



UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA PÚBLICA
COORDINACION DE FORMACION COMPLEMENTARIA



**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA
DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
FERNÁNDEZ FEO DEL ESTADO TÁCHIRA
PARA MEJORAR LOS SISTEMAS INVOLUCRADOS
AL ÁREA DE PERSONAL**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Licenciado en
Administración Mención Gerencia de Recursos Humanos**

Autor: Johanna Carolina Vaccari Díaz
Tutor: Neyla Rossana Flores Sánchez

San Cristóbal, 5 de Agosto de 2004

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO FERNÁNDEZ FEO DEL ESTADO TÁCHIRA PARA MEJORAR LOS SISTEMAS INVOLUCRADOS AL ÁREA DE PERSONAL

POR: Johanna, Vaccari

Este trabajo de grado ha sido aprobado en nombre de la Universidad Católica del Táchira por el siguiente jurado, en San Cristóbal a los 20 días del mes de Octubre de 2003.

Jurado

Nombre: Lic. Gloria Avendaño
C.I.: _____

Jurado

Nombre: Lic. Juan Becerra
C.I.: _____

Jurado

Nombre: Lic. Ricardo Camargo
C.I.: _____

INDICE GENERAL

	P.P.
Lista de Tablas	iv
Lista de Gráficos	vii
Resumen	x
Introducción	11
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	13
Objetivos de la Investigación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Justificación	18
Alcances	19
Limitaciones	19
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	20
Bases Teóricas	21
Bases Legales	42
Definición de Términos	44
Operacionalización de Variables	46
III MARCO METODOLÓGICO	
Nivel de Investigación	49
Diseño de la Investigación	49
Población y Muestra	50
Técnicas e Instrumentos y Recolección de Datos	52
Procesamiento y Análisis de los Datos	53
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	54
V PROPUESTA	
Análisis de la Situación Actual	108
Justificación de la Propuesta	109
Desarrollo de la Propuesta	109
Conclusiones	134
Recomendaciones	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXOS	
A Cuestionario “A”	141
B Cuestionario “B”	147
C Constancia de Validación del Instrumento	153
D Formato para la Validación del Instrumento “A”	157
E Formato para la Validación del Instrumento “B”	159

LISTA DE TABLAS

TABLA		P.P.
1	Operacionalización de Variables	46
2	Población	50
3	Ítem 3. Grado de Instrucción	54
4	Ítem 4. Experiencia en la empresa	55
5	Ítem 5. ¿Conoce usted el funcionamiento de la Oficina de Recursos Humanos de la alcaldía?	56
6	Ítem 6. ¿Cómo obtuvo usted el cargo que desempeña actualmente?	57
7	Ítem 7. ¿El Gerente de Recursos Humanos, o supervisor inmediato, le aplicaron alguna prueba cuando fue seleccionado para ocupar el cargo?	58
8	Ítem 7.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál prueba le fue aplicada?	59
9	Ítem 8. En el momento en que ingresó a la Alcaldía usted recibió:	60
10	Ítem 8.1 ¿Quiénes le proporcionaron estas indicaciones o instrucciones cuando comenzó a trabajar en la Alcaldía? (En caso de haberlas recibido)	62
11	Ítem 9. ¿Conoce usted la descripción del cargo que ocupa? (Nombre, ubicación en el organigrama, contenido)	64
12	Ítem 9.1. ¿Cómo considera usted que están definidas las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?	65
13	Ítem 10. ¿Durante el tiempo que ha laborado en la alcaldía, ha recibido algún curso o taller que le haya permitido mejorar en su trabajo?	66
14	Ítem 10.1. Si su respuesta es afirmativa, el curso que ha recibido ha sido impartido por:	67
15	Ítem 10.2 ¿El curso que le ha sido impartido esta directamente relacionado con la actividad que usted realiza en la alcaldía?	68
16	Ítem 10.3 En el caso de haber recibido varios de estos cursos, ¿cada cuánto tiempo los realizan?	69
17	Ítem 11. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la alcaldía le han realizado alguna evaluación del desempeño? (Evaluación que realiza el supervisor inmediato al trabajo que usted hace en la Alcaldía y la manera como lo hace)	70

TABLA		P.P.
18	Ítem 11.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cada cuánto tiempo realizan esta evaluación?	72
19	Ítem 11.2 ¿Le informan a usted de los resultados obtenidos en dicha evaluación?	73
20	Item11.3 Si su respuesta es positiva, ¿quién se los da a conocer?	75
21	Item12. Recibe usted su sueldo o salario de manera:	76
22	Ítem 13. Considera usted que el salario devengado es:	77
23	Ítem14. ¿Son descontados de su salario las deducciones o aportes legales? (S.S.O., política habitacional, paro forzoso, etc.)	78
24	Item15. Aparte del salario que recibe por su trabajo, cuáles de las siguientes bonificaciones recibe usted:	79
25	Ítem 16. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la oficina de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Fernández Feo?	81
26	Ítem 17. ¿El Jefe de Recursos Humanos o su Supervisor Inmediato le dieron a conocer los peligros existentes o riesgos que puede correr al realizar su trabajo?	82
27	Ítem 17.1. ¿Requiere la labor que usted realiza el uso de algún equipo de protección?	83
28	Ítem 3. Grado de Instrucción	84
29	Ítem 5. ¿Cuáles de los siguientes subsistemas aplica la Oficina de Recursos Humanos a los trabajadores de la alcaldía?	85
30	Ítem 6. ¿De qué manera reclutan o atraen al personal para los puestos vacantes de la alcaldía?	86
31	Ítem 7. ¿Al quedar seleccionada una persona para la ocupación de un cargo se le realiza alguna prueba?	87
32	Ítem 7.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles de las siguientes pruebas aplican al ingreso de un trabajador?	88
33	Ítem 8. Cuando un trabajador, comienza sus labores en la alcaldía recibe:	89
34	Ítem 8.1 ¿Quién proporciona la inducción? (en caso de proporcionarla)	90
35	Ítem 9. ¿Todos los cargos existentes en la alcaldía tienen su respectiva descripción? (Nombre, ubicación en el organigrama, contenido)	91
36	Ítem 9.1 Las funciones y actividades que debe realizar cada trabajador en su puesto de trabajo están:	92
37	Ítem 10. ¿Se imparten a los trabajadores cursos de capacitación y adiestramiento en áreas específicas?	93

TABLA		P.P.
38	Ítem 10.1 Si su respuesta es afirmativa, los cursos han sido impartido por:	94
39	Ítem 10.2. ¿Los cursos que imparten están directamente relacionados con la actividad o función que realizan los trabajadores en la alcaldía?	95
40	Ítem 10.3 En el caso de haber proporcionado varios de estos cursos, ¿cada cuánto tiempo los realizan?	96
41	Ítem 11. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores de la alcaldía?	97
42	Ítem 11.1. Si su respuesta es afirmativa ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?	98
43	Ítem 11.2. ¿Informan de los resultados obtenidos en dicha evaluación a los trabajadores?	99
44	Ítem 11.3 Si su respuesta es positiva, ¿quién da a conocer dichos resultados?	100
45	Ítem 12. Los trabajadores reciben su salario:	101
46	Ítem 13. ¿Son descontados de los salario de los trabajadores las deducciones o aportes legales? (S.S.O., política habitacional, paro forzoso, etc.).	102
47	Ítem 14. Aparte del salario que los trabajadores reciben por su trabajo, cuáles de las siguientes bonificaciones perciben:	103
48	Ítem 15. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la oficina de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Fernández Feo?	104
49	Ítem 16. ¿Al momento de ingresar un trabajador le dio a conocer usted los peligros existentes o riesgos que puede correr al realizar su trabajo?	105
50	Ítem 16.1. ¿Proporcionan los equipos de protección adecuados a los trabajadores que así lo requieren?	106

LISTA DE GRAFICOS

GRÀFICO		P.P.
1	Ítem 3. Grado de Instrucción	54
2	Ítem 4. Experiencia en la empresa	55
3	Ítem 5. ¿Conoce usted el funcionamiento de la Oficina de Recursos Humanos de la alcaldía?	56
4	Ítem 6. ¿Cómo obtuvo usted el cargo que desempeña actualmente?	57
5	Ítem 7. ¿El Gerente de Recursos Humanos, o supervisor inmediato, le aplicaron alguna prueba cuando fue seleccionado para ocupar el cargo?	58
6	Ítem 7.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál prueba le fue aplicada?	59
7	Ítem 8. En el momento en que ingresó a la Alcaldía usted recibió:	60
8	Ítem 8.1 ¿Quiénes le proporcionaron estas indicaciones o instrucciones cuando comenzó a trabajar en la Alcaldía? (En caso de haberlas recibido)	62
9	Ítem 9. ¿Conoce usted la descripción del cargo que ocupa? (Nombre, ubicación en el organigrama, contenido)	64
10	Ítem 9.1. ¿Cómo considera usted que están definidas las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?	65
11	Ítem 10. ¿Durante el tiempo que ha laborado en la alcaldía, ha recibido algún curso o taller que le haya permitido mejorar en su trabajo?	66
12	Ítem 10.1. Si su respuesta es afirmativa, el curso que ha recibido ha sido impartido por:	67
13	Ítem 10.2 ¿El curso que le ha sido impartido esta directamente relacionado con la actividad que usted realiza en la alcaldía?	68
14	Ítem 10.3 En el caso de haber recibido varios de estos cursos, ¿cada cuánto tiempo los realizan?	69
15	Ítem 11. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la alcaldía le han realizado alguna evaluación del desempeño? (Evaluación que realiza el supervisor inmediato al trabajo que usted hace en la Alcaldía y la manera como lo hace)	70
16	Ítem 11.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cada cuánto tiempo realizan esta evaluación?	72

GRÀFICO	P.P.
17 Ítem 11.2 ¿Le informan a usted de los resultados obtenidos en dicha evaluación?	73
18 Ítem 11.3 Si su respuesta es positiva, ¿quién se los da a conocer?	75
19 Ítem 12. Recibe usted su sueldo o salario de manera:	76
20 Ítem 13. Considera usted que el salario devengado es:	77
21 Ítem 14. ¿Son descontados de su salario las deducciones o aportes legales? (S.S.O., política habitacional, paro forzoso, etc.)	78
22 Ítem 15. Aparte del salario que recibe por su trabajo, cuáles de las siguientes bonificaciones recibe usted:	79
23 Ítem 16. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la oficina de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Fernández Feo?	81
24 Ítem 17. ¿El Jefe de Recursos Humanos o su Supervisor Inmediato le dieron a conocer los peligros existentes o riesgos que puede correr al realizar su trabajo?	82
25 Ítem 17.1. ¿Requiere la labor que usted realiza el uso de algún equipo de protección?	83
26 Ítem 3. Grado de Instrucción	84
27 Ítem 5. ¿Cuáles de los siguientes subsistemas aplica la Oficina de Recursos Humanos a los trabajadores de la alcaldía?	85
28 Ítem 6. ¿De qué manera reclutan o atraen al personal para los puestos vacantes de la alcaldía?	86
29 Ítem 7. ¿Al quedar seleccionada una persona para la ocupación de un cargo se le realiza alguna prueba?	87
30 Ítem 7.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles de las siguientes pruebas aplican al ingreso de un trabajador?	88
31 Ítem 8. Cuando un trabajador, comienza sus labores en la alcaldía recibe:	89
32 Ítem 8.1 ¿Quién proporciona la inducción? (en caso de proporcionarla)	90
33 Ítem 9. ¿Todos los cargos existentes en la alcaldía tienen su respectiva descripción? (Nombre, ubicación en el organigrama, contenido)	91
34 Ítem 9.1 Las funciones y actividades que debe realizar cada trabajador en su puesto de trabajo están:	92
35 Ítem 10. ¿Se imparten a los trabajadores cursos de capacitación y adiestramiento en áreas específicas?	93

GRÀFICO	P.P.
36 Ítem 10.1 Si su respuesta es afirmativa, los cursos han sido impartido por:	94
37 Ítem 10.2. ¿Los cursos que imparten están directamente relacionados con la actividad o función que realizan los trabajadores en la alcaldía?	95
38 Ítem 10.3 En el caso de haber proporcionado varios de estos cursos, ¿cada cuánto tiempo los realizan?	96
39 Ítem 11. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores de la alcaldía?	97
40 Ítem 11.1. Si su respuesta es afirmativa ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?	98
41 Ítem 11.2. ¿Informan de los resultados obtenidos en dicha evaluación a los trabajadores?	99
42 Ítem 11.3 Si su respuesta es positiva, ¿quién da a conocer dichos resultados?	100
43 Ítem 12. Los trabajadores reciben su salario:	101
44 Ítem 13. ¿Son descontados de los salario de los trabajadores las deducciones o aportes legales? (S.S.O., política habitacional, paro forzoso, etc.).	102
45 Ítem 14. Aparte del salario que los trabajadores reciben por su trabajo, cuáles de las siguientes bonificaciones perciben:	103
46 Ítem 15. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la oficina de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Fernández Feo?	104
47 Ítem 16. ¿Al momento de ingresar un trabajador le dio a conocer usted los peligros existentes o riesgos que puede correr al realizar su trabajo?	105
48 Ítem 16.1. ¿Proporcionan los equipos de protección adecuados a los trabajadores que así lo requieren?	106

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**Propuesta de Reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos en
la Alcaldía del Municipio Fernández Feo del Estado Táchira para Mejorar
los Sistemas Involucrados al Área de Personal**

Autor: Vaccari, Johanna

Tutor: Flores, Rossana

Año: 2004

RESUMEN

La presente investigación propone la reestructuración de la oficina de recursos humanos en la Alcaldía del Municipio Fernández Feo para mejorar los sistemas involucrados al área de personal. Las características del problema permiten enmarcarlo en una investigación de tipo descriptiva, donde se incorporan dos tipos de diseño, de campo y documental. Debido al tamaño de la población se tomó una muestra de cuarenta y cinco personas que permitieron obtener la información necesaria para la realización del presente estudio, por medio de dos cuestionarios, uno, el cuestionario "A" dirigido a los trabajadores y el cuestionario "B" dirigido al personal responsable de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía. La información recolectada permitió evaluar los procesos llevados a cabo actualmente en dicha oficina, lo cual condujo a la elaboración de la propuesta, que se basa en la aplicación de los subsistemas de recursos humanos adaptados a las necesidades del organismo objeto de estudio.

Descriptores: Reestructuración de la oficina de recursos humanos, cuestionarios, Alcaldía del Municipio Fernández Feo.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es una disciplina que con el transcurrir del tiempo ha experimentado grandes innovaciones, adaptándose a los cambios suscitados en el entorno tanto económico como político y cultural. Cada día existe más competencia, los retos que deben asumir las organizaciones para mantenerse son cada día mayores.

Es notable el auge que se ha desarrollado en cuanto a la adopción de nuevas tendencias en el área de personal, tanto es así, que todas las organizaciones, tanto públicas como privadas han acogido modelos que se adapten a su cultura organizacional para poder cubrir esas necesidades imperantes.

La presente investigación, aborda las cuestiones principales en cuanto al funcionamiento de la Oficina de Recursos Humanos de La Alcaldía del Municipio Fernández Feo, el orden seguido para su desarrollo ha sido el siguiente:

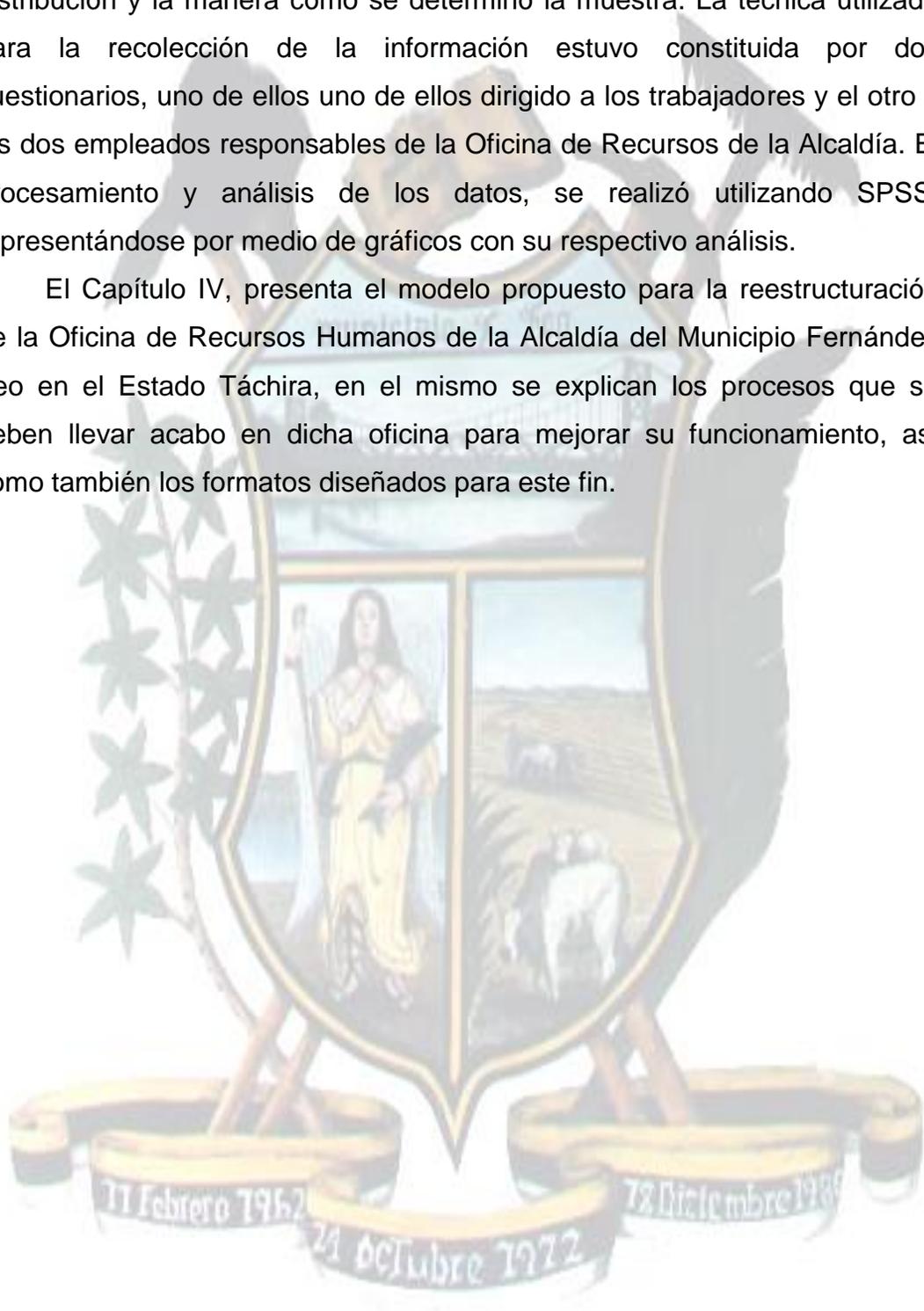
El primer Capítulo, donde se plantea y formula el problema, junto con el objetivo general y los específicos de la investigación. Se justifica y se exponen los alcances y limitaciones de la misma.

El Capítulo II, contiene los antecedentes de la investigación, es decir, una pequeña síntesis de investigaciones que se relacionan con la presente; así como también el marco teórico del estudio, las bases legales en las que se apoya, la definición de términos utilizados a lo largo del estudio y la operacionalización de las variables que intervinieron en su realización.

El Marco Metodológico se encuentra en el Capítulo III, se define el nivel de la investigación que es de tipo descriptiva, el diseño en el que se incorpora, que es de campo y documental, la población con su respectiva

distribución y la manera cómo se determinó la muestra. La técnica utilizada para la recolección de la información estuvo constituida por dos cuestionarios, uno de ellos dirigido a los trabajadores y el otro a los dos empleados responsables de la Oficina de Recursos de la Alcaldía. El procesamiento y análisis de los datos, se realizó utilizando SPSS, representándose por medio de gráficos con su respectivo análisis.

El Capítulo IV, presenta el modelo propuesto para la reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo en el Estado Táchira, en el mismo se explican los procesos que se deben llevar a cabo en dicha oficina para mejorar su funcionamiento, así como también los formatos diseñados para este fin.



CAPITULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

En la actualidad, a raíz de la globalización económica y de la competencia mundial, se ha generalizado una tendencia en las organizaciones de dar cada día mayor importancia al personal que en ella labora, tomando en cuenta el recurso humano no como recurso productivo, dotados de habilidades físicas y manuales, sino como un factor determinante en el desarrollo y éxito de toda organización. Es por eso que la administración de personal ha venido evolucionando y se ha perfeccionado a través de los años, se remonta a los inicios del siglo XX, después del impacto que tuvo la revolución industrial.

Con el paso de los años sufrió un gran cambio y se amplificó el concepto que hoy conocemos como Administración de Personal, no sólo consistía en mediar entre patronos y trabajadores, dentro de sus objetivos se encontraba el poner en práctica lo que la legislación laboral contemplaba y cada vez representaba mayor importancia para los empresarios el recurso humano que en su organización se encontraba.

En Venezuela, la Administración de Recursos Humanos se comienza a desarrollar en las primeras décadas del siglo pasado, cuando las multinacionales petroleras estadounidenses y europeas impusieron sus sistemas gerenciales y administrativos desde su casa matriz, pero nunca tomando en cuenta a los trabajadores, sino para evitar conflictos internos que pudieran presentarse en el futuro. Los derechos que otorgaba la Ley del

Trabajo de 1936 a los trabajadores, originó que las personas que se encontraban a cargo de la unidad que manejaba el personal y los mismos empresarios tomaran conciencia de estos derechos y de los deberes que tenían para con estos, por tanto surge la necesidad que profesionales de las relaciones industriales se ocupen de la Administración de Recursos Humanos y de los conflictos que de ella surgen, no sólo desde el punto de vista económico, sino tomando en cuenta aspectos psicológicos, filosóficos, sociológicos y el derecho.

La complejidad de las relaciones laborales hace apremiante la necesidad de contar con un departamento con personal altamente calificado y competente que sea capaz de abordar todo tipo de problemas y situaciones que día a día se presentan en el desarrollo de las actividades de toda empresa.

En el presente la gran mayoría de los responsables del recurso humano están conscientes de que los empleados son los activos más importantes con que cuenta una organización; estos se han convertido en el factor determinante del éxito y supervivencia de las organizaciones. Es por esta razón que toda empresa debería contar con este departamento, independientemente de su tamaño, y posicionándolo al mismo nivel que los otros departamentos de la organización.

En los últimos años, en Venezuela se ha dado una notable importancia a la función que realizan los departamentos de personal o más específicamente las Gerencias de Recursos Humanos en las organizaciones grandes y pequeñas, sobre todo en el área central y oriental del país, que es donde se encuentran las principales zonas industriales.

En el estado Táchira, por las características de la región, y el tipo de organización familiar que predomina en el área, donde el empresario tachirense se encarga de todos los procesos y de todas las actividades que en ella se llevan a cabo, no es muy común encontrarse con una Gerencia de Recursos Humanos bien establecida, con personal idóneo y con métodos y

procedimientos bien definidos que permitan conocer y satisfacer las necesidades de los trabajadores, involucrar a los empleados en los procesos, creándole un sentido de pertenencia e identificación con la organización logrando que éstos realicen su mayor esfuerzo para la consecución de los objetivos organizacionales planteados.

Con base a lo establecido anteriormente se puede concluir, que uno de los principales obstáculos de las empresas en el estado Táchira es la falta de conocimiento que poseen de la importancia del Recurso Humano para el desarrollo y éxito de sus organizaciones, y por ende el logro de las metas establecidas, la ausencia de verdaderos profesionales en el área capaces de implantar sistemas efectivos para el buen desempeño del Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones.

De esta situación no escapan los organismos públicos que en el Estado Táchira ejercen sus funciones, tal es el caso de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, que a pesar de que en ella se encuentra la Oficina de Recursos Humanos, carece de profesionales con altos conocimientos y habilidades específicas en el área, por lo tanto no realizan las tareas básicas de la gestión de Recursos Humanos, no emplean nuevas tendencias de administración de personal, se limitan a las funciones de administración que le son delegadas y todo esto origina que no se aproveche al capital humano que en la organización labora, además, no se motiva a los trabajadores dándoles la importancia que se merecen, ya que depende de ésta la manera como los trabajadores perciben la organización y su trabajo.

Es por esta razón, que se quiere proponer la reestructuración de la unidad de Recursos Humanos para la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, para de esta forma dar una visión general a las personas encargadas de la administración en el organismo, con el fin de que se realicen correctamente procesos básicos como:

- **Reclutamiento y Selección de Personal:** Se realiza la selección de personal, pero no se toman en cuenta los pasos específicos para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

- **Inducción:** Se le orienta al trabajador sobre el trabajo que ha de realizar, pero no se da la socialización para que éste conozca el funcionamiento del organismo.

- **Análisis y Descripción de Cargos:** Existe una descripción de cargos, pero no está actualizada. Los cargos no tienen bien delimitadas sus funciones ni actividades.

- **Capacitación y Adiestramiento:** Actualmente se realizan algunas actividades enfocadas a enseñar a los empleados tareas inherentes al cargo, pero sin considerar cuáles son los trabajadores que presentan necesidades de capacitación.

- **Evaluación del Desempeño:** Debido a la ausencia de profesionales en el área de recursos humanos, no se evalúa el desempeño de los trabajadores.

- **Nómina y Administración de Salarios:** Esta actividad está limitada al pago de salarios y beneficios derivados de la Ley Orgánica del Trabajo.

Según lo señalado por Brewer-Carias (1984:140):

Los municipios deben establecer un régimen de administración de personal que garantice la escogencia, promoción y ascenso por el sistema de mérito, una remuneración acorde con las tareas que se desempeñen, estabilidad en los cargos y un adecuado sistema de seguridad social.

Se destaca la importancia de la investigación en este sentido, ya que todo organismo debe contar con un departamento o unidad de Recursos Humanos y sobre todo con profesionales en el área que contribuyan al mejoramiento de la gestión que allí se desarrolla.

Formulación del Problema.

De la presente investigación se dará respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué funciones realiza actualmente la oficina de Recursos Humanos?
- ¿Están definidos los subsistemas de Recursos Humanos?
- ¿Qué procedimientos realiza la oficina de Recursos Humanos para: Reclutar y seleccionar personal, inducción, capacitación y adiestramiento, evaluación del desempeño, etc.?
- ¿Existe actualmente personal especializado en el área de Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Fernández Feo?
- ¿La reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos podrá contribuir con el mejoramiento de la gestión en el organismo?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Proponer la reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Fernández Feo del Estado Táchira para mejorar los sistemas involucrados al área de personal.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar los procesos llevados a cabo actualmente por la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo.
- Definir los subsistemas de Recursos Humanos requeridos para el correcto funcionamiento de la unidad.
- Planificar los procesos de Recursos Humanos ajustados a la organización.

Justificación.

La presente investigación se realiza para destacar la importancia de la Gerencia de Recursos Humanos dentro de cualquier empresa, las actividades básicas que se deben realizar y los beneficios que traen estas actividades para la organización y para el desenvolvimiento de los trabajadores en el desempeño diario de sus funciones, es por esta razón que el objetivo principal es: Proponer la reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Fernández Feo del Estado Táchira para mejorar los sistemas involucrados al área de personal.

Asimismo, se plantea la necesidad de dar una visión clara de los subsistemas que comprende dicha unidad a las personas responsables de la misma, ya que no son especialistas en el área, a fin de que éstos evalúen la situación actual de los trabajadores y encuentren soluciones a dificultades o situaciones que a diario se presentan en el desarrollo del trabajo.

La puesta en marcha de las actividades que comprende la Gerencia de Recursos Humanos, permitirá una mejor organización del trabajo dentro del organismo, también proporcionará un mayor grado de satisfacción y motivación en los trabajadores, lo que se traducirá en una mejora significativa de las labores que allí se realizan; esto es conveniente no sólo para los empleados de la alcaldía, sino también para los habitantes de la comunidad y población en general.

Alcances.

La presente investigación, busca, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos, la puesta en marcha de los diferentes subsistemas que comprende la Gerencia de Recursos Humanos, es por eso que el objetivo principal de la investigación es proponer la reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos para mejorar los sistemas involucrados a esta área, incrementar positivamente el desempeño de los trabajadores así como aumentar su interés en estar capacitándose constantemente.

Se espera que la investigación sea de utilidad no sólo para el organismo objeto de estudio, sino para organizaciones que presenten las mismas características, todo esto con la finalidad de que aumenten su eficiencia, eficacia y puedan aprovechar al máximo el capital humano que en su organización labora.

Limitaciones.

La realización del presente trabajo de grado presentó inconvenientes de diversa naturaleza e importancia:

- Poca disposición del personal de la oficina de Recursos Humanos para proporcionar información.
- Ausencia de un profesional en el área dentro del organismo, capaz de orientar y facilitar la investigación.
- La ubicación geográfica de la Alcaldía dificultó el traslado a la misma.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.

Orozco V. Aidile (1999): Propuesta de reestructuración del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Libertador, Capacho Estado Táchira basado en un modelo de administración de Recursos Humanos

La investigación se realizó por la necesidad de darle una función más amplia al Departamento de Recursos Humanos, ya que se detectaron algunas irregularidades en el funcionamiento del mismo.

El estudio fue de tipo descriptivo y de diseño documental y de campo, la muestra utilizada fue de 25 personas y dicha investigación concluyó que el departamento de Recursos Humanos del organismo cumple funciones básicas del área.

Duque C., Edith (1999): Propuesta de creación del departamento de Recursos Humanos dentro de la estructura organizativa de una organización basada en un diagnóstico. Caso Empresa Serviesca.

Surge de la carencia del Departamento de Recursos Humanos en la empresa caso de estudio, fue una investigación basada en el método descriptivo. Se tomó una muestra de quince (15) personas de una población de setenta y tres (73) y su principal recomendación fue la creación del Departamento de Recursos Humanos.

Bases Teóricas.

Definición de administración de recursos humanos.

Martilla, Jhon A. y James, Jhon C. (1977:79) señalan: “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la administración de recursos humanos estudia todo lo relacionado con las personas y las organizaciones donde laboran, reconociendo su complejidad e importancia y proporcionándole una serie de elementos que la amplifican y dinamizan.

Importancia de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos, constituye hoy día una de las ramas más importantes de la administración, con la creciente globalización y la competencia mundial, el capital humano o las personas que trabajan en las empresas se han convertido en pilar fundamental de toda organización. Se aprecia el recurso humano como una ventaja competitiva frente a otras empresas, por lo tanto se podría decir que el éxito o fracaso de toda organización depende en gran parte al personal que en ella labora.

El factor humano, sería entonces el más importante dentro de una empresa, por tanto es necesario que éste se sienta satisfecho con la organización para que su actividad se dirija hacia el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo de estrategias planteadas.

El departamento o unidad de recursos humanos, debido a sus características y naturaleza, se presenta entonces como una exigencia de

toda organización moderna, y con el tiempo se torna más compleja y desafiante debido a los constantes cambios del entorno económico.

Objetivos de la administración de recursos humanos.

Los objetivos de la administración de recursos humanos están conformados por los fines que tenga la organización, por intereses de los trabajadores que en ella laboran y además por intereses que muevan a la sociedad donde se desenvuelve.

Según Werther, William B. y Davis, Keith (1996:10), los objetivos de la administración de recursos humanos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

a. Objetivos corporativos: La administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, ya que ésta no es un fin en sí misma, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

b. Objetivos funcionales: Es necesario mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Cuando la administración de personal no se adecua a dichas necesidades, se desperdician recursos de todo tipo.

c. Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

d. Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas, por esta razón, reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

Subsistemas de la gestión de recursos humanos.

La gestión del recurso humano implica varios procesos muy

relacionados entre sí, de manera que, cuando se realiza o se ejecuta alguno de estos procesos o actividades incorrectamente, tiende a perjudicar a los demás.

Estos procesos dependerán y se aplicarán de acuerdo a la naturaleza y exigencias de la empresa y al entorno económico donde se desarrollen las mismas. Entre los procesos más importantes de la gestión de recursos humanos están: reclutamiento y selección, inducción, análisis y descripción de cargos, capacitación y adiestramiento, evaluación del desempeño, nómina y administración de salarios, etc.

Reclutamiento de personas.

El reclutamiento de personal consiste en la búsqueda de candidatos capacitados para ocupar puestos que se encuentren vacantes dentro de la organización.

Para Chiavenato, Idalberto (2000:208): “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Reclutamiento interno.

El reclutamiento interno se enfoca en los trabajadores de la organización. Está basado en la búsqueda de candidatos para puestos vacantes, en los mismos trabajadores de la empresa, tanto para ascensos como movimientos laterales, es decir, cargos del mismo nivel pero que requieren otras habilidades y destrezas para su ejecución. Este tipo de reclutamiento tiene mayor éxito cuando se busca ocupar cargos bajos o intermedios.

“El reclutamiento Interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento o unidad de recursos humanos con

las demás dependencias de la empresa” Según plantea Chiavenato (2000:222)

Ventajas del reclutamiento interno.

Al respecto Chiavenato, (2000:223) plantea las siguientes ventajas:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes.
- El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y auto evaluación constantes.
- Aprovechar las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene sus recompensas cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno:

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas, tal como lo reafirma Chiavenato, (2000:224):

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar allí. Si

la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestren condiciones o no logran esas oportunidades.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación de que al premiar el desempeño de un empleado por presentar competencia en algún cargo, lo ascienden sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente se estanca.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y situaciones de su organización, se adaptan a ello y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo se refiere a la búsqueda del o de los candidatos para ocupar una vacante en el exterior, es decir, con personas de afuera o ajenas a la organización, que se consiguen mediante el empleo de varias técnicas que se plantearán más adelante.

Para Chiavenato (2002:98), el reclutamiento externo también tiene sus pro y sus contra:

Ventajas del reclutamiento externo:

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.

- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.

- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.

- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.

- Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.

- Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

Desventajas del reclutamiento externo:

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- Requiere la aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos, por tanto representa costos operacionales.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Técnicas de reclutamiento externo.

Las principales técnicas de reclutamiento externo según Yoder (1974:428) son:

a. Solicitudes Personales:

En los períodos de actividad normal de los negocios, muchos gerentes encuentran que la fuente de la cual pueden extraer mayor número de nuevos empleados es la descrita generalmente como “solicitudes a la puerta”. En las depresiones, la dependencia en esta fuente se ve impulsada por el hecho de que el número de personas que hacen solicitudes aumenta considerablemente, mientras que las necesidades se reducen.

b. Nominaciones por parte de los empleados actuales:

Algunas organizaciones impulsan a sus empleados actuales a sugerir candidatos para empleos y ayudarlos a llenar sus solicitudes. En situaciones de escasez, las empresas han ofrecido recompensas financieras a los

empleados por su ayuda. Esta técnica presenta la ventaja de que los trabajadores reaccionan favorablemente con la oportunidad de ayudar a seleccionar a sus colegas y a sus compañeros de trabajo, por otro lado puede que la contratación recomendada por los empleados cree camarillas familiares y círculos internos de amigos íntimos.

c. Organizaciones Laborales:

Los sindicatos pueden ser importantes fuentes de empleo. El valor de los sindicatos como fuente de suministro depende considerablemente del grado de atención que los funcionarios del sindicato local proporcionen a encontrar candidatos para los puestos.

Algunos sindicatos locales actúan como servicios de empleos y usan las facilidades de su oficina sindical con este propósito. Otros proporcionan poca o ninguna asistencia de esta clase.

d. Publicidad:

La práctica más común de contratación es la publicidad. Se usan muchos tipos de publicidad para este propósito, incluyendo boletines, volantes, desplegados y anuncios en los periódicos, tarjetas solicitando ayuda en los autobuses urbanos, tranvías, automóviles privados, radio y televisión.

e. Exploración en Colegios y Universidades:

El reclutamiento en instituciones educativas es una práctica bien establecida para miles de empresas públicas y privadas. Éstas pueden requerir un gran número de trabajadores de oficina o pueden buscar

solicitantes para un programa de aprendizaje continuo, generalmente reclutados en las escuelas secundarias locales o en las cercanas a la región.

La búsqueda de graduados de colegios o universidades, incluyendo aquellos con título especializado está bien establecida y ha obtenido una aceptación creciente con el aumento de las demandas por trabajadores técnicos y profesionales.

f. Agencias de Empleos:

Para muchas organizaciones, los servicios de empleos públicos y privados ofrecen un medio de delegar algunas de las responsabilidades del reclutamiento y obtener un grado de habilidad especializada sin mantener un grupo para este propósito.

Generalmente los servicios de empleos públicos mantienen estadísticas sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y también registran y colocan en el campo laboral a trabajadores no especializados, semiespecializados, especializados y profesionales.

Las agencias privadas funcionan proporcionando trabajadores a empresas con puestos vacantes, pero sus servicios tienen un costo. En algunos casos estas agencias no verifican las capacidades del trabajador y solo lo envían a la empresa interesada.

g. Contratación de Ejecutivos:

Se han formado servicios de empleos privados especiales para ayudar a las organizaciones en su contratación a este nivel, son consultores para la administración. Buscan candidatos que llenen las especificaciones del puesto, buscando generalmente a un hombre que ya está empleado en una posición similar.

Por esta razón son acusados frecuentemente de piratería, al extraer personal de firmas en donde encuentran candidatos calificados.

h. Otras Fuentes:

En algunas localidades, las organizaciones fraternales, logias e iglesias pueden servir como agencias de empleo efectivas. Para ciertos tipos de empleados pueden hacerse solicitudes a otras organizaciones de negocios o a antiguos patrones. Algunas veces es conveniente, como asunto de política, contratar una cierta proporción de empleados en las instituciones penales.

Selección.

Concepto de selección.

En este sentido, Chiavenato (2000:239) expone que la selección: "...es escoger a, entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa..."

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento, y consiste en escoger, entre una lista de candidatos, al que se considere mejor para desempeñar un cargo vacante en la organización.

Bases para la selección de personas.

La selección se inicia con un estudio detallado de las especificaciones del puesto, para a partir de allí determinar las aptitudes y las características psicológicas y físicas que debe poseer el aspirante. Estas dos variables, los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos, van a constituir la ficha de especificaciones del cargo, que permitirá establecer qué técnicas de elección son las más adecuadas para aplicar a las personas que ocuparán el puesto.

Para recoger la información relacionada con el cargo se pueden realizar las siguientes actividades:

a. Descripción y análisis del cargo:

La descripción y análisis del cargo, consiste en una definición del contenido del cargo, lo que hace el ocupante y cómo lo hace, también considera las habilidades y capacidades que requiere dicho ocupante para desempeñarlo adecuadamente.

b. Técnica de los incidentes críticos:

Consiste en realizar anotaciones de hechos positivos o negativos que se deben considerar en el desempeño de un cargo y a su vez investigarlas cuando se lleve a cabo el proceso de selección.

c. Solicitud de personal:

Es un documento que inicia el proceso de selección, ya que evidencia la existencia de un cargo vacante, y por lo tanto la necesidad de encontrar a un nuevo empleado para ocuparlo. Lo realiza generalmente el gerente del área donde se presente la carencia, y deberá anotar las características y aptitudes del ocupante.

d. Análisis del cargo en el mercado:

Generalmente se realiza cuando el cargo vacante es nuevo, o el existente no se adapta a los constantes cambios del entorno económico, entonces las empresas realizan un análisis comparativo de cargos

semejantes en el mercado para obtener información y hacer los cambios y ajustes pertinentes.

En este mismo orden de ideas, las cualidades del personal que comúnmente se convierten en las bases para su selección son, entre otras:

- Habilidad.
- Experiencia.
- Edad.
- Sexo.
- Educación y entrenamiento.
- Características físicas.
- Apariencia.
- Inteligencia, iniciativa e ingenio.
- Aptitudes.
- Madurez y estabilidad emocional.
- Actitudes hacia el trabajo.
- Personalidad.

Técnicas de selección.

Una correcta aplicación de las técnicas de selección permitirá escoger al candidato más idóneo para la ocupación del cargo, ya que predice el desempeño futuro del mismo. Es fundamental, que los instrumentos que se apliquen para la selección del personal sean elaborados y aplicados por especialistas en el área, debido a su importancia y para que el margen de error en la selección de personal sea mínimo.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías:

1. La entrevista de selección.
2. Pruebas de conocimiento o capacidad.

3. Pruebas psicométricas.
4. Pruebas de personalidad.
5. Técnicas de simulación.

1. La entrevista de selección.

Es el método más utilizado en la selección de personal, y consiste en la realización de una serie de preguntas al aspirante al cargo, esta entrevista en la mayoría de los casos es la más influyente en la decisión final, ya que el entrevistador, que debe ser una persona preparada para realizar esta labor, plantea los escenarios y evalúa las actitudes, comportamientos y reacciones del individuo frente a ciertas situaciones o estímulos. A pesar de ser un método tan subjetivo es aplicado no sólo en las entrevistas para la selección, sino también a lo largo de la carrera del individuo dentro de una determinada organización.

2. Pruebas de conocimientos o de capacidades.

Las pruebas de conocimientos o de capacidades son instrumentos que se utilizan para medir los conocimientos profesionales o técnicos que posee un individuo para desempeñar el cargo vacante. Mediante la aplicación de estas pruebas se podrá comprobar si el individuo o aspirante tiene las habilidades requeridas para el cargo.

Existen diversas pruebas de conocimientos o capacidades, y estas se pueden aplicar cuando se realiza la selección de cualquier cargo, ya que comprenden conocimientos teóricos y prácticos, es por eso que se adaptan a cualquier tipo de organización.

3. Pruebas psicométricas.

Las pruebas psicométricas, permitirán determinar las aptitudes de cada individuo, diagnostican el futuro desempeño del trabajador en el cargo. Son pruebas confiables pues carecen del subjetivismo del entrevistador y los resultados son comparados con estándares de resultados en muestras representativas.

4. Pruebas de personalidad.

Estas pruebas son aplicadas cuando se esta interesado en conocer los rasgos sobresalientes de la personalidad del aspirante, su temperamento, miedos, fobias, estímulos y motivaciones, intereses, etc. Deben ser aplicadas por psicólogos e interpretadas por ellos mismos.

5. Técnicas de simulación.

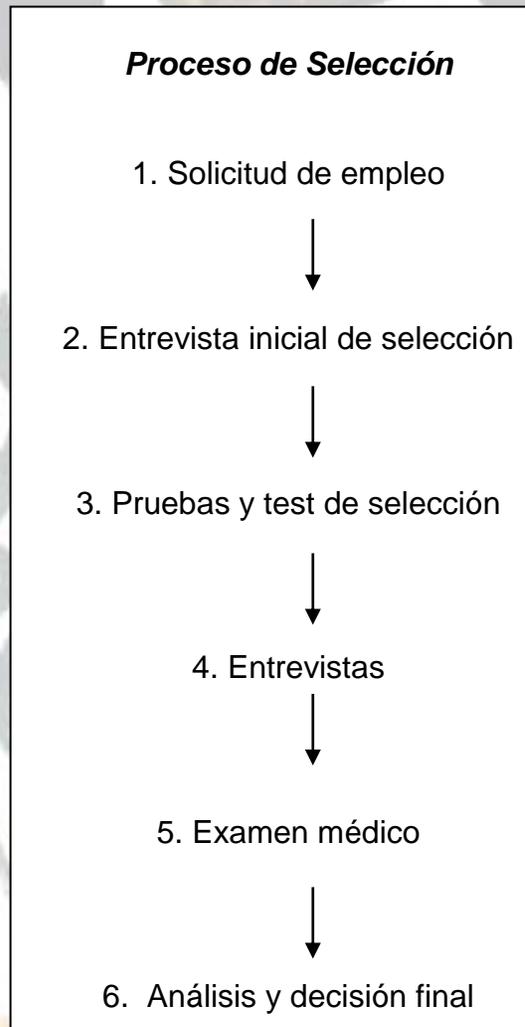
Consiste en la asignación de un rol o papel al aspirante que está íntimamente relacionado con el puesto que va a ocupar, de modo que dramatice cómo realizará la labor que desempeñará en la organización, esto permite dar una visión de su comportamiento ante las situaciones que se le presenten en el desarrollo de su trabajo. Esta técnica es ventajosa no sólo para la organización, sino que también el individuo podrá visualizarse desempeñando esa tarea y comprobar si eso es lo que realmente quiere.

Proceso de la selección de personas.

La selección es un proceso organizado, que comprende varias etapas y a medida que el aspirante las supera avanza a través de estas etapas, si de lo contrario, no supera alguna, hasta allí llegaría el proceso para dicho aspirante.

El proceso de selección es una secuencia de etapas, tal y como lo esquematiza Chiavenato (2002:131):

Proceso de selección



Fuente: Idalberto Chiavenato

Inducción.

Concepto de Inducción.

Cuando concluye la selección, previo reclutamiento de las personas, es necesario que la empresa realice una inducción a sus nuevos empleados, para que estos la conozcan y comiencen su proceso de socialización. Para Gómez, Balkin y Cardi (1998:161), la inducción: “Consiste en un proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo.”

Así mismo, Yoder (1974:537) considera que:

Estos programas están diseñados para familiarizar a los nuevos trabajadores con sus labores, para presentarlos a sus compañeros y para relacionar el trabajo del recién contratado con el de la organización total. Pueden ser breves, consistiendo en pláticas en un solo día, un recorrido por la planta y la entrega de folletos que explican las políticas de trabajo y los productos, historia y prospectos de la organización.

Análisis y Descripción de Cargos.

Concepto de descripción de cargos.

Chiavenato (2000), explica, que es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades

que comprende. Todas las fases que se ejecuta en el trabajo constituyen el cargo total.

El análisis y la descripción de los puestos de trabajo, es fundamental en la gestión de recursos humanos, brinda información confiable sobre la organización, las labores que realizan los empleados y el funcionamiento general de la organización.

Es conveniente para toda organización que posea una descripción de todas las actividades que en ella se realizan, para de esta forma:

- Hacer una mejor distribución del trabajo.
- Determinar cuál es el perfil que deben poseer los ocupantes.
- Establecer cuáles son las áreas de capacitación de cada cargo.
- Realizar una buena evaluación del desempeño, pues al tener las funciones de cada puesto se podrá verificar si el trabajador las realiza o no.
- Determinar las escalas salariales, de acuerdo a las actividades que tenga cada puesto, se realiza mayormente para cumplir con el principio de “a trabajo igual, salario igual”.

Pasos básicos para la descripción de cargos.

a. Se debe conocer la naturaleza de la organización, su filosofía, visión, estrategias.

b. Se debe determinar los objetivos a alcanzar (en este caso describir el cargo) y la información que se quiere recopilar así como establecer el instrumento a utilizar.

c. Se identifican y determina el cargo o los cargos objeto de estudio.

d. Se aplica el instrumento.

e. La Información que recopila el documento es vaciada en la descripción de cargos expresada bajo un modelo sencillo y práctico.

Capacitación y adiestramiento.

Concepto de capacitación.

Consiste en proporcionar a empleados nuevos o actuales habilidades necesarias con la finalidad de hacer más productivo el trabajo. Se imparten conocimientos o información teórica acerca de las tareas que realizan en el trabajo. La capacitación está dirigida a trabajadores calificados, técnicos y supervisores.

Concepto de adiestramiento.

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficacia en su puesto de trabajo. El adiestramiento, está dirigido a los trabajadores que realizan tareas de tipo manual, labores operativas, manejo de equipos y herramientas, en otras palabras, su fin, es proporcionar destrezas en trabajos de carácter muscular o motriz.

Tipos de capacitación.

1. Capacitación en el Puesto.

El trabajador adquiere los conocimientos mediante el desempeño habitual de la labor, es decir, al ingresar a la organización su jefe o supervisor experimentado le imparte la capacitación y los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo.

2. Capacitación por Instrucciones del Puesto.

Es aquella que requiere hacer una lista de todos los pasos necesarios para realizar un trabajo, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso se enumera también un punto clave correspondiente. Los pasos indican qué hacer o qué se debe hacer, mientras que los puntos clave señalan cómo se debe hacer y por qué.

3. Aprendizaje Programado.

Es el método sistemático para enseñar habilidades en el puesto, implica presentar preguntas o hechos determinados y permite que la persona responda para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

4. Capacitación Vestibular por Simulacros.

Consiste en capacitar a los empleados en equipos especiales fuera del trabajo, generalmente se aplica cuando son actividades de alto riesgo o que involucren la utilización de maquinarias muy costosas o especializadas, todo esto con el objeto de reducir los costos y los peligros de la instrucción.

5. Capacitación en empresas o negocios pequeños.

La capacitación en empresas o negocios pequeños, se puede dar siguiendo los pasos que se plantean a continuación:

- a.** Se deben establecer los objetivos de la capacitación.
- b.** Realizar una descripción del puesto detallada.
- c.** Elaborar un registro de análisis de tareas.

- d. Desarrollar una hoja de instrucciones de trabajo.
- e. Prepara o desarrollar el programa de capacitación.

Evaluación del desempeño.

Concepto de evaluación del desempeño.

Es todo el análisis sobre el desempeño de una persona en el trabajo, si alcanza o no los objetivos propuestos, qué hace exactamente. Es un factor que influye sobre la remuneración y ayuda a determinar si existen necesidades de capacitación.

Chiavenato (2000:357), plantea:

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

Objetivos de la evaluación del desempeño:

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, Chiavenato (2000:364), los presenta de tres maneras:

a. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

b. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

c. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Responsables de la evaluación del desempeño.

- a. Autoevaluación del desempeño.
- b. El gerente o supervisor.
- c. El empleado y el gerente.
- d. Equipo de trabajo.
- e. Evaluación de 360°.
- f. Evaluación hacia arriba.
- g. Comisión de evaluación de desempeño.
- h. El órgano de recursos humanos.

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.

- Escalas gráficas.
- Selección forzada.
- Investigación de campo.
- Método de los incidentes críticos.
- Listas de verificación.

Nómina y administración de salarios.

Concepto de salario.

Se puede definir salario según Urquijo (1992:15): “Se entiende por salario toda retribución que recibe una persona a cambio de un servicio prestado con su trabajo, a otra, para alguna actividad productiva o la realización de un servicio”.

Concepto de administración de salarios.

La administración de sueldos y salarios comprende un área fundamental en la administración de recursos humanos, es considerada la más importante, ya que son las compensaciones la principal fuente de motivación para los empleados, cuando son suficientes para la satisfacción de sus necesidades.

Cuando las compensaciones son insuficientes, es probable que los empleados reflejen esta situación en su desempeño, lo que trae como consecuencia una baja productividad, ausentismo, protestas y en casos graves, puede que los trabajadores busquen otro empleo.

Chiavenato (2000:414), plantea la definición de administración de salarios así: “La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”.

Higiene y Seguridad Industrial.

Con respecto a higiene y seguridad en el trabajo, Chiavenato (2000: 478) plantea lo siguiente:

Desde el punto de vista de la administración de Recursos Humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La seguridad industrial es una disciplina que establece normas preventivas con el fin de evitar accidentes y sus consecuencias.

Según la norma venezolana COVENIN 2260-88, se define seguridad industrial como: “el conjunto de principios, leyes, criterios y normas formuladas cuyo objetivo es el de controlar el riesgo de accidentes y daños, tanto las personas como a los equipos y materiales que intervienen en el desarrollo de toda actividad productiva”.

Accidente de Trabajo.

Un accidente de trabajo es cualquier acontecimiento que ocurre en el lugar de trabajo. En algunas ocasiones este accidente causa lesiones al trabajador, en otras no.

Bases Legales.

Las leyes vinculadas con el personal que se tomaron como referencia para la elaboración de la investigación, pero sin intención de estudiar ni abarcar ninguna específicamente:

La *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* en su Artículo 144, contempla que la ley establecerá el estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la administración pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social.

La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, los funcionarios de la alcaldía deben regirse por el estatuto de la función pública.

La *Ley del Estatuto de la Función Pública*, según su Artículo 1, regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias

públicas y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende:

1. El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas.

2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

Así mismo, la Ley de Estatutos de la Función Pública, contempla los procesos de recursos humanos detalladamente en los siguientes artículos:

- TITULO V. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- Capítulo I. Selección, Ingreso y Ascenso.
- Capítulo II. Clasificación de Cargos.
- Capítulo III. Remuneraciones.
- Capítulo IV. Evaluación del desempeño.
- Capítulo V. Capacitación y Desarrollo de Personal.

Otras leyes relacionadas con el personal que se tomaron como referencia para la elaboración de la investigación son las siguientes:

- Ley orgánica del trabajo y su reglamento.
- Reglamento de higiene y seguridad industrial.

Definición de Términos.

Administración de recursos humanos: Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.

Agencia de Empleos: Entidad que mediante un pago que efectúa el empleado en perspectiva, el empleador en perspectiva, o ambos, proporciona a una organización fuentes o información específica sobre recursos humanos potencialmente idóneos.

Análisis de puesto: Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto determinado.

Análisis y Descripción de Cargos: Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

Capacitación y Adiestramiento: Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.

Coordinación: Logro de armonía entre los esfuerzos individuales y de grupo para alcanzar los propósitos y objetivos colectivos.

Departamento: Área, división o rama de una empresa sobre la cual un administrador tiene autoridad respecto al desempeño de actividades y resultados específicos.

Empleo: Busca lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a la planeación de recursos humanos.

Estrategias: Programas generales de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos generales.

Inducción: Orientación e integración de los nuevos funcionarios.

Motivación: Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada.

Objetivos o metas: Fines hacia los cuales se dirige la actividad: los puntos finales de la planeación.

Periodo de evaluación: Lapso de tiempo cronológico al que se refiere evaluación del desempeño.

Planificación de Recursos Humanos: Es el proceso mediante el cual la gerencia se asegura de tener al personal correcto que sea capaz de terminar las tareas que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos.

Presupuesto: Descripción de los planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

Promoción: Cambio dentro de la organización a una posición más alta, con mayores responsabilidades y que requiere de mayor capacidad y conocimientos.

Reclutamiento y Selección de Personal: Los pasos específicos que se toman para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Recursos humanos: El grupo de persona que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa.

Vacante: Cargo que no tiene ocupante



Operacionalización de las Variables

Según Hernández Sampieri, (2003:146), las variables se pueden definir como: "...una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse observarse."

Al identificarse las variables, es necesario operacionalizarlas, es decir, traducir las variables a indicadores o unidades de medición.

Las variables se operacionalizaron de la siguiente manera:







CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Nivel de Investigación.

Las características del problema planteado permiten enmarcar el estudio en una investigación de tipo descriptiva. “Es un estudio descriptivo porque caracteriza los hechos o grupos con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, según la opinión de Arias, (1997); este tipo de investigación se ocupa de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

Este tipo de estudio, permitió realizar una descripción sistémica de las actividades que realiza el organismo en lo que se refiere a la administración de recursos humanos, e identificar las características del universo de investigación, comportamientos, actitudes, etc. Con el fin de entender y analizar correctamente los datos al final de la descripción, es necesario basarse en adecuados criterios teóricos.

Diseño de la Investigación.

En la presente investigación se incorporan dos tipos de diseño, de campo y documental. Es de campo, debido a que los datos se recogen directamente de la realidad y se utilizarán fuentes primarias, es decir, que la información se tomó de la realidad de un suceso o acontecimiento. Y a su vez es documental, por cuanto se necesita de literatura especializada en el tema, para de esta forma contar con amplios conocimientos del problema objeto de estudio.

Debido a que el objetivo principal de la investigación es “Proponer la reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Fernández Feo del estado Táchira para mejorar los sistemas relacionados al personal”, fue necesario investigar directamente con el personal del organismo, la situación actual de la oficina de recursos humanos y determinar las necesidades que estos manifiestan en relación a esta área.

Población y muestra.

Según Castellano (1997:32), La población: “Es el conjunto de individuos que forman el grupo de interés para una investigación determinada. Para el estudio de ese grupo se tomará un sector, al cual se le conoce como muestra.”

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003:302) la muestra desde un enfoque cuantitativo es: “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.”

La población está definida por ciento trece (113) personas, que laboran en la alcaldía del municipio Fernández Feo.

TABLA Nº 2. Población.

Alcaldesa	1	Analista de presupuesto	1
Asistente de Administración	1	Analista de personal	1
Director de Hacienda	1	Instructor	1
Jefe Rel. Interinstitucionales	1	Tribunal	1
Secretarias	12	Coordinación Proal	1
Escribiente	1	Comisión Popular	1
Sindico	2	Mensajeros	2
Ingeniero Municipal	3	Guarañero	1
Jefe de Recursos Humanos	1	Caporal	1
Bomberos	5	Bedel	10
Recaudador	3	Chofer	10
Auxiliar de Biblioteca	1	Vigilante	7
Bibliotecario	1	Utilitis	2
Jefe de transporte	1	Obreros	9
Archivista	1	Ecónomo	1
Inspector de obras	1	Director municipal	1
Fiscal obras	2	Mecánico	1
Fiscal	1	Consejero	2
Departamento de prensa	1	Asesor legal	1
Almacenista	1	Ayudante de Máquina	1
Protocolo	1	Promotor departamental	1
Asistente de compras	1	Instituto del menor	1
Docentes	8	Albañil	2
Contabilidad	1	Petrolero	2
		TOTAL	113

Fuente: Vaccari, (2004)

La muestra que se utilizó para la realización de la investigación es de tipo no probabilística, ya que, según Hernández, Fernández y Baptista (2003:306) "...la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación".

La muestra o elementos para la realización de la investigación se escogieron dependiendo de la importancia que representaren para realizar la misma. Este tipo de muestra, supone un procedimiento de selección informal y arbitraria.

En tal sentido, para establecer el tamaño óptimo de la muestra se utilizó la fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * NP * P * Q}{(NP - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

E = Error admisible.

Z = Número de unidades de la distribución estándar en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza.

Nivel de confianza del 95% $Z = 1.96$

NP = Tamaño de la población.

P = Proporción de la población que posee las características de interés estimado.

Q = Proporción de la población que no posee las características de interés estimado.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 113 * 0.95 * 0.05}{(113 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.95 * 0.05} = 44.585 = 45 \text{ personas}$$

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para recoger la información, se utilizó la técnica de la encuesta por medio del diseño de dos cuestionarios constituidos por una serie de preguntas relacionadas con el objeto de estudio. El primero denominado cuestionario "A" (ver anexo A) dirigido a los trabajadores de la Alcaldía, y un segundo cuestionario, denominado "B", dirigido al personal responsable de la

Oficina de Recursos Humanos del organismo, dos empleados que componen dicha Oficina (ver anexo B). Así mismo, dichos cuestionarios fueron sometidos a un proceso de revisión y validación, realizada por un grupo de expertos en la materia, por medio de una constancia y formato de “Validación del Instrumento” (ver anexo C, D y E), para conocer si reunían el contenido necesario que diera cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

Mediante la aplicación de los dos instrumentos, se pudo conocer la situación actual y el funcionamiento del área de Recursos Humanos de la Alcaldía, con preguntas previamente formuladas para obtener información relacionada con los objetivos del estudio, centrando la atención en un punto focal predeterminado.

Procesamiento y análisis de los datos.

Después de recolectar los datos necesarios se ordenaron para su análisis por medio de tablas donde se registró la información de los resultados indicando el porcentaje. El programa estadístico utilizado es SPSS. Los resultados se presentan de igual forma por gráficos explicativos con un análisis de dichos resultados.

Tabla N° 28. Ítem 3. Grado de Instrucción.

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0
Bachillerato	1	50%
T.S.U.	1	50%
Universitaria	0	0
Postgrado	0	0
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

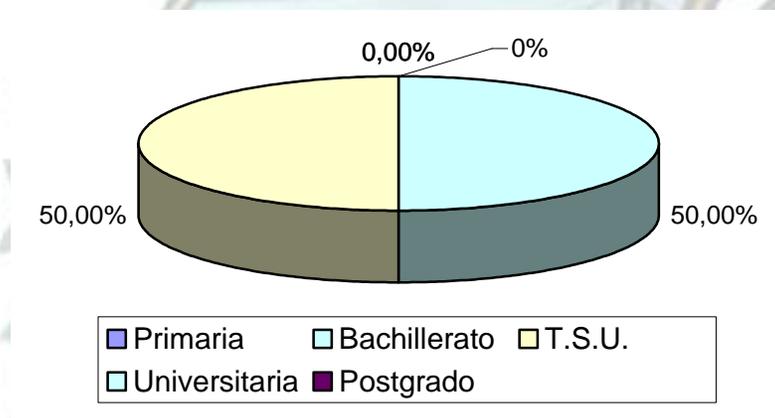


Gráfico N° 26. Ítem 3. Grado de Instrucción.

El 50% de las personas encargadas de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía, tiene un grado de instrucción de bachillerato, el otro 50% o la otra persona responsable del manejo de los recursos humanos de la Alcaldía es un Técnico Superior Universitario.

Se puede notar la ausencia de especialistas en el área de recursos humanos en el manejo de la Oficina encargada del personal en la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, puede que esta sea una de las razones por las cuales no funciona correctamente.

Tabla Nº 29. Ítem 5. ¿Cuáles de los siguientes subsistemas aplica la Oficina de Recursos Humanos a los trabajadores de la alcaldía?

	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento	1	50%
Selección	0	0%
Inducción	0	0%
Análisis y descripción de cargos	0	0%
Capacitación y adiestramiento	0	0%
Nómina y administración de salarios	0	0%
Todos	1	50%
Ninguno de los anteriores	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

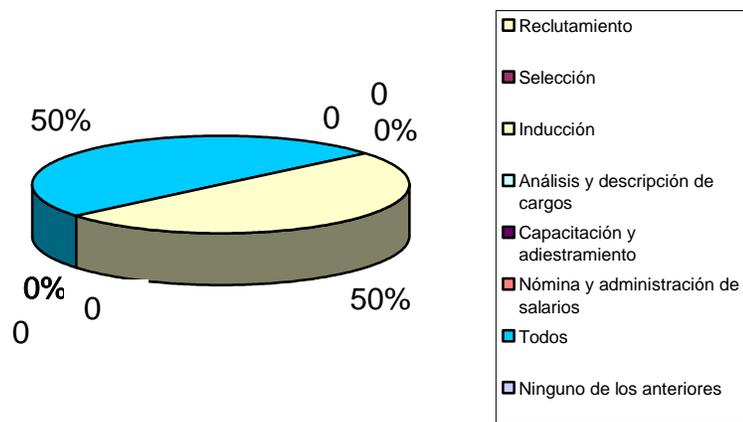


Gráfico Nº 27. Ítem 5. ¿Cuáles de los siguientes subsistemas aplica la Oficina de Recursos Humanos a los trabajadores de la alcaldía?

El 50% de los encuestados afirman que de todos los subsistemas, sólo se lleva a cabo el reclutamiento en la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía, por otro lado el jefe de Recursos Humanos afirma que se aplican todos los subsistemas mencionados.

Es curiosa la divergencia de opiniones de las dos personas encargadas de la oficina en cuanto a los procesos que se aplican al personal, y la forma como se llevan a cabo.

Tabla Nº 30. Ítem 6. ¿De qué manera reclutan o atraen al personal para los puestos vacantes de la alcaldía?

	Frecuencia	Porcentaje
Ascenso o transferencia	0	0%
Solicitud ante la alcaldía	1	50%
Recomendado por empleado	1	50%
Concurso de ingreso	0	0%
Medio de comunicación	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

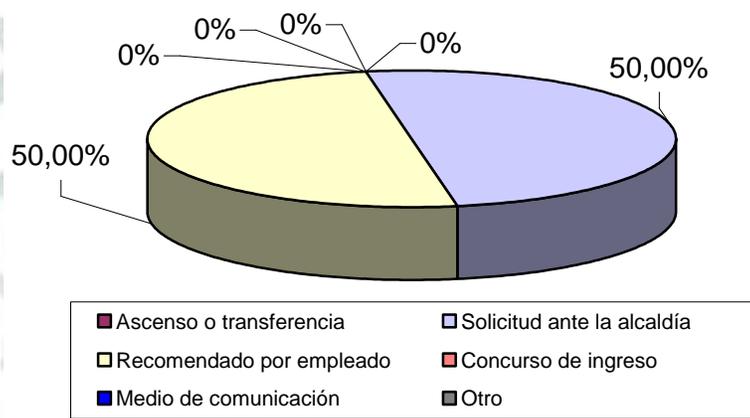


Gráfico Nº 28. Ítem 6. ¿De qué manera reclutan o atraen al personal para los puestos vacantes de la alcaldía?

Un 50% de las personas encuestadas afirman que el reclutamiento de personal para ocupar los cargos vacantes, se realiza por medio de la solicitud que hace esa persona directamente en la sede de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, por otro lado y coincidiendo con la respuesta de los trabajadores encuestados, el jefe de personal afirma que los ingresos de nuevos trabajadores se realizan por medio de nominaciones que hacen los empleados de la alcaldía, es decir, predomina el amiguismo o “partidismo” a la hora de reclutar el personal.

Tabla N° 31. Ítem 7. ¿Al quedar seleccionada una persona para la ocupación de un cargo se le realiza alguna prueba?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

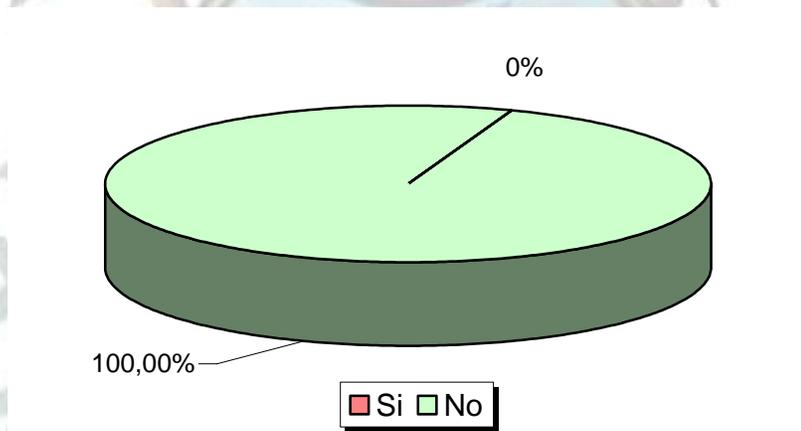


Gráfico N° 29. Ítem 7. ¿Al quedar seleccionada una persona para la ocupación de un cargo se le realiza alguna prueba?

El jefe y analista de personal, el 100% de los encuestados, respondió que no se le realiza ninguna prueba a los trabajadores que ingresan a la alcaldía.

De acuerdo a esto, la Oficina de Recursos Humanos no tiene conocimiento de la capacidad del nuevo personal para realizar el trabajo, ya que no se le aplica ningún tipo de prueba antes de seleccionarlo para la ocupación del cargo, es probable que estén contratando personal incompetente que perjudique el buen desarrollo de las funciones en la Alcaldía del Municipio Fernández Feo.

Tabla Nº 32. Ítem 7.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles de las siguientes pruebas aplican al ingreso de un trabajador?

	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista de selección	0	0%
Prueba de conocimiento o capacidad	0	0%
Prueba de aptitudes	0	0%
Pruebas de personalidad	0	0%
Otro	0	0%
No contesto	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

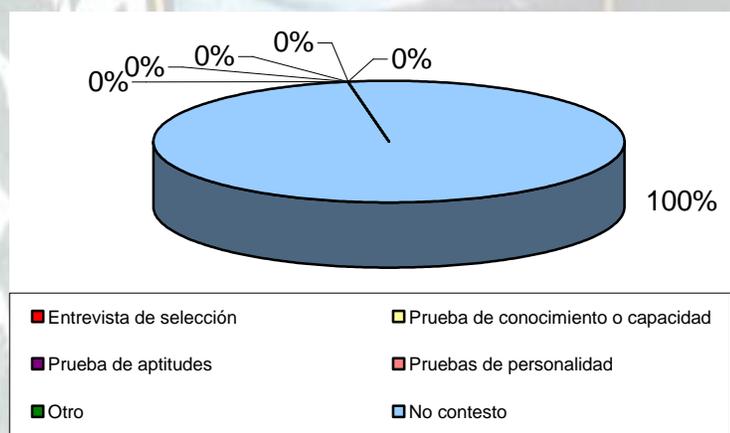


Gráfico Nº 30. Ítem 7.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles de las siguientes pruebas aplican al ingreso de un trabajador?

El 100% de los encuestados no dio respuesta a esta pregunta, ya que como se expuso anteriormente no realizan ningún tipo de prueba al personal que ingresa a prestar sus servicios en la Alcaldía.

Tabla N° 33. Ítem 8. Cuando un trabajador, comienza sus labores en la alcaldía recibe:

	Frecuencia	Porcentaje
Instrucciones generales acerca de las funciones que debe realizar	1	50%
Una persona que conoce el trabajo le indica qué hacer	0	0%
Un curso donde se le capacita para realizar el trabajo	0	0%
Ninguno de los anteriores	1	50%
No contesto	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

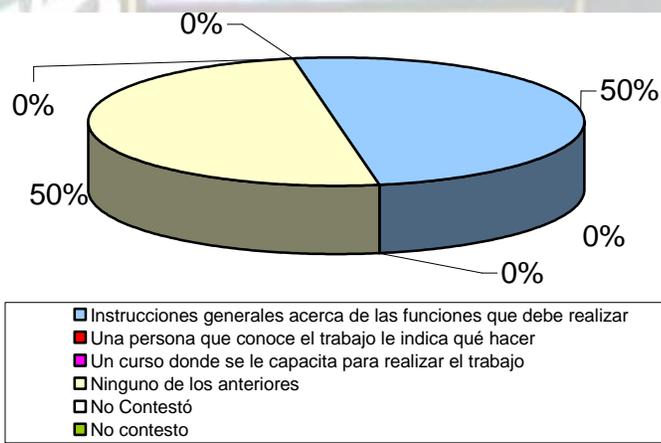


Gráfico N° 31. Ítem 8. Cuando un trabajador, comienza sus labores en la alcaldía recibe:

El 50% de los encuestados afirma que los trabajadores reciben instrucciones generales acerca de la labor que deben desempeñar al momento de ingresar a trabajar en la Alcaldía, mientras que el 50% restante afirma que los trabajadores no reciben ningún tipo de inducción, esto evidencia la falta de un programa con políticas establecidas para realizar la respectiva socialización a los nuevos empleados.

Tabla N° 34. Ítem 8.1 ¿Quién proporciona la inducción? (en caso de proporcionarla).

	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor Inmediato	1	50%
Jefe de Recursos Humanos	0	0%
Gerente General	0	0%
Otro	0	0%
No contesto	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

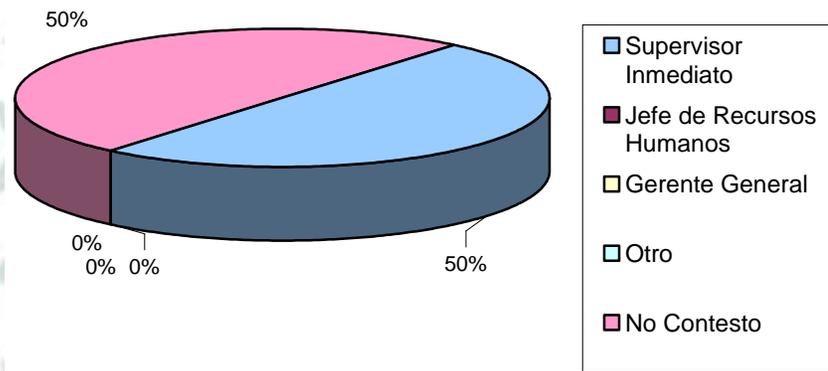


Gráfico N° 32. Ítem 8.1 ¿Quién proporciona la inducción? (en caso de proporcionarla)

Con base a las respuestas dadas por los responsables de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía encuestados, tenemos que el 50% afirma que la inducción es proporcionada por el supervisor inmediato, mientras el otro 50% no contestó, ya que anteriormente expuso la ausencia de programas de inducción dentro de la Alcaldía.

Tabla N° 35. Ítem 9. ¿Todos los cargos existentes en la alcaldía tienen su respectiva descripción? (Nombre, ubicación en el organigrama, contenido).

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	50%
No	0	0%
Algunos	0	0%
No contestó	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

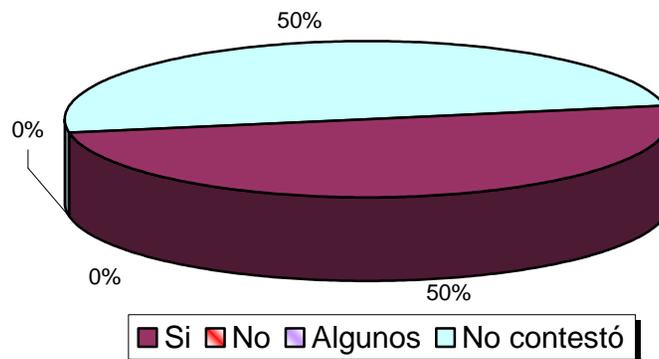


Gráfico N° 33. Ítem 9. ¿Todos los cargos existentes en la alcaldía tienen su respectiva descripción? (Nombre, ubicación en el organigrama, contenido)

De acuerdo a los resultados obtenidos, 50% de los encuestados afirman que todos los cargos existentes en la alcaldía tienen su respectiva descripción y ubicación en el organigrama, por otro lado el 50% restante no dio respuesta a esta interrogante.

Tabla N° 36. Ítem 9.1 Las funciones y actividades que debe realizar cada trabajador en su puesto de trabajo están:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bien definidas	1	50%
Bien definidas	0	0%
Regular	1	50%
Mal definidas	0	0%
No están definidas	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

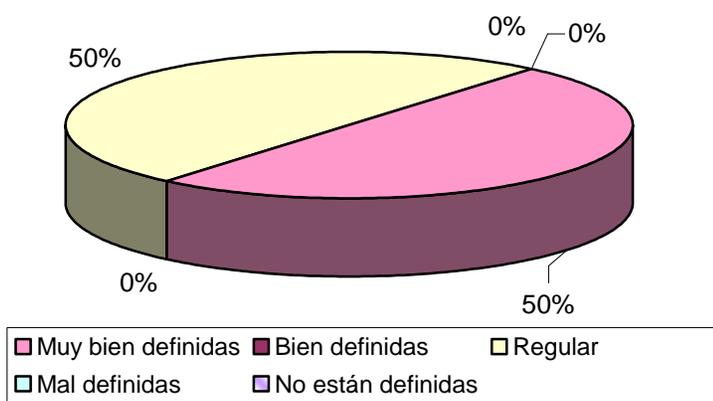


Gráfico N° 34. Ítem 9.1 Las funciones y actividades que debe realizar cada trabajador en su puesto de trabajo están:

El 50% del personal encuestado opina que las funciones y actividades que debe realizar cada trabajador en su puesto de trabajo están muy bien definidas, 50% restante opina dichas actividades están regularmente definidas.

Tabla N° 37. Ítem 10. ¿Se imparten a los trabajadores cursos de capacitación y adiestramiento en áreas específicas?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	50%
No	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

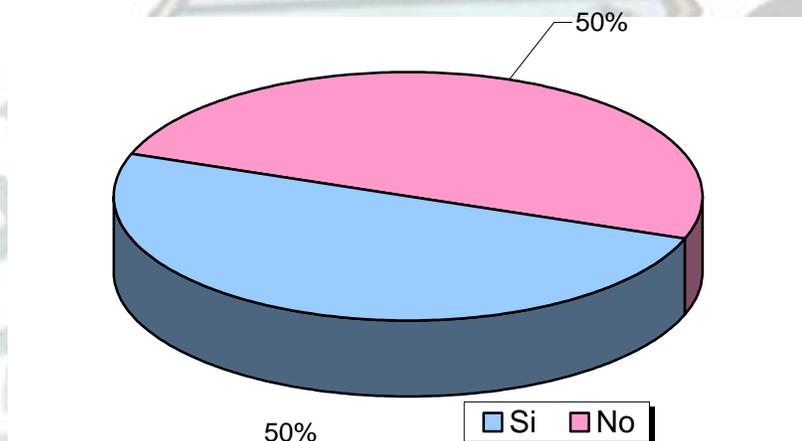


Gráfico N° 35. Ítem 10. ¿Se imparten a los trabajadores cursos de capacitación y adiestramiento en áreas específicas?

Un 50% de los encuestados afirma que no se imparte a los trabajadores ningún tipo de cursos de capacitación y adiestramiento en áreas específicas, 50% afirma que sí imparten este tipo de cursos a los trabajadores de la Alcaldía.

A pesar de las respuestas contrariadas del personal que labora en la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía se pudo conocer que existen proyectos y convenios para la aplicación de cursos de capacitación para los empleados de la alcaldía que permitan obtener mayores conocimientos y habilidades relacionados con el cargo que ocupa.

Tabla N° 38. Ítem 10.1 Si su respuesta es afirmativa, los cursos han sido impartido por:

	Frecuencia	Porcentaje
INCE	0	0%
Alcaldía	0	0%
Otra empresa	1	50%
No contestó	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

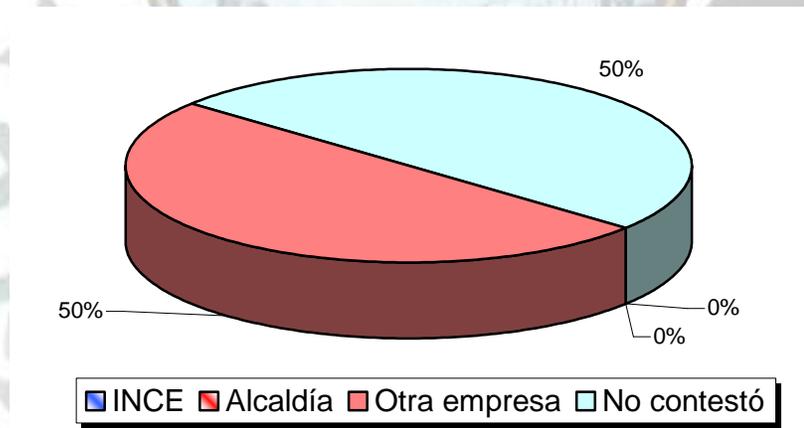


Gráfico N° 36. Ítem 10.1 Si su respuesta es afirmativa, los cursos han sido impartido por:

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de la muestra, 50% afirma que los cursos son impartidos por otra empresa, mientras que el 50% restante no contestó, ya que anteriormente negó la asistencia de los trabajadores a dichos cursos.

Tabla Nº 39. Ítem 10.2. ¿Los cursos que imparten están directamente relacionados con la actividad o función que realizan los trabajadores en la alcaldía?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	50%
No	0	0%
No contestó	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

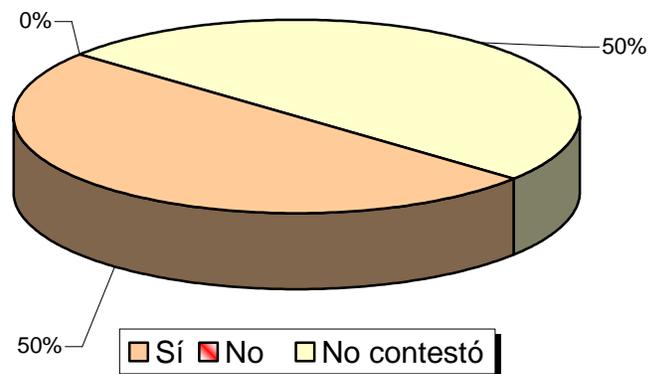


Gráfico Nº 37. Ítem 10.2. ¿Los cursos que imparten están directamente relacionados con la actividad o función que realizan los trabajadores en la alcaldía?

El 50% del personal encuestado, afirma que los cursos impartidos están directamente relacionados con la actividad o función que realizan los trabajadores en la alcaldía. El otro 50% no contestó.

Tabla Nº 40. Ítem 10.3 En el caso de haber proporcionado varios de estos cursos, ¿cada cuánto tiempo los realizan?

	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	1	50%
Otro	0	0%
No contesto	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

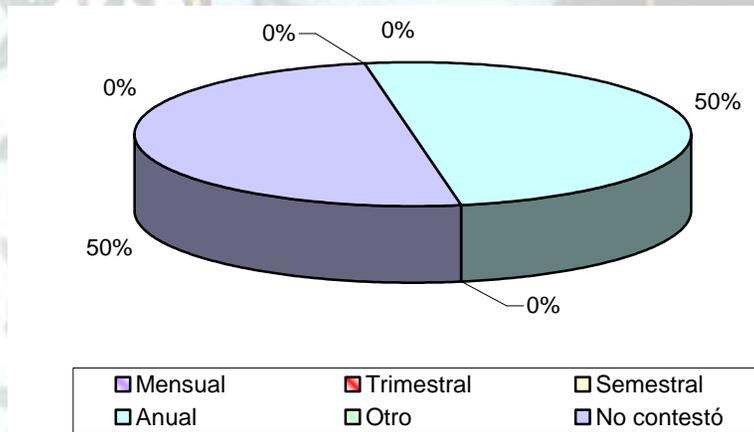


Gráfico Nº 38. Ítem 10.3 En el caso de haber proporcionado varios de estos cursos, ¿cada cuánto tiempo los realizan?

El 50% del personal encuestado, que labora dentro de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía, afirma que se capacita al personal que labora en la alcaldía anualmente, el otro 50% no contestó.

Tabla N° 41. Ítem 11. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores de la alcaldía?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	1	50%
Algunas veces	0	0%
Rara vez	1	50%
Nunca	0	0%
No contestó	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

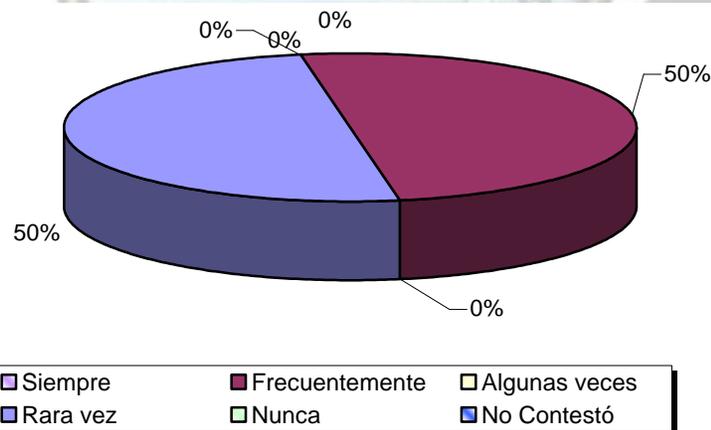


Gráfico N° 39. Ítem 11. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores de la alcaldía?

Tomando en cuenta las respuestas del personal encuestado, 50% afirma que realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores frecuentemente, contrario a esto, el 50% restante dice que rara vez realizan la evaluación del desempeño a los trabajadores de la Alcaldía.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede notar que no realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores constantemente, no poseen un programa de evaluación bien establecido que permita determinar cómo están realizando su trabajo las personas que laboran en la Alcaldía.

Tabla N° 42. Ítem 11.1. Si su respuesta es afirmativa ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	1	50%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Otro	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

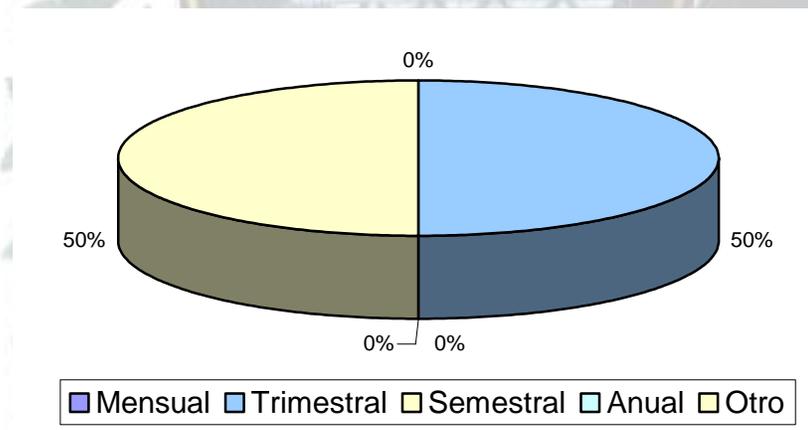


Gráfico N° 40. Ítem 11.1. Si su respuesta es afirmativa ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

Según el 50% de los encuestados, realizan la evaluación del desempeño trimestralmente, el otro 50% afirma que lo realizan esporádicamente. Es verdaderamente notoria la diferencia de las respuestas dadas por las personas responsables de la Oficina de Recursos Humanos, el Jefe de Recursos Humanos afirma que la realizan cada tres meses, lo que no coincide para nada con la opinión del Analista de personal ni con los trabajadores encuestados.

Tabla N° 43. Ítem 11.2. ¿Informan de los resultados obtenidos en dicha evaluación a los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	1	50%
No contestó	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

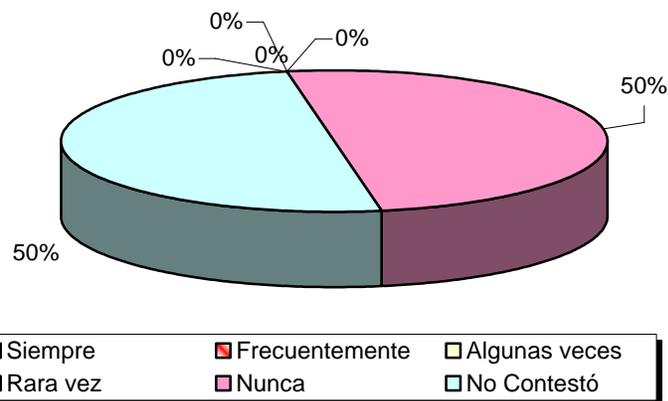


Gráfico N° 41. Ítem 11.2. ¿Informan de los resultados obtenidos en dicha evaluación a los trabajadores?

El 50% del personal encuestado manifestó que nunca informan de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño a los trabajadores, el otro 50% no contestó.

Tabla N° 44. Ítem 11.3 Si su respuesta es positiva, ¿quién da a conocer dichos resultados?

	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor Inmediato	0	0%
Jefe de Recursos Humanos	0	0%
Gerente General	0	0%
Otro	0	0%
No contesto	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

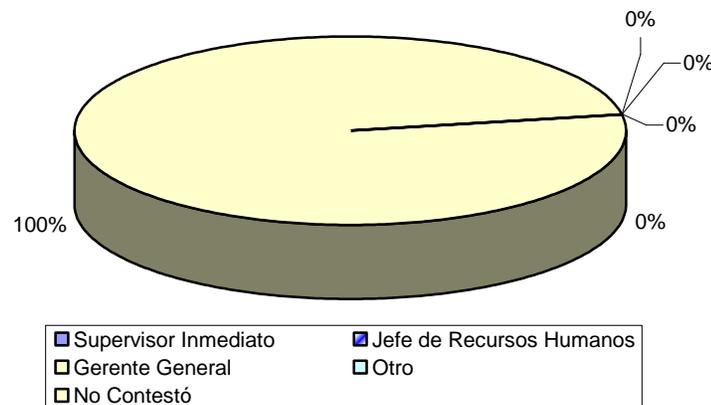


Gráfico N° 42. Ítem 11.3 Si su respuesta es positiva, ¿quién da a conocer dichos resultados?

El 100% del personal encuestado no contestó esta pregunta, ya que no dan a conocer los resultados de las evaluaciones que realizan a los trabajadores.

Tabla N° 45. Ítem 12. Los trabajadores reciben su salario:

	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0%
Quincenal	2	100%
Mensual	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

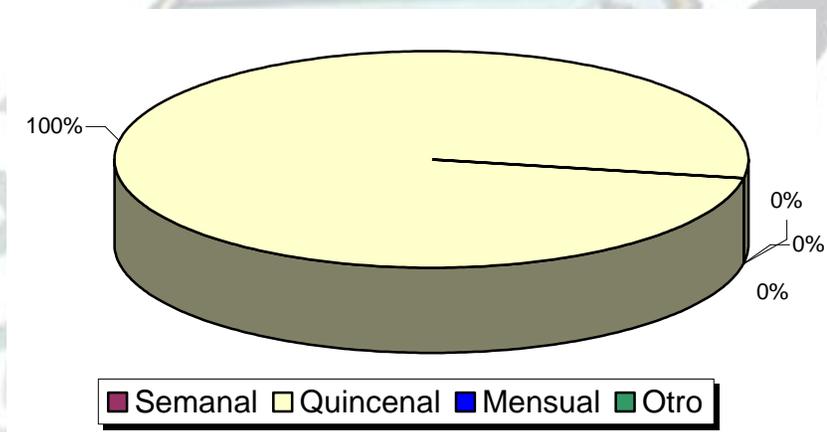


Gráfico N° 43. Ítem 12. Los trabajadores reciben su salario:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que los trabajadores reciben su sueldo de manera quincenal, ya que el 100% de los trabajadores encuestados, es decir el Jefe y Analista de Personal, afirmaron que los pagos normalmente se realizan cada quince días, pero debido a la situación económica del país las partidas del pago del año 2004 han llegado retrasadas y es por esta razón que los empleados no reciben su pago de manera puntual.

Tabla N° 46. Ítem 13. ¿Son descontados de los salario de los trabajadores las deducciones o aportes legales? (S.S.O., política habitacional, paro forzoso, etc.).

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

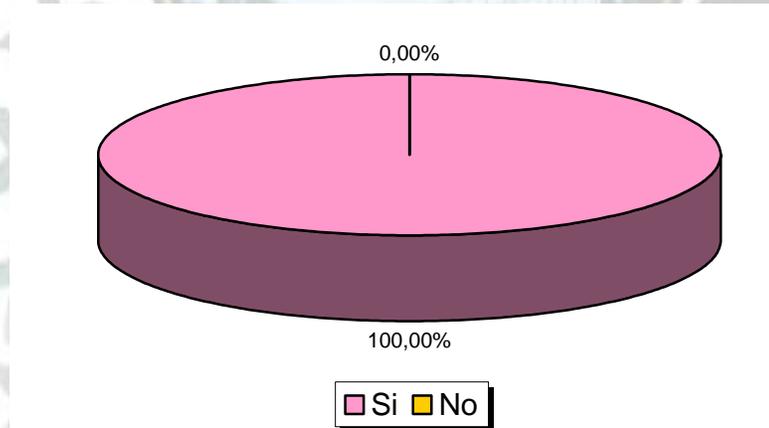


Gráfico N° 44. Ítem 13. ¿Son descontados de los salario de los trabajadores las deducciones o aportes legales? (S.S.O., política habitacional, paro forzoso, etc.)

Según los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario dirigido al personal responsable de la Oficina de Recursos Humanos se determinó que a todos los trabajadores se les realiza las deducciones correspondientes para los aportes legales.

Tabla N° 47. Ítem 14. Aparte del salario que los trabajadores reciben por su trabajo, cuáles de las siguientes bonificaciones perciben:

	Frecuencia	Porcentaje
Útiles escolares	2	28.57%
Cesta ticket	0	0%
Regalo fin de año	2	28.57%
Gastos funerarios	2	28.57%
Seguro HCM	1	14.28%
Bono por antigüedad	0	0%
Caja de ahorro	0	0%
Otro	0	0%
Ninguno	0	0%
No contestó	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Cuestionario B.

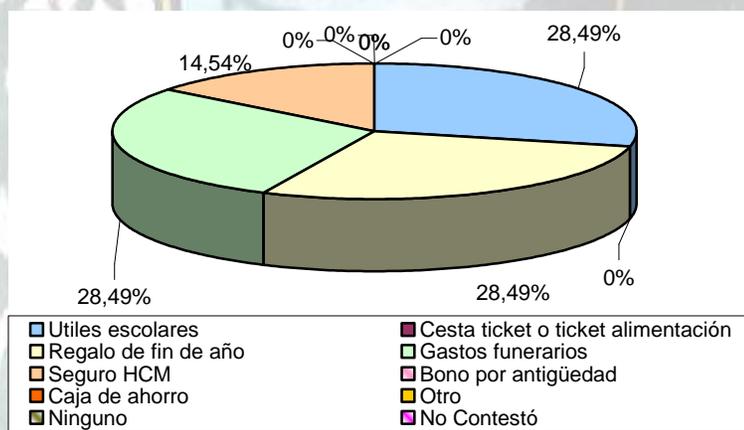


Gráfico N° 45. Ítem 14. Aparte del salario que los trabajadores reciben por su trabajo, cuáles de las siguientes bonificaciones perciben:

Las respuestas a esta pregunta son de selección múltiple, motivo por el cual se tabuló basándose en el número de respuestas proporcionado por las personas que laboran en la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía. Según esto, el 28.57% de los trabajadores reciben útiles escolares para sus hijos anualmente, otro 28.57% regalos de fin de año, de igual forma un 28.57% recibe o ha recibido ayudas para gastos funerarios cuando la han solicitado, y 14.28% tiene seguro de HCM.

Tabla Nº 48. Ítem 15. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la oficina de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Fernández Feo?

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	50%
Muy bueno	0	0%
Bueno	1	50%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

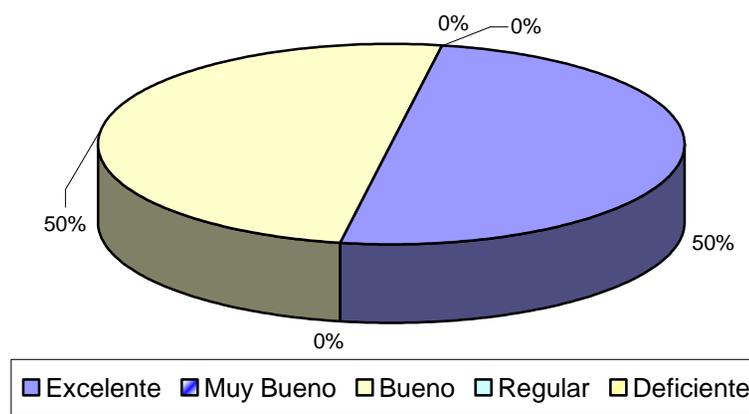


Gráfico Nº 46. Ítem 15. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la oficina de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Fernández Feo?

Un 50% de los encuestados opina que el funcionamiento de la Oficina de Recursos Humanos es excelente, y el otro 50% opina que es bueno el funcionamiento de la misma.

Tabla Nº 49. Ítem 16. ¿Al momento de ingresar un trabajador le dio a conocer usted los peligros existentes o riesgos que puede correr al realizar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

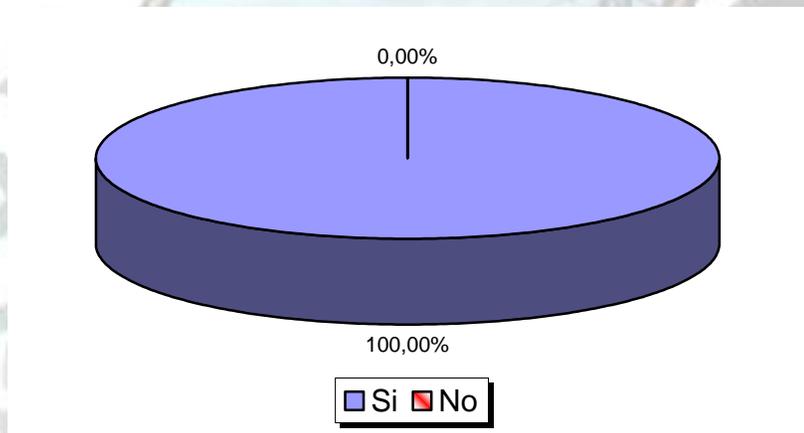


Gráfico Nº 47. Ítem 16. ¿Al momento de ingresar un trabajador le dio a conocer usted los peligros existentes o riesgos que puede correr al realizar su trabajo?

Analizando los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados afirma que al momento de ingresar un trabajador se le da a conocer los peligros existentes o riesgos que puede correr al realizar su trabajo.

Tabla N° 50. Ítem 16.1. ¿Proporcionan los equipos de protección adecuados a los trabajadores que así lo requieren?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	50%
No	0	0%
Algunas veces	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Cuestionario B.

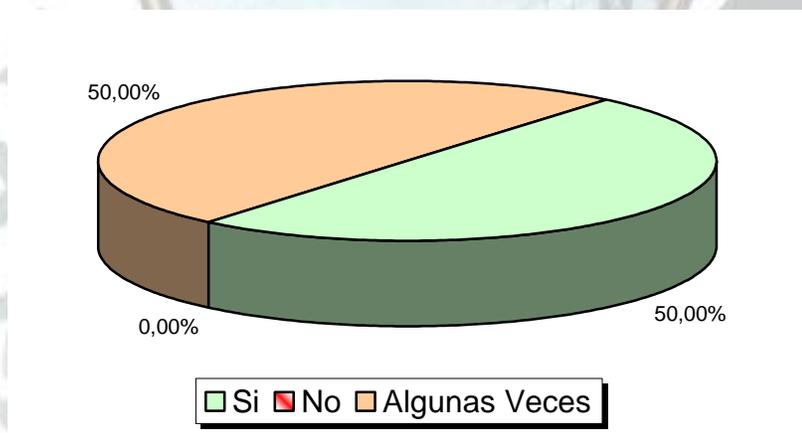


Gráfico N° 48. Ítem 16.1. ¿Proporcionan los equipos de protección adecuados a los trabajadores que así lo requieren?

El 50% del personal encuestado que presta servicio dentro de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía, afirma que sí se les proporciona a los trabajadores los equipos de protección adecuados cuando así lo requieren. El 50% restante afirma que sólo algunas veces proveen a los trabajadores de equipos de protección aún cuando es necesario.

CAPITULO V PROPUESTA

Análisis de la situación actual.

La Alcaldía del Municipio Fernández Feo, es un organismo público cuyo fin principal es el de servir a la comunidad. Este órgano del estado cuenta con una Oficina de Recursos Humanos donde se deberían llevar a cabo procesos como reclutamiento, selección, capacitación y adiestramiento, evaluación del desempeño, etc.

Con la investigación llevada a cabo en la institución antes mencionada, se pudo observar que los sistemas o subsistemas de Recursos Humanos se aplican de manera deficiente, dichos procesos no cuentan con políticas ni normas bien establecidas para llevarlos a cabo, además de no contar con personal especializado en el área de recursos humanos que pueda darle una mejor orientación o sentido a las actividades que deben realizarse.

Sin embargo, los responsables de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía, tienen normas y parámetros definidos en cuanto al análisis y descripción de cargos, ya que esto está estipulado de manera centralizada por la O.C.P. (Oficina Central de Personal), así como también la nómina y administración de salarios, que viene determinado por organismos superiores o decretos presidenciales, por lo tanto éstos la única función que cumplen es la realización de los pagos a los trabajadores, además de poseer sistemas de nómina computarizados que le facilita esta labor.

Es por esta razón que se quiere proponer algunos patrones a seguir para aplicar procesos básicos de Recursos Humanos, que puedan mejorar el desempeño de las funciones dentro de la Oficina de Recursos Humanos de

la Alcaldía, además de facilitar las actividades y estandarizar los procesos que allí se desarrollan.

Justificación de la propuesta.

En toda organización, se hace necesario el empleo del recurso humano, que es el recurso o capital más importante que poseen, es por esto, que toda empresa debe contar con una unidad, gerencia u oficina de recursos humanos, donde se lleven a cabo las actividades propias para encontrar, mantener y desarrollar ese capital humano tan indispensable para el funcionamiento de las organizaciones.

Por lo afirmado anteriormente se justifica la propuesta que se realiza, una reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, para mejorar los sistemas involucrados al área de personal. Con la finalidad de optimizar las actividades llevadas a cabo por los responsables de dicha oficina, y para que cuenten con lineamientos específicos a seguir para manejar al personal con el que cuenta la Alcaldía.

Es por esto que se plantean formatos diseñados tomando en cuenta las necesidades de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, tratando de mejorar aquellos que ya poseen e implantando procesos prácticos y seguros para que sean bien acogidos por el personal que allí labora.

Desarrollo de la Propuesta.

Búsqueda e incorporación de Recursos Humanos para la Alcaldía del Municipio Fernández Feo

Para reclutar y seleccionar el personal se propone establecer procesos con políticas bien definidas, para abandonar la forma errática en que se viene

realizando, por esta razón es necesario establecer una metodología de selección expresada a través de una normativa o proceso, que ayude a garantizar el éxito en el reclutamiento, siempre manteniendo como objetivo básico el principio de vincular trabajadores de la mejor calidad y que cumplan a cabalidad los requerimientos exigidos.

El proceso de Incorporación del Recurso Humano está compuesto por tres fases:

- **FASE I:** Reclutamiento
- **FASE II:** Selección
- **FASE III:** Inducción

Reclutamiento.

Se define como “Búsqueda de personas, o candidatos idóneos que reúnan los requisitos mínimos de educación y habilidades, exigidas por la empresa para el correcto desempeño del cargo que se está solicitando.”

El objetivo es captar el mayor número de personas que cumplan los requisitos para permitir la escogencia del personal más idóneo.

Para que esta etapa se pueda desarrollar con éxito, se deben cumplir las siguientes actividades:

a. Identificación de la vacante:

Una vacante se produce cuando el personal egresa de la empresa, ya sea por retiro:

- Voluntario (renuncia, jubilación, pensión)
- No voluntario (despido, muerte, incapacidad física o mental)
- Creación de un nuevo cargo

b. Requisitos del cargo:

Educación, experiencia y habilidades, junto con las tareas que se realizan en el desempeño del mismo.

c. Medios de contacto:

Las políticas varían, dependiendo si la fuente del reclutamiento es interna o externa:

- **Reclutamiento Interno:** Si existe esta política de reclutamiento o transferencia, la empresa debe divulgar la existencia de la vacante para después hacer un análisis de los posibles candidatos que pudieren ocuparla, entre otras cosas se debe tomar en cuenta:

- Análisis de requisitos de educación y experiencia de cada candidato.
- Cursos de capacitación y adiestramiento recibidos durante el tiempo que ha laborado en la organización.
- Resultados de su última evaluación del desempeño.
- Antigüedad en la empresa.
- Características personales del candidato.

- **Reclutamiento externo:** Para realizar reclutamiento externo, los medios de contacto más utilizados son:

- Los mismos empleados
- Los avisos de solicitud de empleo en los medios de comunicación social (prensa, radio, televisión).
- Los institutos de formación profesional (Universidades, escuelas, INCE).
- Los colegios o asociaciones gremiales.
- Centrales sindicales.

- Agencias o empresas de colocaciones.

Selección.

Se define como el proceso de determinar, con instrumentos apropiados, cuáles, de los candidatos reclutados, son los individuos que mejor llenan los requerimientos de educación, experiencia y habilidades exigidas para el correcto desempeño del cargo.

Su objetivo es escoger el mejor candidato, con los mejores atributos de capacidad, aptitud y conocimientos para el cargo.

Para desarrollar con éxito esta segunda etapa del proceso, deben tenerse en cuenta y realizar correctamente las siguientes actividades:

a. Solicitud de empleo:

Elaborar una planilla de solicitud de empleo que cada candidato debe llenar totalmente, que contendrá información como:

- Aspectos personales.
- Educación.
- Experiencia.
- Información general del candidato, referencias sobre trabajos anteriores.

b. Entrevista preliminar:

Se realiza con la finalidad de eliminar candidatos que no llenen a cabalidad los requisitos exigidos y que no fueron lo suficientemente explícitos en el llenado de su solicitud de empleo, el proceso continúa para aquellos candidatos que sí reúnan dichos requisitos.

c. Aplicación de pruebas:

Los exámenes requeridos pueden ser de diversa naturaleza. Entre ellos:

- Pruebas específicas de conocimientos, según la naturaleza del oficio, las destrezas requeridas y las características propias de la organización.
- Pruebas psicométricas, o de personalidad, para detectar habilidades y destrezas propias del oficio, entre ellas: relaciones interpersonales, expresión verbal, estabilidad emocional, memoria, inteligencia.

d. Entrevista:

Quienes aprueben los exámenes de conocimientos y los test de personalidad, concurren a una entrevista con la persona que dirige la Oficina de Recursos Humanos, en el caso de la Alcaldía con el Jefe de Recursos Humanos, para que éste realice las preguntas que considere necesarias y le de información sobre la misión y visión de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo.

e. Revisión de antecedentes o referencias personales:

Si el candidato se considera suficientemente apto para ocupar el cargo vacante, se debe proceder a revisar las referencias personales que proporcione el aspirante, para corroborar la información de carácter profesional suministrada por el mismo.

f. Entrevista de Empleo:

Superadas favorablemente las etapas anteriores, el candidato debe entrevistarse con el que será su jefe inmediato o supervisor inmediato, para efectos de conocer su adaptación a las técnicas y modalidades del trabajo,

particularidades del oficio, habilidades específicas para el manejo de problemas frecuentes en el desempeño de su trabajo.

g. Exámenes físicos y médicos:

Generalmente es el último examen que se realiza, ya que no todas las empresas u organizaciones están en capacidad de realizarlas debido a su alto costo, es más común que se realicen en empresas manufactureras e industriales. Esta prueba persigue objetivos específicos muy claros, como son:

- Asegurarse de la condición física del futuro trabajador.
- Colocar al solicitante en la clase de trabajo para la cual se halla más adaptado físicamente.
- Descubrir enfermedades o defectos físicos que se puedan curar o corregir.
- Impedir que se extiendan enfermedades contagiosas.
- Reducir posibilidades de accidentes.
- Eliminar posibles reclamos futuros por enfermedades que ya padecía el aspirante al cargo.

Inducción.

El candidato que apruebe todas las etapas de selección estará listo para la inducción que le proporcionará su jefe inmediato o Jefe de Recursos Humanos, con el fin de socializar al candidato con todas las áreas de la empresa, especialmente con el departamento donde comenzará a desempeñarse. Además de suministrarle toda la información en cuanto a su contrato de trabajo, la duración de su jornada y los beneficios que ofrece la Alcaldía del Municipio Fernández Feo a todos sus trabajadores.

La inducción es un proceso de aplicación que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante la iniciación de una persona en un nuevo empleo.



Procedimiento para solicitar e incorporar Recursos Humanos a la Alcaldía del Municipio Fernández Feo

1. El proceso de reclutamiento se inicia cuando el jefe o supervisor del área que requiera la contratación de nuevo personal o de un nuevo trabajador realiza el “Pedimento de Personal”, que es un formato que contiene una serie de datos que permitirá al Jefe de Recursos Humanos comprobar si efectivamente esa unidad o división requiere un nuevo empleado, además de conocer cuáles son exigencias del puesto de trabajo y los deberes que el candidato debe desarrollar.

2. Una vez que el Jefe de Recursos Humanos revisa la solicitud, aprueba o desaprueba la incorporación de nuevo personal.

En caso de aprobarla, la unidad responsable verifica si existe un candidato adecuado que esté disponible en los archivos, o que pueda ser transferido o ascendido de otra unidad.

3. Se toman en cuenta prioritariamente aquellos candidatos que estén disponibles dentro de la organización, en caso de que no haya un buen candidato para ocupar el cargo vacante, se procede al reclutamiento externo, por medio de las fuentes antes descritas.

El contenido del aviso determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta, por tanto es importante considerar su contenido, se recomienda que el aviso contenga la siguiente información:

- Nombre del cargo
- Nombre de la empresa u organismo solicitante
- Nivel de preparación académica
- Años de experiencia

- Documentos requeridos

4. Una vez recibida la documentación de los aspirantes al cargo, se procede a analizarlos y seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto. Este análisis implica un examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar las que reúnan las características básicas requeridas por la vacante de aquellas que no las satisfagan.

5. Se preseleccionan los aspirantes que se consideren apropiados para ocupar la vacante, después de analizar las respectivas solicitudes de empleo.

6. Comienza el proceso de selección, los candidatos preseleccionados son sometidos a una serie de pruebas que pueden variar según las características de la vacante, pueden ser pruebas específicas de conocimientos, de inteligencia, de aptitudes o de personalidad.

7. El candidato es entrevistado por el Jefe de Recursos Humanos, quien le dará a conocer los resultados de las pruebas aplicadas así como también información de interés sobre la Alcaldía y su funcionamiento; de igual forma deberá realizar la verificación de los antecedentes y referencias presentadas por el candidato.

8. Luego, de considerarse idóneo el aspirante lo remitirá con el supervisor o jefe de la unidad solicitante, para efectos de conocer su adaptación al trabajo, habilidades y aptitudes. De ser aprobado por la unidad solicitante se debe realizar un examen médico pre-empleo.

9. Finaliza la etapa de selección, ahora es preciso realizar al nuevo empleado la inducción correspondiente.



FORMATO DE SOLICITUD DE TRABAJO

Alcaldía del Municipio Fernández Feo

San Rafael del Piñal, _____ de _____ del 2004

Datos Personales

Nombre: _____

C.I.: _____ Nacionalidad: _____

Fecha de Nacimiento: _____ Edad: _____

Sexo: F _____ M _____ Estado Civil: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ E-mail: _____

Datos Profesionales

Nivel de preparación académica: _____

Años de experiencia: _____

Trabajos desempeñados anteriormente:

Lugar	Cargo que ocupó	Fecha de retiro	Motivo

Firma del solicitante



FORMATO DE PEDIMENTO DE PERSONAL

Alcaldía del Municipio Fernández Feo

San Rafael del Piñal, _____ de _____ del 2004

Nombre del Solicitante: (Jefe de la unidad o área que requiere el nuevo trabajador)

División: (Se refiere al área a la cual pertenece) Código de cargo: _____

Cargo Vacante: _____ Código de cargo: _____

Motivo por el cual solicita al personal: _____

Descripción del cargo vacante: _____

Reseña breve del perfil que deben poseer los ocupantes:

Firma del solicitante

Firma del Jefe de Recursos
Humanos

Inducción para el nuevo personal de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo

1. La inducción es el paso que sigue a la selección, el Jefe de Recursos Humanos es el principal responsable de dar cumplimiento a este proceso cuando los trabajadores inician sus actividades en la Alcaldía, esto permitirá su adaptación al nuevo trabajo.

2. Comienza dando una reseña histórica de los que es la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, además de explicar la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la Alcaldía.

El Jefe de Recursos Humanos, debe proporcionar al nuevo trabajador toda la información referente al contrato de trabajo, así como darle a conocer sus derechos, deberes, reglamento interno y demás beneficios que ofrezca la Alcaldía a sus trabajadores.

3. Se debe dar al trabajador un recorrido por toda la estructura física de la Alcaldía, ubicación de las diferentes dependencias o divisiones, baños, y áreas comunes que posee la institución.

4. Dirigirse con el nuevo empleado al área donde debe desempeñar sus funciones para presentarlo con sus compañeros de trabajo y supervisor inmediato.

5. El proceso continúa con el supervisor o jefe inmediato, quien es responsable de explicar detalladamente al trabajador todas las actividades y funciones que debe realizar en el cargo asignado así como su respectiva descripción de cargo.

6. Se le proporciona al trabajador el equipo de protección si así lo requiere el cargo, así como también se le informa de los riesgos que pudiere presentar el desempeño del mismo. La inducción finaliza, el nuevo trabajador debe conocer los aspectos más sobresalientes de la cultura organizacional y estructura de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo.



Análisis y Descripción de Cargos

La Alcaldía del Municipio Fernández Feo, cuenta un manual descriptivo de cargos, proporcionado por la O.C.P., en el cual se encuentra la información detallada de cada uno de los cargos que en ella se encuentran; es por esta razón que no se profundizará en esta área, ya que estos cargos son aprobados directamente por el Presidente de la República mediante decreto.

Sin embargo, La Ley del Estatuto de la Función Pública, establece en su artículo 51, que los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, podrán proponer al Ministerios de Planificación y Desarrollo los cambios y modificaciones que estimen conveniente introducir en el sistema de clasificación de cargos. Dicho ministerio deberá comunicar su decisión en el plazo en que se fije en la presente Ley.

Para plantear un cambio o establecer una descripción del mismo, es necesario:

1. Conocer la naturaleza de la organización, su filosofía, visión, estrategias.
2. Determinar los objetivos a alcanzar (en este caso describir el cargo) y la información que se quiere recopilar así como establecer el instrumento a utilizar.
3. Se identifican y determina el cargo o los cargos objeto de estudio.
4. Aplicar el instrumento.
5. Vaciar la Información que recopila el documento en la descripción de cargos expresada bajo un modelo sencillo y práctico.

Capacitación y adiestramiento para los empleados de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo

El objetivo de establecer un plan de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, es que estos adquieran conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para mejorar la calidad de las tareas que realizan, y por lo tanto contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.

Este proceso implica varias etapas, que deben cumplirse satisfactoriamente para concluir de manera exitosa el programa de capacitación y adiestramiento.

La primera etapa corresponde a detectar las necesidades de entrenamiento que posea el personal, es decir, se debe identificar cuáles son las deficiencias de la institución, qué sectores de la organización requieren una especial atención, tomando en cuenta los diferentes factores que puedan intervenir en el desempeño de los empleados.

Una vez detectada la necesidad de entrenamiento se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

De esta forma el Jefe de Recursos Humanos, podrá organizar el proceso de capacitación y adiestramiento adaptándose a las necesidades de

la Alcaldía y a los recursos tanto humanos, económicos como de tiempo con los que se cuenta para realizar dicho proceso.

Luego, de realizar el análisis anteriormente descrito es tiempo de implementar o ejecutar el plan de capacitación y adiestramiento, es en esta etapa donde los trabajadores aprenden o mejoran los conocimientos que poseen sobre alguna actividad, y esos conocimientos deben ser impartidos por expertos en el área.

Al final del proceso, es conveniente realizar una pequeña evaluación de la eficiencia del programa, verificar los cambios que se produjeron a raíz de la capacitación y comparar un antes y un después de la misma.



Programa de Capacitación y Adiestramiento para los empleados de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo

1. Compete al jefe de cada división, departamento o área la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la falta de entrenamiento. Una de las formas más utilizadas para detectarlos, es la evaluación del desempeño, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos se pueden manifestar las fallas que existen en cada área. Otra forma puede ser la observación directa, esta nos permite verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente.

Esta detección de necesidades puede realizarse de varias maneras, el Jefe de Recursos Humanos, deberá determinar cuál es la mejor forma para hacerlo.

2. Una vez realizada la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento se debe determinar que cursos, talleres, charlas, conferencias, etc., son los indicados para mejorar o subsanar las fallas encontradas.

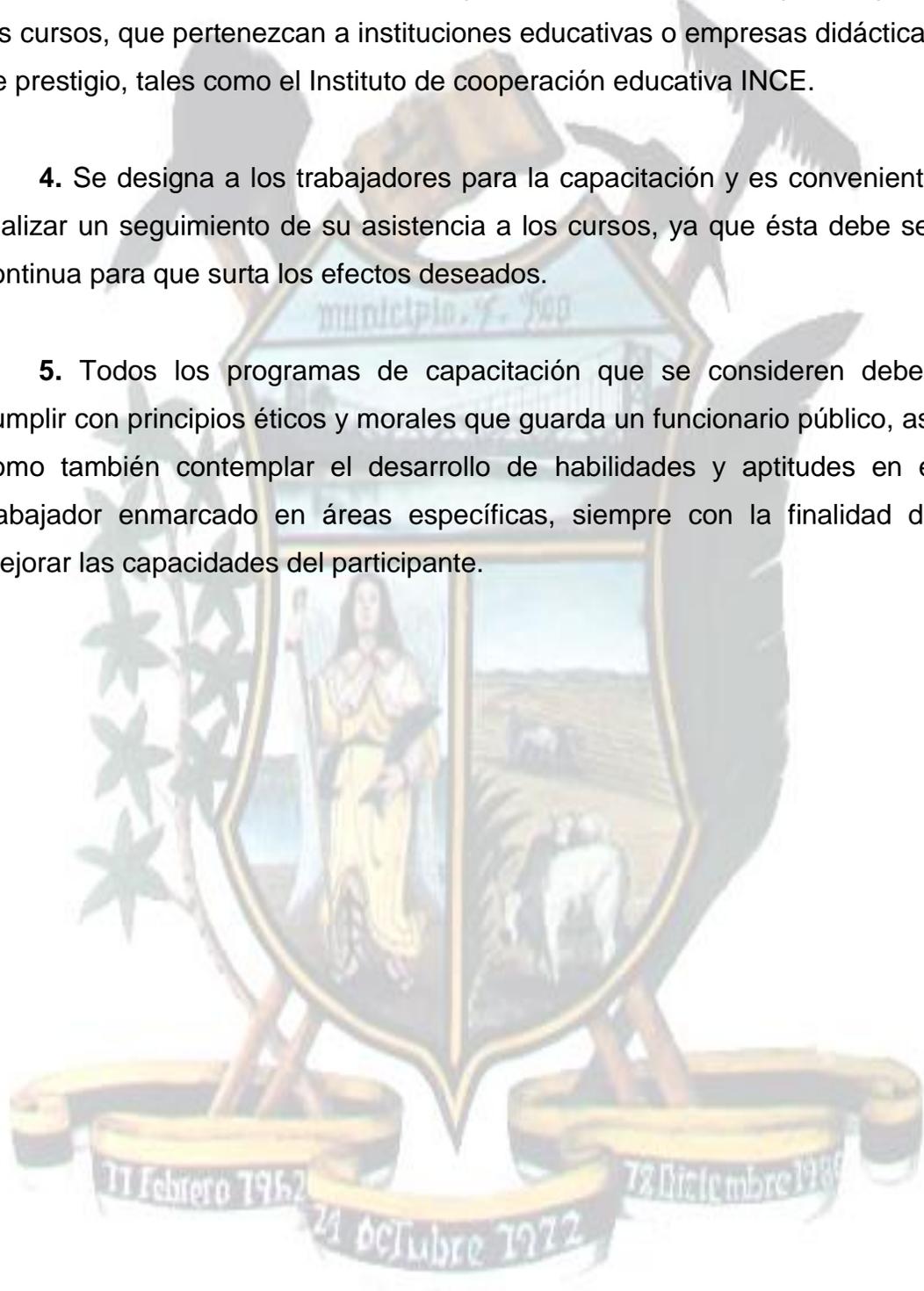
Esta actividad debe realizarla el Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el jefe de cada área o división.

3. El Jefe de Recursos Humanos debe fijar un tiempo aproximado para realizar la capacitación, así como también los costos y el lugar donde se desarrollarán las actividades de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, bien sea interno o externo, es decir, en la sede de la Alcaldía o en un lugar que se considere adecuado para ese fin.

Así mismo es su deber buscar especialistas en cada área para impartir los cursos, que pertenezcan a instituciones educativas o empresas didácticas de prestigio, tales como el Instituto de cooperación educativa INCE.

4. Se designa a los trabajadores para la capacitación y es conveniente realizar un seguimiento de su asistencia a los cursos, ya que ésta debe ser continua para que surta los efectos deseados.

5. Todos los programas de capacitación que se consideren deben cumplir con principios éticos y morales que guarda un funcionario público, así como también contemplar el desarrollo de habilidades y aptitudes en el trabajador enmarcado en áreas específicas, siempre con la finalidad de mejorar las capacidades del participante.



Evaluación del Desempeño

Es la valoración, medición, determinación de la forma en que un trabajador desarrolla las actividades inherentes a su cargo, con el fin de establecer si se cumple o no con los objetivos propuestos y establece las recompensas o correctivos necesarios.

En esta etapa se podrá determinar que tan eficiente ha sido el proceso de reclutamiento y selección de personal, y el grado de motivación de los trabajadores.

Los objetivos de la evaluación del desempeño se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Proporcionar retroalimentación y una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- Evaluar el alcance de las metas organizacionales y departamentales.
- Determinar la adecuación del individuo al cargo.
- Generar información para la planeación de los recursos humanos.
- Identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Reconocer el rendimiento individual e identificar el rendimiento deficiente.
- Estructurar el diálogo y la comunicación entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- Ayudar a la toma de decisiones sobre ascensos, administración de salarios, promociones, incentivos salariales, etc.
- Proporcionar un marco para el desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que asuman un mayor número de responsabilidades.

Para desarrollar correctamente un programa de evaluación del desempeño, es necesario seguir una serie de pasos o etapas del proceso.

Primero, es necesario determinar las **Normas del Desempeño**, en esta etapa se establecen los parámetros a través de los cuales se va a llevar a desarrollar la evaluación, orientaciones, normativa y procedimientos.

Escogencia de los factores sometidos a juicio, los cuales deben representar el desempeño laboral y las responsabilidades específicas que le competen al trabajador.

También se escoge el método más adecuado, las directrices a seguir y la periodicidad de la evaluación, es decir, hay un establecimiento de normas.

Seguidamente, se debe **Determinar el desempeño individual del trabajador**, este se considera el momento de la evaluación, una vez determinado el formato o método a seguir para la evaluación del desempeño, se procede a aplicarlo al trabajador por parte de su supervisor inmediato.

Realizada la evaluación, se **Compara el desempeño individual obtenido con los parámetros establecidos**, es decir, se compara el desempeño del trabajador para determinar si está de acuerdo con las normas de desempeño, y si está acorde con las actividades que debe realizar.

Entrevista de Evaluación, en esta etapa se tiene la oportunidad de cotejar la información obtenida con el evaluado, de una manera más dinámica, aquí se detectan las fallas y las posibles razones de esas fallas. .

Se conversa con el individuo y se le dan a conocer los resultados, se considera la etapa más importante de este proceso, ya que permite informar

al trabajador cuál es su situación, cómo hace su trabajo y las posibles decisiones que se puedan tomar de acuerdo a las debilidades y fortalezas del individuo. A esto se le llama validación de los resultados.

Al finalizar las cuatro etapas anteriormente descritas, es tiempo de **Tomar decisiones**, sobre ascensos, despidos, bonificaciones, decisiones de aplicar cursos o programas de capacitación y adiestramiento o cualquier otra derivada de los resultados obtenidos en la evaluación.

El Jefe de Recursos Humanos y los jefes o supervisores de cada área, departamento o división son los responsables de llevar al acabo el proceso, deben seguir parámetros determinados, ya que todos los trabajadores deben ser evaluados bajo los mismos criterios y bajo las mismas condiciones.

La ley del estatuto de la función pública, contempla en su Título V, capítulo IV, las normas bajo las cuales se debe realizar la evaluación del desempeño:

Artículo 58: La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor.

En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

Artículo 59: Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de Recursos Humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

El método propuesto para realizar la evaluación del desempeño a los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo es el método de escalas gráficas.

¿Cómo realizar la Evaluación del Desempeño a los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo?

1. El Jefe de Recursos Humanos debe determinar el periodo que se va a evaluar, en conjunto con los supervisores o jefes de cada área.

2. Seguidamente es preciso que facilite toda la información necesaria sobre la técnica a utilizar a los supervisores para que éstos se familiaricen con la misma y estén en capacidad de aplicarla a los trabajadores.

3. Los supervisores o jefes de área aplican el formato y evalúan a los trabajadores.

4. Finalizada la evaluación, los supervisores cotejarán los resultados obtenidos con los esperados, para determinar las brechas entre uno y otro.

5. Se debe suministrar la información de los resultados a cada trabajador, para realizar la retroalimentación necesaria, detectar las fallas y discutir las posibles soluciones las mismas.

6. Finaliza el proceso y se toman las decisiones pertinentes, esto lo realiza el supervisor o jefe de la unidad junto con el Jefe de Recursos Humanos de la Alcaldía.



FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Alcaldía del Municipio Fernández Feo

Periodo a evaluar

Fecha de aplicación:

División o área a evaluar:

Tipo de evaluación: Método de escalas gráficas

Datos del Evaluador

Nombre: _____

C.I.: _____

Cargo: _____

Tiempo en el cargo: _____

Datos del Evaluado

Nombre: _____

C.I.: _____

Cargo: _____

Tiempo en el cargo: _____

La estimación total es de 100 puntos. Califique el desempeño del trabajador, dando puntuación del 1 al 4, siendo este ultimo la mayor puntuación.

- 1= Deficiente: Aquel desempeño que no logra lo esperado
- 2= Regular: No logra lo esperado, pero es susceptible de mejorar
- 3= Bueno: Mejor a lo esperado.
- 4= Muy Bueno: Actuación sobresaliente, sólida y definitiva, cumple los objetivos propuestos.

Se debe realizar la estimación de cada factor a evaluar, dando mayor puntaje a aquel que se considere más importante. Se realiza la evaluación de manera objetiva, y se establecen los factores a evaluar. Los resultados serán las puntuaciones obtenidas por cada uno de los trabajadores y se establece de la siguiente manera:

- Los trabajadores que obtengan entre:
- 100 - 175 puntos = Desempeño Deficiente
- 176 - 250 puntos = Desempeño Regular
- 251 - 325 puntos = Desempeño Bueno
- 326 - 400 puntos = Desempeño Muy Bueno



Evaluación del Desempeño Alcaldía Municipio Fernández Feo

Nombre del evaluado:

Factores de Evaluación	Estimación	GRADOS				TOTAL
		1	2	3	4	
Responsabilidad: Puntualidad Asistencia - Presentación personal Obligaciones inherentes al cargo	15					
Interés en el Trabajo: Mide la Dedicación, atención, esfuerzo y su compromiso con el trabajo	10					
Relaciones Interpersonales: Trato amable cordial y cortés con sus compañeros y supervisores	10					
Iniciativa: Capacidad creadora aporte de ideas y acciones en forma espontánea para dar soluciones	5					
Calidad en el Trabajo: Realiza las actividades encomendadas de forma eficiente y a tiempo.	15					
Comunicación: Transmite de forma clara y precisa información y conocimientos.	10					
Motivación: Grado de integración de los trabajadores con la cultura organizacional.	10					
Liderazgo: Efectividad dirigiendo al personal de forma correcta para el logro de objetivos.	10					
Atención al Público: Conoce y resuelve las necesidades de las personas con amabilidad y cortesía	10					
Solución de Problemas: Lleva el control y asume los riesgos que se presentan en situaciones o momentos determinados.	5					
TOTAL						

Higiene y Seguridad industrial en el trabajo

En este sentido, la Alcaldía es un organismo que presta servicio especialmente en áreas de oficinas, por lo tanto los riesgos o peligros a los que están expuestos los trabajadores son mínimos.

Es por esta razón que se propone principalmente realizar los aportes respectivos al Seguro Social Obligatorio, ya que esta es una institución donde colaboran patronos y trabajadores con el fin de lograr la protección de los empleados y obreros contra los riesgos del trabajo.

También al ingresar un trabajador a la Alcaldía es recomendable informarle los peligros o riesgos que puedan presentarse en el desarrollo de sus funciones, y proporcionar el equipo de protección adecuado a los trabajadores que así lo requieran, en este caso, dentro de las instalaciones de la Alcaldía son los bedeles o trabajadores de limpieza los únicos que requieren de protección para realizar su trabajo, por ejemplo guantes para proteger las manos, botas de goma antirresbalantes para realizar la limpieza de los pisos del organismo, y demás que se consideren necesarios para la ejecución de su trabajo.

CONCLUSIONES

En cuanto a la situación actual de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, se determinó, que en este organismo funciona la Oficina de Recursos Humanos, ente encargado de llevar acabo los procesos involucrados al personal, donde se desarrollan procedimientos básicos de recursos humanos tales como la administración de salarios y nómina, función que está regulada por la Contraloría General de la República. Y análisis y descripción de cargos se encuentra establecido de manera centralizada por parte del Ministerio de Planificación y Desarrollo a través de la Oficina Central de Personal (O.C.P.). Dicha oficina se limita a las funciones antes descritas, restando importancia a los demás subsistemas de recursos humanos, que son decisivos en el desarrollo exitoso de toda organización.

De igual forma se nota la ausencia de especialistas en el manejo del recurso humano dentro de la Alcaldía, capaces de llevar acabo exitosamente programas o procedimientos para captar, seleccionar y mantener trabajadores competentes laborando en el organismo.

En la Alcaldía, se omiten, o no se toman en cuenta procesos básicos como:

- **Reclutamiento y Selección:** nada es tan importante para cualquier organización como el reclutamiento y la selección de su personal, esto se traducirá en equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia a todas las tareas que se realicen dentro de la Alcaldía.

- **Inducción:** Busca la integración de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo, así como también hacer que el trabajador se identifique con la cultura organizacional y filosofía de la organización.

- **Capacitación y Adiestramiento:** Toda organización debe proporcionar a su personal programas de capacitación y adiestramiento según las necesidades detectadas, para que los trabajadores sean más competentes y realicen sus funciones con mayor eficiencia y eficacia.

- **Evaluación del Desempeño:** Mediante la cual se mide la forma cómo los trabajadores realizan su trabajo, y a su vez permite detectar fallas y su posible origen en áreas específicas.

Todos estos subsistemas se plantean en un manual de reestructuración de los procesos involucrados al área de personal, que permitirá mejorar la calidad de las actividades desarrolladas por la Alcaldía, así como también la de sus trabajadores, y por ende contribuirá a la consecución de los objetivos organizacionales.

El funcionamiento actual de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, originó la presentación de esta propuesta, que busca realizar una reestructuración a dicha oficina, para proponer nuevos procesos involucrados al área de personal.

Con la creciente globalización y competencia mundial, la administración de recursos humanos ha tomado gran importancia en todas las organizaciones, sean públicas o privadas. Con la investigación llevada a cabo se pudo comprobar, que la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, objeto de este estudio, no escapa de esta realidad.

RECOMENDACIONES

Se sugiere, para el correcto funcionamiento de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Fernández Feo, el contar con personas especialistas en el área de recursos humanos, capaces de llevar a cabo correctamente todos los procedimientos propuestos para la mejora de los subsistemas que se desarrollan dentro de la misma.

Se hace necesario que la Alcaldía adopte la propuesta planteada en esta investigación, por cuanto mejorará:

- El ingreso de futuros trabajadores, este debe realizarse dentro de los parámetros establecidos en la propuesta, para dejar a un lado la forma equivocada en que se ha venido realizando.

- Ya que no se puede rotar, ni despedir al personal que labora actualmente en el organismo, es necesario ejecutar los programas de capacitación y adiestramiento en las áreas donde se detecten necesidades o fallas; de esta forma se puede ampliar los conocimientos del empleado para que realice sus funciones eficientemente.

- Los responsables de la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía están en la obligación de realizar las evaluaciones del desempeño al personal, tal y como lo contempla la Ley del Estatuto de la función Pública, para este fin pueden hacer uso del formato propuesto, ya que se puede aplicar a todos los empleados de la Alcaldía y es un método confiable y objetivo.

- En cuanto a los beneficios de carácter no salarial recibidos por los trabajadores, se recomienda el establecimiento de políticas para proporcionarlos, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos, no todos los trabajadores gozan de los mismos beneficios. Además estos representan factores de motivación para los trabajadores, por lo tanto suscitan que el trabajador desempeñe sus funciones satisfactoriamente y promueve un clima

o ambiente laboral agradable. Por esta y otras razones es importante que todos los empleados de la Alcaldía reciban los mismos beneficios.

Se recomienda también el uso de carteleras informativas en todas las oficinas de la Alcaldía, esto con el fin de difundir la filosofía de la misma así como proporcionar información que se considere de interés para los trabajadores.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

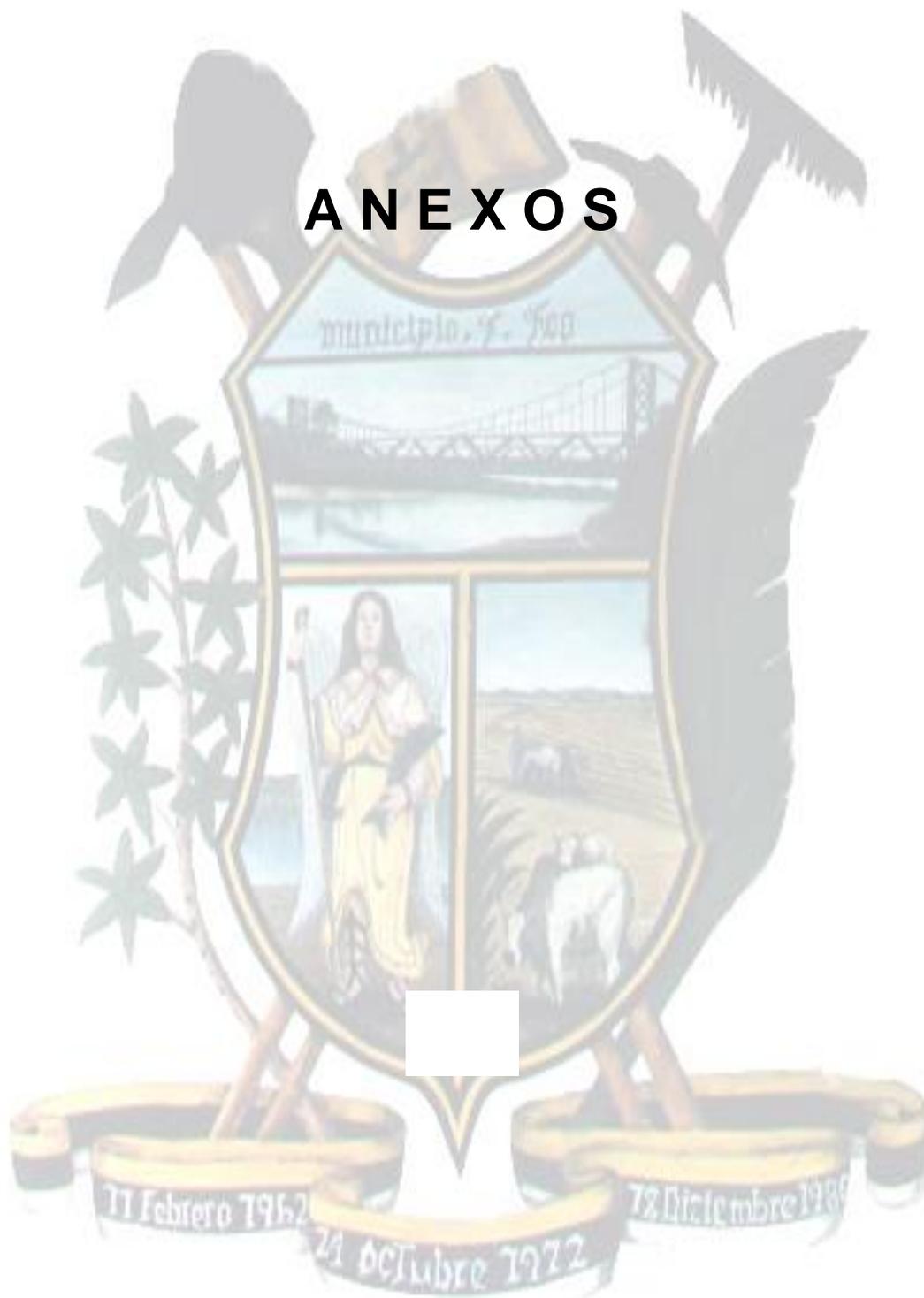
- Arias, F. (1976): Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas.
- Brewer-Carias, A. (1984): El Régimen Municipal en Venezuela. Caracas. Editorial Jurídica Venezolana.
- Castellanos, A. (1997): Estadística Aplicada a la Investigación. Caracas. Editorial Limusa.
- Chiavenato, I. (2000): Administración de Recursos Humanos. Bogotá-Colombia. Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2002): Gestión del Talento Humano. Bogotá-Colombia. Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Commarmond, G. y Exiga, A. (2001): Cómo fijar objetivos y evaluar resultados. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.453 (Extraordinario). Caracas, Marzo 24 de 2000.
- Dávila, C. (2001): Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá-Colombia. Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Diccionario Enciclopédico Bruguera (1980). España. Editorial Bruguera.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardi, R. (1998): Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Editorial PRENTICE HALL.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003): Metodología de la Investigación. México. Editorial McGRAW-HILL.
- Instituto Nacional de Cooperación Educativa (1993): Seguridad Industrial. Caracas. Edición Experimental.
- Koontz, H., O'Donnel, C. y Weihrich, H. (1985): Administración. México. Editorial McGRAW-HILL.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 37.522. Ediciones Dabosan. Caracas, 2002.
- Ley Orgánica del Trabajo (1997). Gaceta Oficial de la República de Venezuela 5.152 (Extraordinario). Ediciones Juan Garay. Caracas, Agosto de 2000.
- Martilla, J. y James, J. (1977): Important-performance analysis. Journal of Marketing N° 41.
- Méndez, C. (1995): Metodología. Bogotá-Colombia. Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Norma venezolana COVENIN 2260-88 Programa de Higiene y Seguridad Industrial. Aspectos generales.
- Reglamento de la Ley del Trabajo (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela 5.292 (Extraordinario). Ediciones Juan Garay. Caracas, Mayo de 2001.

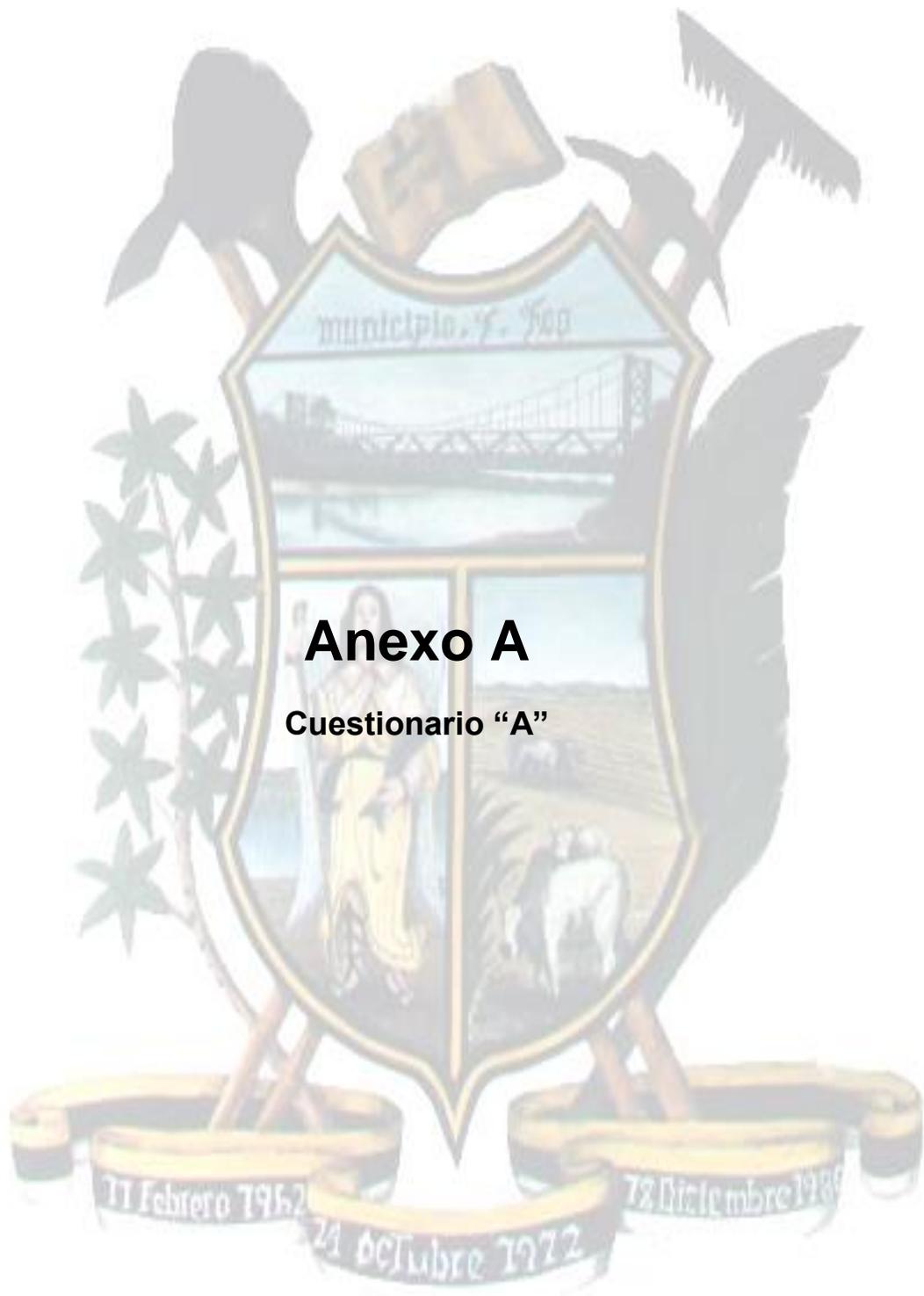
- Reglamento de las Condiciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Decreto 1.290. Leyes Sociales de Venezuela. Caracas, Diciembre 18, 1968.
- Rodríguez, J. (2001): El factor humano en la empresa. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Sabino, C. (1994): Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos. Caracas. Editorial Panapo.
- Urquijo, J. (1992): La Gerencia de Relaciones Industriales. Caracas. Edita Universidad Católica Andrés Bello.
- Werther, W. y Davis, K. (1996): Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial McGRAW-HILL.
- Yoder, D. (1974): Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México. Editorial Continental.

Trabajos de Investigación

- Duque, E. (1999): Propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos dentro de la estructura organizativa de una organización basada en un diagnóstico. Caso empresa Serviesca. Universidad Católica del Táchira.
- Orozco, A. (1999): Propuesta de reestructuración del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Libertador, Capacho Estado Táchira basado en un modelo de administración de Recursos Humanos. Universidad Católica del Táchira.
- Vaccari, J. (2004): Propuesta de reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Fernández Feo del Estado Táchira para mejorar los sistemas involucrados al área de personal. Universidad Católica del Táchira.

ANEXOS





Anexo A

Cuestionario "A"



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
ALCALDIA MUNICIPIO FERNÁNDEZ FEO**



Cuestionario A

Sr. Trabajador:

A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a responder con la mayor sinceridad posible; esta encuesta es de carácter confidencial. Se le agradece su colaboración, pues la información que usted suministre permitirá datos a los efectos de la elaboración de un trabajo de grado, para optar al título de Licenciada en Administración, mención Recursos Humanos.

1. Edad.

Entre 18 – 26 _____ Entre 27 – 35 _____ Entre 36 – 44 _____
Entre 45 – 53 _____ 54 ó más _____

2. Género.

Masculino _____ Femenino _____

3. Grado de Instrucción.

Primaria _____ Bachiller _____ T.S.U. _____
Educación Universitaria _____ Postgrado _____

4. Su experiencia en la empresa abarca:

Menos de 1 año _____ Entre 1 y 5 años _____ Entre 5 y 10 años _____
Entre 10 y 15 años _____ Más de 15 años _____

5. ¿Conoce usted el funcionamiento de la oficina de Recursos Humanos de la alcaldía?

Sí _____

No _____

6. Obtuvo usted el cargo que actualmente desempeña por medio de:

Ascenso o transferencia _____

Solicitud ante la alcaldía _____

Fue recomendado por un empleado de la alcaldía _____

Concurso de Ingreso _____

Medio de comunicación (radio, prensa, TV.) _____

Otro _____ Explique _____

7. ¿El Gerente de Recursos Humanos, o Supervisor inmediato, le aplicaron alguna prueba cuando fue seleccionado para ocupar el cargo?

Sí _____

No _____

7.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles de las siguientes pruebas le fueron aplicadas?

Entrevista de selección _____ Prueba de conocimiento o capacidad _____

Prueba de aptitudes _____ Pruebas de personalidad _____

Otra _____ Explique _____

8. En el momento en que ingresó a la alcaldía, usted recibió:

Instrucciones generales acerca de las funciones que debía realizar _____

Una persona que conocía el trabajo le indica qué hacer _____

Un curso donde se le capacitó acerca del trabajo a desempeñar _____

Ninguno de los anteriores _____

8.1. ¿Quiénes le proporcionaron estas indicaciones o instrucciones cuando comenzó a trabajar en la Alcaldía? (En caso de haberlas recibido)

Supervisor inmediato _____ Jefe de Recursos Humanos _____

Gerente general _____ Otro _____

Explique _____

9. ¿Conoce usted la descripción del cargo que ocupa? (Nombre, ubicación en el organigrama, contenido)

Sí _____ No _____

9.1. ¿Cómo considera usted que están definidas las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?

Muy bien definidas _____ Bien definidas _____

Regular _____ Mal definidas _____ No están definidas _____

10. ¿Durante el tiempo que ha laborado en la alcaldía, ha recibido algún curso o taller que le haya permitido mejorar en su trabajo?

Sí _____ No _____

10.1. Si su respuesta es afirmativa, el curso que ha recibido ha sido impartido por:

INCE _____ Por la misma alcaldía _____ Por otra empresa _____

10.2. ¿El curso que le ha sido impartido está directamente relacionado con la actividad que usted realiza en la alcaldía?

Sí _____ No _____

10.3. En el caso de haber recibido varios de estos cursos, ¿cada cuánto tiempo los realizan?

Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____
Otro _____ Explique _____

11. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la alcaldía le han realizado alguna evaluación del desempeño? (Evaluación que realiza el supervisor inmediato al trabajo que usted hace en la Alcaldía y la manera como lo hace)

Sí _____ No _____ No sabe _____

11.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cada cuánto tiempo realizan esta evaluación?

Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____

11.2. ¿Le informan a usted de los resultados obtenidos en dicha evaluación?

Siempre _____ Frecuentemente _____ Algunas veces _____
Rara vez _____ Nunca _____

11.3. Si su respuesta es positiva, ¿quién se los da a conocer?

Supervisor Inmediato _____ Jefe de Recursos Humanos _____
Gerente General _____ Otro _____ Explique _____

12. Recibe usted su sueldo o salario de manera:

Semanal _____ Quincenal _____ Mensual _____ Otro _____

13. Considera usted que el salario devengado es:

Más que suficiente _____ Suficiente _____ Insuficiente _____

**14. ¿Son descontados de su salario las deducciones o aportes legales?
(S.S.O., política habitacional, paro forzoso, etc.)**

Sí _____ No _____ No tiene conocimiento _____

15.- Aparte del salario que recibe por su trabajo, cuáles de las siguientes bonificaciones recibe usted:

Útiles escolares _____ Cesta Ticket o Ticket alimentación _____

Regalo de fin de año _____ Gastos funerarios _____

Seguro HCM _____ Bono por antigüedad _____ Caja de ahorro _____

Otro _____ Explique _____

16. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la oficina de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Fernández Feo?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____

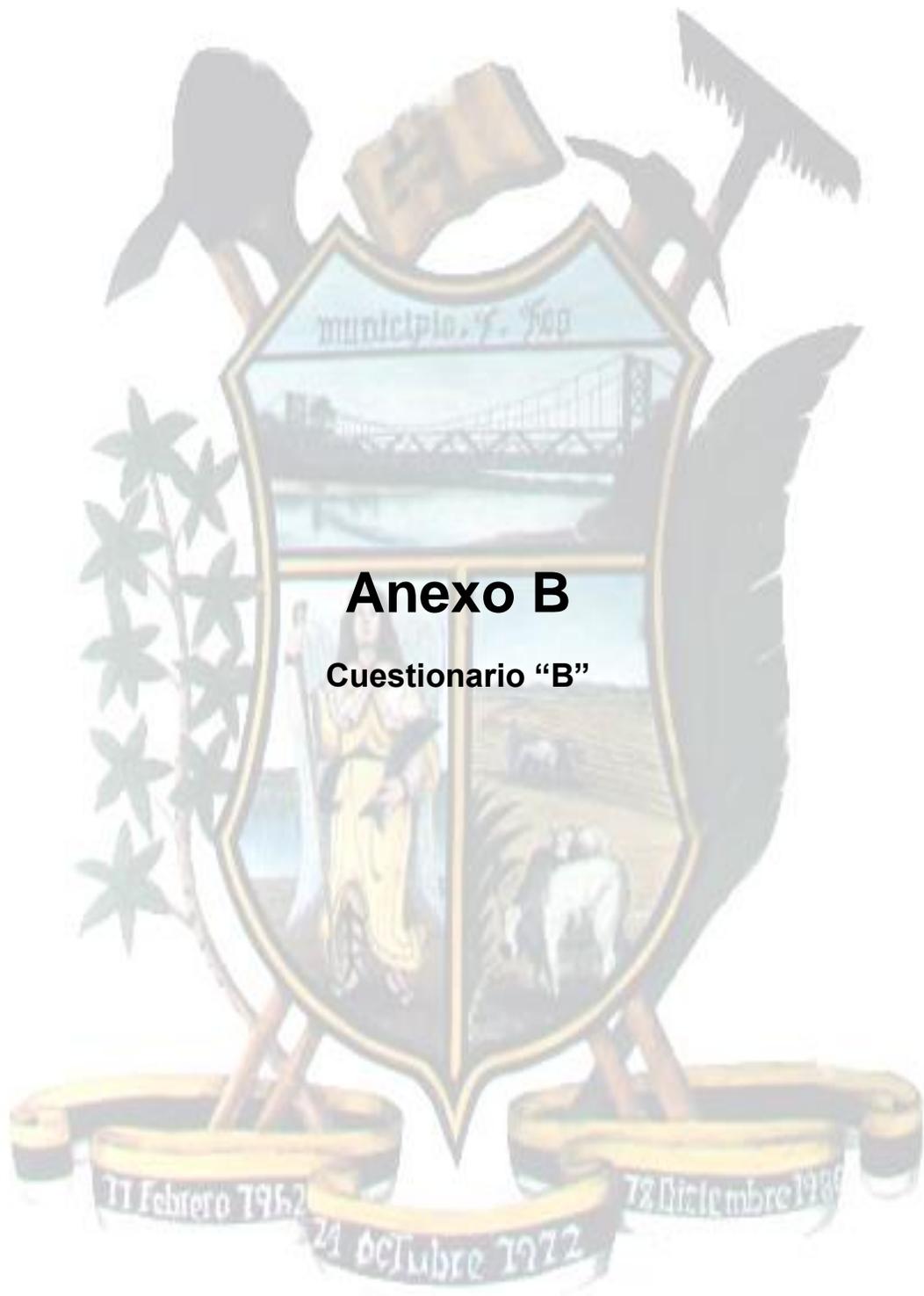
Regular _____ Deficiente _____

17. ¿El Jefe de Recursos Humanos o su Supervisor Inmediato le dieron a conocer los peligros existentes o riesgos que puede correr al realizar su trabajo?

Sí _____ No _____

17.1. ¿Requiere la labor que usted realiza el uso de algún equipo de protección?

Sí _____ No _____



Anexo B

Cuestionario "B"



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
ALCALDIA MUNICIPIO FERNÁNDEZ FEO**



Cuestionario B

Sr. Jefe de Recursos Humanos:

A continuación se presentan una serie de preguntas, sírvase a responder con la mayor sinceridad posible; esta encuesta es de carácter confidencial. Se le agradece su colaboración, pues la información que usted suministre permitirá datos a los efectos de la elaboración de un trabajo de grado, para optar al título de Licenciada en Administración, mención Recursos Humanos.

1. Edad.

Entre 18 – 26 _____ Entre 27 – 35 _____ Entre 36 – 44 _____
Entre 45 – 53 _____ 54 ó más _____

2. Género.

Masculino _____ Femenino _____

3. Grado de Instrucción.

Primaria _____ Bachiller _____ T.S.U. _____
Educación Universitaria _____ Postgrado _____ Área _____

4. Su experiencia en la empresa abarca:

Menos de 1 año _____ Entre 1 y 5 años _____ Entre 5 y 10 años _____
Entre 10 y 15 años _____ Más de 15 años _____

5. ¿Cuáles de los siguientes subsistemas aplica la Oficina de Recursos Humanos a los trabajadores de la alcaldía?.

Reclutamiento _____ Selección _____ Inducción _____
Análisis y descripción de cargos _____ Capacitación y Adiestramiento _____
Nómina y Administración de Salarios _____ Todos _____
Ninguno de los anteriores _____

6. ¿De qué manera reclutan o atraen al personal para los puestos vacantes de la alcaldía?.

Ascenso o transferencia _____
Solicitudes ante la alcaldía _____
Recomendación por un empleado de la alcaldía _____
Concurso de Ingreso _____
Medio de comunicación (radio, prensa, T.V.) _____
Otro _____ Explique _____

7. ¿Al quedar seleccionada una persona para la ocupación de un cargo se le realiza alguna prueba?.

Sí _____ No _____

7.1. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles de las siguientes pruebas aplican al ingreso de un trabajador?

Entrevista de selección _____ Prueba de conocimiento o capacidad _____
Prueba de aptitudes _____ Pruebas de personalidad _____
Otra _____ Explique _____

8. Cuando un trabajador, comienza sus labores en la alcaldía recibe:

Instrucciones generales acerca de las funciones que debe realizar _____
Una persona que conoce el trabajo le indica qué hacer _____
Un curso donde se le capacita acerca del trabajo a desempeñar _____
Ninguno de los anteriores _____

8.1. ¿Quién proporciona la inducción? (en caso de proporcionarla)

Supervisor inmediato _____ Jefe de Recursos Humanos _____
Gerente general _____ Otro _____ Explique _____

9. ¿Todos los cargos existentes en la alcaldía tienen su respectiva descripción? (Nombre, ubicación en el organigrama, contenido).

Sí _____ No _____ Algunos _____

9.1. Las funciones y actividades que debe realizar cada trabajador en su puesto de trabajo están:

Muy bien definidas _____ Bien definidas _____
Regular _____ Mal definidas _____ No están definidas _____

10. ¿Se imparten a los trabajadores cursos de capacitación y adiestramiento en áreas específicas?

Sí _____ No _____ No sabe _____

10.1. Si su respuesta es afirmativa, los cursos han sido impartido por:

INCE _____ Por la misma alcaldía _____ Por otra empresa _____

10.2. ¿Los cursos que imparten están directamente relacionados con la actividad o función que realizan los trabajadores en la alcaldía?

Sí _____ No _____

10.3. En el caso de haber proporcionado varios de estos cursos, ¿cada cuánto tiempo los realizan?

Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____
Otro _____ Explique _____

11. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores de la alcaldía?

Siempre _____ Frecuentemente _____ Algunas veces _____
Rara vez _____ Nunca _____

11.1. Si su respuesta es afirmativa ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____
Anual _____ Otro _____

11.2. ¿Informan de los resultados obtenidos en dicha evaluación a los trabajadores?

Siempre _____ Frecuentemente _____ Algunas veces _____
Rara vez _____ Nunca _____

11.3. Si su respuesta es positiva, ¿quién da a conocer dichos resultados?

Supervisor Inmediato _____ Jefe de Recursos Humanos _____
Gerente General _____ Otro _____ Explique _____

12. Los trabajadores reciben su salario:

Semanal _____
Quincenal _____
Mensual _____
Otro _____

13. ¿Son descontados de los salario de los trabajadores las deducciones o aportes legales? (S.S.O., política habitacional, paro forzoso, etc.).

Sí _____ No _____

14. Aparte del salario que los trabajadores reciben por su trabajo, cuáles de las siguientes bonificaciones perciben:

Útiles escolares _____ Cesta Ticket o Ticket alimentación _____
Regalo de fin de año _____ Gastos funerarios _____
Seguro HCM _____ Bono por antigüedad _____ Caja de ahorro _____
Otro _____ Explique _____

15. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la oficina de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio Fernández Feo?.

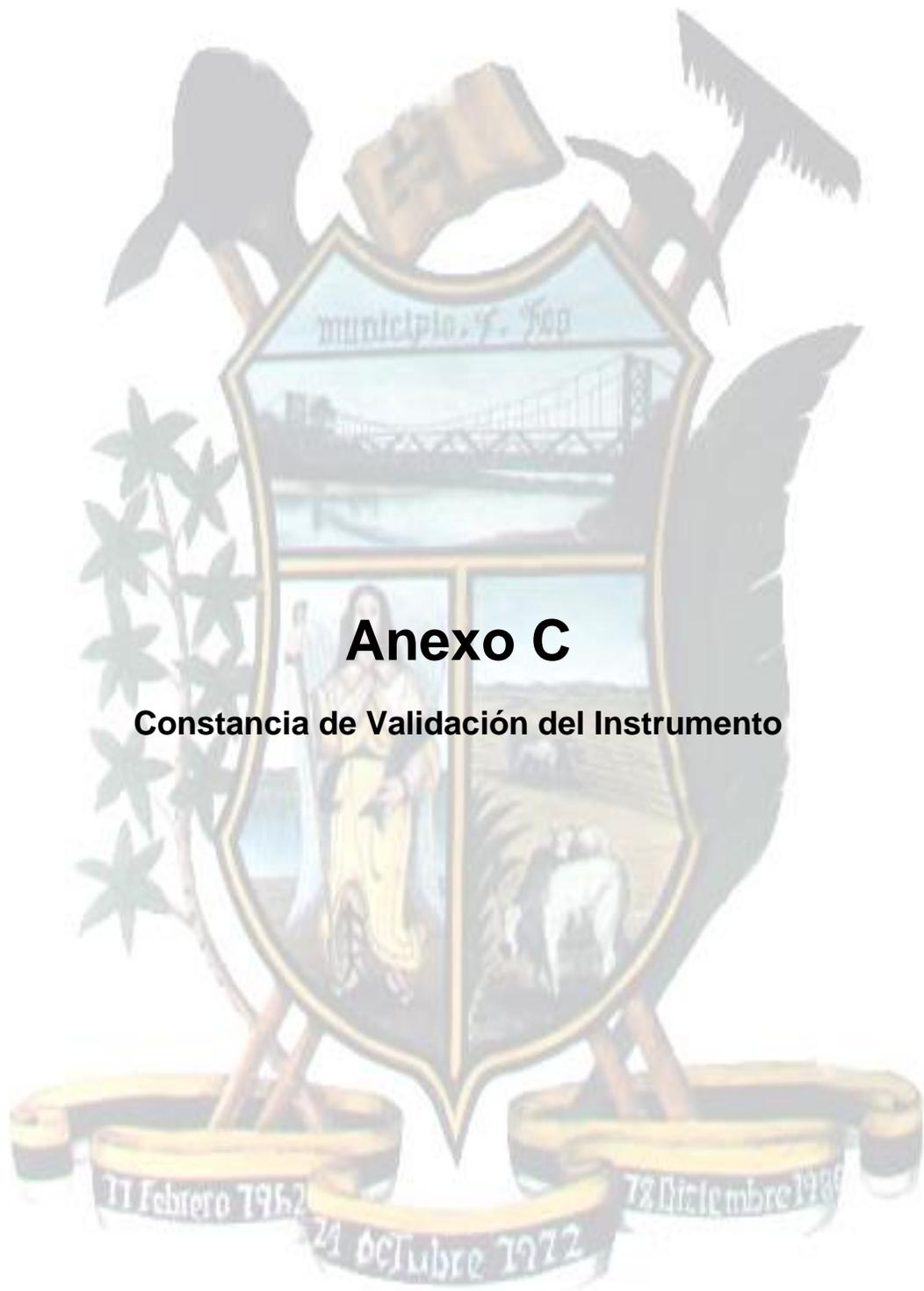
Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____
Regular _____ Deficiente _____

16. ¿Al momento de ingresar un trabajador le dio a conocer usted los peligros existentes o riesgos que puede correr al realizar su trabajo?.

Sí _____ No _____

16.1. ¿Proporcionan los equipos de protección adecuados a los trabajadores que así lo requieren?

Sí _____ No _____



Anexo C

Constancia de Validación del Instrumento





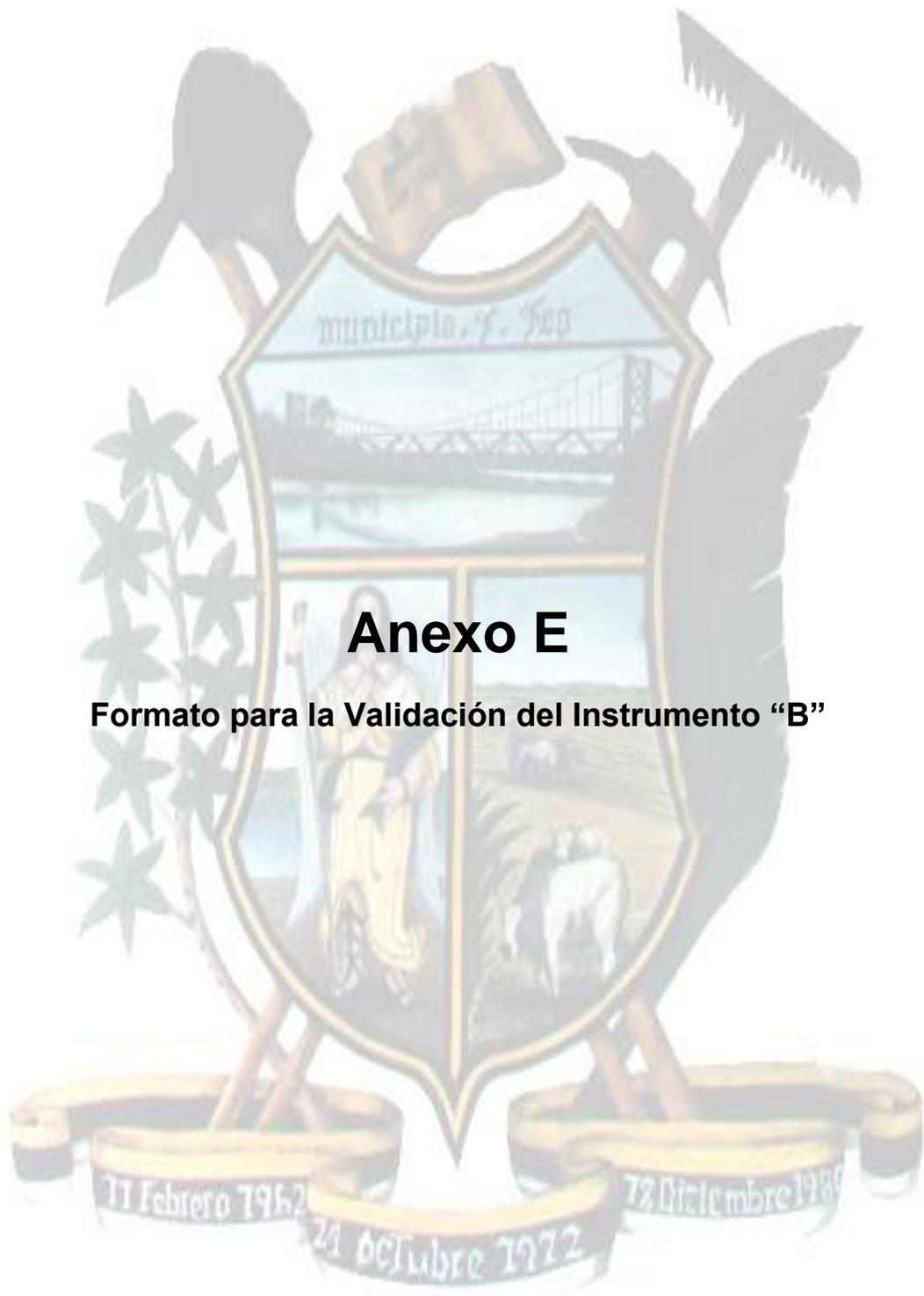




Anexo D

Formato para la Validación del Instrumento "A"





Anexo E

Formato para la Validación del Instrumento “B”

