Publicación e información sobre becas al exterior y cursos al interior del país. Aplicación del formularios a los funcionarios.

Trámites de contratos de adiestramiento, financiamiento y de licencias para estudios, Trámite de capacitaciones a grupos organizados de pequeños productores, Ejecución de acuerdos de la Comisión de Becas.

Área de Registro y Control (Planillas). El área de Registro y Control, brinda un servicio de calidad al funcionario y funcionaria Institucional a través de sistemas computarizados y de información confiable, El departamento de nomina tiene a su cargo las siguientes funciones: Seguridad Social, Responsabilidad en el pago de obligaciones, Afiliación y alta del trabajador, Cotización, Recaudación de cuotas, prestaciones, Incapacidad temporal e invalidez permanente, Desempleo y jubilación, Aspectos legales de la retribución, Gestión de la nómina, Pensiones, Fondos de Pensiones, La fiscalidad en el ámbito laboral, Retenciones e ingresos, Indemnizaciones por extinción de la relación laboral, Responsabilidad por el incumplimiento de obligaciones fiscales.

Área de Relaciones de Servicio. La relación de servicio, entre la Alcaldía y sus servidores, es esencialmente estatutaria, y estará regulada por lo que dispone el Reglamento, la Ley General de la Administración Pública, Ley de Salarios de la Administración Pública, Código Municipal.

Área Consultorio Médico. Los servidores de la institución contarán con los servicios médicos asistenciales para brindarles los primeros auxilios en caso de accidentes laborales y enfermedades dentro de la Institución.⁴⁹

⁴⁹Recuperado el 19 de Septiembre de 2009 de [http://www.mitecnologico.com/Main/ Introduccion AdministracionDeRecursosHumanos](http://www.mitecnologico.com/Main/IntroduccionAdministracionDeRecursosHumanos).

2.2.2 Mobiliario y Equipo.

El mobiliario y el equipo que sirve para procesar la información que genera el departamento de Recursos Humanos, está en malas condiciones, por tal motivo se sugiere que se renueve y modernice para que las personas desempeñen sus labores con mayor eficiencia, esto servirá, en gran medida para mejorar el servicio que se les presta a los empleados de la Alcaldía Municipal de Apopa. Y para que no se vea en la preocupación de tener que estar comprando equipo cada periodo se le sugiere hacer uso del leasing mobiliario.

2.2.3 El Leasing Mobiliario.

Es un contrato de financiamiento en virtud del cual una de las partes, la empresa de leasing se obliga a adquirir y luego dar en uso un bien de capital elegido, previamente por la otra parte, la empresa usuaria, a cambio del pago de una tarifa como contraprestación por esta, durante un determinado plazo contractual que generalmente coincide con la vida útil del bien financiado el cual puede ejercer la opción de compra, pagando el valor residual pactado, prorrogar o firmar un nuevo contrato o, en su defecto devolver el bien.

Leasing Mobiliario: Es aquel contrato, celebrado entre una empresa de leasing y una usuaria, en el que la primera se obliga a adquirir y luego ceder el uso de un bien mueble elegido previamente por la segunda, por un plazo determinado, a cambio del pago de una tarifa periódica como contraprestación y finalizado el cual la usuaria puede adquirir el bien, previo pago del valor residual pactado, celebrar un nuevo contrato o devolverlo.

Razón por la cual a continuación se numeran algunas características del Leasing Mobiliario.

1. El plazo en el leasing mobiliario suele coincidir con la vida útil o económica del bien.
2. Los bienes sufren una desvalorización rápida, ocasionada por la propia rapidez de los medios tecnológicos.
3. La opción de compra funciona como un auténtico derecho potestativo, según las necesidades o no de renovación de los bienes utilizados.
4. El leasing mobiliario se inspira en la filosofía que "ningún bien de capital ni ningún bien en general produce beneficios a su propietario por el mero hecho de poseerlo, sino de utilizarlos."⁵⁰

⁵⁰ Recuperado el 20 de Septiembre de <http://www.bancolat.com/leasing.html>

2.2.4 Espacio Físico del Departamento de Recursos Humanos.

Para optimizar el espacio de este departamento, se sugiere, reorganizar el mobiliario y equipo del departamento, es decir que los archiveros y muebles que no son necesarios se pueden sacar del departamento para hacer más espacio; o sustituirlos por otros que sean compactos y que cumplan con la misma función, también, se deben de poner, por lo menos; dos teléfonos para hacer más fácil recibir las llamadas telefónicas, si aún realizando lo antes propuesto no se logra tener buenos resultados, se sugiere trasladar este departamento a otra área que preste todas la comodidades para desenvolver las actividades de forma digna y con un mayor desempeño. Sin embargo al no tener espacio en el edificio actual, se sugiere alquilar un local para este departamento, para lo cual se sugiere poner en práctica el leasing inmobiliario

2.2.5 El Leasing Inmobiliario.

Es un contrato en virtud del cual una parte (el inversor o cedente en leasing) se obliga a adquirir o construir un inmueble de conformidad con los proyectos y directivas de la otra parte (explotador o adquirente en leasing) y darlo en uso a la otra parte por un largo período, mientras que el usuario se obliga a pagar al concedente una indemnización calculada de acuerdo al capital invertido. Por tal motivo a continuación se mencionan algunas características del leasing inmobiliario:

1. El leasing inmobiliario no es una simple especie o manifestación del leasing en general; pues, aunque sustentado en la misma estructura contractual, la presencia del bien inmueble implica una serie de perfiles distintos.
2. El leasing de inmuebles presenta unas características, de hecho y de derecho, que difiere notablemente de la que ofrece la de bienes muebles.
3. En el leasing de inmuebles, el valor residual del conjunto terreno construcción suele ser superior al que éste tenía en el momento de la celebración del contrato.⁵¹

2.2.6 Financiamiento de Departamento de Recursos Humanos.

Todo departamento dentro de una institución necesita de insumos y sobre todo de los recursos necesarios para poder desempeñarse con eficiencia y estar en una constante renovación que le permita tener personal capacitado, es de gran importancia mencionar que el Departamento de Recursos Humanos de toda organización debe de contar con lo óptimo en conocimiento tecnológico y administrativo, en cuanto a la materia de Recursos Humanos se refiere, porque esto, le permitirá contar con el personal idóneo en los demás departamentos.

⁵¹Recuperado el 20 de Septiembre de 2009 de <http://www.bancolat.com/leasing.html>

2.2.7 Herramientas Organizativas con las que se Cuenta.

Los manuales con los que cuenta el departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa, están desfasados, razón por la cual; no logran cumplir con el propósito de servir como apoyo, para la toma de decisiones a la administración de la Alcaldía, por tal motivo, se sugiere actualizarlos y elaborar los que aún no se poseen; como son: el Manual de Inducción, Manual de Bienvenida y las Descripciones de Puestos a nivel operativo; para poder desempeñarse con mayor eficiencia.

2.2.8 Administración.

La administración, consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. La mejor forma para administrar un departamento es de forma descentralizada, esto contribuye a que cada departamento busque la forma correcta de desempeñar las actividades propias de su área laboral, es por esto que se sugiere, que al Departamento de Recursos Humanos, se le debe delegar la autoridad pertinente para que tome decisiones concernientes al personal, de modo que realice de forma libre sus procesos de reclutamiento y selección de acuerdo a sus herramientas, técnicas y métodos para comprobar la capacidad de los candidatos.⁵²

⁵² Jones, Garreth, R. y George, Jennifer M. George. *Administración Contemporánea*, 4ª edición, México 2006, p. 415, 416.

2.2.9 Interrelación del Departamento de Recursos Humanos con otros Departamentos.

Con respecto a la forma en la cual debe de interrelacionarse el departamento de Recursos Humanos, con los demás departamentos de la Alcaldía, deberá de encargarse de realizar de forma completa los procesos de Administración de Recursos Humanos, aplicando herramientas propias de Recursos Humanos; acercándose a cada uno de los demás departamentos para constatar las necesidades de personal que pudieran surgir, esto permitirá que Recursos Humanos tenga una noción acertada de las actividades del puesto, lo cual garantiza que se contrate personal capacitado, además, deberá de reunirse con los gerentes de los demás departamentos para planear el proceso para realizar la evaluación del desempeño por lo menos; una vez al año, y anexar los resultados de la evaluación al expediente de los empleados.

También, debe realizar un programa anual de capacitaciones con temas relevantes que ayuden a mejorar las habilidades de los trabajadores de cada departamento; de esta forma la información que este departamento produzca sirva de apoyo para la toma de decisiones de la gerencia administrativa. Es decir, que el Departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de acercarse a cada uno de los departamentos de la municipalidad para tener conocimiento de las necesidades que tiene la institución.

2.2.10 Procesos del Sistema del Departamento de Recursos Humanos.

A continuación se abordan cada uno de los procesos por medio de los cuales se lleva a cabo la administración del personal de una organización.

2.2.10.1 El Reclutamiento de Personal.

Para corregir las deficiencias planteadas en el diagnóstico con respecto al reclutamiento se presentan tres formas de realizar el proceso de reclutamiento las cuales son: Interno, Externo y Mixto. De los cuales se le sugiere al Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa, implementar el reclutamiento mixto; como su nombre lo dice, es una mezcla del reclutamiento interno y externo, por lo tanto, es más completo, este proceso, contribuye a la reducción de los costos en el proceso de reclutar. El cual se puede llevar a cabo en los siguientes lugares: dentro de la organización, así como también, en compañías de ubicación de profesionales, instituciones educativas, agencias de empleo temporales, ferias de trabajo, Reclutamiento internacional.

El reclutamiento mixto, incluye técnicas del reclutamiento interno y externo; aunque no importando cual sea el tipo de reclutamiento que la institución realice, se le sugiere realizar el proceso siguiente: 1) Publicidad de la vacante laboral, 2) Contacto preliminar con los candidatos potenciales al puesto, 3) Evaluación inicial para crear una oferta de aspirantes calificados.⁵³

⁵³ John R. Schermerhorn. Jr. *"Administración"*. Editorial Limusa S.A. de C.V. 2002. P. 244,245.

2.2.10.1.1 Políticas para el Reclutamiento.

Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar el Recurso Humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que el encargado del reclutamiento debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección. A continuación se dictan algunas políticas de selección.

- ✓ Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- ✓ El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- ✓ Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- ✓ El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.

2.2.10.1.2 Procedimientos del Reclutamiento.

El Reclutamiento de Recursos Humanos se hará de la siguiente forma:

2.2.10.1.2.1 Requisición de Personal: Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal. Lógicamente previamente la autorización de la Gerencia.

Esta comunicación recibe comúnmente el nombre de Requisición de Personal y es el formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para hacer sus solicitudes de personal. Cuando la Unidad de Recursos Humanos recibe la Requisición de Personal, comienza la función reclutamiento de recursos humanos. Todo puesto de trabajo se genera con la realización de una requisición de personal de cualquier departamento de la organización dirigida al departamento de Recursos Humanos.

Por tal motivo a continuación se presenta un formato que contiene las características necesarias para que el Departamento de Recursos Humanos, pueda estandarizar el procedimiento para solicitar personal. Haciendo esta tarea con mayor eficiencia.

2.2.10.1.2.2 Formato de Requisición de Personal. (Figura N° 2).

REQUISICIÓN DE PERSONAL		N° _____	
Unidad Solicitante: _____		Rango Salarial: _____	
Nombre del Puesto Vacante: _____		Horario de Trabajo: _____	
Código del Puesto: _____		Fecha: _____	
Lugar donde se Requieren los Servicios: _____		Fecha en que se Espera Cubrir la Vacante: _____	

Motivo de la vacante:

Despido		Renuncia		Ascenso		Traslado		Plaza Nueva	
---------	--	----------	--	---------	--	----------	--	-------------	--

Tipo de vacante

Permanente		Temporal	Fecha de Inicio _____	Fecha Finalización _____
------------	--	----------	-----------------------	--------------------------

Competencias Básicas	Competencias Genéricas	Competencias Específicas

Especialidad y nivel avanzado	Equipo de trabajo que debe usarse
Características Personales	Aptitudes del Candidato
Funciones Básicas del Puesto	Observaciones:

AUTORIZADO Gerente del Área: _____ Jefe de Unidad: _____ General Administrativo: _____	Espacio Reservado para RRHH. Fecha de Recibida la Requisición: _____ Persona Seleccionada: _____ _____
--	---

2.2.10.1.3 Determinación de Perfiles Ocupacionales.

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.

El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad, paciencia. A continuación se presenta un modelo de perfil de puesto.

Es preciso mencionar que el perfil del puesto es una guía para los administradores de Recursos Humanos, ya que por medio de este documento pueden conocer con anticipación los requerimientos de los puestos de trabajo así como también, la ubicación del puesto de trabajo dentro de la organización y además es uno de los documentos que se toman en cuenta para realizar las descripciones de los puestos de trabajo.

2.2.10.1.3.1 Formato de Perfil Ocupacional. (Figura 3).

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO															
1. 1. NOMBRE DEL PUESTO:															
1. 2. UBICACIÓN ORGANICA Órgano Administrativo. _____ Área. _____ 1.3. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA. Dependencia. _____ Responsabilidad. _____ 2. FUNCIÓN PRINCIPAL O GENERAL. _____ _____															
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.															
3.1. ASPECTOS CURRICULARES. 3.1.1. Introducción. <table> <tr> <td>Nivel</td> <td>Especialidad.</td> </tr> <tr> <td>a) secundaria completa.</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>b) superiores no universitaria.</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>c) universitario.</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>d) título profesional.</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>e) maestría.</td> <td>_____</td> </tr> </table>				Nivel	Especialidad.	a) secundaria completa.	_____	b) superiores no universitaria.	_____	c) universitario.	_____	d) título profesional.	_____	e) maestría.	_____
Nivel	Especialidad.														
a) secundaria completa.	_____														
b) superiores no universitaria.	_____														
c) universitario.	_____														
d) título profesional.	_____														
e) maestría.	_____														
4.2. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD. Extrovertido. _____ Extrovertido _____ Reservado _____ Confiable. _____															
f) doctorado. _____															
3.1.2. EXPERIENCIA LABORAL. <table> <tr> <td>6 meses.</td> <td>1 año.</td> <td>2 años.</td> <td>3 años.</td> </tr> <tr> <td>4 años.</td> <td>5 años.</td> <td>6 años.</td> <td>Más de 6 años.</td> </tr> </table> Tipo de funciones o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia. _____ _____ _____ _____				6 meses.	1 año.	2 años.	3 años.	4 años.	5 años.	6 años.	Más de 6 años.				
6 meses.	1 año.	2 años.	3 años.												
4 años.	5 años.	6 años.	Más de 6 años.												
4. CUALIDADES PERSONALES. 3.1. INTELIGENCIA. <table> <tr> <td>Nivel:</td> <td>Normal Promedio.</td> <td>Normal Superior.</td> <td>Superior.</td> </tr> <tr> <td>Tipo:</td> <td>Abstracta</td> <td>Técnica.</td> <td>Práctica.</td> </tr> </table>				Nivel:	Normal Promedio.	Normal Superior.	Superior.	Tipo:	Abstracta	Técnica.	Práctica.				
Nivel:	Normal Promedio.	Normal Superior.	Superior.												
Tipo:	Abstracta	Técnica.	Práctica.												
4.2. APTITUDES. Verbal ☐ Analítica ☐ Numérica. ☐ Técnica ☐ Vasomotora. ☐															

2.2.10.1.4 Inventario de Recursos Humanos.

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil de aptitudes y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de Recursos Humanos, constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.⁵⁴

A continuación se presenta un formato de solicitud por medio del cual se podrá materializar los resultados del proceso de Reclutamiento de personal para iniciar la creación de un grupo de personas de las cuales se seleccionarán a aquellas idóneas para desempeñarse la plaza ofertada al mercado laboral.

⁵⁴Recuperado el 19 de Septiembre de 2009 de http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-reclutamiento_de_colaboradores/15947-28.

2.2.10.1.5 Formato de Solicitud de Empleo. (Figura 4).

Solicitud de Empleo																								
Departamento de Recursos Humanos.			Fotografía Reciente.																					
IMPORTANTE Llenar esta solicitud a mano y con letra de imprenta. En caso de ser contratado, esta será parte de su archivo personal, por lo tanto, llénela cuidadosamente y con datos verdaderos.			PUESTO SOLICITADO. 																					
Datos Personales.																								
_____. _____.		_____. _____.																						
Apellido materno. Apellido materno.		Nombres. _____.																						
Domicilio: _____																								
Av. Calle. Nº		Urb./ Colonia. Teléfono.																						
Lugar de Nacimiento.																								
_____. _____.		_____. _____.																						
Día. Mes.		Año. Ciudad.																						
_____. _____.		Departamento. _____.																						
Edad. Sexo.		Estado civil. Tipo de Sangre.																						
_____. _____.		Nº de Hijos. _____.																						
Número de ISSS NUP AFP Número de NIT Licencia de Conducir.																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 30%;">Educación</th> <th style="text-align: left; width: 20%;">Nivel</th> <th style="text-align: left; width: 20%;">Institución</th> <th style="text-align: left; width: 30%;">Desde ____ Hasta.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Secundaria.</td> <td>_____.</td> <td>_____.</td> <td>_____.</td> </tr> <tr> <td>Técnico.</td> <td>_____.</td> <td>_____.</td> <td>_____.</td> </tr> <tr> <td>Superior.</td> <td>_____.</td> <td>_____.</td> <td>_____.</td> </tr> <tr> <td>Maestría o Doctorado.</td> <td>_____.</td> <td>_____.</td> <td>_____.</td> </tr> </tbody> </table>					Educación	Nivel	Institución	Desde ____ Hasta.	Secundaria.	_____.	_____.	_____.	Técnico.	_____.	_____.	_____.	Superior.	_____.	_____.	_____.	Maestría o Doctorado.	_____.	_____.	_____.
Educación	Nivel	Institución	Desde ____ Hasta.																					
Secundaria.	_____.	_____.	_____.																					
Técnico.	_____.	_____.	_____.																					
Superior.	_____.	_____.	_____.																					
Maestría o Doctorado.	_____.	_____.	_____.																					
Otros Estudios. Especialidad. _____ Idiomas. _____ Computación. _____ Especificación. _____. _____. _____																								
Actividades y Logros Académicos y Profesionales.																								
Actividades y logros académicos y profesionales, premios, publicaciones, o sociedades técnicas y profesionales, indique que tipo y nombre.																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 50%;">Tipo y nombre del logro.</th> <th style="text-align: left; width: 50%;">Fecha en que se otorgó</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>_____.</td> <td>_____.</td> </tr> <tr> <td>_____.</td> <td>_____.</td> </tr> <tr> <td>_____.</td> <td>_____.</td> </tr> </tbody> </table>					Tipo y nombre del logro.	Fecha en que se otorgó	_____.	_____.	_____.	_____.	_____.	_____.												
Tipo y nombre del logro.	Fecha en que se otorgó																							
_____.	_____.																							
_____.	_____.																							
_____.	_____.																							

Continuación.

Experiencia Laboral.			
<u>Empresa</u>	<u>Cargo.</u>	<u>Desde-Hasta</u>	<u>Motivo de cese.</u>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Habilidades y Destrezas con equipo de Oficina.			

Habilidades Aplicables al Puesto que Solicita.			

Antecedentes Familiares.			
<u>Nombre.</u>	<u>Parentesco.</u>	<u>Edad.</u>	<u>Ocupación.</u>
_____	_____	_____	_____
Referencia de otras personas.			
<u>Nombres y Apellidos.</u>		<u>Empresa y/ Teléfono</u>	
_____		_____	
_____		_____	
POR FAVOR LEA ESTA DECLARACIÓN CUIDADOSAMENTE			
Por medio del presente confirmo que la información que he proporcionado en esta solicitud de empleo es fiel y completa. Entiendo que toda falsificación u omisión será fundamento para mi despido. Autorizo una investigación a fondo respecto a la solicitud en cuanto a la forma general de mi carácter, antecedentes de empleo y estudio de antecedentes como empleadores anteriores, miembros de mi familia, socios de empresas, fuentes financieras, vecinos o terceros que conozco y que menciono en esta solicitud, además entiendo que tengo derecho a una resolución por escrito, dentro de un plazo de tiempo razonable, para una revelación plena y completa de la naturaleza y alcance de la investigación.			
F. _____ Firma del Solicitante.		Fecha. ____/____/____. Día Mes Año.	

55

⁵⁵ Recuperado el 20 de Septiembre de 2009 de http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-la_seleccion_de_colaboradores_i/15947-29

2.2.10.2 Selección del Personal.

Para llevar a cabo la selección del personal de la Alcaldía de Apopa, deberá tomar en cuenta los siguientes políticas de selección.

2.2.10.2.1 Políticas de Selección.

- ✓ Colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- ✓ El perfil ocupacional del puesto, contendrá las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos.
- ✓ El proceso selectivo comprenderá la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones de salud.
- ✓ La oficina de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.
- ✓ La edad máxima para el ingreso a la institución, será de: funcionarios y ejecutivos 35 años, personal técnico y auxiliar 30 años.

2.2.10.2.2 Desarrollo del Proceso de Selección.

Después de haber obtenido la Información sobre el puesto se Procede a compararla con las fichas de especificaciones o Fichas profesiográficas. Como paso siguiente se procede a la elección de la técnica para la selección del ocupante; las cuales se pueden clasificar en cinco grupos: 1) Entrevista, 2) Pruebas o exámenes de conocimiento o capacidad, 3) Exámenes psicosométricos, 4) Exámenes de personalidad, 5) Técnicas de simulación.⁵⁶ A continuación se presenta el formato de entrevista, el cual deberá ser utilizado para desarrollar la entrevista a los candidatos.

⁵⁶ Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos" 8ª Edición, Editorial. McGraw Hill, Colombia 2007. Pág. 171.

2.2.10.2.3 Formato de Entrevista Estructurada de Selección (Figura N° 5).

I Datos Personales.
Nombre del aspirante: _____.
Puesto al que Aplica: _____.
Edad: _____. Profesión: _____.
Otros estudios: _____.
Que es lo que le gusta de nuestra empresa: _____.
Como se dio cuenta de esta oportunidad de empleo: _____.
_____.
II Experiencias Laborales
Empresa: _____.
Cargo: _____. Tiempo: Desde: _____. Hasta: _____.
Competencias observadas: _____.
_____.
Jefe inmediato: _____. Teléfono: _____.
Motivo de retiro: _____. Sueldo mensual: _____.
Empresa: _____.
Cargo: _____. Tiempo: Desde: _____. Hasta: _____.
Competencias observadas: _____.
_____.
Jefe inmediato: _____. Teléfono: _____.
Motivo de retiro: _____. Sueldo mensual: _____.
Empresa: _____.
Cargo: _____. Tiempo: Desde: _____. Hasta: _____.
Competencias observadas: _____.
_____.
Jefe inmediato: _____. Teléfono: _____.
Motivo de retiro: _____. Sueldo mensual: _____.
Si no está trabajando que ha hecho para obtener ingresos y cubrir sus gastos de vida: _____.
_____.

III Grupo Familiar.

Estado civil: Soltero _____. Casado _____. Divorciado _____. Otros _____.

Donde trabaja se esposo(a). _____.

Con quién vive. _____.

Cuantos hijos tiene: _____. Edad: _____.

A qué se dedica su padre. _____.

A qué se dedica su madre. _____.

A que se dedican sus hermanos. _____.

IV Otros Aspectos.

Menciones dos competencias de usted: _____.

¿Qué actividades realiza durante su tiempo libre? _____.

¿Porqué cree que nuestra empresa, podría contratarlo a usted y no a otra persona? _____.

Preguntas abiertas orientadas según el puesto como por ejemplo:

- 1- Medir liderazgo.
- 2- Trabajo en Equipo.
- 3- Empatía.

Está dispuesto a trabajar en horarios rotativos: _____.

¿Cuáles son sus expectativas salariales? _____.

¿Disponible a partir de? _____.

¿Porqué quiere ser parte del personal de la empresa? _____.

2.2.10.2.4 Formato de Resumen de Entrevista. (Figura N° 6)

Aspectos	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Competencias Básicas:				
1.				
2.				
3.				
Competencias Generales:				
1.				
2.				
3.				
Competencias Específicas:				
1.				
2.				
3.				
Total de Puntos				

Considerar esta solicitud para el puesto de: _____.

Pasar al solicitante con el área requerida: _____

Comentarios, observaciones generales: _____

Entrevistador: _____ . Fecha: _____ .

2.2.10.3 La Contratación de Personal.

El contrato formal, es un acuerdo escrito en relación con el puesto a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario, entre otros. Y debe quedar debidamente documentado y archivado. Por lo que se sugiere apoyarse en la normativa del Código de Trabajo y la ley del servicio civil.⁵⁷ Para llevar a cabo la contratación deberá ponerse en práctica las siguientes políticas.

2.2.10.3.1 Políticas de Contratación.

- ✓ No podrá ser contratado el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de los miembros del Concejo.
- ✓ Garantizar que el personal contratado sea el idóneo para desempeñar los puestos.
- ✓ La contratación se hará en base a mérito, aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones.

El Régimen del Personal, según el Código Municipal. En el Art. 110. y el Art. 111. Se establece que los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de esta materia .⁵⁸ Así como también, La ley de la Carrera Administrativa de los empleados públicos. En el Art. 23, establece el proceso de acceso y vinculación de quienes aspiren desempeñar los empleos o cargos de la municipalidad.

⁵⁷ Lic. Ric. Rdo. Mendoza Orantes. Código de trabajo, Editor y autor. Edición 2001. Pág. 7. Art. 18.

⁵⁸ Código Municipal 2007. Título VII del Régimen del Personal. Capítulo Único. P. 29.

2.2.10.3.2 Las Formas de Contratación del Recurso Humano.

Las formas de contratar Recursos Humanos de las municipalidades, se mencionan en el Art. 22, del tomo N° 377, del Diario Oficial, los Recursos Humanos que laboren en las Municipalidades, podrá ser contratado bajo cualquiera de las siguientes modalidades: a) Nombramiento por Ley de Salarios, b) Contrato individual de trabajo, c) Nombramiento interino, d) Contrato eventual, y e) Servicios Profesionales.

Después de explorar los canales de reclutamiento y selección para reunir a un grupo de solicitantes, el Gerente Administrativo o el Gerente del Departamento de Recursos Humanos, se reunirá con el candidato seleccionado para ocupar el puesto, para llevar a cabo el acto de contratación; en el cual se estipulan aspectos importantes tanto para el futuro empleado, como también para el futuro patrono.

El acto de contratación consiste en firmar por triplicado el contrato. Vale la pena aclarar de los tres ejemplares firmados uno será para el empleado de nuevo ingreso, un segundo ejemplar será para el patrono, y el patrono es el responsable de que el tercer ejemplar sea remitido al ministerio de trabajo. Para su registro en dicho organismo del estado. Y para enriquecer el aporte de este trabajo a continuación se presenta el formato de un Contrato Individual de Trabajo, el cual reúne los requerimientos necesarios para su implementación en este proceso.

2.2.10.3.3 Formato de Contrato de Trabajo. (Figura N° 7).

Generalidades del Contrato Patronal:

Nombre: _____
Edad: _____ Años: _____ Sexo: _____
Estado Civil: _____
Profesión: _____
Domicilio: _____
Residencia: _____
Nacionalidad: _____
Documento Único de Identidad (DUI): _____ N° de NIT: _____

Generalidades del trabajador:

Nombre: _____
Edad: _____ Años: _____ Sexo: _____
Estado Civil: _____
Profesión: _____
Domicilio: _____
Residencia: _____
Nacionalidad: _____
Documento Único de Identidad N° _____, Expedido _____

Nosotros: _____ en representación de: _____
; y _____.

De las generalidades arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, y Considerando que los Recursos Humanos que laboren en las Municipalidades, podrá ser contratado bajo cualquiera de las siguientes modalidades: a) Nombramiento por Ley de Salarios, b) Contrato individual de trabajo, c) Nombramiento interino, d) Contrato eventual, y e) Servicios Profesionales. Convenimos en celebrar el presente contrato individual de trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) Clase de trabajo o Servicio:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono, como _____.

Además de las obligaciones que impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo, si lo hubiere y el reglamento interno de trabajo, tendrán como obligaciones propias de su cargo las siguientes: De acuerdo a lo que define el Manual de la Organización.

b) Duración del Contrato y Tiempo del Servicio

El presente contrato se celebra por: _____ a partir del _____, por motivo de pago del pasivo laboral. Cuando la iniciación del trabajo haya precedido a la celebración del presente contrato, el tiempo de servicio se computará a partir del _____ fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso de los primeros treinta días serán de prueba y dentro de ese término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) Lugar de prestación de los servicios será: _____

d) Horario de trabajo:

Del día lunes al día viernes: De 8:00 a.m. a 12:30 p.m. y de 1:30 p.m. a 5:00 p.m.

Sábado: De 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

Semana laboral de _____ horas.

Únicamente podrá ejecutarse trabajos extraordinarios cuando se reciba la orden de verificación, dada

Verbalmente o por escrito por el patrono o _____ con consentimiento del trabajador.

e) Salario: forma, periodo y lugar de pago:

El salario que recibirá, el trabajador por sus servicios será la suma de _____,

(\$ _____) MENSUALES y se pagará en dólares por medio de cuenta de ahorro de cada empleado. Dicho pago será de la manera siguiente: **mensual, quincenal, semanal, por planilla de pago**. La operación del pago principiará, y se continuará sin interrupción, a más tardar dentro de las dos horas siguientes a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirá reclamo después de pagada la planilla o el día hábil siguiente para hacer correcciones.

f) Herramientas y materiales:

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes: Material y equipo de oficina Necesario que se entregan en buen estado y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sea requerido al Efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo, o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) Personas que dependen económicamente del trabajador:

_____ y
_____.

h) Otras estipulaciones:

_____.

i) En el presente contrato individual de trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes, por el reglamento interno y por el o los contratos colectivos de trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato inmediato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en San Salvador a los _____ días del mes

De _____ del año dos mil _____.

F: _____

Patrono o Representante

F: _____

Trabajador.

El contrato de trabajo es muy importante y se deberá tener todos los documentos comprobatorios, así como también, se recomienda a la Alcaldía de Apopa que cuando por alguna razón tenga que despedir a sus empleados poner en práctica el outplacement la cual contribuye a minimizar los resentimientos que podría manifestarse en las personas despedidas. Razón por la cual se incluye en éste diseño, esta herramienta se describe a continuación.

2.2.10.4 El Outplacement.

Es una técnica que se emplea para llevar a cabo una, Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida cuando la Alcaldía de Apopa decida despedir un empleado, para que logre reincorporarse más pronto al mundo laboral. En los casos más habituales "es la propia compañía la que se pone en contacto con los asesores de outplacement para dar detalles del profesional y los asesores le presentan una propuesta que se ajuste a su perfil. El outplacement se está convirtiendo cada vez más en una herramienta popular, ya que las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones empresariales son algunas de las principales causas de despido. Se basa la recolocación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de técnicas o medidas que la empresa ofrece a los empleados.

2.2.10.4.1 El Proceso del Outplacement

Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, tiene unos importantes beneficios, tanto para el candidato, en que se mejora considerablemente lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar y para la empresa en que se mejora en buena medida la imagen de esta y preservando el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos. A continuación se describen las etapas del Outplacement.

1.- El Balance, en ella los consultores se encargan de descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.

2.- El proyecto profesional, en función del análisis de la evaluación del balance, se elabora el proyecto y se valoran los resultados, esto nos ayuda a dar coherencia al perfil profesional del candidato y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales.

El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:

- a) Continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior.
- b) Cambio, en que se modifica el puesto o el sector.
- c) Ruptura, en la que entran todas las variables posibles.
- d) Emprendedor, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.

3.- El plan de acción, en el se desarrolla un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionando y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y como responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

4.- La campaña de búsqueda, una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red de contactos), en la que el consultor le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo de tiempo breve.

5.- El proceso de integración, es cuando se inicia la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el candidato está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo.

En todo proceso de outplacement el candidato tiene el acompañamiento de un consultor, que realiza el seguimiento de su evolución, mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo. A su vez el candidato recibe en manera de seminarios, la formación que necesita para tener éxito en la búsqueda de su

nuevo puesto de trabajo, siendo el objetivo prioritario fortalecer a la persona, para hacer frente con garantías de éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.⁵⁹

Para llevar a cabo el outplacement de una forma exitosa se sugiere complementarlo con el outsourcing, de esta forma, después de despedir al empleado puede pasar a formar parte de una compañía que ofrezca servicios profesionales, mientras la persona despedida logra colocarse en un mejor empleo.

Por lo tanto; en caso que la Alcaldía de Apopa quisiera suplir las plazas vacantes que surgen con personal subcontratado, se le sugiere, poner en práctica el Outsourcing de personal, a continuación se detalla en que consiste.

2.2.10.5 El Outsourcing de Personal.

Outsourcing: Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

⁵⁹ Recuperado el 06 de Octubre de 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos10/outpla/outpla.shtml>Outplacement.

Básicamente la compañía delega la gerencia y la operación de algunos de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcing), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

Para lograr un buen resultado en el proceso de Outsourcing se deberá considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a outsourcing y la selección de los proveedores.

1- Revisar la estructura de la empresa.

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.

a) Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento. EL proceso de Outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores.

b) Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella. Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de Outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio.

c) Cambiar la cultura organizacional. Un paso importante dentro de proceso de Outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

d) Contar con la tecnología de información adecuada. Una vez que se han establecido los puntos básicos para el Outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

2- Determinar a cuáles actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing. Las dos primeras actividades deben conservarse internamente más, la última es recomendable que se subcontrate. Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

1- Actividades que hacen uso intensivo de recursos. Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos.

2- Actividades que usan servicios especializados. La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

3- Actividades relativamente independientes. Las actividades que no se deben subcontratar son: la Administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de los encargada de la responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública.

3- Seleccionar al proveedor

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor.

- ✓ Analizar la relación costo / beneficio.
- ✓ Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales.

Al buscar subcontratar se hará un contrato por escrito, que establezca todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.⁶⁰

⁶⁰ Recuperado el 06 de Octubre de 2009 de <http://www.outsourcing-faq.com/html>.

2.2.10. 6 La Inducción de Personal.

En la Alcaldía Municipal de Apopa se deberá implementar un proceso ordenado de inducción, en dicho proceso los primeros seis meses para un nuevo empleado, son claves para determinar que tan bien va a desempeñarse una persona a largo plazo; desafortunadamente, a veces los recién llegados tienen que aprender las rutinas de trabajo y organizacionales por cuenta propia y probablemente aprenderán las mismas actitudes y comportamientos inadecuados. Al contrario, una buena inducción aumenta el conocimiento de la persona acerca de la organización y le da sentido a sus actividades de trabajo cotidiano. Una buena inducción permite mejorar el desempeño y la satisfacción laboral, y aumentar el compromiso con el puesto y la cultura organizacional.⁶¹

2.2.10.6.1 Políticas de Inducción.

- ✓ Entregar el reglamento interno de trabajo a los empleados de nuevo ingreso y sugerirles que lo lean y que consulten las dudas al respecto.
- ✓ Presentar al nuevo empleado a su jefe inmediato y compañeros.
- ✓ Realizar un recorrido por las instalaciones de la institución para que el nuevo empleado conozca la ubicación de cada uno de los departamentos de la institución y otros lugares de la institución que pudieran ser de mucha importancia para el desenvolvimiento de las actividades del nuevo empleado.

⁶¹ Administración. John R. Schermerhorn. Jr. Editorial Limusa S.A. de C.V. 2002. P. 248,249.

2.2.10.6.2 Pasos para llevar a cabo la Inducción.

En lugar de un programa rápido de inducción sobrecargado de datos, es conveniente un procedimiento más sistemático y guiado. A continuación se dan algunas pautas y normas para tal programa.⁶²

Paso 1. La inducción debe comenzar con la información más pertinente e inmediata y enseguida detallar políticas más generales de la organización. debe seguir un ritmo cómodo para el nuevo empleado

Paso 2. La parte más importante de la inducción es el lado humano: dar a los empleados información sobre quienes son sus supervisores y compañeros, decirles cuánto tiempo tardarán el alcanzar las normas del trabajo eficaz y alentarlos a pedir ayuda y consejos cuando los necesiten.

Paso 3. Los nuevos empleados deben ser patrocinados o dirigidos en el nuevo ambiente por un trabajador o supervisor experimentado que sepa responder preguntas y se mantenga cerca durante el periodo inicial de la inducción.

Paso 4. Los nuevos empleados deben ser presentados paulatinamente a las personas con las que van a trabajar, en lugar de hacerlo de manera superficial frente a todos el primer día.

Paso 5. Se debe conceder a los nuevos empleados tiempo suficiente para aclimatarse antes de que se incrementen sus exigencias de su trabajo. Se le sugiere al departamento de Recursos Humanos utilizar los siguientes instrumentos para realizar la inducción de los empleados.

⁶² John Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª edición, Mc Graw Hill, México, 2005, P.405.

2.2.10.6.3 Instrumentos para llevar a cabo la Inducción.

2.2.10.6.3.1 Manual de Bienvenida

Este debe contener la información básica para que el nuevo empleado tenga un conocimiento previo de la organización, esta información se lista a continuación:⁶³

Temas Generales de la Organización:
Historia de la compañía
Estructura de la compañía.
Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
Estructura de edificios e instalaciones.
Periodo de prueba.
Normas de seguridad.
Descripción del proceso de producción.
Políticas y normas.
Prestaciones y Servicios al Personal:
Política salarial y de comprensión.
Vacaciones y días feriados.
Capacitación y desarrollo.
Acesoria profesional.
Programas de jubilación.
Servicios médicos especiales.
Servicios de cafetería y restaurantes.
Prestaciones:
Al supervisor.
A los capacitadores.
A los compañeros de trabajo.
A los subordinados.
Funciones y Deberes Específicos:
Ubicación del puesto de trabajo.
Labores a cargo del empleado.
Normas específicas de seguridad.
Descripción del puesto.
Objetivo del puesto.
Relación con otros puestos

⁶³ Gary Dessler, Administración de Personal, pearson prentice hall, México, 8ª edición, Pág. 250.

2.2.10.6.3.2 Manual de Inducción.

Este debe contener la información necesaria para que el nuevo empleado tenga una inducción formal a la organización, esta información se lista a continuación:

- I. Presentación del Manual de Inducción.
- II. Introducción.
- III. Objetivos del Manual.
- IV. Historia de la Alcaldía de Apopa.
- V. La Visión de la Alcaldía.
- VI. La Misión de la Alcaldía.
- VII. Los Valores Practicados por los Empleados Municipales.
- VIII. Las Políticas de la Alcaldía.
- IX. Filosofía de Trabajo.
- X. Estilo de Administración.
- XI. Estructura de la Alcaldía y Organigrama.
- XII. F. A. Q. S.
- XIII. Estatutos de la Alcaldía.
- XIV. Beneficios de los Empleados Municipales.
- XV. Presentación de Representantes y Autoridades Municipales.
- XVI. Presentación de el Grupo de Inductores.

2.2.10.6.3. 3 Reglamento Interno de la Institución.

Es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral empleado - Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal.

El Reglamento Interno de Trabajo, como instrumento de decisión en los asuntos labores interno de una empresa, requiere ser actualizado y/o modificado, cada vez que promulguen disposiciones labores que exijan su modificación. Por lo tanto tiene que estructurarse de la siguiente forma:

Generalidades:	
1) Objetivo.	
2) Finalidad.	
3) Base Legal.	
4) Alcance.	
5) Definiciones.	
Capítulos:	
Capítulo I.	Admisión y Contratación del Personal.
Capítulo II.	Derechos y Obligaciones del Colaborador.
Capítulo III.	De la Jornada y Horario de Trabajo.
Capítulo IV.	De la Asistencia, Puntualidad y Permanencia.
Capítulo V.	Sistema de Remuneraciones.
Capítulo VI.	De las Horas Extras.
Capítulo VII.	De Faltas y Sanciones.
Capítulo VIII.	Permisos, Licencias e Inasistencias.
Capítulo IX.	Premios y Estímulos.
Capítulo X.	De la Higiene y Seguridad.
Capítulo XI.	De la Reconsideraciones y Apelaciones.
Capítulo XII.	Disposiciones Complementarias de acuerdo a la actividad de la empresa.

2.2.10. 7 El Análisis de Puestos.

El análisis de puesto deberá ser realizado por el departamento de Recursos Humanos y enfocarlo en los siguientes cuatro requisitos los cuales son aplicados a cualquier tipo o nivel de puesto: 1) requisitos intelectuales: escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas. 2) requisitos físicos, esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades, complexión física requerida. 3) responsabilidades que adquieren, supervisión de personal, material, herramientas, o equipo, dinero, títulos, relaciones internas o externas 4) condiciones de trabajo, ambiente de trabajo, riesgo de trabajo.⁶⁴ A demás, se deberá implementar la siguiente política de selección.

2.2.10.7.1 Políticas del Análisis de Puesto.

- ✓ Todos los empleados que se desempeñen en los puestos deberán tener los requisitos básicos para el desempeño de las tareas y las obligaciones del puesto.
- ✓ Los empleados tendrán la oportunidad de desarrollarse dentro de su área laboran dentro de la institución.
- ✓ Los empleados serán sometidos a un proceso de evaluación para verificar el desempeño laboral en su puesto de trabajo.

⁶⁴Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, P. 228.

2.2.10.7.2 Etapas del Análisis de Puestos.

El análisis de puesto comprende varias etapas las cuales son:

Etapas 1. Se ofrece un panorama general de la forma en que cada puesto encaja en el entramado total de la organización. En esta etapa se utilizan organigramas y diagramas de procesos.

Etapas 2. Se exhorta a los interesados a definir cómo se aprovechará la información del análisis y diseño de puestos.

Etapas 3. Se escogen los puestos que se van a analizar.

Etapas 4. Consiste en aplicar las técnicas convenientes de análisis de puesto. Las técnicas se aplican para recopilar datos sobre las peculiaridades del puesto, los comportamientos requeridos y las características que necesita un empleado para realizar el trabajo.

Etapas 5. La información obtenida en la etapa cuatro se retoma en la etapa cinco para elaborar una descripción del puesto.

Etapas 6. En esta etapa, se prepara una especificación del puesto.

Los conocimientos y datos que se consiguen desde la etapa uno hasta la etapa seis, son la base de todas las demás actividades de Administración de Recursos Humanos.⁶⁵ A continuación, se presenta un formato que reúne los requisitos necesarios para el levantamiento de la información concerniente al puesto; el cual deberá utilizarse para facilitar el proceso de análisis de los puestos.

⁶⁵ John Ivancevich, administración de Recursos Humanos, 9ª edición. Mc Graw Hill México. 2005. Pág. 101.

2.2.10.7.3 Formato de Información del Análisis de Puesto. (Figura N° 8).

Titulo del puesto _____	Código _____	Fecha _____.
Titulo de Clase _____	Departamento _____.	
Nombre _____	Centro _____.	
Titulo del Jefe Inmediato: _____		Preparado por: _____.
Nombre del Jefe Inmediato: _____		Horas Trabajadas __ a.m./ p.m. a a.m./ p.m. ____.

1. ¿cuál es el objetivo general del puesto?
2. ¿cuál fue su último puesto? Si fue en otra organización anote en cuál.
3. ¿A qué puesto espera que lo asciendan?
4. Si usted supervisa a otros, anote sus nombres o títulos.
5. Si supervisa a otros, marque aquellas actividades que son parte de sus deberes de supervisión:

☐ Contratar	☐ Desarrollar	☐ Dirigir	☐ Castigar
☐ Orientar	☐ Entrenar	☐ Medir el desempeño	☐ Despedir
☐ Capacitar	☐ Aconsejar	☐ Ascender	☐ Otros _____
☐ Comprobar	☐ Presupuestar	☐ Remunerar	
6. ¿Cómo describiría la buena realización y los resultados de su trabajo?
7. *Deberes del puesto.* describa brevemente lo que hace y, de ser posible, cómo lo hace. Señale aquellos deberes que considera los más importantes o los más difíciles.
 - a) Deberes diarios
 - b) Deberes periódicos (indique si son semanales, mensuales, trimestrales, etcétera)
 - c) Deberes realizados a intervalos irregulares
 - d) ¿hace cuánto tiempo que cumple con esos deberes?
 - e) ¿cumple ahora deberes innecesarios? En caso afirmativo descríbalos.
 - f) ¿debería cumplir deberes que no se incluyen en su puesto? En caso de afirmativo, descríbalos.
8. Educación. Marque el espacio en blanco que indique los requisitos académicos del puesto, no su educación.

a) ☐ no requiere educación formal.	d) ☐ Carrera técnica o equivalente.
b) ☐ Menos que certificado de preparación	e) ☐ Licenciatura-
c) ☐ Certificado de preparatoria o equivalente Profesional.	f) ☐ Postgrado o certificación

Anote los grados avanzados o los certificados o licencias profesionales que se requieren.
Indique su escolaridad cuando llegó a este puesto. _____.

9. Experiencia. Marque la experiencia necesaria para desempeñar el trabajo.

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------|
| a) ___ Ninguna | e) ___ Uno a tres años. |
| b) ___ Menos de un año | f) ___ Tres a cinco años. |
| c) ___ Un mes a menos de seis meses | g) ___ Cinco a 10 años. |
| d) ___ Seis meses a un año | h) ___ Más de 10 años. |

10. Habilidades. Anote las habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo (por ejemplo, grado de exactitud, alerta, precisión en el manejo de las herramientas, métodos, sistemas descritos, etcétera).

Anote las destrezas que ya poseía cuando llegó a este puesto.

11. Equipo. ¿en su trabajo tiene que usar equipo? Sí ___ No ___ En caso afirmativo, anote el equipo y señale si lo usa poco, a veces o con frecuencia.⁶⁶

Equipo	Poco	A veces	Con frecuencia
a) _____	_____	_____	_____
b) _____	_____	_____	_____
c) _____	_____	_____	_____
d) _____	_____	_____	_____

⁶⁶ John Ivancevich. administración de Recursos Humanos, 9ª edición. Mc Graw Hill. México. 2005. Pág. 166 y 167.

2.2.10.8 La Descripción de Puesto.

La descripción de puesto, es una guía que se proporciona a los empleados de nuevo ingresos, para familiarizarlos con las actividades, responsabilidades y deberes del puesto que desempeñará dentro de la organización. Así mismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su relación (cuando lo hace), los métodos que se emplean para esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace). Es decir que describe de forma detallada e impersonal su contenido.⁶⁷

Así como también, se sugiere al departamento de Recursos Humanos del la Alcaldía de Apopa poner en práctica las siguiente políticas.

2.2.10.8.1 Políticas de Descripción de Puestos.

- ✓ Deberá tenerse por escrito la descripción de cada uno de los puestos que se desenvuelven dentro de la institución, las cuales estarán dentro del manual de descripciones de puestos.
- ✓ Deberá modificarse la descripción de aquellos puestos que sufrieren cambios o incrementos en las actividades relacionadas con el puesto.
- ✓ Verificar cada año las descripciones de los puestos de la institución a fin de enriquecerlas con las nuevas actividades que realizaran los empleados de los diferentes puestos y constatar que el empleado aún posee los requisitos para seguir en el puesto.

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, P. 227.

2.2.10.8.2 Procedimiento para levantar la Descripción del Puesto.

Es necesario resaltar la importancia que tiene para la organización las descripciones de puestos exhaustivas, precisas y actualizadas. Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización,⁶⁸ Las descripciones útiles y bien escritas llevan la siguiente información:

- ✓ Título del Puesto, el nombre del puesto y otros datos de identificación, como la clasificación de salario y prestaciones.
- ✓ Resumen. Uno o dos enunciados breves de la finalidad del puesto y los resultados que se esperan de los titulares.
- ✓ Equipo. Enunciado claro de las herramientas, equipo e información que se requiere para realizar bien el trabajo.
- ✓ Ambiente. Descripción de las condiciones, la ubicación del puesto y otras características pertinentes del entorno laboral inmediato.
- ✓ Actividades. Descripción de deberes, responsabilidades y comportamiento del puesto.⁶⁹

A continuación se presenta un formato de descripción del puesto el cual se sugiere implementar en el departamento de Recursos Humanos, para facilitar el levantamiento de los datos para realizar esta tarea tan importante.

⁶⁸ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 8ª edición. México 2007. Pág. 227.

⁶⁹ John Ivancevich. Administración de Recursos Humanos, 9ª edición. Mc Graw Hill. México. 2005 Pág. 176 y 177.

2.2.10.8.3 Formato para realizar la Descripción de Puestos. (Figura N° 9).

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del Puesto:	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción Genérica:		
Descripción Específica:		
Equipo.		
Ambiente:		
Actividades:		
Nombre: _____.		
Nombre: _____.		
Elaborada por.		
Aprobada por.		

2.2.10.9 La Evaluación del Desempeño.

El desempeño, debe evaluarse de forma general, para mejorar todos los niveles de la institución, de acuerdo con las políticas de Recursos Humanos que adopte la organización, los responsables de realizar la evaluación del desempeño son: el gerente, el propio individuo, el individuo y sus gerente conjuntamente, el equipo de trabajo, o el departamento encargado de la administración de Recursos Humanos o la comisión de evaluación del desempeño. Por lo general los métodos tradicionales para evaluar el desempeño, son los siguientes.

- 1) método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas,
- 2) método de elección forzosa,
- 3) método de la evaluación del desempeño mediante la investigación de campo.
- 4) método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos,
- 5) método de comparaciones de pares
- 6) método de frases descriptivas.⁷⁰

Se le sugiere al Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa, que para tener un método confiable, para realizar esta tan importante evaluación, debe de adoptar el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas discontinuas, por ser el más completo, más fácil de interpretar y el que mejor se adecua a las necesidades de la Institución. A continuación se presenta las políticas a seguir para desarrollar la evaluación del desempeño.

⁷⁰ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, P. 249.

2.2.10.9.1 Políticas de la Evaluación del Desempeño.

- ✓ La evaluación del desempeño deberá realizarse una vez al año.
- ✓ Se realizará con el propósito de descubrir las desviaciones que pudieran tener los procesos de los estándares establecidos.
- ✓ Servirá como medio para dictaminar que tipo de capacitación se le impartirá a las personas, así como también, para premiar o proporcionar bonos o aumentos salariales.

2.2.10.9.2 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto.

Pasos:

Paso 1: Establecer estándares de desempeño deseados para las actividades que desarrollan las personas.

Paso 2: Escoger un método de evaluación del desempeño.

Paso 3: Implementar un formato de evaluación del desempeño para garantizar que las evaluaciones sean homogéneas.

Paso 4: Comunicar a los empleados que será evaluado su desempeño.

Paso 5: Aplicación de la evaluación del desempeño por medio de una entrevista cara a cara, jefe y empleado.

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

2.2.10.9.3 Evaluación del Desempeño por Escalas Gráficas Discontinuas.

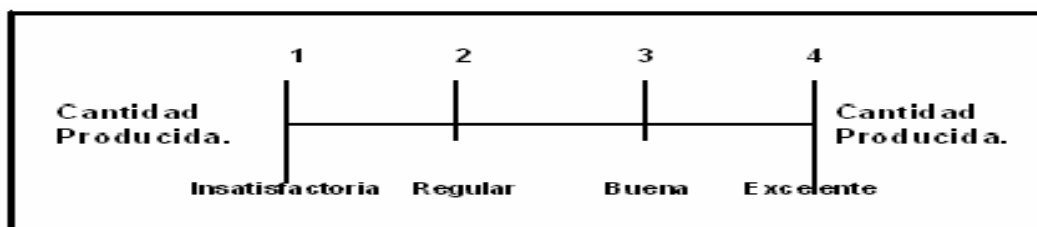
El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráfica, mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretenden evaluar en el caso de cada persona o puestos de trabajo.

Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuando mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas. El método de escalas Graficas Continuas, el Método de escalas Graficas Semicontinuas, el Método de Escalas Graficas Discontinuas. Éste último se recomienda a la Alcaldía y se describe a continuación.

Escalas Gráficas Discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

Escalas Gráficas Discontinuas. (Figura 12).



Algunas organizaciones emplean el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, para atribuir puntos, con el objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados.

2.2.10.9.4 Formato para Evaluar el Desempeño. (Figura N° 13).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
Nombre completo: _____ Fecha. ____/____/____						
Sección: _____ Puesto: _____						
Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada una por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
1.Producción Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicio	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aplicable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen sobresaliente	
2.Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y muestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3.Responsabilidad Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza No necesita supervisión alguna	
4. Cooperación. Actitud pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar ordenes.	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar, Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y ayuda a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
5. Sentido común e iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común.	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentidos común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevados de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar él.	
6.Presentación Personal Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, otros.	1-2-3 Relajado Descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso con su forma de vestir y de presentarse	13-14-15 Excepcional mente bien cuidado y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						

2.2.10.10 La Administración de Sueldos y Salarios.

La organización deberá poner en práctica los siguientes siete criterios de eficacia. La compensación debe ser: Adecuadas: es decir, debe reflejar la importancia del puesto que se desempeña, equitativas: debe considerar que dos empleados que desempeñan puestos similares deben devengar salarios similares, equilibradas: debe estar de acuerdo al mercado laboral, costeable: debe considerarse que la compensación debe estar dentro de las posibilidades que tenga la organización, segura: la empresa debe tener la disponibilidad de pagar la compensación de forma periódica y constante, estimulante: debe provocar en el empleado satisfacción, aceptable, tiene que ser acorde a las demandas y disposiciones tanto del empleado, como del empleador.⁷¹

2.2.10.10.1 Políticas de la administración de Sueldos y Salarios.

- ✓ Se remunerará a cada colaborador de acuerdo con el valor del cargo o puesto que ocupa.
- ✓ Las compensaciones económicas serán suficientemente altas y compensatorias para despertar interés y/o atraer postulantes calificados.
- ✓ La remuneración de los empleados deberá estar de acuerdo a las compensaciones análogas o promedios que otras Instituciones.
- ✓ Se deberá cumplir con las disposiciones legales. Y tomando en cuenta que el Gobierno, establece las remuneraciones mínimas.

⁷¹ John R. Schermerthorn, Jr., Administración, editorial Limusa S.A. de C.V. 2002, P. 301.

2.2.10.10.2 Procedimientos de la Administración de Sueldos y Salarios.

A continuación se plasmas las tres formas de determinar la compensación económica de los colaboradores:

- a) Por Tiempo. La remuneración se determina teniendo en cuenta el tiempo laborado, pudiendo ser diaria, semanal, quincenal o mensual.
- b) Por Rendimiento o Resultado. Para su determinación se tiene en cuenta los resultados del trabajo realizado. Pudiendo ser remuneración por obra y comisión.
- c) Por Clase de Colaborador, en la práctica y en la doctrina se mantiene el nombre de sus remuneraciones que son: sueldos (empleados) y salarios (obreros).

Forma de Pago. La forma de pago de las remuneraciones se efectuará de conformidad con los dispositivos legales vigentes y por procedimientos usuales de la empresa. Las remuneraciones deben abonarse luego de haberse efectuado la prestación de servicios y en los períodos convenidos pudiendo ser semanal, quincenal, mensual, semestral o anual, para ello deberá elaborarse las respectivas planillas y boletas de pago. Así como también se debe incentivar a los empleados con el reconocimiento de las horas extras, por tal motivo, a continuación se plasma como se deben de calcular el pago de las horas extras.

2.2.10.10.3 Pago de Horas Extras.

Horas Extras. Días de semana art. 168 y 169 código de trabajo.

Forma para Calcular el valor de horas extras **diurnas**:

Salario Mensual / 240 horas (si el horario es diurno) * número de horas * 2.

Ejemplo Aplicado: a) Trabajador tiene un horario de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00pm, pero trabajó hasta las 19:00, salario mensual \$450.00.

Calculo:

Las horas extras son 2

Horas Extras = \$450.00/ 240 = \$1.87500 valor por hora.

Horas Extras = \$1.87500 * 2 * 2horas = valor extra por las dos horas extras.

b) salario mensual / 210 horas (si el horario es nocturno).

También las horas normales y extras tienen un recargo del 25% hasta las 6:00am.

Ejemplo Aplicado: Trabajador tiene horario de las 10:00pm. A las 5:00am. Del siguiente día, trabaja hasta las 8:00am.salario mensual \$450.00.

Se calculan las dos horas diurnas sin recargo del 25%, son de 6:00 a 8:00am.

Horas extras = \$450.00/ 210 = \$2.14286 valor por hora.

Horas Extras diurnas = \$2.14286 * 2 * 2 = **\$8.57** valor por las dos horas extras.

Se calcula las horas extras nocturnas con recargo.

Horas extras = \$450.00/ 210 = \$2.14286 valor por hora.

Horas extras = \$2.14286 * 1.25= \$2.67858 valor por hora con recargo del25%.

Horas extras nocturnas = \$2.67858 * 1 * 2 = **\$5.36** valor por hora extra nocturna.

Total por horas extras = **\$13.93.**

Cargo por el horario normal nocturno.

Recargo = \$450.00/ 210 = \$2.14286 valor por hora.

Recargo = \$2.14286 * 1.25 = \$2.67858 valor por hora con recargo del25%.

Recargo = \$2.67858 * 7 = **\$18.75** pago por el horario nocturno normal.

Total General de ese día. = **\$32.68**

Horas Extras en día de descanso. Art. 92 y 175 del código de Trabajo.

Pago de horas: $\text{salario} / 240 * 0.50 * \text{horas laborales no más de ocho o siete.}$

Ejemplo Aplicado. El trabajador labora en día domingo en horario de 8:00 hasta las 2:00pm. Salario mensual \$350.00

Horas laboradas = $350/240 * 0.50 * 6 \text{ horas.}$

Horas laboradas = \$4.38 (más) día compensatorio. El día domingo lo gana normal.

Horas extras del domingo más de ocho.

El trabajador labora en día domingo en horario de 8:00am hasta las 8:00pm

Salario mensual \$350.00

Horas laboradas = $350/240 * 0.50 * 2 \text{ extras laboradas en exceso de ocho.}$

Horas extras = $350/240 * 0.50 * 2 * 4 \text{ horas extras.}$

Horas Extras = \$5.83

Horas Extras en día de Asueto o Festivo.

Trabajador labora el 01 de Mayo en horario de 8:00am a 12:00pm Salario mensual \$450.00

Salario mensual /240 horas (si el horario es diurno) * número de horas* 2.

Calculo extras = 4 horas Extras.

Horas Extras = $\$450.00/240 \text{ horas} = \$1.87500 \text{ valor por hora.}$

Hora Extras = $\$1.87500 * 2 * 4 = \$15.00 \text{ valor extra por las 4 horas extras.}$

Exceso de ocho horas extras en días de asueto o festivo

Trabajador labora el 01 de Mayo en horario de 8:00am a 6:00pm. Salario mensual \$450.00. Restar una hora de almuerzo. Pago por las primeras ocho horas.

Calculo.

Horas Extras = 8

Horas Extras = $\$450.00/240 = \$1.87500 \text{ valor por hora.}$

Horas Extras = $\$1.87500 * 2 * 8 = \underline{\$30.00} \text{ valor por las 8 horas extras.}$

Pago por exceso de las ocho horas.

Pago exceso = $\text{valor por hora} * 2 * 2 * \text{número de exceso de horas.}$

Pago exceso = $\$1.87500 * 2 * 2 * 1 = \underline{\$7.50}$

2.2.10.10.4 Administración de Planilla

Formato en el cual se presentan los elementos que debe tener una planilla

**Planilla de salario
del 01 de Agosto al 15 de Agosto de 2009**

Del 01 de Agosto al 15 de Agosto de 2016										Total Ingreso							TOTAL	Valor
Nombre del Empleado	Cargo	Sueldo Mes	días	devengado	Valor Hrs. Ext.	Comisión	Ingresos		total Ingresos	gravados +	Descuentos de ley			Descuentos Adicionales		Descuentos	LIQUIDO	
							No grav.	Gravados			No Gravados	AFP	RENTA	ISSS	Bancos			Varios
Amaya Carlos	jefe de ventas	\$800	15	\$400	0	\$100	\$50	\$500	\$550	\$550	31.25	47.56	10.3	75	0	164.09	\$385.91	
Callejas Laura	secretaria	\$400	15	\$200	6.68	0	0	\$206.68	\$206.68	\$206.68	12.92	5.92	6.2	0	0	25.04	\$181.64	
España Antonio	cajero	\$250	14	\$116.67	0	0	0	\$116.67	\$116.67	\$116.67	7.29	S/R	3.5	0	0	10.79	\$105.87	
		\$1 450		\$717	6.68	\$100	\$50	\$823	\$873	\$873	51.46	53.48	20	75	0	199.92	\$673.42	

Elaborado

Revisado

Autorizado

\$ 500.00	ingresos gravables
\$ (31.25)	valor AFP
\$ 468.75	diferencia
\$ (305.95)	Techo tabla
\$ 87.80	diferencia
\$ 17.56	20.00%
\$ 30.00	valor fijo tabla
\$ 47.56	RENTA

**Planilla de salario
del 16 de Agosto al 30 de Agosto de 2009**

del 10 de Agosto al 30 de Agosto de 1999										Total Ingres.							TOTAL	Valor
Nombre del Empleado	Cargo	Sueldo Mes	días	devengado	Valor Hrs. Ext.	Comisión	Ingreso		total Ingresos	gravados + No Gravados	Descuentos de ley			Descuentos Adicionales		Descuentos Ley + Adic	LIQUIDO a Recibir	
							No grav.	Gravados			AFP	RENTA	ISSS	Bancos	Varios			
Amaya Carlos	jefe de ventas	\$800	15	\$400	0	\$0	\$0	\$400	\$400	\$400	25	28.81	10.3	0	0	64.09	\$335.91	
Callejas Laura	secretaria	\$400	15	\$200	0	0	0	\$200.00	\$200.00	\$200.00	12.5	4.64	6	0	0	23.14	\$176.86	
España Antonio	cajero	\$250	15	\$125.00	0	0	0	\$125.00	\$125.00	\$125.00	7.81	S/R	3.75	0	0	11.56	\$113.44	
		\$1,450		\$725	0	\$0	\$0	\$725	\$725	\$725	45.31	33.45	20	0	0	98.79	\$626.21	

Elaborado

Revisado

Autorizado

\$ 900.00	ingresos gravables
\$ (56.25)	valor AFP
\$ 843.75	diferencia
\$ (761.01)	Techo tabla
\$ 81.84	diferencia
\$ 16.37	20.00%
\$ 60.00	valor fijo tabla
\$ 76.37	Renta del mes
\$ (47.56)	Renta 1ª quincena
\$ 28.81	Renta 2ª quincena

2.2.10.10.5 Formato para determinar Sueldos y Salarios. (Figura N° 14.)⁷²

Nombre de la organización que participa en la encuesta: _____
Dirección: _____ Industria: _____
N° de Registro: _____ Fecha en que fue contestada la forma: _____
Datos proporcionados por: _____ Puesto: _____

1 Describa en forma breve los principales productos (o servicios) de la unidad a la que se reparta:

2 Empleo:
Número total de empleados de la compañía, división o planta de los que se presentan datos de la encuesta:
Por hora: _____
Asalariados no exentos: _____
Asalariados exentos: _____
Total: _____

3 Aumento general y ajustes de estructura:
a) en los pasados doce meses, ¿su empresa ha otorgado un aumento general a los empleados de las siguientes clasificaciones?
Por hora: _____ N° _____ Si Cantidad o % _____ Fecha: _____
Asalariados no exentos: _____ N° _____ Si Cantidad o % _____ Fecha: _____
Asalariados exentos: _____ N° _____ Si Cantidad o % _____ Fecha: _____
b) ¿en ese mismo período, ¿hubo un ajuste de estructura?
Por hora: _____ N° _____ Si Cantidad o % _____ Fecha: _____
Asalariados no exentos: _____ N° _____ Si Cantidad o % _____ Fecha: _____
Asalariados exentos: _____ N° _____ Si Cantidad o % _____ Fecha: _____

4) Aumentos por Mérito:
a) ¿su empresa tiene un presupuesto para los aumentos por méritos para otorgar aumentos salariales dentro de un período?
Por hora: _____ N° _____ Si
Asalariados no exentos: _____ N° _____ Si
Asalariados exentos: _____ N° _____ Si
b) En caso negativo, ¿cuál fue el aumento salarial aproximado para el período anterior?
Por hora: _____ \$
Asalariados no exentos: _____ \$
Asalariados exentos: _____ \$
c) en caso afirmativo (si cuenta con un presupuesto para aumento por meritos), éste es:

	Mérito.	Promoción.	Total
Por hora:	_____ %	_____ %	_____ %
Asalariados no exentos:	_____ %	_____ %	_____ %
Asalariados exentos:	_____ %	_____ %	_____ %

d) ¿Cuáles son las fechas anuales de su ejercicio anual actual?
De _____ a _____ inclusive.

5) ¿sindicalizados? Si _____ No _____
En caso afirmativo enumere por nombre: _____

8) ¿su empresa otorga aumentos salariales en fechas de aniversario o en fechas fijas del calendario?

	Fecha aniversario.	Fecha fija calendario	fecha(s)
Por hora:	_____	_____	_____
Asalariados no exentos:	_____	_____	_____
Asalariados exentos:	_____	_____	_____

9) ¿con cuanta frecuencia aumenta los salarios?

	Número de veces al Año.			
	1	2	3	Otros
Por hora:	_____	_____	_____	_____
Asalariados no exentos:	_____	_____	_____	_____
Asalariados exentos:	_____	_____	_____	_____

10) información adicional que pueda ayudar a interpretar sus datos de salarios.

⁷² Gary Dessler, Administración de Personal, 8ª Edición, Pearson Prentice Hall, México. Pág. 402.

2.2.10.11 La Seguridad Ocupacional.

Las teorías consultadas, exponen que la seguridad implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidente de trabajo. En la actualidad, debido a la legislación nacional se reflejan las inquietudes sociales, la mayoría de las organizaciones se preocupan por la seguridad social y la salud de sus empleados.⁷³

2.2.10.11.1 Políticas de Higiene y Seguridad Ocupacional.

- ✓ Que todo el personal de la Alcaldía, aplique las normas de higiene y seguridad ocupacional.
- ✓ Cuidar y dar uso apropiado, a los equipos que la institución le hubiera proporcionado para su protección, así como los bienes que estuviesen bajo su responsabilidad.
- ✓ Todo el personal de la municipalidad está obligado a recibir, por lo menos una capacitación de seguridad ocupacional cada año.
- ✓ Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- ✓ Usar correctamente los servicios higiénicos, en resguardo de la salud e higiene de los colaboradores.

⁷³ Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Administración de Recursos humanos, 1ª Edición, 2005, P. 8,9.

2.2.10.11.2 Procedimientos de la Higiene y Seguridad Ocupacional.

Implementar un plan de seguridad ocupacional y un plan de higiene ocupacional. Dichos planes deberán realizarse tomando en cuenta la leyes secundarias como son: el Código de Trabajo, el Reglamento General sobre Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo, la Ley del Instituto del Seguro Social y el Código de Salud. A continuación se plasma la información que deberá tener cada uno de estos planes.

2.2.10.11.3 Instrumentos para la Higiene y Seguridad Ocupacional.

2.2.10.11.3.1 Plan de Seguridad en el trabajo.

En el plan de seguridad, se parte del principio de que la “prevención de accidentes” es alcanzada por la aplicación de medidas de seguridad adecuadas. Este plan de seguridad deberá abarcar los aspectos siguientes:

- a) La seguridad es responsabilidad del departamento del personal.
- b) Las condiciones de trabajo, determinan los medios materiales preventivos.
- c) La seguridad no debe estar restringida sólo al área de producción, las oficinas, almacenes, etc., también ofrecen riesgos que afectan a la organización.
- d) Los problemas de seguridad perjudican la adaptación del hombre al trabajo, la adaptación del trabajo al hombre y los factores socio psicológicos.
- e) La seguridad en el trabajo se encarga de capacitar, controlar, que se cumplan las normas de seguridad y revisar las condiciones de los equipos de seguridad.

2.2.10.11.3.2 Plan de Higiene en el Trabajo.

Los principales apartados de un plan de higiene en el trabajo son los que a continuación se detallan:

1) Plan Organizado. Que incluye no sólo los servicios médicos, ya sea de tiempo integral o parcial; depende del tamaño de la organización.

2) Servicios Médicos adecuados. Incluye el botiquín de emergencia y los primeros auxilios, si es necesario. Tales facilidades deben incluir:

- ✓ Exámenes médicos de admisión.
- ✓ Cuidados eficientes de heridas provocadas por molestias profesionales.
- ✓ Servicios de primeros auxilios.
- ✓ Registros médicos adecuados.
- ✓ Supervisión adecuada en cuanto a higiene y salud.
- ✓ Exámenes médicos periódicos de revisión.

3) Servicios adicionales. Como parte de la política sanitaria de la organización para con el empleado y la comunidad.

2.2.10.12 La Capacitación.

Las capacitaciones, deben poseer cuatro elementos principales que son: 1) transmisión de información, 2) desarrollo de habilidades, 3) desarrollo o modificación de actitudes, 4) desarrollo de conceptos.

Así como también, los objetivos principales de la capacitación. 1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto. 2) brindar oportunidades para el desarrollo continuo personal y no sólo en sus puestos actuales, sino también, para otras funciones más complejas y elevadas, 3) cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.⁷⁴

2.2.10.12.1 Políticas de Capacitación.

- ✓ Diagnosticar y programar la formación y renovación constante de los trabajadores para realizar las tareas y obligaciones en la organización.
- ✓ Crear planes de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano.
- ✓ Desarrollar las condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

⁷⁴ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, P. 386, 387.

2.2.10.12.2 Pasos para elaborar un plan de Capacitación.

El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de esta, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo. Y está constituido por los cinco pasos que se mencionan a continuación.

Paso 1. Análisis de las Necesidades.

- ✓ Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajador que se necesita para mejorar el desempeño y la productividad.
- ✓ Analizar a los participantes para asegurarse que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, sus experiencias y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.
- ✓ Usar investigaciones para desarrollar objetivos de los conocimientos y el desempeño.

Paso 2. Diseño de la Instrucción.

- ✓ Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia del contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.

- ✓ Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, guiones de videos, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad, y sirvan para una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se haya definido.
- ✓ Manejar, con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa, ya sea que estén reproducidos en papel, películas o cintas, para garantizar la calidad y la eficacia.

Paso 3. Validación.

- ✓ Introducir y validar la capacitación ante un público representativo, basar las revisiones finales en resultados pilotos, para asegurar la eficacia del programa.

Paso 4. Aplicación.

- ✓ En su caso reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimiento y habilidades adicionales al contenido de la capacitación

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores. La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien para el levantamiento de las necesidades se puede apoyar del siguiente formato.

2.2.10.12.3 Formato para verificar la necesidad de capacitar (Figura 15).⁷⁵

Levantamiento de Necesidades de Capacitación		
CARGO: _____		
ÁREA: _____		
DEPARTAMENTO: _____		
Seguimiento 1ª ETAPA Colaborador: _____ Fecha: ____/____/____. Jefe: _____ Fecha: ____/____/____. Gerencia: _____ Fecha: ____/____/____.	Seguimiento 2ª ETAPA Gerencia: _____ Fecha: ____/____/____. RRHH: _____ Fecha: ____/____/____.	Necesidades Atendidas Jefe: _____ Fecha: ____/____/____. RRHH: _____ Fecha: ____/____/____.
1ª ETAPA – IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ☐ Reclamación del Cliente. ☐ No – Conformidad ☐ Acción Correctiva	DESARROLLO DEL PERSONAL ☐ I.N.C. Programado. ☐ Admisión. ☐ Promoción. ☐ Transferencia.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL ☐ Nuevas Técnicas/ Procesos. ☐ Planeamiento Estratégico. ☐ Expansión de la Empresa.
SITUACIÓN ACTUAL: _____		
SITUACIÓN DESEADA: _____		
2ª ETAPA PLAN DE ACCIÓN. Acciones: _____ _____ _____		
Responsable: _____. Plazo Deseado: _____		

⁷⁵Recuperado el 11 de Octubre de 2009 de http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-tecnicas_en_la_administracion_de_rrhh/15947-27

Paso 5. Evaluación y Seguimiento:

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

Reacción: Documentar reacciones entre los empleados ante la capacitación.

Aprendizaje: Usar pruebas previas y posteriores para medir el aprendizaje.

Comportamiento: Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personal en entrenamiento una vez terminada la capacitación.

Resultados: Evaluar la mejoría, en el desempeño laboral.

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades como son: Inducción, Capacitación en el puesto de trabajo, Cursos internos, Seminarios y talleres.

Medios de Capacitación. Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que contribuyen al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos: Conferencias, manuales de capacitación, videos, simuladores, realización efectiva del trabajo, discusión de grupos e interacción social, entrevistas para la solución de problemas, técnicas grupales. ⁷⁶

⁷⁶Recuperado 11 de Octubre de 2009 de http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-proceso_de_elaboracion_de_un_plan_de_capacitacion/15947-55

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

Luego se planea la capacitación, esta etapa consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; especificando la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo, así como también se determina el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación.

Como siguiente paso se organiza la capacitación. Y este se refiere a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se realizará el plan de capacitación y desarrollo.⁷⁷

Una vez identificadas las necesidades de capacitación se sugiere a la Alcaldía municipal de Apopa hacer los contactos necesarios con COMURES para solicitar la ejecución de la capacitación.

⁷⁷Recuperado el 11 de Octubre de 2009 de http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-proceso_de_elaboracion_de_un_plan_de_capacitacion/15947-55.

2.2.10.12.4 Formato de Solicitud de Capacitación. (Figura N° 16).

Solicitud de Capacitación	
Departamento que se capacitará: _____	
Identificación del Puesto.	
Unidad a la que pertenece: _____	
Puesto que desempeña: _____	
Funciones Principales de Puesto: _____	

Antigüedad en el Puesto: _____	
Rendimiento del Trabajador.	
Promedio de la Evaluación del Desempeño: _____	
Opinión de Jefe Inmediato: _____	

Tipo de Capacitación Recomendada.	
Capacitación Requerida: _____	

Empresa o Institución: _____	

Beneficios para la institución: _____	

F. _____ Jefe inmediato.	F. _____ Gerente de la Alcaldía.

2.2.10.12.5 Partes que debe tener un Plan de Capacitación.⁷⁸

Parte	Actividades	Parte	Actividades
0	Presentación del Plan	Es estrategia	Niveles de Capacitación
I	Actividad de la Institución	IX	Temas de la Capacitación
II	Justificación	Los temas pueden cambiar	Sistema Institucional
III	Alcances		Imagen Institucional
IV	Fines del Plan de la Capacitación		Contabilidad
V	Objetivos del Plan de Capacitación	X	Recursos
Pueden ser varios	Objetivos Generales	Pueden Ser otro tipo de recursos	Humanos
	Objetivos Específicos		Materiales
VI	Metas	XI	Financiamiento
VII	Estrategias	XII	Presupuesto
Estas son estrategias	Tipos de Capacitación	XIII	Cronograma
	Modalidades de la Capacitación		

⁷⁸Recuperado el 11 de Octubre de 2009 de http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-modelo_de_un_plan_de_capacitacion/15947-56.

2.2.10.13 Bancos de Datos.

El banco de datos, es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para la obtención de la información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de tal modo que facilitan el acceso a los datos y eliminar la redundancia.⁷⁹

2.2.10.13.1 Políticas del Proceso de Bancos de Datos.

- ✓ Mantener la información necesaria pertinente sobre los empleados para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- ✓ Crear bases de datos que permitan el registro de toda la información de los empleados, así como también, certificaciones de las capacitaciones y las evaluaciones del desempeño, registro de asistencia e incapacidades.

2.2.10.13.2 Proceso de la Organización de los Datos.

El banco de datos, es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información, El procesamiento de datos puede ser: Manual: cuando se efectúa manualmente, con la utilización de fichas, talones, tarjetones, mapas. Ect., con o sin ayuda de máquinas de escribir o computadoras.

⁷⁹Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, p.450

Es común que existan varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí por medio de un software que ejecuta las funciones para crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes. el procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, para cierta finalidad u objetivos, a efecto de obtener otra información, o la misma pero de otra forma.

2.2.10.13.3 Contenido de los Bancos de Datos.

Todo banco de datos deberá contener la siguiente información para que sea confiable y contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Por tal motivo a continuación se detalla que contendrán los bancos de datos.

1. Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada uno de los puestos para formar un registro de puestos.
3. Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales para formar un registro de remuneraciones.
5. Datos sobre las prestaciones y seguridad social para formar un registro de prestaciones.
6. Datos sobre candidatos (registro de candidatos) sobre cursos y actividades de capacitación (registro de capacitaciones) entre otros.

2.2.10.14 El Control de Recursos Humanos.

Auditoría de recursos humanos, es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también, mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización.

El control funciona como un proceso que sigue una secuencia de cuatro etapas. 1) Establecimiento de los estándares deseados, 2) monitoreo del desempeño, 3) comparación del desempeño con los estándares deseados, 4) acción correctiva si es necesaria. Es importante mencionar los criterios a tomar en cuenta para que el control sea eficaz. 1) el proceso debe controlar las actividades correctas, 2) el proceso debe ser oportuno, 3) el proceso de control debe incluir una relación favorable de costo-beneficio, 4) el control debe ser exacto, 5) el control debe ser aceptado.⁸⁰

2.2.10.14.1 Políticas del Control de Recursos Humanos.

- ✓ Se verificará que todos los procesos de Recursos Humanos se estén desarrollando de la mejor forma posible.
- ✓ Se aplicarán rutinas de auditoría de forma periódica para prevenir desviaciones de los procesos.
- ✓ Se velará por que todo el personal de la organización se encuentre motivado para desempeñar sus actividades laborales.

⁸⁰ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición. McGraw Hill, México, 2007, P. 444, 445.

2.2.10.14.2 Procedimiento del Control de Recursos Humanos.

Toda auditoría de personal cuenta con una serie de etapas las cuales son importantes ya que esto facilita la realización de esta, sobre todo para llegar a un mejor resultado. Cabe señalar también, que las etapas son importantes que se tomen en cuenta ya que ayudan a llevar un mejor control y sobre todo un orden del trabajo que se está realizando y así evitar que la auditoria se convierta en desorden de papeles que ni siquiera se sabe que es lo que se logró recabar. Dichas etapas son las siguientes:

Etapas 1) Obtención de los datos. Los dos principales aspectos previos de la auditoria son:

- ✓ El diseño de formas y cuestionarios apropiados, que faciliten la investigación, la recolección y la precisión de los datos.
- ✓ El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

El aspecto humano y aun el administrativo en general, escapa muchas veces a toda medición, en ocasiones habrá que conformarse con una determinación de tipo descriptivo o cualitativo. Para ese efecto se sugieren dos fórmulas: La cuantificación indirecta y la ayuda de preguntas como las siguientes.

1. ¿Consideran las gerencias que la información que han recibido en materia de personal les ha permitido tomar las decisiones necesarias?

2. ¿Estima el departamento de personal que ha recibido apoyo de la gerencia en general en todos los aspectos necesarios?

3. ¿Se estima que la actitud de personal es, en la mayoría de los casos, de adhesión y satisfacción para con la institución?

Cada institución debe definir bien que es lo que quiere, ya que el tipo de preguntas va a depender de acuerdo a lo que la empresa quiere o necesita que se audite. Las siguientes preguntas ayudan a que el auditor sea eficaz y la auditoría sea eficaz y eficiente: ¿Qué?, ¿Porqué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, etc. Estas preguntas son más efectivas, y ayudan a dar un mejor enfoque sobre lo que se desea auditar.

Etapas 2) Análisis de los datos recabados.

La parte más importante de la auditoría, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; la investigación de sus causas la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para obtención de las políticas fijadas, y para la modificación supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas, las nuevas técnicas que vayan apareciendo, etc.

2.2.10.14.3 El informe de la Auditoría.

En el informe final de la auditoría, debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa, técnica y concisa:

1. La indicación de aquella fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar.

2. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.

3. La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.

4. La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

Esto con el propósito que el informe sea lo más viable y verdadero ya que es información muy valiosa y sobre todo útil para las empresa ya que de esto dependen las mejoras que se implementen.⁸¹

⁸¹Recuperado el 14 de Octubre de 2009 de <http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelDesempe%1oDefinicion>.

2.3 Descripción de los Instrumentos Utilizados.

El cuestionario, se elaboró con veintiuna preguntas cerradas, dirigidas al personal de las áreas que están más relacionadas con la Administración de Recursos Humanos de la Institución, está formado por seis secciones las cuales se enfocan a las técnicas de reclutamiento y selección, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, seguridad e higiene ocupacional, capacitación y auditoría de recursos humanos.

Además, se realizó una entrevista al encargado del Departamento de Recursos Humanos, para recolectar mayor información y sustentar de esta forma los resultados obtenidos con la encuesta. La entrevista consta de 27 preguntas, estructurada en cinco secciones, enfocadas al proceso administrativo de Recursos Humanos.

También, para la observación de campo, se realizó una guía de observación, se conforma de cinco secciones, que se centra en observar puntos específicos como la estructura del departamento, las condiciones del mobiliario y equipo, el espacio físico, las herramientas organizativas y la interrelación del departamento. Estos instrumentos, fueron diseñados con el propósito de comprobar la necesidad de elaborar un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos, como factor de desarrollo para la Alcaldía de Apopa. A continuación, el diseño de los instrumentos es mostrado.

2.4 Instrumentos Utilizados.

2.4.1 Formato del Cuestionario.

INSTRUMENTO PARA REALIZAR LA ENCUESTA PARA EVALUAR LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA ALTERNATIVO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.



Nº de formulario. _____ Fecha. _____

Cargo del funcionario encuestado. _____

Unidad y/o Departamento. _____

Objetivo del cuestionario:

Recopilar información confiable de los empleados de los departamento administrativos de la Alcaldía de Apopa, para elaborar un diseño alternativo del Sistema de Recursos Humanos, como factor de desarrollo de la institución.

Indicaciones: marque con "X" la respuesta según su criterio

a) Proceso de Integración de Personal (Reclutamiento y Selección).

1) ¿Cómo se enteró de la plaza vacante para formar parte del personal de la Institución?

Periódico	
Recomendación de un amigo	
Feria de empleo	
Por Internet	
Otro	

2) ¿En sus primeros días de labores en la Alcaldía le hicieron el proceso de inducción?

Si	
No	
No contestaron	

3) ¿Tiene usted conocimiento de la existencia del reglamento interno?

Si	
No	

4) ¿Qué tipo de manual recibió de la Institución en sus primeros días laborados?

Manual de bienvenida	
Manual del Reglamento interno	
Manual del puesto	

5) ¿Qué instrumentos se le aplicaron en el proceso de selección para ingresar a laborar en la Alcaldía Municipal?

Pruebas de conocimiento	
Pruebas psicológicas	

6) ¿Qué nivel académico posee en la actualidad?

Nivel de Estudio	
Básico	
Bachillerato	
Técnico	
Universitario	
Otros	

b) Organización de Recursos Humanos (Análisis, Descripción de Puesto y Evaluación del Desempeño).

7) ¿Las funciones del cargo que desempeña están claramente definidas por escrito?

Si	
No	

8) ¿El sistema de Recursos Humanos de la Alcaldía promueve, al menos una vez al año la evaluaciones del desempeño?

Si	
No	

9) ¿Con qué frecuencia realizan La Alcaldía a través del Departamento de Recursos Humanos la evaluación del desempeño?

Cada 3 meses	
Cada 6 meses	
Cada año	
Nunca	

10) ¿Qué medidas de retroalimentación toma la Gerencia de Recursos Humanos con el personal que obtiene una evaluación baja?

Lo despiden	
Lo capacitan	
No contestaron	

c) Retención de Personal (Sueldos y Salarios. Higiene y Seguridad).

11) ¿Cuanto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía?

1 a 5 Años	
Más de 5 años hasta 10 Años	
Más de 10 hasta 15	
Más de 15 Años	

12) El departamento de Recursos Humanos ofrece atención social a sus empleados tales como, dispensa familiar, fiestas de fin de año, paquetes escolares.

Si	
No	

13) ¿Cuenta con todas las prestaciones laborales que el Código de trabajo establece?

Si	
No	

14) ¿se han efectuado despidos últimamente en la alcaldía?

Si	
No	

15) ¿A qué se han debido?

Huelgas	
Falta de capacidad	
Cambios arbitrarios	

d) Desarrollo del Recurso Humano (Capacitación).

16) ¿Le dan capacitación para mejorar sus habilidades en el desarrollo del puesto de trabajo?

Si	
No	

17) ¿Qué tan frecuente recibe capacitación sobre temas relativos a su trabajo?

Una vez al año	
Dos veces al año	
No contestaron	

18) Del tiempo de laborar usted, ¿ha observado que se promueve al personal interno para las plazas vacantes dentro de la Alcaldía Municipal?

Si	
No	

19) ¿Cuáles son sus aspiraciones laborales en esta alcaldía?

Ascensos	
Incentivos Laborales	
Capacitarse	
Desarrollo profesional	

e) Auditoría de Recursos Humanos (Banco de Datos, Auditoría).

20) ¿El Sistema de Recursos Humanos, de la Alcaldía Municipal cuenta con registros de su historial laboral?

Si	
No	

f) Pregunta que está estrechamente relacionada con los objetivos de la investigación.

21) ¿Considera que la implementación de un sistema alternativo; en el Departamento de Recursos Humanos ayudaría a mejorar los procesos Administrativos en la institución?

Si	
No	

2.4.2 Formato de la Guía de Entrevista.

INSTRUMENTO PARA REALIZAR LA ENTREVISTA AL ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA DE APOPA.



Instrumento para realizar la entrevista al encargado del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa. Fecha. _____

Hecho por: Carlos Alexander López, Blanca Alicia Erazo, José Ángel Salamanca.

Objetivo de cuestionario:

Recopilar información del encargado del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa, para desarrollar un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos; como recurso estratégico capaz de generar y sostener ventaja competitiva.

a) Proceso de Integración de Personal (Reclutamiento y Selección).

1 ¿Cuál es el proceso de reclutamiento que hace la Alcaldía, cuando hay una plaza vacante?

RESPUESTA:

2 ¿Qué pruebas psicotécnicas se realizan a los empleados para determinar niveles de inteligencia y otra serie de facetas (personalidad, Actitud)?

RESPUESTA:

3 ¿Cuando la persona es contratada para ocupar el puesto le dan la inducción, le proporcionan el manual de bienvenida, reglamento interno?

RESPUESTA:

4 ¿La Alcaldía cuenta con los manuales administrativos y estos están actualizados por la ley de la carrera Administrativa?

RESPUESTA:

5 ¿Hace cuanto se hicieron los manuales, y si fueron hechos por un consultor?

RESPUESTA:

6 ¿Cuando hay una vacante en el departamento de contabilidad, la decisión la toma sólo Recursos Humanos, o se comunican entre los dos departamentos?

RESPUESTA:

7 ¿Le proporcionan al nuevo empleado un manual de descripción del puesto?

RESPUESTA:

b) Organización de Recursos Humanos (Análisis y Descripción de Puestos, Evaluación del Desempeño).

8 ¿Existe un manual de funciones que le ayude al empleado a conocer la misión, los roles y el nivel de responsabilidad? RESPUESTA:

9 ¿Con qué frecuencia le realizan las evaluaciones del desempeño a los empleados? RESPUESTA:

10 ¿Las evaluaciones son a todos los empleados o a ciertos departamentos?

RESPUESTA:

11 ¿Cuenta la Alcaldía con un programa de evaluación del desempeño?

RESPUESTA:

12 ¿Qué medidas toma la Gerencia de Recursos Humanos después de una evaluación con porcentajes bajos? RESPUESTA:

c) Retención de Personal (Sueldos y Salarios, Higiene y Seguridad).

13 ¿se dan problemas de llegadas tarde por parte de los empleados, y que medidas toma la gerencia de RRHH en cuanto a esto?

RESPUESTA:

14 ¿A parte de las prestaciones que estipula la ley, cuentan los empleados con otro incentivo extra? RESPUESTA:

15 ¿Existe rotación de personal en esta Alcaldía? RESPUESTA:

16 ¿Con qué frecuencia reciben los empleados capacitación de higiene ocupacional? RESPUESTA:

17 ¿Los empleados que realizan trabajos de limpieza cuentan con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo? RESPUESTA:

18 ¿La Alcaldía promueve los ascensos en los empleados, para que estos lleguen a optar por una jefatura (crecimiento profesional)? RESPUESTA:

d) Desarrollo de Recursos Humanos (Capacitación).

19 ¿Con qué frecuencia capacitan a los empleados de acuerdo a su cargo?

RESPUESTA:

20 ¿Existe algún programa de Capacitación en el Departamento de Recursos humanos? RESPUESTA:

21 ¿Qué tipo de programas ejecuta el Departamento de Recursos Humanos para motivar al personal y proporcionarle un mejor clima laboral?

RESPUESTA:

22 ¿Las capacitaciones van para todos los empleados o para ciertos Departamentos? RESPUESTA:

e) Auditoría de Recursos Humanos (Bancos de Datos, Control de Recursos Humanos).

23 ¿Con qué frecuencia se cambia el activo fijo para el personal?

RESPUESTA:

24 ¿En la Alcaldía cada empleado cuenta con un expediente actualizado de su historial de trabajo? RESPUESTA:

25- ¿Existe un sitio Web donde la Alcaldía pone a disposición de lo que se esta realizando? RESPUESTA:

26-¿Se supervisan las tareas a los empleados, para saber si se están llevando a cabo de la mejor manera? RESPUESTA:

27-¿Quién es el encargado de realizar las planillas de los empleados?

RESPUESTA:

2.4.3 Formato de Guía de Observación.



INSTRUMENTO PARA REALIZAR LA OBSERVACIÓN DE CAMPO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA DE APOPA.

Lugar. Alcaldía Municipal de Apopa.

Fecha. _____

Observadores: Carlos Alexander López, Blanca Alicia Erazo, José Ángel García.

Objetivo de la observación:

Recabar información a través de la observación directa, la cual contribuya a fundamentar la necesidad de realizar un diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos.

Factores que se tomarán para llevar a cabo la observación.

- ✓ Estructura:
 - 1) Estructura organizacional del departamento de recursos humanos.
- ✓ Mobiliario y Equipo:
 - 1) Cantidad y condiciones del mobiliario.
 - 2) Cantidad y condiciones del equipo.
- ✓ Espacio Físico:
 - 1) Distribución del espacio.
 - 2) Organización en el espacio.
 - 3) Facilidad de circulación.
- ✓ Herramientas Organizativas:
 - 1) Organigrama del departamento.
 - 2) Manuales.
- ✓ La interrelación del departamento de Recursos Humanos:
 - 1) como proveedor.
 - 2) como asesoría.

2.5 Tabulación e Interpretación de los Datos.

2.5.1 Resultados de la Encuesta.

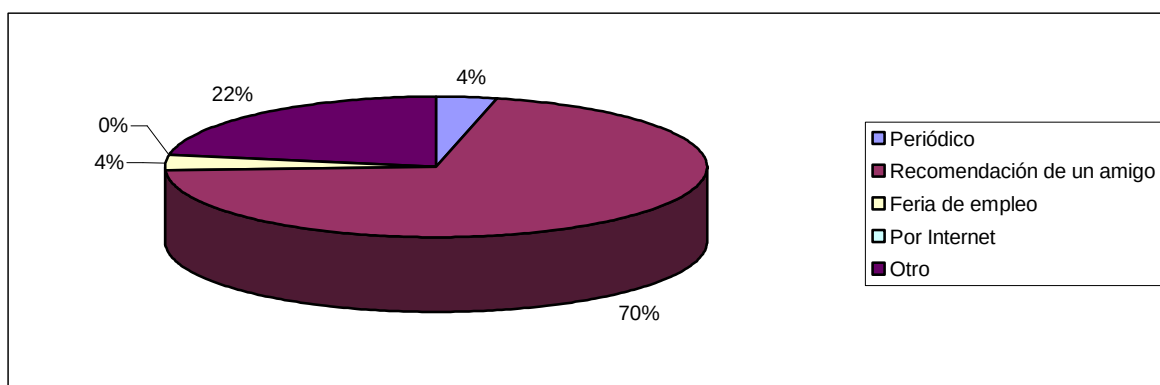
a) Proceso de Integración de Personal.

1) ¿Cómo se enteró de la plaza vacante para formar parte del personal de la Institución?

Objetivo: Conocer, por qué medios el personal encuestado se enteró de la plaza.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Periódico	1	4%
Recomendación de un empleado de Alcaldía	19	70%
Feria de empleo	1	4%
Por Internet	0	0%
Otro	6	22%
Total	27	100%

Forma de cómo se enteró de la plaza vacante.



Interpretación:

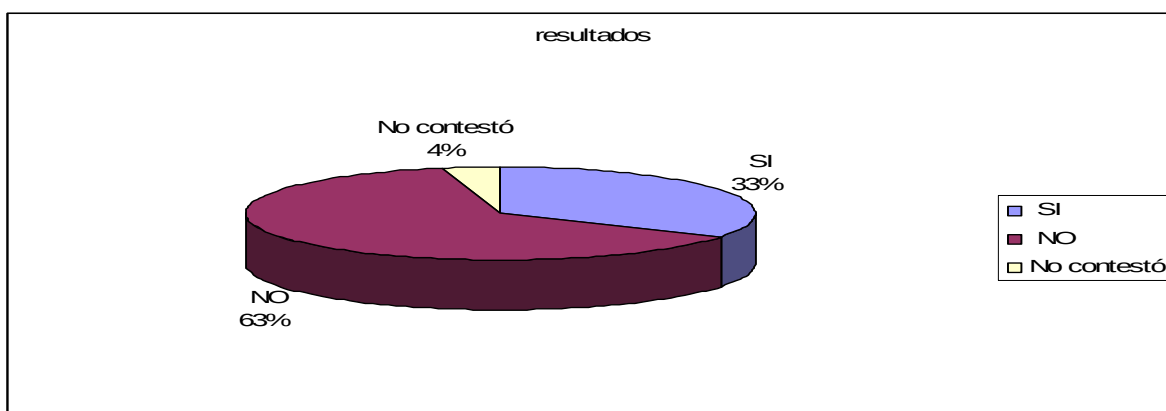
De acuerdo a los resultados, podemos decir que las plazas vacantes en la Alcaldía se dan a conocer a través de los empleados de la institución.

2) ¿Cuando entró a trabajar a la Alcaldía, le hicieron el proceso de inducción?

Objetivo: verificar si el empleado tuvo algún tipo de inducción al ingresar a la Alcaldía.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	9	33%
No	17	63%
No contesto	1	4%
Total	27	100%

Le hicieron el proceso de inducción.



Interpretación:

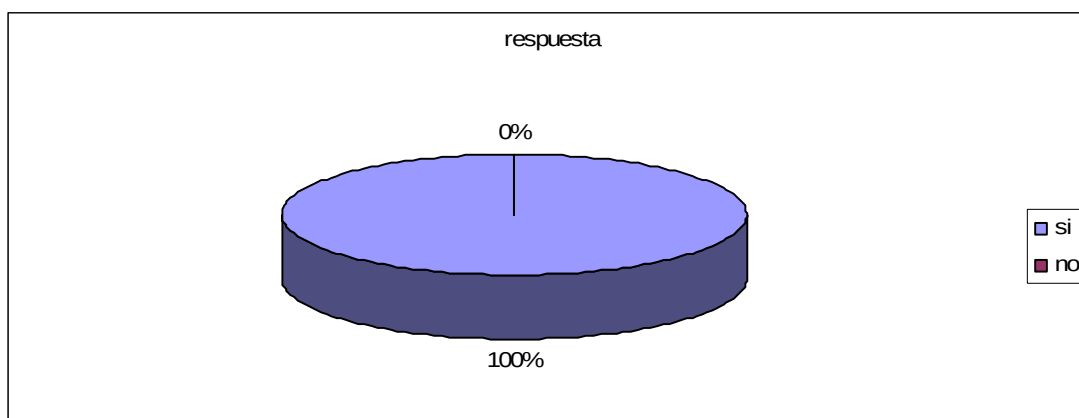
Según los resultados, en la institución no se está aplicando el proceso de inducción y sólo le proporcionan el reglamento interno de la institución.

3) ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de reglamento interno?

Objetivo: Comprobar si los empleados encuestados conocen la existencia del reglamento de control interno.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total	27	100%

Verificar si el empleado conoce el Reglamento Interno.



Interpretación:

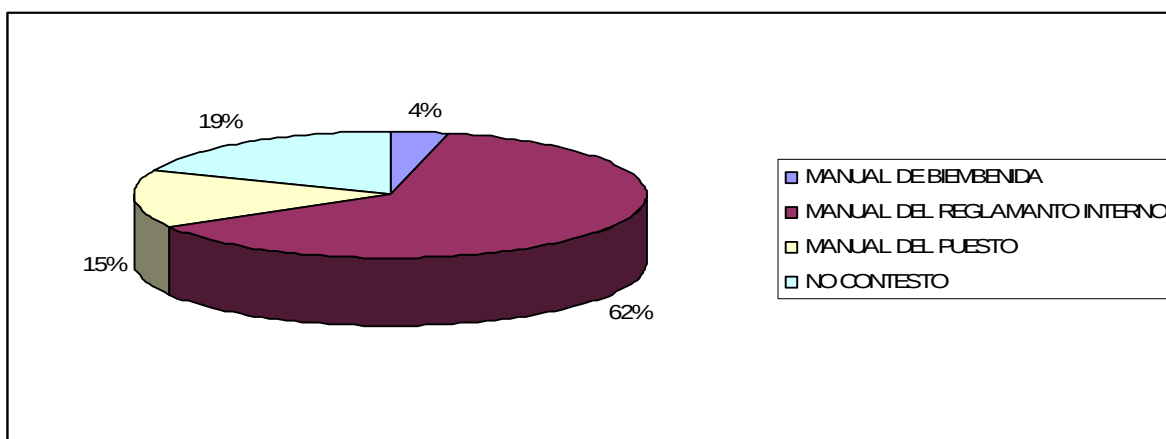
Basándose en los resultados, se puede afirmar que todos los empleados que se encuestaron conocen el Reglamento de Control Interno

4) ¿Qué tipo de manual recibió de la Institución en sus primeros días laborados?

Objetivo: Conocer que manual le proporcionaron al empleado al momento de ingresar a la Alcaldía.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Manual de Bienvenida	1	4%
Reglamento Interno	17	62%
Manual de Puestos	4	15%
No contesta	5	19%
Total	27	100%

Tipo de manual le proporcionaron.



Interpretación.

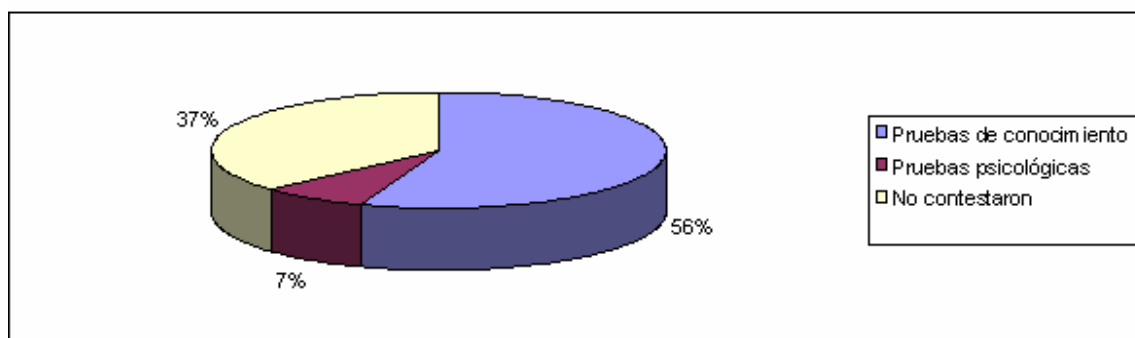
A los empleados de nuevo ingreso de la Alcaldía sólo les proporcionaron el Reglamento Interno de la Institución.

5) ¿Qué instrumentos se le aplicaron en el proceso de selección para empezar a laborar en la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Identificar que instrumentos se utilizan para el proceso de Selección en el departamento de Recursos Humanos de La Alcaldía de Apopa.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Pruebas de conocimiento	15	56%
Pruebas psicológicas	2	7%
No contestaron	10	37%
Total	27	100%

Qué instrumentos se aplicaron en el proceso de Selección.



Interpretación:

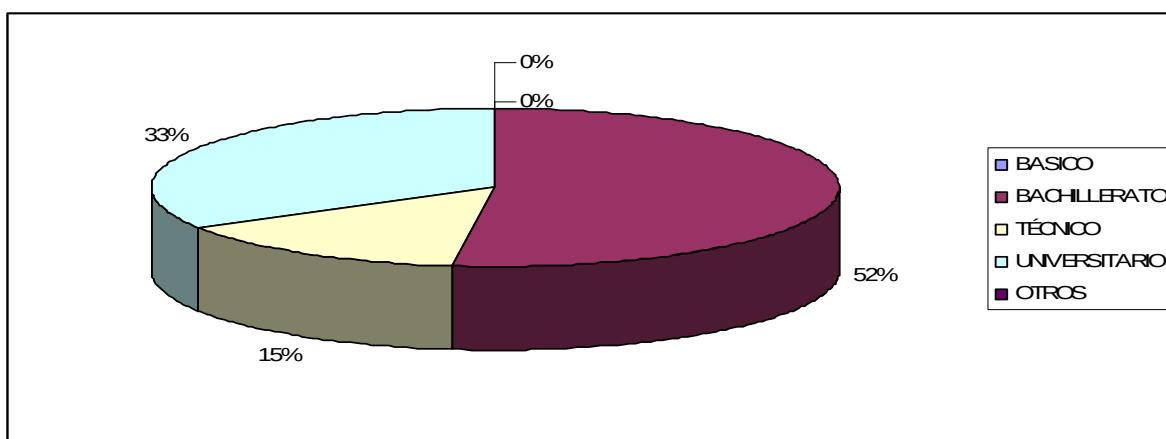
De acuerdo a los resultados, el instrumento más utilizado por Departamento de Recursos Humanos para la selección de candidatos es La Prueba de Conocimientos.

6) ¿Qué nivel académico posee en la actualidad?

Objetivo: Verificar el nivel académico que poseen los empleados de la Alcaldía de Apopa.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Básico	0	0%
Bachillerato	14	52%
Técnico	4	15%
Universitario	9	33%
Especifique	0	0%
Total	27	100%

Para verificar el nivel de estudio.



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los empleados administrativos tienen un nivel académico de educación media y técnico no universitario.

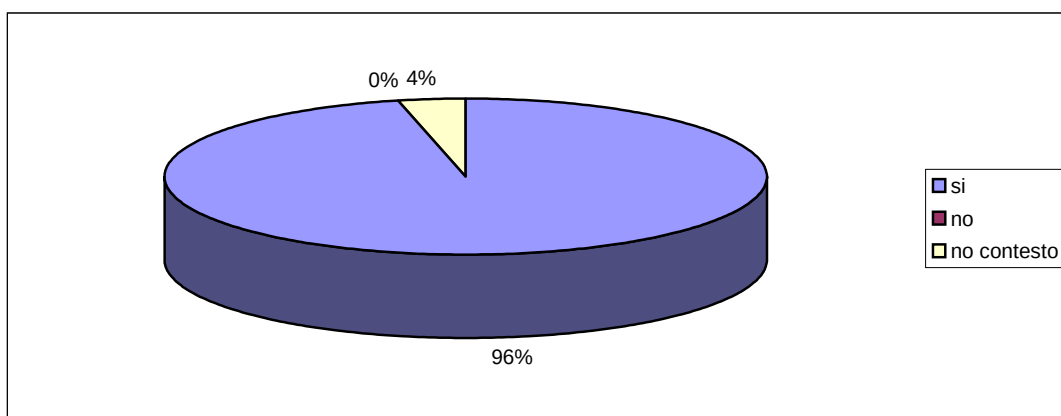
b) Organización de Recursos Humanos (Análisis y Descripción de puestos y Evaluación del Desempeño).

7) ¿Tiene claro sus funciones a desempeñar?

Objetivo: verificar si el empleado conoce las funciones a realizar.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	26	96%
No	0	0%
No contestaron	1	4%
Total	27	100%

Tiene claro sus funciones.



Interpretación.

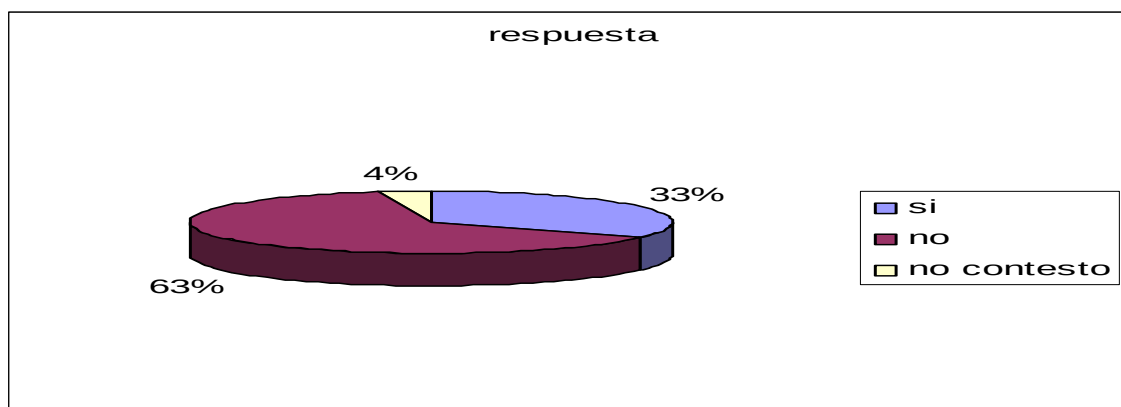
La mayoría de los empleados manifestaron que conocen perfectamente las funciones que tienen que realizar.

8) ¿El Sistema de Recursos Humanos de la Alcaldía promueve, por lo menos una vez al año la evaluaciones del desempeño?

Objetivo: saber si los jefes realizan evaluaciones del desempeño a los empleados para conocer sus necesidades y mejorar su rendimiento.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	9	33%
No	17	63%
No contestaron	1	4%
Total	27	100%

Verificar si se realiza la evaluación del desempeño.



Interpretación:

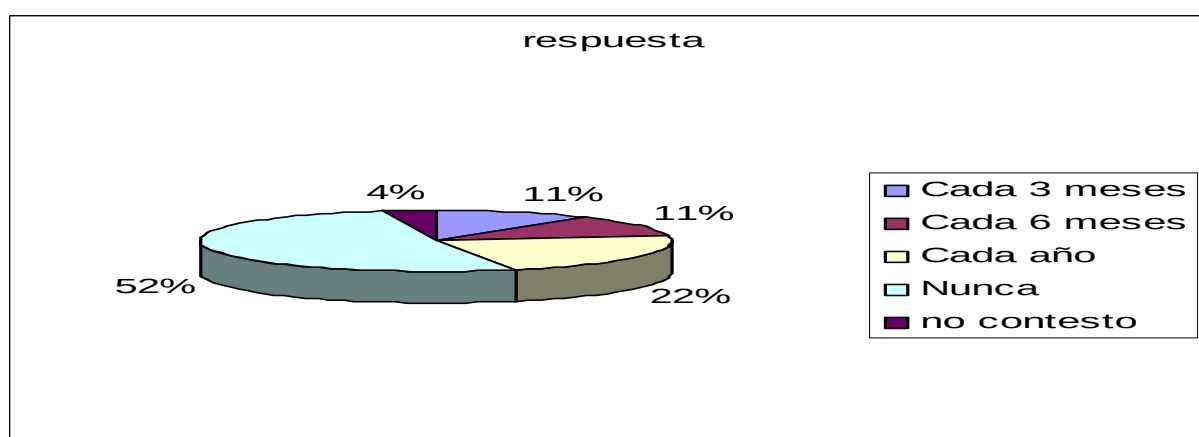
Según los resultados, la mayoría de los encuestados manifestaron que no se llevan a cabo la evaluación del desempeño, pero algunos de los encuestados manifestaron que si se les hace, por lo que podemos decir que no se hace de forma general.

9) ¿Con qué frecuencia realiza La Alcaldía a través del departamento de Recursos Humanos la evaluación del desempeño?

Objetivo: Verificar con que frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Cada 3 meses	3	11%
Cada 6 meses	3	11%
Cada año	6	22%
Nunca	14	52%
No contestaron	1	4%
Total	27	100%

Con qué frecuencia se hace la evaluación de desempeño.



Interpretación.

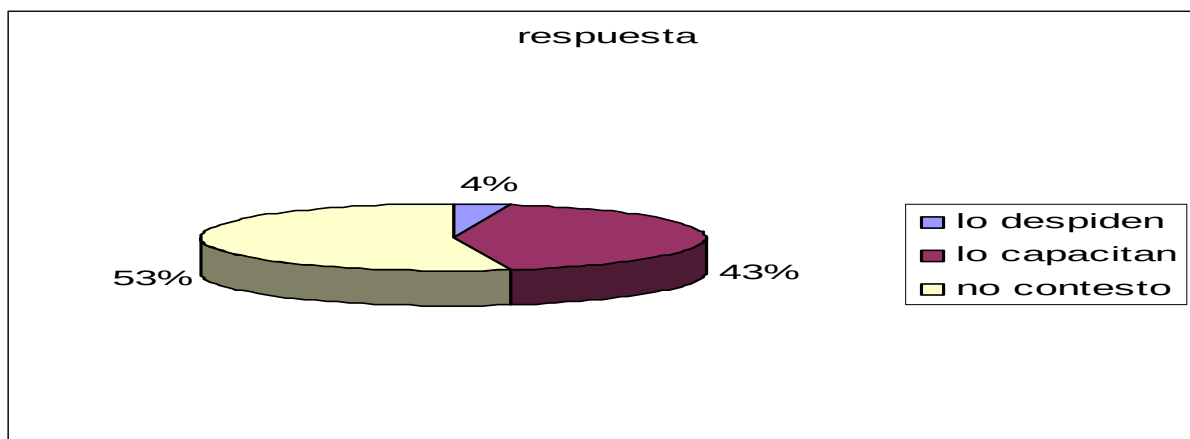
Basándose en los resultados, la mayoría de los encuestados, manifiestan que no se lleva a cabo la evaluación del desempeño, sin embargo se puede señalar que en algunos departamentos manifestaron que se hace una vez al año.

10) ¿Qué medidas de retroalimentación toma la Gerencia de Recursos Humanos con el personal que obtiene una evaluación baja?

Objetivo: Conocer las medidas que se toman cuando un empleado sale con evaluación baja.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Lo despiden	1	4%
Lo capacitan	12	43%
No contestaron	14	53%
Total	27	100%

Verificar si los capacitan o los despiden.



Interpretación:

Según los resultados, la mayoría de los empleados manifiestan que desconocen si se les capacita o se les despiden.

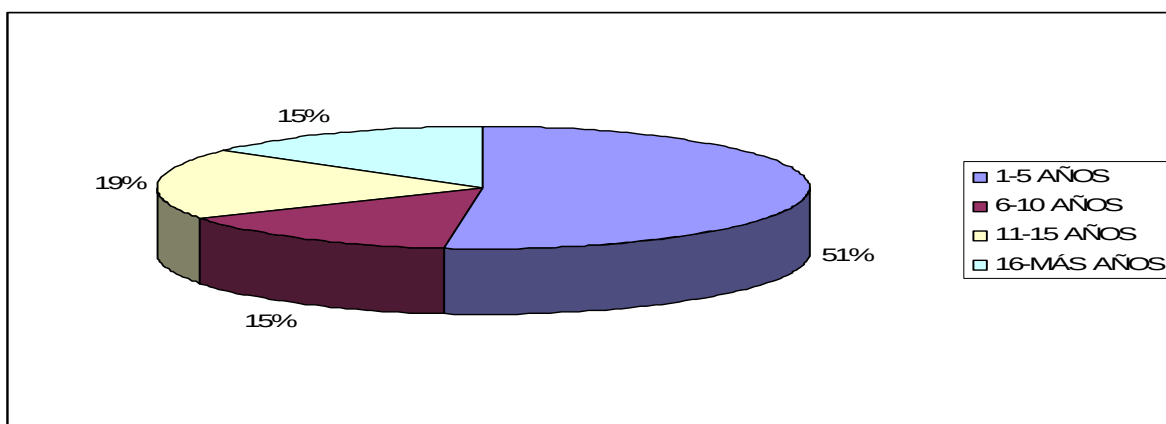
c) Retención de Personal (Estabilidad Laboral, Prestaciones, Seguridad Ocupacional).

11) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en La Alcaldía?

Objetivo: indagar el tiempo que tienen los empleados encuestados de trabajar en la Alcaldía.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
1 a 5 Años	14	51%
5 hasta 10 Años	4	15%
10 hasta 15 Años	5	19%
Más de 15	4	15%
Total	27	100%

Tiempo de laborar.



Interpretación:

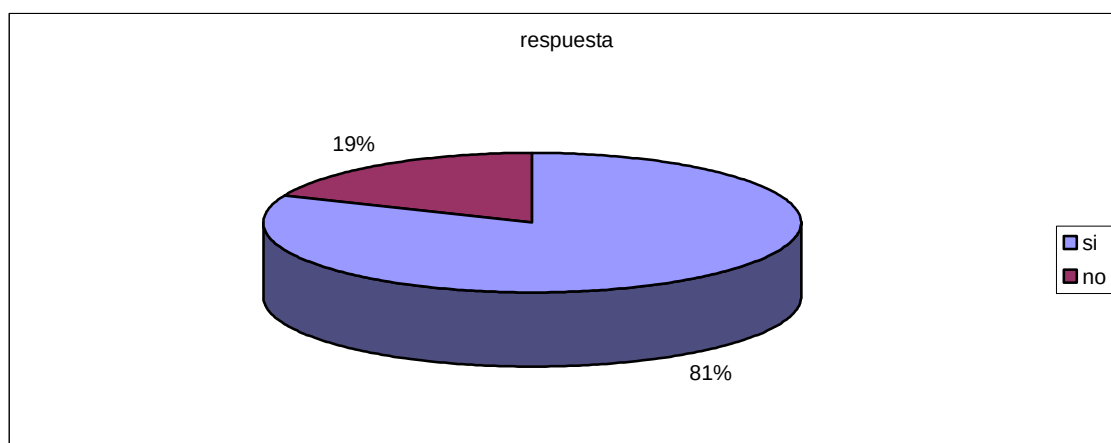
Según los resultados la mayoría de los empleados son nuevos, es decir que han sido contratados durante los últimos dos periodos administrativos.

12) ¿El Departamento de Recursos Humanos ofrece atención social a sus empleados, tales como, despensa familiar, fiestas de fin de año, paquetes escolares?

Objetivo: Conocer si el empleado recibe atención social de parte de la Alcaldía.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	22	81%
No	5	19%
Total	27	100%

Recursos Humanos ofrece atención social a los empleados.



Interpretación:

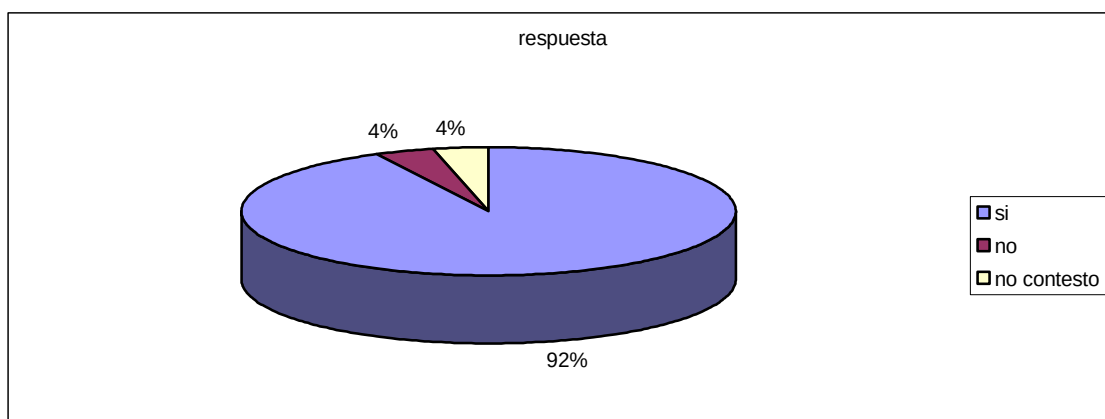
De acuerdo a los resultados, los empleados de la Alcaldía reciben de parte del departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa. Atención social.

13) ¿Cuenta con todas las prestaciones laborales que se establecen en el Código de Trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado cuenta con todas las prestaciones requeridas.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	25	92%
No	1	4%
No contestaron	1	4%
Total	27	100%

Si tienen todas las prestaciones laborales.



Interpretación.

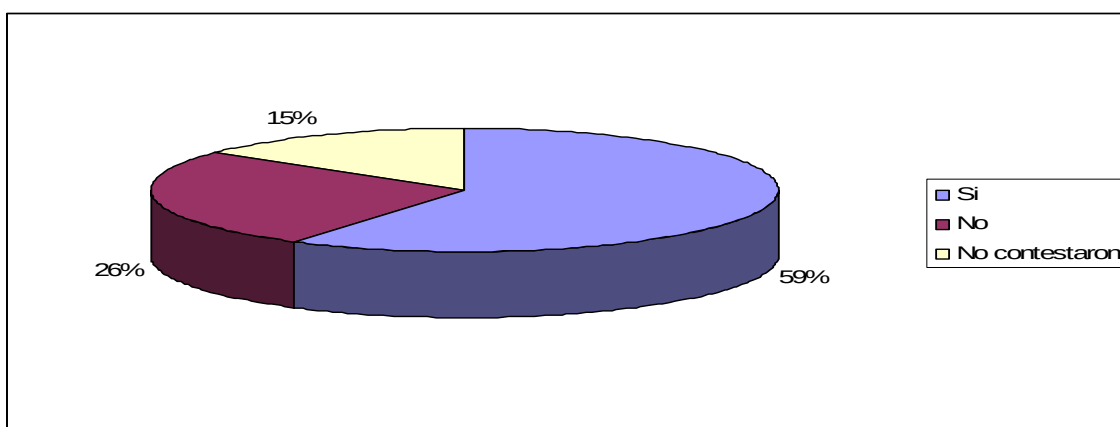
La mayoría de los empleados de la alcaldía de Apopa afirman que se les brindan las prestaciones que corresponden por ley.

14) ¿Se han efectuado despidos últimamente en la alcaldía?

Objetivo: Verificar si han hecho despidos recientemente en la alcaldía.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	16	59%
No	7	26%
No contestaron	4	15%
Total	27	100%

Verificar despidos recientes.



Interpretación:

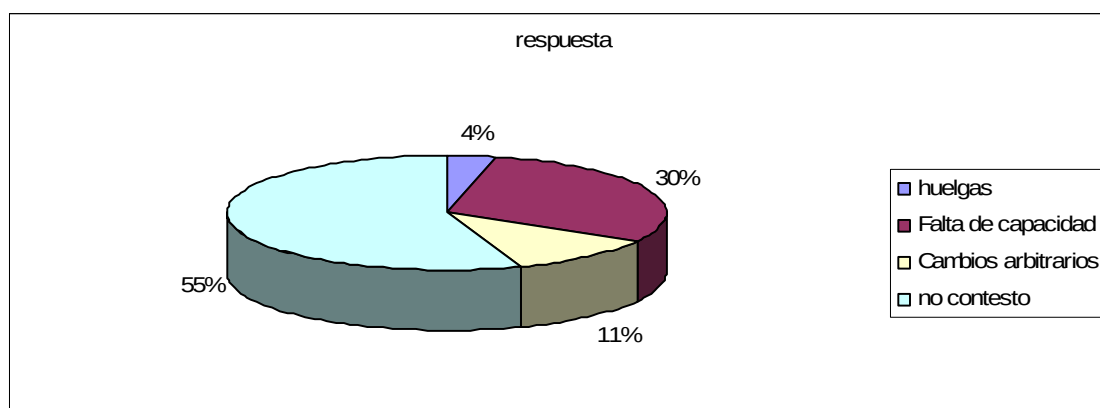
Según los resultados, los empleados confirman que últimamente se han generado despidos en la institución.

15) ¿por qué se han realizado los despidos?

Objetivo: Identificar las causas del despido.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Huelgas	1	4%
Falta de Capacidad	8	30%
Cambios Arbitrarios	3	11%
No contesto	15	55%
Total	27	100%

Razones de despidos.



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, la mayoría de empleados desconoce por qué se dan los despidos en la alcaldía.

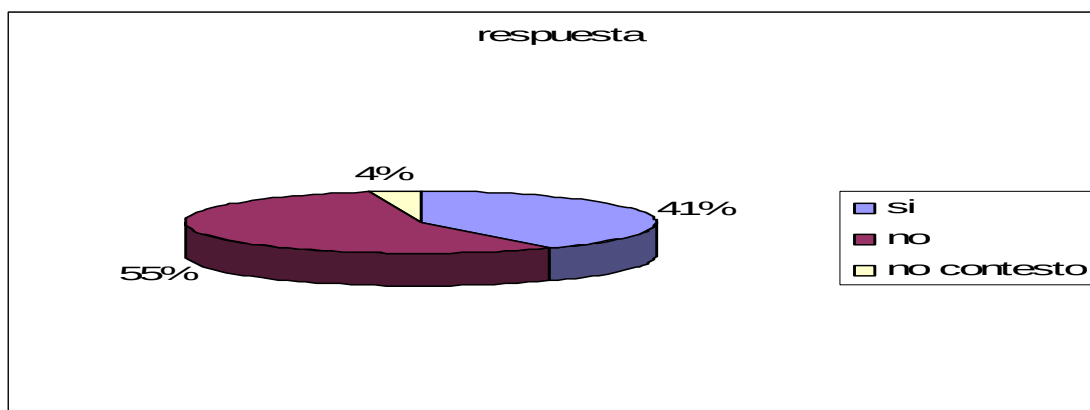
d) Desarrollo del Recurso Humano (Capacitación).

16) ¿Le dan capacitación para mejorar sus habilidades en el desarrollo del puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si el empleado recibe capacitación para desarrollar mejor su trabajo.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	11	41%
No	15	55%
No contestaron	1	4%
Total	27	100%

Comprobar si se capacita al personal de acuerdo al puesto.



Interpretación.

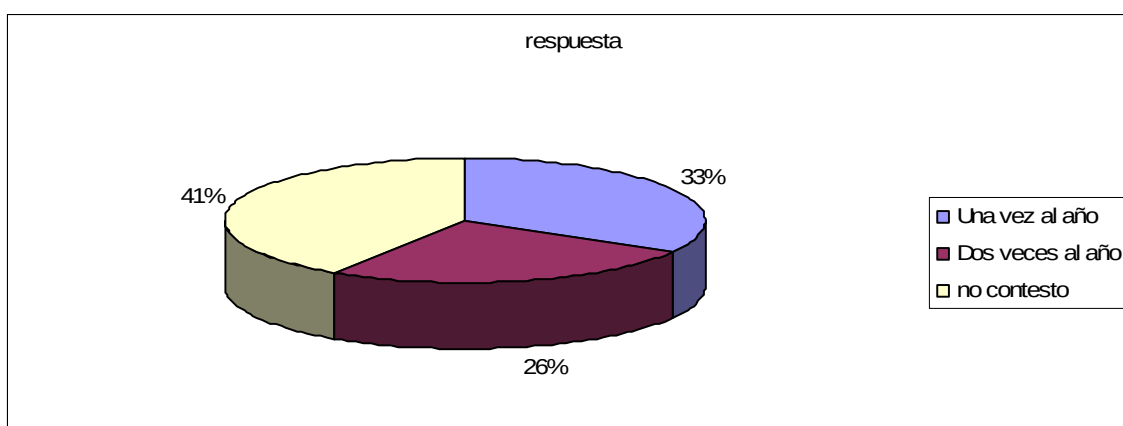
De acuerdo a los resultados, la mayoría de los empleados manifiestan que no reciben capacitación para mejorar sus habilidades en el puesto de trabajo, pero una buena parte de los empleados respondieron que si, por lo cual se puede decir, que no se capacita a todo el personal.

17) ¿Con qué frecuencia recibe capacitación sobre temas relacionados a su trabajo?

Objetivo: Comprobar con que frecuencia reciben capacitación relacionadas con el ámbito laboral.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Una vez al año	9	33%
Dos veces al año	7	26%
No contestaron	11	41%
Total	27	100%

Cada cuanto recibe capacitación de higiene ocupacional.



Interpretación:

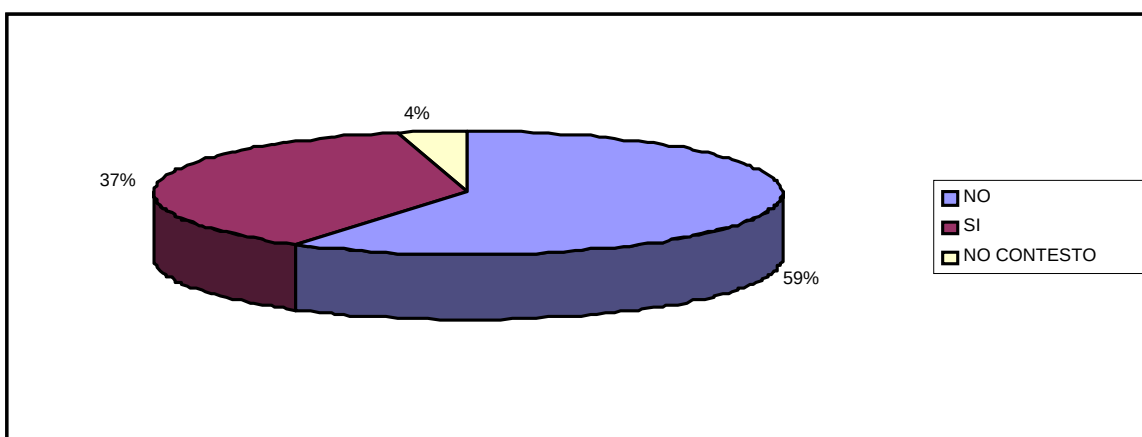
De acuerdo a los resultados, la mayoría de los empleados establecen que una o dos veces al año reciben capacitación de temas relacionados con el trabajo que desempeñan.

18) ¿Del tiempo de laborar usted, ha observado que se promueve al personal interno para las plazas vacantes dentro de la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Conocer si a los empleados de la Alcaldía de Apopa se les promueve a las plazas vacantes internas.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	10	37%
No	16	59%
No contesto	1	4%
Total	27	100%

Observar si se promueve al personal internamente.



Interpretación:

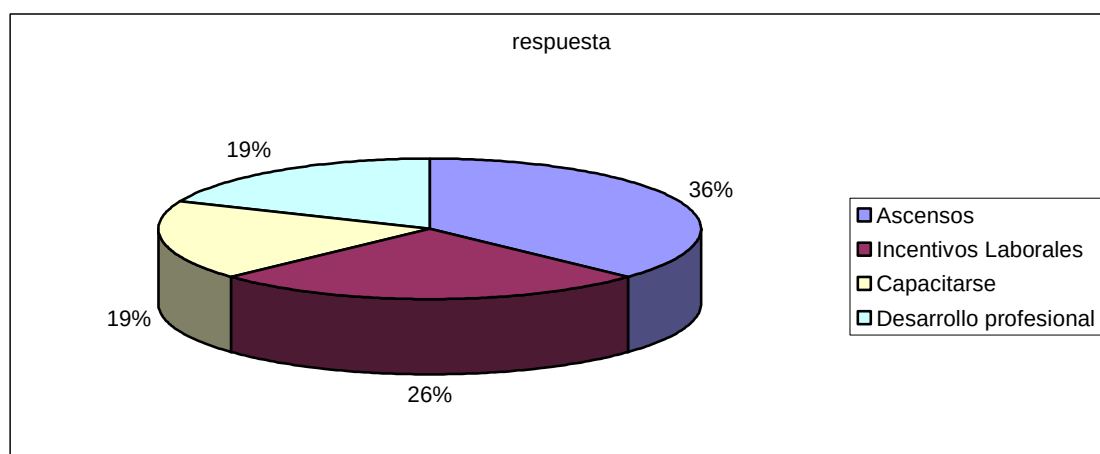
De acuerdo a los resultados, la mayoría de los empleados afirman que no se promueve a los empleados siempre.

19) ¿Cuales son sus aspiraciones laborales en esta alcaldía?

Objetivo: Identificar las aspiraciones laborales de cada empleado encuestado.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Ascensos	10	36%
Incentivos Laborales	7	26%
Capacitarse	5	19%
Desarrollo Profesional	5	19%
Total	27	100%

Identificar las aspiraciones laborales de los empleados.



Interpretación:

Los empleados de la Alcaldía, manifiestan que sus aspiraciones son ascensos en su carrera y tener más incentivos.

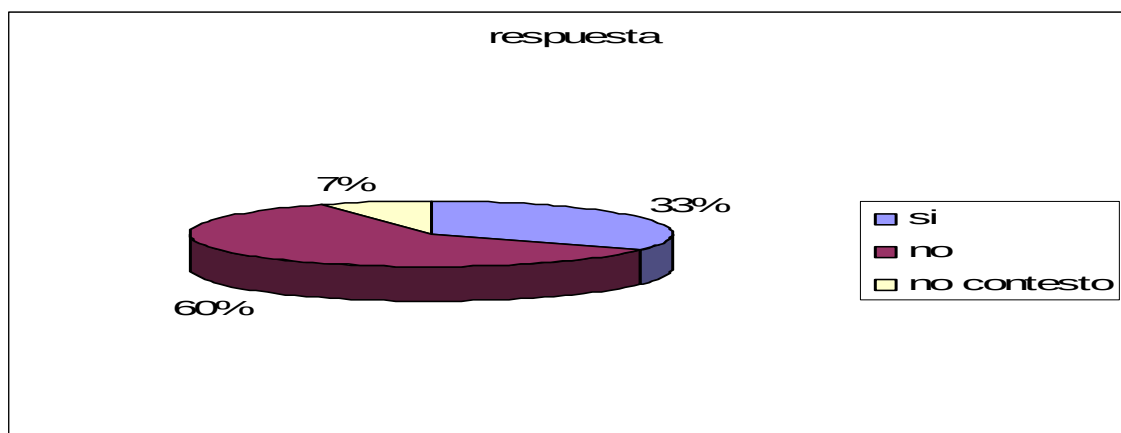
e) Auditoría de Recursos Humanos (Banco de Datos, Auditoría).

20) ¿El Sistema de Recursos Humanos, de la Alcaldía Municipal cuenta con registros de su historial laboral?

Objetivo: Identificar si el empleado sabe que Recursos Humanos cuenta con su expediente laboral.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	9	33%
No	16	60%
No contestaron	2	7%
Total	27	100%

Conocimiento de los empleados de su expediente laboral.



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los empleados encuestados manifiestan que no saben si los registros de su historial laboral están actualizados.

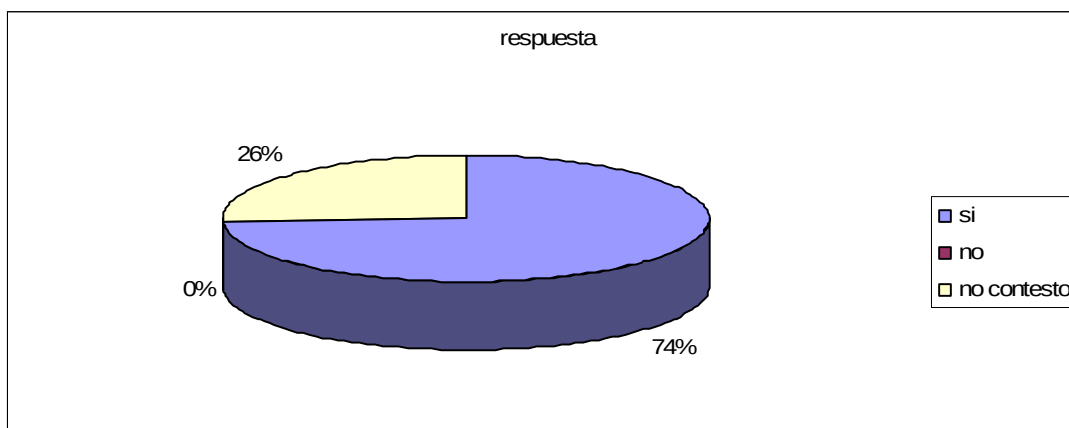
f) Pregunta que está estrechamente relacionada con los objetivos de la investigación.

21) ¿Considera que un Diseño Alternativo en el Sistema de Recursos Humanos ayudaría a mejorar los procesos administrativos en la Institución?

Objetivo: Identificar si un Sistema Alternativo de Recursos Humanos ayudaría a mejorar los procesos administrativos en la Alcaldía.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	20	74%
No	0	0%
No contestaron	7	26%
Total	27	100%

Necesidad de implementar un Sistema Alternativo de Recursos Humanos.



Interpretación:

Según los resultados, la mayoría de los empleados están de acuerdo en que la implementación de un sistema alternativo de Recursos Humanos ayudaría a mejorar el desarrollo de las actividades administrativas de la Alcaldía.

2.5.2 Resultados de la Entrevista.

a) Proceso de Integración de Personal (Reclutamiento y Selección).

1- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento que hace la Alcaldía, cuando hay una plaza vacante? R/ No se realiza ningún tipo de procesos de reclutamiento ni selección, la mayor parte se hace por recomendaciones de empleados que trabajan en la Alcaldía, y algunos que llegan porque alguien los recomienda, además, se colocan en el periódico mural de la Alcaldía, pero siempre se le da prioridad al recomendado por un empleado de la Alcaldía.

2- ¿Qué pruebas psicotécnicas le realizan a los empleados para determinar niveles de inteligencia y otra serie de facetas (personalidad, Actitud)? R/ Cuando se contrata no se les hace ningún tipo de pruebas, se basan en la capacidad que según el interesado tiene, a veces en el nivel académico, debe tener experiencia en un puesto similar y eso es un factor que pesa mucho para ser contratado para trabajar en la Alcaldía.

3- ¿Cuando la persona es contratada para ocupar el puesto le dan la inducción, le proporcionan el manual de bienvenida, reglamento interno? R/ No se le proporciona ningún tipo de inducción, sólo se le da el reglamento interno y alguna persona conocedora del puesto lo asesora durante algunos días.

4- ¿La Alcaldía cuenta con los manuales administrativos y estos están actualizados por la Ley de la Carrera Administrativa? R/ No cuenta con todos los manuales, y no están actualizados, por la ley de la carrera Administrativa, está en proyecto, entre los manuales que se encuentran están: Manual de política salarial, Manual de procedimientos, manual de código de ética, manual de incentivos, manual de despido, manual UFI, manual de contabilidad.

5- ¿Hace cuanto se hicieron los manuales, y si fueron hechos por un consultor? R/ Fueron hechos hace varios años, ya están desfasados, y no fueron hechos por un consultor, se está contratando a un consultor para que los actualice.

6- ¿Cuando hay una vacante en el departamento de contabilidad, la decisión la toma sólo recursos humanos, o se comunican entre los dos departamentos? R/Hay relación entre los Diferentes Departamentos cuando hay una vacante, el departamento interesado se comunica con RRHH para publicarla y el Departamento interesado manda los perfiles del candidato. Por Ejemplo: Cuando el Departamento de contabilidad necesita un auxiliar la decisión la toma contabilidad, debido a que él elige la persona idónea para ocupar el puesto.

7- ¿Le proporcionan al nuevo empleado un manual de descripción del puesto? R/ No, sólo se le entrega el reglamento interno y alguien que conoce del puesto lo asesora.

b) Organización de Recursos Humanos.

8- ¿Existe un manual de funciones que le ayude al empleado a conocer la misión, los roles y el nivel de responsabilidad? R/ No existen el manual de funciones, debido a esto al empleado se le hace difícil realizar con mayor claridad el trabajo. Y los pocos manuales que existen no están al alcance de los empleados.

9- ¿Con qué frecuencia le realizan las evaluaciones del desempeño a los empleados? R/ Cada año, y estas las hace el jefe inmediato del Departamento.

10- ¿Las evaluaciones son a todos los empleados o a ciertos departamentos?

R/ No se hace a todos los Departamentos, debido al tiempo que se incurre para hacerlas; últimamente sólo se ha estado haciendo auto evaluación, que hace el empleado.

11- ¿Cuenta la Alcaldía con un programa de evaluación del desempeño para sus empleados? R/ el entrevistado, manifestó que si existe un formato de evaluación del desempeño, cuando se pidió que lo mostrara, mostró uno que no está actualizado, porque no cuenta con los factores necesarios para determinar las deficiencias o habilidades del empleado, y no lo tenía en el sistema, lo que demuestra las deficiencias que tiene el proceso para llevar a cabo las evaluaciones del desempeño,

12- ¿Qué medidas toma la Gerencia de Recursos Humanos después de una evaluación con porcentajes bajos? R/ El resultado de las evaluaciones las ve el Gerente y el evalúa las deficiencias y toma las decisiones, no delega autoridad a los jefes inmediatos para que estos aporten ideas.

c) Retención de Personal (Sueldos y Salarios, Higiene y Seguridad).

13- ¿Se dan problemas de llegadas tarde por parte de los empleados, y que medidas toma la gerencia de RRHH en cuanto a esto? R/ Si se dan problemas, las medidas que se toman son los descuentos. Cada veinte del mes se hace el reporte para los respectivos descuentos.

14- ¿A parte de las prestaciones que estipula la ley, cuentan los empleados con otro incentivo extra? R/ Si esta la cuota AGEPYN, donde el empleado puede ir con su familia con derecho a rancho, el bono de escolaridad que es de \$50 y el bono del trabajador que se da en el mes de junio y es de \$ 60.

15- ¿Existe rotación de personal en esta Alcaldía? R/ Si, últimamente se da con frecuencia, y esto se debe a ideologías y otro al ambiente laboral no hay una comunicación interna que permita facilitar los procesos rutinarios. Además, los empleados antiguos cuando llega un empleado nuevo ocupando un puesto mejor que el de ellos, no les facilitan información.

16- ¿Con qué frecuencia reciben los empleados capacitación de higiene ocupacional? R/ hace más de un año se impartió una charla de este tipo pero no se ha vuelto a repetir.

17- ¿Los empleados que realizan trabajos de limpieza cuentan con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo? R/ Si cada 6 meses se les da uniforme, guantes y mascarilla.

18- ¿La Alcaldía promueve los ascensos en los empleados, para que estos lleguen a optar por una jefatura (crecimiento profesional)? R/ No siempre se da, debido a que a veces el empleado interno no cuenta con el perfil del puesto y no cuentan con un nivel académico avanzado que les ayude a ascender.

d) Desarrollo de Recursos Humanos.

19- ¿Con qué frecuencia reciben capacitación los empleados y estas van de acuerdo al cargo? R/ Cada mes, pero no necesariamente van de acuerdo al cargo más que todo van relacionadas al cambio de actitud del empleado.

20- ¿Existe algún programa de Capacitación en el Departamento de Recursos Humanos? R/ No existe ningún programa estructurado de capacitaciones, cuando se hacen las capacitaciones para el personal administrativo, la encargada de Recursos Humanos junto con alumnos de Bachillerato que realizan horas sociales en dicho Departamento, preparan material de apoyo y las presentaciones.

21- ¿Qué tipo de programas ejecuta el Departamento de Recursos Humanos para motivar al personal y proporcionarle un mejor clima laboral? R/ Sólo la capacitación, no existe ningún programa de motivación.

22- ¿Las capacitaciones van para todos los empleados o para ciertos Departamentos? R/ Las capacitaciones van dirigidas más que todo a los Departamentos relacionados con atención al cliente, como tesorería, catastro entre otros.

e) Auditoría de Recursos Humanos.

23- ¿Con qué frecuencia se cambia el activo fijo para el personal? R/ Depende de la necesidad, se analizó que dicho departamento no cuenta con las herramientas necesarias tecnológicas para desarrollar el trabajo, las computadoras son antiguas no existe un archivero para cada empleado, sólo hay dos y en muy malas condiciones, los escritorios reducen el espacio físico, que es muy pequeño lo cual impide la movilidad de los empleados.

24- ¿En la Alcaldía cada empleado cuenta con un expediente actualizado de su historial de trabajo? R/ el encargado de RRHH, manifestó que si, pero cuando se prestaron algunos expedientes, se constató que estos no cuentan con toda la información necesaria, no existe ninguna acción de personal por ningún motivo, a parte algunos todavía no les han anexado la copia del DUI, y todavía están con la copia de la cédula.

25- ¿Existe un sitio Web donde la Alcaldía pone a disposición de lo que se está realizando? R/ La encargada de RRHH, dijo que si existe la página Web donde se va poniendo los proyectos novedosos que realiza la Alcaldía.

26- ¿Se supervisan las tareas a los empleados, para saber si se están llevando a cabo de la mejor manera? El entrevistado manifestó que actualmente no se están supervisando, pero se está contratando un auditor externo para llevar a cabo ese trabajo.

27- ¿Quién es el encargado de realizar las planillas de los empleados? R/ Las elaboran 3 departamentos: Presupuesto quién es el encargado de los códigos, luego este la pasa a Tesorería quién hace los descuentos este la imprime y la pasa a Recursos Humanos, para que cada empleado pase a firmar.

2.5.3 Resultado de la Observación Directa.

Factores que se han tomado para llevar a cabo la observación de campo.

1 Estructura Organizativa.

1.1 Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos.

En el departamento de Recursos Humanos se verificó que no cuenta con su respectivo organigrama, que refleje los puestos que se desenvuelven en este departamento, sin embargo por medio de la observación se pudieron identificar cuatro puestos que son: Encargado del departamento, coordinador de capacitaciones, encargado de planillas, una secretaria.

2 Mobiliario y Equipo.

2.1 Cantidad y Condiciones del Mobiliario. El departamento de Recursos Humanos, cuenta con el siguiente mobiliario: cuatro escritorios, seis sillas, estantes para archivar las carpetas de forma ordenada, dos archiveros. Vale la pena mencionar que los gabinetes para archivar papelería y documentos se encuentran en malas condiciones; a tal estado que cuando se sacan los gabinetes cuesta mucho volverlos a introducir en su respectivo lugar.

2.2 Cantidad y Condiciones del Equipo. Según las observaciones hechas se cuenta con el siguiente equipo: una máquina de escribir manual, tres computadoras, un impresor, estos sirven para procesar la información que genera el Departamento de Recursos Humanos, Según las observaciones hechas por el equipo de trabajo, se puede decir que todo este mobiliario y equipo no está en óptimas condiciones, se ve sucio y descuidado, además, se puede ver a simple vista que este equipo ya es muy viejo.

3 Espacio Físico.

3.1 Área. Se observó que el espacio asignado para esta unidad es pequeño.

3.2 Organización del espacio. Se observó, que en esta área se tienen cuatro escritorios muy cerca y para que un miembro de esta unidad pueda levantarse y dirigirse a atender el teléfono tiene que levantar a su compañero e interrumpirlo en sus actividades. No existe el espacio suficiente para poder realizar una entrevista de forma adecuada a los candidatos que deberían ser entrevistados, para realizar el proceso de selección ya que el encargado del departamento no tiene el espacio necesario ni la privacidad.

3.3 Libre circulación. Se observó que el pasillo entre los escritorios y los archivos es muy reducido y restringe la accesibilidad a los escritorios.

4 Herramientas Organizativas.

4.1 Organigrama del departamento. El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con una estructura formal que represente los diferentes puestos que se desenvuelven en este departamento. Por medio de la observación se constató que el departamento de Recursos Humanos cuenta con el siguiente personal, una Secretaria, Encargado de Planillas, El Facilitador de Capacitaciones, encargado del Departamento de Recursos Humanos

4.2 Manuales. Actualmente se cuenta con los siguientes manuales: Manual de puesto del Consejo Municipal, unidades bajo su mando Comisiones, Sindicaturas, Auditoría interna, Secretaría Municipal, Auditoría Externa; sus políticas son: Establecer planes de acción que contribuyan al fomento de la participación ciudadana. Manual del Reglamento Interno.

Además se cuenta con siguientes manuales: Manual de Política Salarial, Manual de Procedimientos, Manual del Código de Ética, Manual de Incentivos, Manual de Despidos, Manual UFI, Manual de Contabilidad; Manual del Departamento de Recursos Humanos, Manual de Análisis y Descripción de Puestos, Manual de Recuperación de Mora. Se está gestionando la contratación de un asesor, para que haga las respectivas actualizaciones a todos los manuales anteriormente mencionados porque han quedado obsoletos debido a que estos se deben regir por la Ley de la Carrera Administrativa, la cual entró en vigencia en el 2007.

5 La Interrelación del Departamento de Recursos Humanos.

5.1 Como Proveedor.

Se observar que los empleados de otros departamentos llegan al Departamento de Recursos Humanos a solicitar información y documentos relacionados con el que hacer del departamento. También se observó que las plazas vacantes se publican internamente en el periódico mural.

5.2 Como Asesoría.

Cuando en los departamentos se detecta la necesidad de reforzar el conocimiento de los empleados, estos comunican al Departamento de Recursos Humanos y este, es quien coordina la búsqueda de especialistas para que puedan impartir la capacitación; y todo lo relacionado a dicha actividad, como por ejemplo, buscar el local donde se impartirá la capacitación, equipo tecnológico, refrigerio, separatas, y todo lo necesario para atender a los asistentes.

2.6 Análisis de los Resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a los 27 empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Apopa y por medio de la entrevista estructurada al encargado del Departamento de Recursos Humanos; se pudo comprobar que existen vacíos en los siguientes procesos: el proceso de integración de personal, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, higiene y seguridad ocupacional, capacitación, y auditoría de Recursos Humanos.

Además, por medio de la guía de observación, se recabó información respecto a deficiencias en las condiciones del mobiliario y equipo, espacio físico, herramientas organizativas y otros factores relacionados con el departamento de Recursos Humanos. Estas deficiencias se dan por la falta de un Diseño Alternativo que motive a la Gerencia de Recursos Humanos, la aplicación de buenas prácticas en procesos de administración de personal para la Institución.

El cuestionario está formado por 21 interrogantes las cuales se divide en seis secciones y la entrevista fue elaborada con cinco secciones. Vale la pena aclarar que las cinco primeras etapas tanto del cuestionario, como de la entrevistas están enfocadas en temas comunes. Sin embargo la guía de observaciones se conforma de cinco secciones específicas del departamento de Recursos Humanos.

La primera sección del cuestionario comprende de la pregunta uno hasta la pregunta seis, y están enfocadas al proceso de integración de personal, estas interrogantes tratan de recopilar información; sobre cómo se enteró de la plaza vacante, también tomando en consideración el proceso de inducción, también si tiene conocimiento de la existencia del Reglamento interno de la Institución, y sobre que manual le proporcionaron en sus primeros días de labor, también, las fases del proceso de selección y también otra pregunta relacionada al nivel académico de los empleados en La Alcaldía. La primera sección de la entrevista comprende de la pregunta uno a la pregunta siete, y están enfocadas al proceso de reclutamiento, selección y a la interrelación del Departamento de Recursos Humanos con los otros departamentos. La primera sección de la guía de observación se centra en la estructura organizacional del Departamento de Recursos Humanos.

Según los resultados obtenidos con el cuestionario, los encuestados manifiestan que la mayoría de las plazas vacantes son cubiertas por recomendados de los empleados y a su vez, el proceso de inducción para los empleados es omitido, los empleados manifiestan que el Reglamento Interno es el primer manual que se les entrega a los empleados de nuevo ingreso, se consideran, que en la fase de selección de personal, las pruebas de conocimientos son las que más se aplican a los candidatos que solicitan las plazas, otra de las preguntas confirma que la mayoría de empleados tienen un nivel académico de educación media.

De acuerdo a los resultados de la entrevista, no se realiza un proceso de selección formal, no se posee un proceso detallado de inducción para los nuevos empleados, así como también, se recalca la falta de herramientas en el departamento de Recursos Humanos, y la necesidad de actualizar el equipo para procesar la información, la interrelación que existe entre el Departamento de Recursos Humanos es la de proveerles personal capacitado para que los gerentes de los departamentos los evalúen para contratarlos. Además, se descubrió que el departamento de Recursos Humanos no posee un organigrama que refleje los puestos de este departamento.

La segunda sección del cuestionario comprende de la pregunta siete a la pregunta diez, y están enfocadas a la organización de los Recursos Humanos. Con el propósito de corroborar si los empleados de la institución tienen claro las funciones del puesto, además, comprobar si se realiza la evaluación del desempeño y con que frecuencia la realizan, corroborar las medidas de retroalimentación que toma la gerencia de Recursos Humanos con los empleados con una evaluación baja.

La segunda sección de la entrevista abarca de la pregunta ocho a la pregunta doce, con el propósito de comprobar la existencia de las descripciones de los puestos, la frecuencia con la cual se hacen las evaluaciones del desempeño y las medidas que se toman con los empleados deficientes. La segunda sección de la guía de observación se centra en la cantidad y las condiciones del mobiliario y el equipo del departamento.

De los resultados obtenidos en la encuesta con respecto a esta sección, se puede decir que los empleados conocen sus funciones de acuerdo al puesto, además, se comprobó que se realiza la evaluación del desempeño en las áreas de la institución, la mayoría de los empleados manifiestan que la evaluación del desempeño es realizada cada año, también los empleados, afirman que al personal con baja ponderación en la evaluación del desempeño es capacitado. Según la entrevista, no se les entrega el manual de las funciones del puesto, además, la evaluación del desempeño se hace cada año, pero no de forma general y que el Gerente General administrativo es quien revisa los resultados de la evaluación del desempeño. Según los resultados de la guía de observación, el mobiliario del departamento se encuentra deteriorado y el equipo se puede ver a simple vista obsoleto además, sucio y descuidado.

La tercera sección del cuestionario comprende desde la pregunta once hasta la pregunta quince, con estas se recava información sobre la estabilidad laboral de los empleados. También, se formula una pregunta relacionada a las prestaciones y atención social que brinda la Alcaldía a sus empleados y a su vez; se verifica si se han generado despidos y cuales han sido las causas.

La tercera sección de la entrevista, comprende de la pregunta trece a la pregunta dieciocho, las cuales se enfocan en el proceso de retención del personal, se centra en preguntas sobre: sueldos y salarios, si los empleados cuentan con un programa de incentivos, higiene y seguridad ocupacional.

Además, si a los empleados se les imparten capacitaciones sobre seguridad ocupacional. La tercera sección de la guía de observación, se enfoca en el espacio físico del Departamento de Recursos Humano, en el que se aborda la distribución del espacio, la organización del mobiliario y el equipo, las áreas de libre circulación para los empleados de este departamento.

De acuerdo a los resultados obtenidos con el cuestionario, se verificó que la mayoría de empleados tienen pocos años de laborar dentro de La Alcaldía, es decir, tres años, también se confirmó, que todos los empleados gozan de las prestaciones establecidas por la ley laboral y adicionales, y que los empleados encuestados manifiestan que se han dado despidos por falta de capacidad para desempeñar sus labores.

Según la entrevista, los empleados de La Alcaldía de Apopa, se les realizan descuentos de sus salarios por llegadas tardes al trabajo, así como también, reciben un bono de escolaridad de cincuenta dólares, y el bono del trabajador el cual se da en el mes de junio. Según los resultados de la guía de observación, el espacio en donde se encuentra ubicado este departamento no es el adecuado por ser muy pequeño, el mobiliario y el equipo del departamento satura el espacio a tal grado que cuando una persona de esta área quiere contestar o hacer una llamada telefónica, tiene que interrumpir las actividades de sus compañeros para poder hacerlo, también se puede resaltar que no se cuenta con el espacio para realizar entrevistas.

La cuarta sección del cuestionario busca recabar información sobre Desarrollo de Recursos Humanos dentro de La Alcaldía de Apopa y consta desde la pregunta dieciséis hasta la diecinueve, formulando preguntas tales como; si los empleados reciben alguna capacitación sobre habilidades que requieren el puesto que desempeñan, también sobre la frecuencia con que se imparten las capacitaciones sobre temas relativos al trabajo, también a la promoción del personal interno de la Alcaldía para las plazas vacantes, la última pregunta de esta sección es sobre las aspiraciones laborales de los empleados en La Alcaldía de Apopa.

También, la cuarta parte de la entrevista comprende de la pregunta diecinueve hasta la pregunta veintidós; y están enfocadas al desarrollo de los Recursos Humanos. Es decir que se recaba información sobre la frecuencia con la que se capacita a los empleados, y se cuenta con un programa de capacitaciones y si los empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar las actividades de su trabajo, y si los empleados tienen la oportunidad de ser ascendidos dentro de la institución. La cuarta sección de la guía de observación se refiere a las herramientas organizativas con las que cuenta el Departamento de Recursos Humanos, para apoyar el desarrollo de los procesos correspondientes a la administración.

Según los resultados obtenidos en el cuestionario, se confirma que la mayoría de empleados dicen no recibir capacitación sobre habilidades del puesto que desempeña, también que Recursos Humanos, promueve la capacitación

referentes a temas enfocados al trabajo pero una vez al año, también; manifiestan los empleados de la Alcaldía de Apopa, que sus aspiraciones laborales están reflejadas en los ascensos de puestos, la mayor parte de los empleados manifestaron que no se promueve al personal para las plazas que surgen en la institución.

Según los resultados de la entrevista, los empleados de la Alcaldía reciben capacitación para mejorar su actitud y a mejorar la atención al cliente y que no cuentan con un programa de capacitaciones, y que a los empleados de campo cada seis meses se les renova las herramientas de trabajo y equipo de protección, según los resultados de la guía de observación, se constató que en el Departamento de Recursos Humanos, cuentan con los manuales para apoyar el desarrollo de las actividades de los procesos pero estos están obsoletos, porque no se han actualizado de acuerdo a la Ley de la Carrera Administrativa de los Empleados Públicos. Y que no posee el manual de bienvenida, así como también falta el manual de inducción y las descripciones de puestos a nivel operativo; para poder brindar un mejor apoyo al desempeño de los empleados.

La quinta sección del cuestionario, consta de información sobre Auditoría de Recursos Humanos, enfocado al conocimiento de la existencias de expedientes laborales de cada empleado en el departamento de Recursos Humano, así como también la quinta etapa de la entrevista comprende de la pregunta veintitrés a la veintisiete, las cuales están enfocadas a recabar información sobre la auditoría de Recursos Humanos, la quinta sección de la guía

de observación, está enfocada a recabar información acerca de la interrelación que tiene el Departamento de Recursos Humanos con los demás departamentos de la institución.

Según los resultados, obtenidos en el cuestionario, los empleados manifiestan que desconocen si los expedientes están actualizados. Así como también, con la entrevista, se pudo constatar que los expediente de los empleados no están actualizados, por que algunos expedientes aún poseen la copia de la Cedula de Identidad y aún no se les ha anexado la copia del DUI. Según los resultados de la guía de observación, se pudo corroborar que el Departamento de Recursos Humanos, se relaciona con los demás departamentos, sirviendo como proveedor de personal capacitado, y como asesor para brindar la asesoría pertinente para capacitar a los empleados en las diferentes áreas que se detectan deficiencias en el personal de la institución.

La sexta sección del cuestionario, esta conformada estrechamente con los objetivos de la investigación, y la interrogante es; si ¿considera que la implementación de Un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos, ayudaría a mejorar los procesos de administrativos en la Institución?

Según los Resultados del cuestionario, obtenidos en esta sección; la mayoría de empleados aprueban que si es necesario la implementación de Un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos para el mejoramiento continuo de la gestión administrativa.

2.7 Formulación Teórico Metodológico – Metodología de lo Investigado.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de este trabajo, se basan en definiciones de Administración de Recursos Humanos, considerando que el recurso humano, es el factor más importante en toda la organización, y este a su vez tiene que ser dirigido a través de una serie de proceso que garanticen la calidad en el desarrollo de sus actividades, a fin de realizar su trabajo dentro de la organización de una forma científica.

La administración de Recursos Humanos, teóricamente son las actividades de las que se ocupan los administradores, para atraer y conservar a los empleados, así como para asegurarse de que poseen un desempeño muy alto y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Después de haber hecho la encuesta al personal administrativo de la Alcaldía, la entrevista al encargado del Departamento de Recursos Humanos y después de recabar información por medio de la observación de campo, se descubrió, que según las teorías de autores consultados durante la investigación del fenómeno, no se están realizando los procesos que lleva inmersos la administración de los Recursos Humanos; el personal encargado de la administración del personal no están cumpliendo con los objetivos de este departamento por no conocer de forma completa los procesos de la administración de Recursos Humanos y por falta de capacitación con respecto a estos procesos.

Pero de acuerdo a los resultados, el personal que labora para la municipalidad, no se han hecho los procesos de integración de personal; a demás, el proceso de evaluación del desempeño, que se define como: una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Se puede decir, que en la Alcaldía, la mayoría del personal encuestado manifestó, que no se hace la evaluación del desempeño y esto impide dar reconocimiento al esfuerzo de los empleados.

Sin embargo la Administración de Recursos Humanos, en el ámbito laboral es un sistema que consiste en llevar a cabo el reclutamiento en el mercado laboral, integrar a las personas al grupo ya existente, orientar por medio de la inducción, motivar a que los empleados trabajen comprometidos con el cumplimiento de las metas organizacionales, desarrollar por medio de la capacitación, recompensar a través de estímulos salariales, evaluar el desempeño y auditar de forma permanente, para tener un proceso administrativo de Recursos Humanos eficiente.

Todo lo anterior, fue de mucha ayuda para identificar el problema que sin necesidad de mucho esfuerzo se puede notar en la municipalidad, esto es provocado por la falta de políticas y proceso del Departamento de Recursos Humanos. En base a esto, se tomó la iniciativa de crearle a la Alcaldía Municipal de Apopa, un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos como Factor de Desarrollo.

2.8 Desarrollo y Definiciones Teóricas, Posterior a Contraposiciones.

Las siguientes definiciones han surgido como producto de las distintas corrientes del pensamiento administrativo, las cuales han sido estudiadas durante el transcurso de la carrera y de este trabajo.

Administración:

Constituye la forma de lograr que las tareas se hagan de la mejor manera posible de forma ordenada a través de la planeación, la organización, la delegación, la integración, la dirección, y el control de los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la organización; creando de este modo un ambiente agradable para que las personas se integren y desarrollen eficientemente sus actividades para lograr los objetivos de la empresa, así como su relación con el entorno en el cual se desenvuelve las empresas.

La Administración de Recursos Humanos:

Son procesos y técnicas para llevar a cabo las tareas administrativas aplicadas al reclutamiento y selección, al análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, bancos de datos de información y control de los recursos humanos; para que las empresas puedan integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar las personas que forman parte de la organización.

El Reclutamiento de Personal:

Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que se pretende solventar. Mediante un proceso en el que incurren las empresas para ubicar, identificar, y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización a través de técnicas y procedimientos que son propias del proceso de reclutamiento.

El Proceso de Selección:

Es una actividad de elección, a través de la investigación de los antecedentes de los candidatos para escoger de una lista de solicitantes a las personas más adecuadas para un puesto dentro de la organización, por medio de entrevistas de selección; dirigidas con orientación determinada o no dirigidas, pruebas de conocimiento o habilidades; generales o específicos, exámenes psicológicos; de aptitudes, exámenes de personalidad; expresivos, proyectivos, inventarios, técnicas de simulación y dependiendo el puesto al cual se pretende suplir se selecciona el tipo de pruebas con el propósito de comprobar el conocimiento de los candidatos.

Proceso de Inducción:

Son las actividades que la empresa desarrolla con el propósito de dar a conocer a los nuevos empleados, los diferentes procedimientos que estos tienen que asimilar para desarrollar sus procesos laborales y a la vez, se les informa de las políticas y la cultura organizacional, para que se sientan comprometidos con la organización.

El Análisis de Puesto:

Es un estudio minucioso que se hace con el propósito de identificar tareas, deberes, y las responsabilidades, necesarias para desempeñar un puesto; también, pretende a través de técnicas y herramientas descubrir cuáles son las capacidades físicas y mentales que debe poseer un empleado para ocupar un puesto dentro de la organización.

La Descripción de Puesto:

Es el resultado principal del análisis de puesto y es el proceso que describe cada una de las actividades que se realizan en un puesto, el tiempo en el que se realiza, y cuál es la posición en que se desempeña; ya sea: sentado, parado, o en movimiento constante, también se toma en cuenta el clima en el cual se llevan a cabo las tareas. Es decir, es la declaración por escrito de lo que realiza un empleado, cómo y por qué lo realiza.

Evaluación del Desempeño:

Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien en su puesto, para que los encargados de tomar las decisiones de la organización, tomen las medidas pertinentes para retroalimentar a aquellos empleados que lo necesitan y mejorar de esta forma, los aportes que estos realizan para la organización.

La Administración de Sueldos y Salarios:

Son todas aquellas retribuciones económicas, las cuales se fijan tomando en cuenta varios factores como son, las características de la organización, el puesto y los niveles de desempeño, las cuales el patrono hace al empleado a cambio de su fuerza laboral; con el propósito de mantenerlo motivado, y a la vez mantener una buena imagen en el mercado laboral para poder atraer mano de obra calificada.

Seguridad Ocupacional:

Es el conjunto de técnicas, que se encargan del estudio de las áreas donde los empleados desarrollan sus tareas para hacer un diagnóstico; para reprimir todas aquellas actividades y elementos físicos, que pudieran dar lugar a los accidentes de trabajo, y al desarrollo de todas aquellas enfermedades crónicas o que ponen en peligro la vida, o la dejan permanentemente incapacitada; y retener de esta forma una fuerza de trabajo efectiva dentro de la organización.

La Capacitación:

Es el proceso a través del cual se busca, que el empleado adquiera habilidades, destrezas y conocimientos necesarios, por medio de actividades sistemáticas y organizadas que enseñen a desarrollar las tareas de un puesto de trabajo determinado, creándoles mejores competencias a los empleados.

Bancos de Datos:

Los bancos de datos, son la información recopilada por el proceso de Reclutamiento, además, con el resultado de todos los análisis de puesto, descripciones de puesto, y con los datos obtenidos en las evaluaciones y capacitaciones que se le realizan al personal de la organización.

Auditoría de Recursos Humanos:

El proceso de auditoría de recursos humanos, es el control de los procesos para manejar el personal de la institución, el proceso de control es cíclico y repetitivo y sirve para ajustar las operaciones a las normas establecidas previamente, por lo tanto; es decir que es un proceso secuencial por medio del cual, la organización supervisa al personal, en busca que se estén cumpliendo los resultados estimados en el proceso de planeación.

Después de haber plasmado los nuevos conceptos que han surgido de este trabajo a continuación se presenta un diagnóstico el cual presenta las deficiencias que tiene el sistema administrativo actual del Departamento de Recursos Humanos.

2.9 Diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

De acuerdo a los objetivos establecidos para esta investigación, a continuación se desarrolla el diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de dar cumplimiento al primer objetivo específico, en el cual se plantea; conocer la administración del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa y los procesos que ejercen, para la elaboración de un diagnóstico de su funcionamiento, en el cual se plasmará todos los vacíos e irregularidades encontradas por medio de la investigación realizada en la Alcaldía Municipal de Apopa, lo cual servirá para hacer las sugerencias y propuestas respectivas para mejorar el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo del Diagnóstico:

- ✓ Identificar las fortalezas y las debilidades que poseen los procesos que se ejercen para administrar el Recurso Humano de la Alcaldía de Apopa, lo cual, induzca a proponer las medidas correctivas necesarias, y dar cumplimiento a las teorías con respecto al tema de investigación; logrando de esta forma que logren incrementar la eficiencia y eficacia en el personal.

2.9.1 Estructura de Recursos Humanos.

Tomando de base la información recolectada en las visitas de campo, mediante las cuales se pudo obtener el organigrama administrativo de la Alcaldía; en éste se pudo observar que el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con su respectiva estructura organizacional formal y definida, por lo que se elaborará y se propondrá para su adaptación, y se incluirá en el Sistema Alternativo de Recursos Humanos, como parte de los aportes de esta investigación.

A continuación, se hace una descripción de los puestos y el personal que tiene este departamento. A través de las visitas de campo al entrevistar al responsable del departamento el Sr. José Francisco Castro, comentó que actualmente el departamento de Recursos Humanos cuenta con el siguiente personal.

Una Secretaria, quien se encarga de los memorandos, llevar documentos a la gerencia General, Encargado de Planillas, quien se encarga de los cálculos de las deducciones de AFP, ISSS, Renta, y otras deducciones como FSV, y cuotas: (cooperativa, alimenticias), El Facilitador de Capacitaciones, se encarga de comunicar a los empleados las capacitaciones que se impartirán para reforzar el conocimiento o implementación. Como fortaleza del departamento se puede mencionar que aunque no se cuente con un organigrama, se puede identificar los cuatro cargos claramente.

2.9.2 Mobiliario y Equipo con el que Cuenta.

El departamento de Recursos Humanos, cuenta con el siguiente mobiliario: cuatro escritorios, seis sillas, estantes para archivar las carpetas de forma ordenada, dos archiveros. Además, cuenta con el siguiente equipo: una máquina de escribir manual, tres computadoras, un impresor, estos sirven para procesar la información que genera el Departamento de Recursos Humanos, en los procesos correspondientes.

Según las observaciones hechas por el equipo de investigación, se puede decir que todo este mobiliario y equipo no está en óptimas condiciones, además, se puede ver a simple vista que este mobiliario ya es muy viejo. Como ejemplo de lo anterior se puede mencionar que los gabinetes para archivar papelería y documentos se encuentran en malas condiciones; a tal grado que cuando se sacan los gabinetes cuesta mucho volverlos a introducir en su respectivo lugar. Y los empleados de este departamento corren peligro que los gabinetes de los archiveros les caigan en los pies.

Por tal motivo, se debería sustituir por otro nuevo y moderno; que facilite la realización de las tareas de este departamento. Una fortaleza notable en esta área se puede mencionar que los empleados de este departamento realizan sus actividades a pesar de las condiciones del mobiliario y equipo.

2.9.3 Espacio Físico del Departamento de Recursos Humanos.

Es necesario mencionar, que el espacio asignado para esta unidad no es adecuado, porque en esta área se tienen cuatro escritorios muy cerca y para que un miembro de esta unidad pueda levantarse y dirigirse a atender el teléfono tiene que levantar a su compañero e interrumpirlo en sus actividades. Esto impide un buen desenvolvimiento de los empleados de este departamento, y cumplir eficientemente con sus labores, además, impide desarrollar con mayor eficiencia las necesidades del personal que labora en la Alcaldía.

Además, no existe el espacio suficiente para poder realizar una entrevista de forma adecuada a los candidatos que deberían ser entrevistados, para realizar el proceso de selección; este factor impide que haya la privacidad necesaria para llevar a cabo entrevistas abiertas; a pesar de ello, las personas se las han ingeniado para dejar un pasillo de acceso a cada escritorio.

2.9.4 Financiamiento del Departamento de Recursos Humanos.

El Financiamiento del Departamento de Recursos Humanos, proviene de la administración central a través del presupuesto interno de la comuna, el presupuesto asignado a Recursos Humanos, es utilizado para realizar gastos que tienen que ver con la atención hacia los empleados de esta área; como por ejemplo: celebraciones de día de la secretaria, contador, día de la madre, padre, regalos navideños entre otros.

2.9.5 Herramientas Organizativas con las que Cuenta.

Actualmente el departamento de Recursos Humanos, de la Alcaldía de Apopa; cuenta con manuales de puestos, los cuales sirven para desarrollar el trabajo diario de forma secuencial, entre algunos manuales están: el Manual de puestos del Consejo Municipal, manual del Reglamento Interno.

Sin embargo, según la entrevista realizada, el Departamento de Recursos Humanos, cuenta con los siguientes Manuales: Manual de Política Salarial, Manual de Procedimientos, Manual del Código de Ética, Manual de Incentivos, Manual de Despidos, Manual UFI, Manual de Contabilidad; Manual del departamento de Recursos Humanos, Manual de Análisis y Descripción de puestos, Manual de recuperación de Mora.

Todos los manuales anteriormente mencionados han quedado obsoletos, debido a que estos se deben regir por la Ley de la Carrera Administrativa, la cual entró en vigencia en el 2007, a pesar de estar obsoletos, el manual de las descripciones de los puestos, sólo contiene las descripciones de los puestos administrativos y gerenciales, tampoco existen el Manual de Inducción. Estos manuales existentes son la base para hacer las respectivas actualizaciones, para que sirvan como herramientas y que se convierta en factor de desarrollo a la municipalidad.

2.9.6 Administración.

En la Alcaldía de Apopa, la forma de administración es centralizada, todas las actividades o procesos deben ser revisado y aprobado por el Gerente Administrativo, ningún departamento tiene la delegación de autoridad para tomar sus propias decisiones, y además, esto hace lentos los procesos administrativos, se puede decir, que esta forma de administración impide que los diferentes departamentos de la Alcaldía, evolucionen para hacer sus actividades de una mejor forma.

2.9.7 Interrelación del Departamento de Recursos Humanos con otros Departamentos.

El Departamento de Recursos Humanos, se relaciona con los demás departamentos, es decir, que cuando hay una vacante en los departamentos estos se lo comunican al departamento de Recursos Humanos, y le manda el perfil del puesto, para hacerla pública internamente en el periódico mural, y externamente por medio de los mismos empleados de la Alcaldía.

Como consecuencia a esta acción, Recursos Humanos comienza a recibir curriculums Vitae de los candidatos interesados en ocupar la plaza, por ejemplo, cuando el Departamento de contabilidad necesita un auxiliar la decisión la toma contabilidad, debido a que el encargado del departamento, es quien elige la persona idónea para ocupar el puesto. Y es enviado donde el gerente general para ser contratado.

Esa misma relación se da en los demás departamentos de la institución. Así como también, cuando se detecta la necesidad de reforzar el conocimiento de los empleados, estos comunican al departamento de Recursos Humanos y este es quien coordina la búsqueda de especialistas para que puedan impartir la capacitación; y todo lo relacionado a dicha actividad, como por ejemplo, buscar el local donde se impartirá la capacitación, equipo tecnológico, refrigerio, separatas, y todo lo necesario para atender a los asistentes. Esta interrelación se puede ver como una ventaja, debido a que de esta; surgen las principales acciones para que el departamento de Recursos Humanos, comience con la aplicación de sus propios procesos.

2.9.8 Procesos del Sistema de Recursos Humanos.

En el Departamento de Recursos Humanos, de la Alcaldía Municipal de Apopa, se cuenta con elementos insuficientes para poder administrar con eficiencia las herramientas que posee, y por lo tanto; no es posible controlar el desarrollo de los procesos que tiene implícitos la administración de Recursos Humanos, para poder apoyar con buenos resultados a la Gerencia General, además, no cuenta con el personal suficiente, para hacer frente a las exigencias que se imponen como parte del que hacer administrativo de la municipalidad, es por eso que en el organigrama que se propondrá, se agregarán dependencias nuevas para descentralizar las actividades de Recursos Humanos que están siendo desempeñadas por cuatro personas, por tal motivo a continuación se resaltan los vacíos que se encontraron en cada uno de los procesos de Recursos Humanos.

2.9.8.1 Proceso de Reclutamiento de Personal.

En la Institución, a la mayoría de personas que son contratadas no se les aplica el proceso de selección, es decir, que un buen número de nuevos empleados por recomendación directa son contratados; a pesar de que la Ley de la Carrera Administrativa lo estipula. En este Departamento, no se cuenta con políticas de reclutamiento, además, no se logró identificar un proceso ordenado que contribuya a agilizar el reclutamiento.

Es importante mencionar que el reclutamiento es la base de el resto de procesos de Recursos Humanos, y en la Alcaldía, las plazas no se publican en los periódicos de mayor circulación, al obviar la promoción de la vacante, se restringe el concurso de reclutamiento para que participen personas cercanas a los empleados de la Alcaldía en la mayoría de las ocasiones.

De acuerdo a la entrevista el proceso de reclutamiento en su mayor parte se hace por recomendaciones que hacen los empleados de la municipalidad de personas de su conocimiento y que puedan optar a ocupar la plaza vacante. En esta forma de reclutamiento se vislumbra una ventaja, debido a que el simple hecho que los nuevos empleados sean conocidos de los trabajadores con esto se logra mantener el grado de confianza en el ambiente laboral, esta fortaleza se vuelve una debilidad del proceso de reclutamiento debido a que se impide que candidatos con mejor capacidad pueda optar a los puestos vacantes en la municipalidad.

2.9.8.2 Proceso de Selección.

En cuanto a la selección de personal, se puede decir, que en la institución, se le da prioridad a los candidatos, que llevan anexa en su hoja de vida; la recomendación de una persona influyente, dentro de la Alcaldía; y según la entrevista realizada.

Con respecto a la contratación, las personas que eligen cual candidato contratar, la realiza el jefe de cada departamento, ya sea este Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Proyectos, Catastro, debido a que él, es quien elige la persona idónea para el puesto. Este proceso de selección del candidato idóneo, se podría tomar como una fortaleza, debido a que el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de proporcionar candidatos que se pudieran desenvolver en las plazas ofertadas al mercado laboral.

Es decir que el Departamento de Recursos Humanos no puede imponer a un candidato determinado para una plaza específica, ya que el rol de este departamento es brindar asesoría a los demás gerentes de la municipalidad. Es importante resaltar que en el proceso de selección del personal de la Alcaldía de Apopa no se cuentan con políticas definidas de selección de personal, ni con las herramientas necesarias para volver más eficiente este proceso. Además se pudo constatar que no se realizan las pruebas respectivas para el proceso de selección y que la única que se utiliza es la prueba de conocimiento.

2.9.8.3 Proceso de Inducción.

Según entrevista, los nuevos empleados, sólo se les proporciona el Reglamento Interno y una persona conocedora del puesto les asesora durante algunos días, o cuando el nuevo empleado lo requiere. Es decir, que no se les brinda un proceso adecuado de inducción.

Esto se da por que no se cuenta con políticas para inducir a los nuevos empleado, al omitir este proceso tan importante, se desaprovecha la oportunidad de cambiar la actitud de los empleados y de motivarlos para que se sientan comprometidos con la misión y la visión de la municipalidad, así como también les impiden conocer las instalaciones de la institución, lo cual provocará en un futuro cercano, pérdida de tiempo productivo en capacitaciones o aumentar el índice de rotación de personal en la municipalidad.

A través de la investigación de campo se pudo verificar que en el departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía, no se cuenta con un proceso de inducción estructurado para los nuevos empleados. Esto es uno de los principales factores que crean vacíos en la inducción del personal de la municipalidad de Apopa.

2.9.8.4 Análisis de Puesto.

El análisis de puesto, es realizado por el departamento de Proyectos, pues este, realiza el análisis de los proyectos e incluye en sus proyecciones el número de empleados que se utilizarán y los perfiles que estos deben de poseer para desempeñar las responsabilidades de los puestos.

Esto es una fortaleza, debido a que en todas las organizaciones se debe considerar cuales son los puestos que se deben de crear, cuales se tienen que mantener y cuales se deben eliminar al momento de contratar personal para los nuevos proyectos y al momento de reducir la nómina del personal.

Es importante establecer que el análisis de puestos tiene que ser hecho por el Departamento de Recursos Humanos. Debido a que la información que se obtiene por medio del Análisis de Puesto, es de gran ayuda para enriquecer el conocimiento de los puestos y poder contratar el personal idóneo para la institución.

En este proceso se encontraron algunas deficiencias, debido a que en el Departamento de Recursos Humanos, no se cuentan con las políticas que dicten que departamento tiene que realizar el proceso de análisis de puestos; por tal motivo, en el Sistema Alternativo que se elaborará, se propondrán algunas políticas para ser implementadas, como lineamientos por el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

2.9.8.5 Descripción de Puesto.

Se tiene conocimiento, que los puestos gerenciales y los puestos administrativos, si cuentan con su descripción, sin embargo, es necesario tener la descripción de todos los puestos; para saber, que tipo de persona deben de desempeñarlos. Las teorías consultadas, estipulan que la descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás de la organización.

En la Alcaldía de Apopa, cuando un empleado nuevo comienza en su puesto, se le proporciona el Manual del Reglamento Interno y una persona que conoce el puesto le asesora por unos días, pero además se le debería de proporcionar la descripción del puesto para que comprenda con mayor facilidad las tareas que se desarrollan en el puesto que desempeñará, así como también; se debe de proporcionar el Manual de Bienvenida.

La descripción de puestos es una herramienta que contribuye a que el empleado capte con facilidad cuales son los deberes y las obligaciones. Vale la pena mencionar que en el Manual de las Descripciones de los Puestos de la institución se encuentra en el departamento de Recursos Humanos, pero solamente tiene, las descripciones de los puestos claves de la municipalidad.

2.9.8.6 Evaluación del Desempeño.

Según los resultados de la encuesta, la evaluación del desempeño, no se realiza; pero algunos de los encuestados manifestaron que si se les hace, por lo que se puede decir, que no se hace de forma general. Es decir, que se hace sólo a nivel gerencial y administrativo, además, es preciso mencionar que la evaluación del desempeño debería de hacerse a todos los empleados, para verificar que todos están cumpliendo con las responsabilidades de sus puestos.

Según la entrevista, la evaluación del desempeño, se realiza una vez al año en todos los departamentos a nivel gerencial y administrativo, es decir que no es aplicada a todo el personal, para dicha evaluación se ha diseñado un formato el cual engloba los siguientes aspectos: Factores del desempeño Individual, Actitud, Atención al Cliente, Competencias, Habilidades, Comunicación, Conducta y puntualidad.

El resultado de las evaluaciones, es analizado por el Gerente General, quien es el que evalúa las deficiencias de los empleados y toma las medidas respectivas. Es decir, que si sale bien evaluado, se premia y se le felicita de forma pública; pero si son mal evaluados, se busca la forma de capacitarlos para aumentar la eficiencia; pero si es segunda vez, que sale mal evaluado, podría despedirse y buscar una persona más eficiente. por lo tanto se debe buscar las herramientas necesarias para evitar los problemas que pudieran ocasionar los despidos.

2.9.8.7 Administración de Sueldos y Salarios.

Los empleados de la Alcaldía, manifiestan que la institución les brinda las prestaciones que por ley les corresponde, pero que quisieran un plan de incentivos como pago de horas extras, días libres, y otras prestaciones que no tienen que ser precisamente económicas, pero que les ayuden a su desarrollo profesional.

Además, las planillas de pagos la elaboran tres departamentos, Presupuesto, quien es el encargado de los códigos, Luego este la envía a tesorería, quien se encarga de realizar los descuentos y la imprime y la hace llegar al Departamento de Recursos Humanos, para que cada empleado firme la planilla. Esta es una estrategia para contrarrestar inconvenientes en el proceso de pagos.

Según la entrevista, los empleados de la Alcaldía cuentan con las siguientes prestaciones adicionales a las que manda la ley: Cuota AGEPYM, (Asociación General de Empleados Públicos y Municipales). Esta, es una membresía, de un centro de esparcimiento cerca del mar, donde los empleados y sus familiares pueden ir con derecho a usar el rancho, además, se les proporciona un bono escolar de cincuenta dólares, así como también, el bono al trabajador que equivale a sesenta dólares, estos son premios que se le dan a los empleados para incentivarlos; sin embargo cuando incurren en faltas en el desempeño de sus actividades diarias o impuntualidades, para contrarrestarlas se han implementado medidas como reposición del tiempo, y si llegan demasiado tarde se aplica la medida de descontar del salario del empleado el tiempo perdido, esto ayuda en gran medida a crear conciencia en los empleados.

Según la entrevista, últimamente se está dando con frecuencia despidos de personal en La Alcaldía, esto aumenta la rotación del personal, a pesar que se respetan las ideologías políticas de cada persona. Respetar las creencias religiosas de los empleados contribuye a retener al personal, sin embargo, sólo esto no es suficiente.

2.9.8.8 Seguridad Ocupacional.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, realizada a los empleados administrativos, se puede decir, que una buena parte de los empleados de la alcaldía han recibido capacitación sobre seguridad e higiene laboral, pero no de forma permanente. Es decir que es necesario actualizar el conocimiento de los empleados en esta área que es de mucha importancia para prevenir los accidentes de trabajo. Según los resultados de la entrevista realizada, los empleados de la Alcaldía; reciben capacitaciones, pero en el último año no se han impartido porque no se ha realizado un programa coordinado con los demás departamentos, para hacer actualizaciones en este tema.

2.9.8.9 Proceso de Capacitación.

Según la encuesta, la mayoría de los empleados, manifiestan que no reciben capacitación para mejorar sus habilidades en el puesto de trabajo, pero una buena parte de los empleados respondieron que si, por lo cual se puede decir, que no se capacita a todo el personal. Según el entrevistado, en la Alcaldía de Apopa, se imparten las capacitaciones que son factibles para la institución y generalmente se da solamente a nivel administrativo, esto quiere decir que el

personal de campo no se capacita, al mencionar esto, se puede descubrir que El Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa, no posee un programa ordenado de capacitaciones, para no desaprovechar el recurso, es decir para evitar que la misma capacitación, se le proporcione más de una vez, al mismo personal, según lo manifiesta la entrevistada.

Así como también, se piensa muy poco en la superación de los empleados por que son muy pocos los que se han desarrollado dentro de la institución, y muchos buenos empleados se han ido en busca de mejores expectativas económicas y desarrollo profesional, se puede tomar como una fortaleza que se capacite al personal administrativo pero sería más ventajoso, que se capacitara a todo el personal en sus respectivas áreas de trabajo para tener mano de obra calificada.

2.9.8.10 Bancos de Datos.

De acuerdo a lo observado, se puede decir, que en la Alcaldía de Apopa se cuenta con banco de datos, debido a que se ha podido constatar, que se reciben currículos vitae, y que se les hace entrevista a las personas que llegan a solicitar empleo al Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía. Sin embargo no se hace un buen uso de este recurso, porque no se contrata de este personal.

Según la entrevistada, cada empleado cuenta con un expediente actualizado, pero cuando se pidieron algunos para constatar, se pudo observar que solamente tienen el contrato, comprobante del grado académico, y

constancias de pago, inclusive; en algunos expediente aún se conservan copias de la cedula de identidad que dejó de circular desde el 2002, no se logró observar copias de certificaciones que acredite a los empleados que han recibido capacitación, ni comprobantes de evaluaciones del desempeño.

2.9.8.11 Control de Recursos Humanos.

Es importante mencionar que en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa, no se monitorean los procesos por medio de los cuales se realizan las actividades de los demás departamentos; es en este sentido se crea un vacío en el proceso de Auditoría de Recursos Humanos. Según la entrevistada, la alcaldía posee su propia página Web, en la cual se publican para el conocimiento de la población, sólo los proyectos desarrollados por la Alcaldía de Apopa. También, se puede decir; que en la actualidad la Alcaldía, no cuenta con una persona que se encargue de inspeccionar si los empleados están desarrollando sus labores de la mejor forma posible, pero que se está gestionando la contratación de un auditor externo.

Por todo lo anteriormente planteado en cada uno de los procesos concernientes al Departamento de Recursos Humanos, se concluye que es necesario tomar las medidas pertinentes para que la Alcaldía municipal de Apopa, tenga la oportunidad de corregir las deficiencias que se descubrieron con la encuesta, la entrevista y la guía de observación, a continuación, se presenta un Diseño Administrativo de Sistema de Recursos Humanos, en el cual; se plantea la forma correcta de realizar los procesos del Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO III

3.0 MARCO OPERATIVO.

3.1 Descripción de los Sujetos de la Investigación.

Al iniciar la investigación se estableció como sujetos del estudio al Sistema Administrativo de Recursos Humanos, de la Alcaldía Municipal de Apopa, y a las personas que trabajan específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, los cuales se consideran como fuente primaria de información necesaria sobre los procesos y herramientas relacionados con el Diseño Alternativo de Recursos Humanos que se elaborará para la Alcaldía.

Posterior a la realización de la investigación, el sujeto de estudio deja de ser fuente primaria de información, para convertirse en el autor principal en la elaboración y ejecución de los procesos y herramientas que interactúan en el Departamento de Recursos Humanos para relacionarse con los otros departamentos administrativos, para proveer el personal adecuado a la institución.

Por todo lo anterior, se hace necesario, establecer una base en lo referente al Reclutamiento, Selección e Inducción, Análisis y Descripción de Puestos, Administración de Sueldos y Salarios, sobre Evaluación del Desempeño, Seguridad e Higiene ocupacional, Capacitación y Desarrollo; es decir sobre los aspectos relacionados a la Administración de Recursos Humanos, todo esto, para crear una gestión administrativa eficiente.

Según Idalberto Chiavenato, La administración de Recursos Humano depende de la situación organizacional: el ambiente, la tecnología empleada, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa, la concepción que se tenga sobre la cantidad y calidad de los Recursos Humanos que se requieran; pero en el ámbito real de operaciones; se observó, en el sujeto de estudio de la investigación; es decir, en el sistema administrativo de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa.

Por este motivo se presenta a la Alcaldía de Apopa la oportunidad de modernizar los proceso administrativos de Recursos Humanos. Para brindar un mejor servicio a sus empleados y a los usuarios. Considerando los beneficios que brindaría esta investigación, se tomó la decisión de elaborarle a la Alcaldía Municipal de Apopa un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos, el cual sirva como factor de desarrollo a dicha institución.

En vista a lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que se está omitiendo los conceptos y las técnicas de los procesos propios de Recursos Humanos, sin embargo, este trabajo, dejará las bases para darle un enfoque completo para cada proceso a fin de contribuir a mejorar continuamente la gestión de Recursos Humanos.

3.2 Procedimiento para la Recolección de los Datos.

En el presente estudio, la investigación se realizó de forma descriptiva, la cual consiste en representar y analizar los datos; las técnicas que se utilizaron fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa, en la encuesta, se elaboró un cuestionario con 21 preguntas cerradas, y de alternativas múltiples, las preguntas se formularon con el propósito de obtener información importante sobre la administración de departamento de Recursos Humanos para dar respuestas a los objetivos de la investigación.

Para calcular la muestra, no se aplicó la formula del método científico, debido a que el mismo universo es la muestra de estudio, por ser una población finita, la cual consta de 27 empleados; entre gerentes y subalternos, de los departamentos que más se relacionan con el departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa, para el caso de esta investigación se tomó el cien por ciento del universo, y se distribuyeron de la siguiente forma:

Recursos Humanos,	3.
Contabilidad,	3.
Catastro,	6.
Cuentas Corrientes,	6.
Gerencia Administrativa,	5.
Planificación y proyectos,	4.

La información recopilada por medio de los cuestionarios fue revisada y vaciada a una matriz de doble entrada, para poder ordenar las respuestas obtenidas, como siguiente paso; se procesó la información, es decir que se procedió a tabular los datos, y utilizando el programa informático Excel se representó la información a través de gráficos de pastel, para tener una mejor apreciación de las opiniones recolectadas. Y de esta forma tener una mejor perspectiva para la interpretación de los datos, lo cual será la base, para desarrollar el análisis de la información.

En la entrevista se hizo un guión de veintisiete preguntas enfocadas en los procesos que son propios de la administración de personal y se entrevistó al encargado del departamento de Recursos Humanos, la información que se obtuvo por medio de la entrevista sirvió para sustentar la información que se había recopilado a través de la encuesta. Además, las visitas de campo se aprovecharon para la aplicación de una guía de observación, ya que por medio de esta, se obtuvo información acerca de la estructura del departamento, las condiciones del mobiliario y equipo del departamento, el espacio físico del departamento, las herramientas organizativas y la interrelación del departamento de Recursos Humanos.

3.2.1 Metodología de la Investigación.

En el desarrollo del presente trabajo, se han obtenido resultados basados en los conceptos y definiciones que se incluye en Administración y en un Sistema de Recursos Humanos, tomando en cuenta; que las personas, son un factor sumamente importante en las instituciones, pero; deben tener las facilidades de acceso a las diferentes herramientas y elementos, que son parte esencial para el desarrollo de las actividades del departamento de Recursos Humanos.

Por tal motivo se ha considerado elaborarle a la Alcaldía de Apopa, una herramienta que le sirva para agilizar los procesos y el desempeño administrativo de todos las áreas administrativas por medio del Departamento de Recursos Humanos, por esta razón; se realizó una encuesta a los empleados de la Alcaldía, con el propósito de conocer, cuales eran los problemas que más sobresalen en los procesos laborales de la municipalidad y además, obtener la información necesaria que permita, crear alternativas que ayuden a mejorar la actitud de los empleados y a la vez, tener un mejor equipo de trabajo que sea promotor de nuevas ideas y que hagan mejoras en la Alcaldía Municipal.

Toda la información obtenida, sirvió para corroborar el problema que como equipo, se identificó a simple vista, y en base a estos resultados se tomó la decisión de elaborar, un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos como Factor de Desarrollo para la Alcaldía Municipal de Apopa.

La investigación, se hace a través del método científico, de manera que permita motivar a las personas a contribuir en forma efectiva al logro de los objetivos de La Alcaldía Municipal y a satisfacer sus propias expectativas y necesidades en el proceso de trabajo.

En el método científico se clasifican las fuentes primarias y secundarias de la siguiente manera:

Fuentes primarias: son aquellas que contienen información detallada y en su forma original. En la investigación se ha hecho uso del cuestionario, visitas a la Alcaldía, entrevista hecha al encargado del Departamento de Recursos humanos.

Fuentes Secundarias: son las que contienen información abreviada y que prestan una ayuda auxiliar al investigador, la información es proveniente de distintas fuentes entre ellas: libros, tesis, revistas, leyes, periódicos, y la Web.

3.2.2 Ámbito de la Investigación.

La investigación fue realizada en la Alcaldía de Apopa, porque fue en esta institución, donde se presentó la oportunidad de desarrollar la investigación del trabajo de graduación, tomando como base, la necesidad existente de estudiar la factibilidad de actualizar los procesos enmarcados en la administración del personal.

La investigación, se centra en indagar sobre el Departamento de Recursos Humanos y verificar que técnicas se están utilizando, para mejorar la calidad y el servicio a la población; en el marco de mejorar la calidad del buen manejo del personal y la interrelación que el Departamento de Recursos Humanos, tiene con los demás departamentos de la Municipalidad.

La investigación, se hace con el objeto de mejorar los procesos que se desarrollan en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa, debido a que este departamento, es el encargado de controlar la asistencia y horarios de trabajo. También, son los responsables de mantener las personas en la organización, laborando con una actitud positiva favorable para alcanzar los objetivos de la Alcaldía Municipal.

3.2.3 Procedimiento para la Determinación del Universo.

La investigación involucra y está dirigida al personal que labora directamente en las áreas administrativas de la Alcaldía de Apopa, considerando al personal administrativo como el elemento primario para proporcionar información a cerca de las gestiones del Departamento de Recursos Humanos.

De esta manera se tomaron 27 empleados de la Alcaldía de Apopa que estarán distribuidos de la siguiente forma.

Recursos Humanos	3
Contabilidad	3
Catastro	6
Cuentas Corrientes	6
Gerencia Administrativa	5
Planificación y proyectos	4
Total	27

3.2.4 Procedimiento para la Determinación de la Muestra.

Para conocer el tamaño de la muestra de la investigación, se tomó el cien por ciento de los 27 empleados administrativos de la Alcaldía de Apopa, debido a que es una población finita. Para esta investigación, no se utilizó la fórmula para calcular la muestra, debido a que esta, será el mismo universo, es decir, que se tomarán las personas de los departamentos que se relacionan directamente con el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa.

3.3 Especificación de las Técnicas para el Análisis de los Datos.

Para la recolección de la información, se han utilizado, instrumentos técnicos como son, el cuestionario de la encuesta dirigidos al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Apopa y un guión de entrevistas estructurada, dirigidas al encargado del departamento de Recursos Humanos y la aplicación de una guía de observaciones. Dicha información, se analizó a través de la técnica descriptiva, en la cual se muestra la caracterización del sujeto estudiado, y las áreas funcionales de la Alcaldía, para las cuales se propone la implementación del Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos.

El análisis de los datos, se hizo tomando como base las secciones del cuestionario y de la entrevista, las cuales son Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Auditoría de Recursos Humanos. Dentro de las cuales interactúan, todos los procesos de la organización correspondientes a la Administración de Recursos Humanos. Así mismo, el análisis de los datos recopilados, por medio de la guía de observación se hizo a través de la misma técnica descriptiva.

Dicho análisis fue hecho por bloques para proporcionar una mejor explicación de los resultados; y se pudo constatar las herramientas con las que cuenta el Departamento, y la forma en la que se realizan, los procesos que son propios del Departamento de Recursos Humanos, el cual sirvió de base para

realizar el diagnóstico que se propuso, en el primer objetivo específico de la investigación. A través del diagnóstico, se descubrieron las fortalezas y debilidades de la administración del Departamento de Recursos Humanos, es decir; las cualidades y las deficiencias en algunos de los procesos propios de este departamento

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, el diagnóstico se tomó como referencia para la elaboración de un Sistema Alternativo que contenga todas las herramientas necesarias y sirvan como una guía; para aumentar la eficiencia del Sistema Administrativo de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa.

Y por medio del plan elaborado de acuerdo a las teorías estudiadas, de cómo deben realizarse estos procesos se propone, el desarrollo de un Diseño Alternativo del Sistema Administrativo del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Apopa, alcanzando de esta forma, el cumplimiento del objetivo general de esta investigación.

3.4 Cronograma

Cronograma de las Actividades Realizadas durante la Elaboración de la Investigación Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos Como Factor de Desarrollo de la Alcaldía Municipal de Apopa, 2008 - 2009.

Especialidad

:

Licenciatura en Administración de Empresas.

Asesor

:

Lic. Carlos Heriberto Cordero.

Tema

:

DISEÑO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DE DESARROLLO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA 2008 - 2009.

Alumnos

:

Carlos Alexander López Ramírez,

Blanca Alicia Erazo Guzmán,

José Angel García Salamanca

Firmas de Acuerdo

:

Asesor: _____,

Alumnos: _____,

_____,

_____.

Fecha

:

Actividades: Investigación Documental	AÑO 2008												AÑO 2009											
e investigación de campo	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Oct.	Nov	Dic.	
Investigación Documental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formación de Grupos																								
Formamulación del Tema																								
Formulación de Objetivos																								
Pre - aprobación del tema																								
Busquda bibliográfica																								
Selección de bibliografía																								
Lectura y análisis de bibliografía																								
Elaboración de marco teórico del anteproyecto																								
Entrega del anteproyecto de graduación																								
Revisión del anteproyecto de graduación																								
Correcciones del anteproyecto																								
Entrega del anteproyecto corregido																								
Exposición del anteproyecto de graduación																								
Aprobación de tema para elaborar tesis																								
Entrega de solicitudes de asesores y jurados																								
Aprobación de asesores																								
Redacción del Marco Conceptual																								
Introducción																								
Antecedentes del Problema																								
Justificación del problema																								
Planteamiento del problema																								
Alcances y limitaciones																								
Recuento de Conceptos y Categorías a utilizar																								

Cronograma de las Actividades Realizadas durante la Elaboración de la Investigación Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos Como Factor de Desarrollo de la Alcaldía Municipal de Apopa, 2008 - 2009.

Actividades: Investigación Documental e investigación de campo	AÑO 2008												AÑO 2009											
	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Oct.	Nov	Dic.	
Reuniones con asesor																								
Entrega de Primer avance																								
Primera Presentación (primera defensa)																								
Correcciones del primer avance																								
Entrega del primer avance corregido																								
Elaboración del Marco teórico Metodológico																								
Fundamentación teórico - Metodológico																								
Construcción del marco Empírico																								
Diseño del Instrumento de Investigación																								
Levantamiento de la Información																								
Procesamiento de la Investigación																								
Análisis de la Investigación																								
Elaboración del Informe																								
Formulación Teórico Metodológico de lo investigado																								
Desarrollo y definición Teórica																								
Reuniones con Asesor																								
Entrega del Segundo Avance																								
Segunda Presentación (segunda defensa)																								
Diseño de la Entrevista																								
Aplicación y Procesamiento de la Entrevista																								
Entrega del Segundo Avance Corregido																								
Elaboración del Marco Operativo																								
Descripción de los Sujetos de la Investigación																								
Procedimiento para la recopilación de los Datos																								
Especificación del la Técnica del Análisis de los Datos																								
Cronograma de Actividades																								
Recursos Utilizados																								
Índice Preliminar sobre Informe Final																								
Reuniones con asesor																								
Revisión Previa de Tesis por Jurados Asignado																								
Entrega del Tercer Avance																								
Preparativos para la Defensa de la Tesis																								
Defensa de Trabajo de Graduación																								
Corrección de las observaciones																								
Aprobación de la Tesis por el Jurado Asignado																								
Entrega de Tesis a DICTT																								
Presentación final de Tesis a Dirección Académica																								

3.5 Recursos

En el proceso de desarrollo, del presente trabajo de graduación, se utilizó una serie de recursos para lograr la obtención de la información, se comenzó con la propuesta que se hizo a las autoridades de la Alcaldía de Apopa en donde se les planteó los beneficios que les brindaría la implementación de un Diseño Alternativo del Sistema de Recursos Humanos, así como también, las necesidad de actualizar los proceso de Recursos Humanos y la adopción de nuevas herramientas administrativas.

Se siguió con la recolección de información acerca del tema en investigación, la cual sirvió para conocer los elementos que debe tener un Diseño Administrativo de Recursos Humanos y la importancia de cada uno de ellos y la mejor forma de aplicación para aumentar la eficiencia y la eficacia de los proceso, luego se buscó apoyo en las teorías sobre Administración de Recursos Humanos contempladas en libros y tesis de la Biblioteca de la Universidad Pedagógica de El Salvador, Biblioteca Nacional de El Salvador y en la Biblioteca del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Así como también, la información proporcionada por los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa, la encuesta realizada a los empleados de los departamentos que más se relacionan con el que hacer administrativo de la municipalidad, la entrevista realizada al encargado de este departamento y la guía de observación de campo.

Además, se recabó información en otras alcaldías sobre estudios realizados en sus Departamentos de Recursos Humanos, lo cual sirvió para resaltar los beneficios que trae consigo implementar un buen Diseño del Sistema de Recursos Humanos en las Alcaldías.

Con toda la información recolectada, fue suficiente para determinar que el departamento de Recurso Humanos, de de la Alcaldía de Apopa, necesita un Diseño Alternativo de Recursos Humanos, para mejorar su gestión administrativa.

3.6 Índice Preliminar sobre Informe Final.

Dentro del capítulo uno, se tiene el marco conceptual, este está conformado por *los antecedentes históricos*, en este se plasma información que es propia del municipio de Apopa, por ejemplo: se aborda el organigrama de la Alcaldía, también se describen los departamentos que más se relacionan con el que hacer administrativo de la Alcaldía y con el departamento de Recursos Humanos.

También, se han incluido *los antecedentes teóricos* del sujeto de la investigación; esta comprende la evolución que ha sufrido la Administración de los Recursos Humanos, y la transformación, del sistema de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, haciendo énfasis en la evolución de la Teoría de Sistemas, la psicología industrial, el concepto de Administración pública y la diferencia entre administración pública y privada, así como también, la legislación

aplicada a las municipalidades como son: el Código Municipal, la Ley de la Carrera Administrativa y su Reglamento.

Además se han incluido *estudios realizados en otras municipalidades dentro de sus departamentos de Recursos Humanos*, los cuales fueron recopilados en la Alcaldía Municipal de Soyapango, en la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuzcatlán y en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Como punto importante de este capítulo, se contempla *la Justificación del Estudio*. En la cual se planteó la razón por la cual es importante realizar este estudio. Entre los principales problemas que tiene la Alcaldía de Apopa, están: no contar con un sistema administrativo del Departamento de Recursos Humanos, que le permita actualizar constantemente sus procesos para brindar un mejor apoyo a los funcionarios que se encargan de la toma de decisiones dentro de Alcaldía. Considerando que en la Alcaldía se dan atrasos en la entrega de los certificados del seguro social, existe una rotación de personal elevada y se extiende los horarios de la jornada laboral sin pago de horas extras.

También se presenta *el Planteamiento de Problema*, en el cual se plantean los principales retos que enfrenta la municipalidad, entre estos están: ofrecer un eficiente y rápido servicio a sus usuarios, cuando se acercan a hacer sus tramites a La Alcaldía. De acuerdo a lo anterior, el planteamiento del problema de la investigación se presenta de la siguiente forma.

Toda institución necesita de un Departamento de recursos Humanos con la suficiente capacidad para adaptarse a los nuevos cambios, visionario, dispuesto a aceptar nuevos retos y con capacidad de dirigir su personal de acuerdo a la información recopilada en la Alcaldía de Apopa, y específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, se tiene la certeza que no existe un Diseño Alternativo del Sistema Administrativo de Recursos Humanos. Asimismo, se elaboró un recuento de conceptos y categorías que contempla los conceptos principales de esta investigación.

Dentro del capítulo dos, se plasma *el marco teórico* el cual, contiene la fundamentación teórico metodológica de algunos autores que están relacionados con la Administración de Recursos Humanos y el Sistema Administrativo del Recurso Humano, *se elaboraron los alcances y las limitaciones teóricas*, en esta etapa, también se realizaron *las contraposiciones de autores* y establecer el aporte de cada uno de ellos en relación al sujeto de la investigación. A demás se estableció la posición del equipo de trabajo, hacia el autor que mejor desarrolla el tema, luego se procedió a la construcción de la definición de conceptos como aporte de esta investigación.

Se incluye *la construcción del marco empírico*, el cual se conforma con la metodología de la investigación, en esta se especifica que dicha investigación se elaboró a través del método científico y se hace de forma que permita motivar al personal para contribuir en forma efectiva al logro de los objetivos de la Alcaldía de Apopa.

Se definen *las fuentes primarias y las fuentes secundarias* de las cuales se recabó la información, se establece *el ámbito de la investigación*; el cual se afirma que la investigación se realizó en la Alcaldía Municipal de Apopa para recabar información sobre los procesos propios del Departamento de Recursos Humanos, también, se establece *el procedimiento para la determinación del universo*; el cual se enfocó en el personal administrativo de los departamentos que están más relacionados con la toma de decisiones en la Alcaldía de Apopa, *se determinó la muestra*, en este proceso no se utilizó la formula del método científico, por que se tomó el cien por ciento del universo.

Se incluye *la descripción de los instrumentos utilizados*, de los cuales se puede resaltar que el cuestionario fue elaborado con 21 preguntas, la guía de la entrevista fue elaborada con 27 preguntas, ambos instrumentos fueron enfocados a recabar información sobre: Integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de Recursos Humanos. También se aplicó una guía de observación, algunos de los aspectos que se observaron por medio de la guía fueron: las condiciones del mobiliario y equipo, área del departamento.

Después de haber pasado la encuesta se procedió a elaborar *la tabulación, el análisis e interpretación de los datos del trabajo* de campo que se realizó en la Alcaldía Municipal de Apopa y tomando como base los resultados obtenidos se procedió a elaborar *el diagnóstico del Sistema de Recursos Humanos*. Para detectar cuales son las fortalezas y debilidades que poseía para poder conocer la forma de administrar este departamento, es decir las actividades que desarrollan y

los procesos que ejercen en el desempeño de sus labores, *así como también*, se *elaboró un Sistema Alternativo de Recursos Humanos* en el cual se establece cuales son los procesos que deben de ejercerse como parte del Diseño del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, y se proponen los cuestionarios respectivos de cada proceso, los cuales se considera que facilitarán la obtención de información clave para aumentar la eficiencia de los cada proceso.

El capítulo tres, está conformado por el *Marco Operativo*, Esta parte contienen *la Descripción de los Sujetos que se investigan*, para luego establecer cuales son algunos de los problemas que obstaculizan el eficiente desenvolvimiento de las actividades del Departamento de Recursos Humanos.

Se establecen también, *los procedimientos que se usaron de guía para determinar el universo y la muestra*, como también *la técnica que se utilizó para realizar el trabajo de campo*. Se elaboró *el cronograma de actividades* en el cual se detalla cual fue el periodo en el cual se realizó cada una de las actividades en el desarrollo de la tesis, por ejemplo, búsqueda de información bibliográfica, reuniones de equipo, reuniones de asesoría, entrega de los avances y sus respectivas presentaciones o defensas y la elaboración de las correcciones hechas por los jurados de tesis. Se hizo una breve *descripción de los recursos que se utilizaron* para la elaboración de este trabajo de graduación. También, se elaboró la bibliografía general utilizada, en la cual se incluye todos aquellos textos o documentos consultados durante el estudio y además, la presentación de los anexos de esta investigación.

3.7 BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Chiavenato, Idalberto, 2007, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, México D. F. McGraw Hill.
- ✓ Ivancevich, John, M. 2005. *Administración de Recursos Humanos*, 9ª edición, México. Mc Graw Hill.
- ✓ Jones, Garreth, R. - George, Jennifer M. 2006. *Administración Contemporánea*, 4ª edición. México. Mc Graw Hill.
- ✓ Mondy, Wayne, R. – Robert M. Noe. 2005. *Administración de recursos humanos*, 4ª edición, México. Pearson prentice hall.
- ✓ Robbins P. Stephen y Coulter Mary, 2004. *Administración*, 8ª edición, México. Pearson prentice Hall.
- ✓ Código Municipal, 2004. Título VII del Régimen del Personal, artículos. 110,111 Editorial Jurídica Salvadoreña, 2004, p.
- ✓ Thomas S. Bateman y Scout A. Snell, 2005. *Administración, un panorama competitivo*, 8ª edición, México D. F. Mc Graw Hill

- ✓ Jorge Lardé y Larín, 1980 *Guía histórica de El Salvador*. Edición 1952
Imprenta Nacional. El Salvador, San Salvador.

- ✓ Ministerio de Hacienda 2007. "*Catálogo y tratamientos general de Cuentas del Sector Público.*"

- ✓ Gary Dessler y Ricardo Varela. Administración de Recursos Humanos.
Enfoque Latinoamericano, Segunda Edición, México 2004. Pearson
Prentice Hall.

- ✓ Dr. Pedro ticas, Mtro. Tito Elmer Crespín, Lic. Alejandro Sosa, *Guía metodológica para la Investigaciones Institucionales y Escolarizadas*, de la
Dirección de Investigación Científica y Transferencia Tecnológica. De la
Universidad Pedagógica de El Salvador Primera Edición, El Salvador 2008.

- ✓ Información Alcaldía Municipal de Apopa, 2008

- ✓ Diccionario de Administración y Ciencias Afines. Mabel Susana Drovetta,
Horacio Mario Guadagnini. Segunda edición Limusa Noriega Editores
México 2001.

- ✓ Enciclopedia del Magnagement. Varios autores Mc Graw Hill, New York
EEUU 2003. P. 6, 7, 8.

- ✓ Principios de Administración. George R. Ferry Ph. D. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, tercera edición. 1980.

- ✓ Principales escuelas del pensamiento Administrativo, Carlos German Paniagua. Editorial Universidad Estatal Distancia. San José Costa Rica. Primera edición, 1999.

- ✓ Disponible en línea, 21/11/2008. http://www.infocentros.org.sv/apopa_allnotas?min1=10&PHPSESSID=7dee93093b5cefe5f.

- ✓ [http://web.archive.org/web/20080119075213/http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/FajardoJesus_Mejora Continua.htm](http://web.archive.org/web/20080119075213/http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/FajardoJesus_MejoraContinua.htm).

- ✓ [http://www.mitecnologico.com/Main/IntroduccionAdministracionDeRecursos Humanos](http://www.mitecnologico.com/Main/IntroduccionAdministracionDeRecursosHumanos).

- ✓ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-reclutamiento_de_colaboradores/15947-28.

- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelDesempe%1oDefinicion>.