



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

Diagnóstico de reclutamiento y selección de personal de una Institución Gubernamental con base en el proceso administrativo.

T E S I S

Que para obtener el grado de Maestría en Administración

Presenta

José Israel Alarcón Rojas

Director de tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Comité Revisor:

Dra. Luz Stella Vallejo Trujillo

Dr. José Alberto Hernández Aguilar

Dr. Fernando Romero Torres

Dra. Verónica Elena Palmerin López



Cuernavaca Morelos, Diciembre 2018

Dedicatoria.

A mi Mama, que es un ser maravilloso, gracias por tu apoyo moral, por tu cariño y comprensión, por guiar mi camino, por ser padre y madre a la vez, no debió ser fácil pero lograste hacer de mí, una persona de bien y sé que sin tu apoyo no lo hubiera logrado, este logro es más tuyo que mío, eres la mejor mama que me pudo tocar.

A mi padre, que siempre nos motivó a estudiar, a esforzarnos y siempre decías que valía la pena estudiar, que la vida cambiaba y que diste la vida para que tuviéramos una vida mejor, te extraño y nos has hecho mucha falta, pero sé que desde el cielo tu nos cuidabas, con mucho cariño dedico este trabajo a ti papa.

A mis hermanos Luis y Ceci, los quiero muchos, gracias por apoyarme en este proyecto, sé que no ha sido fácil y que juntos hemos pasado muchos momentos difícil pero hoy es un momento de alegría, este logro también es de ustedes, Pepe y Azu, bienvenidos a la familia y gracias por el apoyo que me han brindado.

También dedico este Trabajo a mis sobrinos, Yurem, Santiago, Sofía y Daniel, Yurem a ti solo te digo que nunca dejes de estudiar échale muchas ganas y nunca te des por vencido, Sofí, Santi y Dani quizá en este momento por lo pequeñitos que son no tenga sentido un trabajo como este, pero solo quiero que sea en el futuro una motivación para que ustedes continúen preparándose, avanzando y sean unos seres humanos de bien, que le aporten muchas cosas buenas a este mundo y que logren su realización, los quiero muchos.

Agradecimientos.

Son muchas las personas a las que quisiera agradecer su cariño y apoyo en las diferentes etapas de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, no sé si alguna vez lleguen a leer este trabajo pero quiero agradecerles por formar parte de mi vida, por todo lo que me han enseñado y por todo lo que me han regalado.

*-Agradezco este trabajo principalmente a mi **Poder Superior**, por haberme dado la vida, porque en los momentos difíciles de mi vida siempre ha estado ahí, cuidándome y guiándome, porque nunca me ha abandonado, y porqué hoy me ha permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, gracias DIOS.*

-Gracias Scott y Maripaz, por sus consejos y enseñanzas de vida, por el apoyo moral que me han brindado, porque han creído en mí y porque me han motivado a seguir adelante y poder culminar este proyecto, y gracias también Mari por alimentarme.

-Gracias Dionisio DLR, por haberme enseñado un camino distinto, por tus enseñanzas, por tu forma de ver la vida, por tus consejos, porque eres mi mayor ejemplo de perseverancia y de seguir luchando por un sueño, porque no te complicas la vida, porque me has enseñado a dejar mi vida y mi voluntad en manos de un poder superior a nosotros, y saber que todo va a estar bien.

*-A mis maestros, no solo de la maestría si no de la licenciatura, porque ese fue un escalón que hace posible que hoy culmine este proyecto, gracias por su tiempo, por sus enseñanzas, porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy, pero en especial agradezco al **Dr. Renato** y al **Dr. Gustavo**, por su orientación y seguimiento a este trabajo pero sobre todo por su motivación para la culminación del mismo, a la Dra. Verónica por sus enseñanzas en el salón de clases, gracias a los sinodales por regalarme su tiempo para revisar mi tesis y aprobarla, gracias Edgar por motivarme a terminar esta tesis.*

-A mis amigos, por creer en mí, por apoyarme y motivarme a culminar este proyecto, porque siempre han estado dispuestos a escucharme, porque sé que aun que no nos vemos todos los días puedo contar con cada uno de ustedes, gracias por haberse cruzado en mi camino, LPR gracias por haberme regalado tu tiempo y por motivarme para terminar, y agradezco a todos los que directamente o indirectamente participaron e hicieron posible este logro.

Y finalmente pero no menos importante, gracias

Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

UTEZ.

AA.

Índice

Introducción.....	14
Capitulo I.- Problemática de la Investigación.....	16
1.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.2 Justificación del Problema.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Hipótesis.....	17
1.4.1 Hipótesis.....	17
1.5 Variables.....	17
1.5.1 Variable independiente.....	17
1.5.2 Variable dependiente.....	17
Capitulo II.- Marco Teórico Conceptual.....	18
2.1 La Organización.....	18
2.1.1 Concepto e importancia.....	18
2.1.2 Objetivos.....	19
2.1.3 Clasificación.....	20
2.1.4 Áreas Funcionales.....	22
2.2 Organigrama.....	24
2.2.1 Definición.....	24
2.2.2 Importancia.....	24
2.2.3 Funciones.....	25
2.2.4 Tipos.....	25
2.3 Proceso administrativo.....	26
2.3.1 Planeación.....	27
2.3.2 Organización.....	30
2.3.3 Dirección.....	33
2.3.4 Control.....	37
2.4 Capital humano basado en competencias.....	39
2.4.1 Competencias.....	39
2.4.2 Tipos de Competencias.....	40

2.4.3 Planificación del capital humano.	41
2.4.4 Selección y Reclutamiento del capital humano.	43
2.5 Inducción y Capacitación.....	54
2.5.1 La Inducción.....	54
2.5.2 Plan de capacitación.....	58
2.5.3 Ejecución y desarrollo de la capacitación.	60
2.5.4 Tipos de Capacitación.....	62
2.5.5 La capacitación como inversión.	67
Capitulo III.- Organización Municipal Objeto de Estudio.	69
3.1. Ley orgánica Municipal del Estado de Morelos.	69
3.1.1 De la Planeación Municipal.	69
3.1.1 De la facultad reglamentaria de los ayuntamientos.	70
3.2 Bando de Policía y buen gobierno del Municipio de Tlayacapan.....	70
3.2.1 Son fines del municipio.	70
3.3 Plan de Desarrollo Municipal.	72
3.3.1 Misión, Visión y valores.....	72
3.3.2 Diagnostico situacional y demanda de la ciudadanía.	73
3.3.3 Ejes Transversales y Rectores.....	74
3.3.4 Integrantes del Ayuntamiento 2013-2015.....	78
3.3.5 Prospectiva del Ayuntamiento 2013-2015.....	79
Capitulo IV.- Metodología de la investigación.	84
4.1 Tipos de investigación.	84
4.2 Técnicas de Investigación.....	85
4.3 Metodología.....	86
Capitulo V.- Resultados y Análisis de Datos.	89
Capítulo VI.- Propuestas.....	92
6.1 Gestión por competencias.	92
6.1.1 Marco de clasificación profesional.....	93
6.1.2 Proceso de gestión del capital humano.	94
6.1.3 Administración del sistema de capital humano basado en competencias.....	95
6.2 Evaluación del desempeño por competencias.....	99
6.2.1 Diferencia con la evaluación tradicional de desempeño.	100

6.2.2 Proceso de evaluación del desempeño por competencias.....	101
6.3 Valoración de cargos.....	109
6.3.1 Valoración de cargos por competencias.....	109
6.3.2 Valoración con factores tradicionales.....	111
6.3.3 Enfoque de las competencias en valoración.....	115
Conclusiones y recomendaciones.....	125
Bibliografía.....	132

Índice de Figuras

Figura 2. 1 Áreas Funcionales de la empresa.....	24
Figura 2. 2 Proceso Administrativo.....	26
Figura 2. 3 Característica que garantizan el éxito organizacional.....	41
Figura 2. 4 Métodos de Evaluación.....	49
Figura 2. 5 Diagrama de reclutamiento y selección.....	56

Índice de Tablas

Tabla 2. 1 Tipo de competencias.....	40
Tabla 2. 2 Instrumentos de Evaluación.....	45
Tabla 2. 3 Estructura de los reportes de selección.....	50
Tabla 2. 4 Cronograma tentativo del proceso.....	57
Tabla 2. 5 Aspectos fundamentales del programa de capacitación.....	66
Tabla 4. 1 Diseño de la encuesta.....	88
Tabla 5. 1 Nivel educativo.....	89

Tabla 5. 2 Experiencia en el puesto.....	89
Tabla 5. 3 Competencias personales.....	90
Tabla 5. 4 Competencias laborales 1.....	90
Tabla 5. 5 Competencias Laborales 2.....	91
Tabla 6. 1 Sistema de retribución.....	94
Tabla 6. 2 Tipos de evaluación.	99
Tabla 6. 3 Evaluación de desempeño basado en competencias.	99
Tabla 6. 4 Objetivos del sistema de evaluación.	102
Tabla 6. 5 Ejemplo de competencias departamentales	105
Tabla 6. 6 Grados.....	110
Tabla 6. 7 Factor educación.	111
Tabla 6. 8 Factor Experiencia	112
Tabla 6. 9 Factor Responsabilidad.....	113
Tabla 6. 10 Factor complejidad	113
Tabla 6. 11 Factor relaciones de trabajo.....	114
Tabla 6. 12 Factor condiciones y riesgos de trabajo.	114
Tabla 6. 13 Factor habilidades gerenciales.	115
Tabla 6. 14 Competencias para valoración.	117
Tabla 6. 15 Factor planificación.....	117
Tabla 6. 16 Factor organización.	118
Tabla 6. 17 Factor Dirección.....	119
Tabla 6. 18 Factor control	119

Tabla 6. 19 Factor Iniciativa.....	120
Tabla 6. 20 Factor autocontrol.....	120
Tabla 6. 21 Factor flexibilidad.	121
Tabla 6. 22 Factor persistencia.....	121
Tabla 6. 23 Factor Trabajo en equipo.....	122
Tabla 6. 24 Factor asertividad/firmeza	122
Tabla 6. 25 Factor persuasión.	122
Tabla 6. 26 Factor orientación de servicio.	123
Tabla 6. 27 Factor análisis.	123
Tabla 6. 28 Factor innovación-creatividad.	124
Tabla 6. 29 Factor conocimiento organizacional.	124
Tabla 6. 30 Factor solución de problemas.	125

Introducción.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y su administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar. De ahí que, el **Capital Humano** constituye el recurso más importante para el funcionamiento y evolución de cualquier Organización.

Hoy en día, el vertiginoso cambio en el entorno de las organizaciones implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo; y la presencia dentro de las organizaciones, de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las organizaciones. Es por ello, que la gestión del capital humano tiene como una de sus tareas primordiales, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y a la vez, pretende propiciar el desarrollo de habilidades y aptitudes del individuo para que éste sea lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

El papel fundamental de la Gestión del Capital Humano es descubrir, seleccionar y colocar meritoriamente se diría, al Recurso Humano dentro de la organización, de acuerdo a sus habilidades, aptitudes, actitudes y superación académica, aspectos que deben de ser muy tomados en cuenta, pues de ello dependerá el desarrollo y por ende la consecución de beneficios para la organización. Es decir, si un elemento de la organización no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto, dadas otras habilidades que posee, es necesario entonces descubrirlas, ya que a lo mejor éstas pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma área.

El Jefe de Personal, deberá conseguir, distribuir y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva, psicológica y profesional para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

Actualmente predomina una "competencia" de las organizaciones, las cuales buscan innovación y nuevas ideas, por ello, es necesario que los líderes aprendan y renueven sus conocimientos, y a su vez, den libertad a sus empleados, y a la dirección para desarrollar sus aptitudes y talentos a través de programas de formación. Vale la pena entonces recalcar que "A mayor nivel y calidad de servicio, mayor nivel de competencia de los empleados". Se hace imprescindible entonces, la puesta en marcha de estas ideas, pues muchas organizaciones están aún ancladas en el pasado, y más interesadas en su historial y su "buena fama" que en el futuro.

Capítulo I.- Problemática de la Investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

El Municipio de Tlayacapan Morelos, como muchos municipios del Estado, actualmente presenta problemas en relación al desempeño de su capital humano, principalmente por la falta de conocimiento teórico y práctico de sus funcionarios, lo que impide solucionar la problemática y demanda de servicios que se presentan en estos organismos, La presente investigación se desarrolla en el municipio de Tlayacapan donde analizaremos su proceso de reclutamiento y selección de personal, El propósito es lograr una apropiada reestructuración y redistribución de las funciones que realizan cada uno de los trabajadores del ayuntamiento para obtener un mayor grado de eficiencia en cada una de las tareas que realizan, y así prestar un mejor servicio al ciudadano.

1.2 Justificación del Problema

Es sabido que “el desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación; crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información; en fin, de la inversión en la formación de su capital intelectual o humano”. (Ignacio, 1999)

Debido a la velocidad de cambio de los nuevos tiempos la sociedad está demandando hacer las cosas de otra manera, y esto requiere de un nuevo perfil personal y profesional para lidiar con el cambio permanente y las constantes innovaciones. La innovación y el cambio tecnológico es ley de estos tiempos. Pues cada vez es mayor la participación del desarrollo tecnológico en las organizaciones. Es por ello que las grandes organizaciones e instituciones en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito, debido a lo cual, están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales (gestión estratégica, modelos de medición de gestión, teorías de calidad y de gestión del servicio, y gestión de competencias), a fin de alcanzar resultados a corto, mediano y largo plazo.

El municipio de Tlayacapan, cree y está, consciente de la necesidad de implementar un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, ya que incidirá positivamente en la optimización de los mismos, pues mediante su planificación y gestión podrán establecer los lineamientos y políticas a seguir en cuanto a descripción de cargos y movimientos de personal y a la gestión de competencias requeridas para el logro de los objetivos de los diferentes departamentos, mismos que están encaminados al beneficio del Municipio; esto, con el fin de que pueda ser pionera en la administración del activo más importante.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Realizar un diagnóstico de reclutamiento y selección de personal de una Institución Gubernamental con base en el proceso administrativo.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar las directrices estratégicas del municipio.
- Definir los procesos del municipio, requeridos para lograr los objetivos.
- Identificar las competencias requeridas en las diferentes áreas del municipio y los métodos o procesos respectivos.
- Definir los planes de acción para lograr las competencias identificadas.
- Definir e implementar los modelos de evaluación de desempeño del personal.
- Propuesta de un modelo de gestión de capital humano para el municipio de Tlayacapan

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis

Si el Municipio de Tlayacapan contara con un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, poseerá un instrumento para mejorar la calidad y capacidad de respuesta de sus empleados y trabajadores frente a los requerimientos de los ciudadanos.

1.5 Variables

1.5.1 Variable independiente

Una Institución Gubernamental que implemente un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias.

1.5.2 Variable dependiente

Poseerá un instrumento que permita encontrar el personal indicado para la institución, brindando a si a los ciudadanos calidad y capacidad de respuesta ante sus necesidades.

Capítulo II.- Marco Teórico Conceptual

2.1 La Organización

2.1.1 Concepto e importancia

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diferentes enfoques, económico, jurídico, filosófico, social, etc. En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. (Lourdes, 1990, pág. 43)

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Antony Jay. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno, junta directiva, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

En nuestras propias palabras, se podría decir que organización es la planificación, ejecución y gestión de una acción, a través de la cual se pretende conseguir ciertos objetivos propuestos, misma que puede ser individual (personal-requiere responsabilidad), o colectiva (grupo-empresa) en este último caso, denota distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

La importancia de la organización, radica en que ésta, al ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Constituye un medio

a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, pues la organización suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, delimitando funciones y responsabilidades. Dado su carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, puesto que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes por razones de expansión, contracción, nuevos productos, etc. (Lourdes, 1990, pág. 43)

2.1.2 Objetivos

La organización (empresa) al actuar dentro de un marco social e influir directamente dentro de la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permitan satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética. (Lourdes, 1990, pág. 47)

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios que dice: “**proceder bien resulta a la larga buen negocio**”. (Lourdes, 1990, pág. 47) Esto es cierto pues la ética evita múltiples problemas a la empresa.

Los valores o propósitos de la empresa son:

Económicos.

Tienden a lograr beneficios monetarios:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales

Aquellos que contribuyen al bien estar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bien estar socio económico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- e) Producir productos o bienes que no sean nocivos al bien estar de la comunidad.

Técnicos.

Dirigidos a la optimización de la tecnología.

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

2.1.3 Clasificación

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio. (Lourdes, 1990, pág. 51)

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

Actividad o giro.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- 1. Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
 - a) Extractivas
 - b) Agropecuarias
 - c) Manufactureras

- 2. Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la de compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - a) Mayoristas.
 - b) Minoristas.
 - c) Comisionistas.

- 3. Servicio.** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:
 - a) Transporte.

- b) Turismo.
- c) Instituciones financieras.
- d) Servicios públicos varios:
 - Comunicaciones.
 - Energía.
 - Agua.

- e) Servicios privados varios:
 - Accesoría.
 - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos
 - Promoción y ventas
 - Agencias de publicidad

- f) Salubridad (hospitales)
- g) Fianzas, seguros.

Origen de Capital.

Dependiendo el origen de las aportaciones de su capital y de carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. **Públicas.** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, pueden ser subclasificadas en:
 - a) Centralizadas.
 - b) Desconcentradas.
 - c) Descentralizadas.
 - d) Estatales.
 - e) Mixtas o Paraestatales.

2. **Privadas.** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa, a su vez pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales, o nacionales y extranjeros, y transnacionales cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Magnitud de la empresa

Este criterio es uno de los más utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo o con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para

determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más comunes.

1. **Financiero.** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital dependiendo de los indicadores económicos de la época (situación económica).
2. **Personal ocupado.** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone por más de 1000 empleados, en el caso de México las micro empresas tienen de 1 a 10 empleados, las pequeñas de 11 a 50 empleados, las medianas de 51 a 100 empleados y grandes comprenden más de 100 trabajadores.
3. **Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo. Una empresa mediana puede estar mecanizada pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La empresa grande es aquella que es altamente mecanizada y/o sistematizada.
4. **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.
5. **Criterio de Nacional Financiera.** Posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de una empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, algunos enfoques tienen notorias deficiencias; sin embargo pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa. (Lourdes, 1990, págs. 53-55)

2.1.4 Áreas Funcionales

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa, son: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

Es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de estas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son: (Lourdes, 1990, pág. 59)

Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero, esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objeto del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Administración de recursos humanos

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo (Lourdes, 1990, págs. 59-63)

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

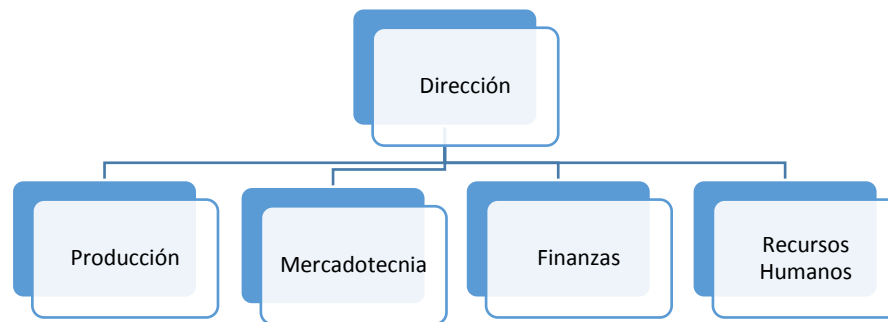


Figura 2. 1 Áreas Funcionales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Organigrama

2.2.1 Definición.

La jerarquía constituye un principio básico de la organización y también lo es de la dirección.

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las Ciencias Administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. También son llamados cartas o gráficas de organización. (Orozco, 1995)

2.2.2 Importancia.

La importancia del Organigrama, como instrumento de análisis, es que permite detectar las fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones; y, éstas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de

actividad, función o autoridad que desempeña la unidad entre sí. A través de análisis periódicos de los Organigramas actualizados se puede detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. Pues, a veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los Organigramas se descubren dobles líneas de mando. (Orozco, 1995)

2.2.3 Funciones

De manera general, las funciones del organigrama consisten en:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

2.2.4 Tipos

Organigrama vertical:

En el Organigrama Vertical, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se trazan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Organigrama horizontal:

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Organigramas circulares:

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Organigramas escalares:

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Organigrama mixto:

En este tipo de organigramas se pueden mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (vertical, horizontal, circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.

2.3 Proceso administrativo.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es indispensable determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente.

La administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y Neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: planificar, organizar, dirigir y controlar.

El proceso administrativo reúne las técnicas a través de los cuáles el conjunto de actividades que realiza una empresa, siguen en orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y recursos que posee para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto.

Henry Fayol, sostuvo que la administración es una unidad abstracta dirigida por reglas y autoridad que justifica su existencia a través del logro de objetivos. Si la administración quiere lograr sus objetivos debe prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Idalberto Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera: (Ignacio, 1999, págs. 34-35)

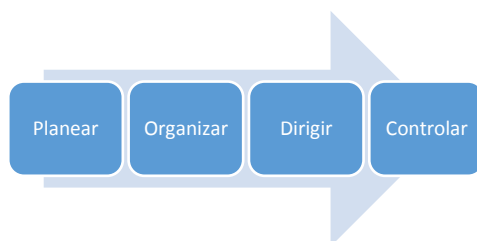


Figura 2. 2 Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Planeación

Fija tiempos de las determinaciones de las unidades que se plantean los objetivos. La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

-Principios:

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

a) Factibilidad:

Lo que se planea ha de ser realizable.

b) Objetividad y cuantificación:

Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

c) Flexibilidad:

Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

d) Unidad:

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

e) Intercambio de estrategias:

Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:

1.-Corto Plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:

Inmediatos: hasta seis meses.

Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.

2.- Mediano Plazo: de uno a tres años.

3.- Largo Plazo: mayor a tres años.

-Etapas de la planeación

Está integrada por las siguientes etapas:

a) Premisas:

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran al curso en que va a desarrollarse el plan.

Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

1.- Internas: cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.

2.- Externas: son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades. Estas premisas externas pueden ser:

- De carácter político.
- De carácter legal.
- Económica.
- Sociales.
- Técnicas.
- Otros factores.

b) Investigación:

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

c) Reglas:

Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al “procedimiento” y al “método”; las reglas de por tanto, son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud qué debe hacerse y que no debe hacerse.-Las regla no deja campo o decisión o elección al jefe en quien se delega autoridad, sino que tan solo le permite analizar si ella es aplicable al caso concreto de que se trate.

d) Políticas.

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

e) Objetivos.

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Clasificación de los objetivos:

1. Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

2. Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.

3. Operacionales o específicos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

f) Presupuestos:

Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas. Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa. Además de su uso en la planeación, el presupuesto también se utiliza para el control y la coordinación. Como fuente de coordinación, el presupuesto proporciona información respecto a los planes que se han hecho, asegurándose de que estén en equilibrio con cada uno de los otros planes.

Diferentes tipos de presupuestos:

1. Específicos: Comúnmente se usa en el gobierno, consiste esencialmente en que establece una suma de dinero como límite a gastar o a invertir en una determinada actividad o programa.

2. Fijos: Implican un plan que no cambia, aunque cambien sus ventas o la producción; el estándar o unidad de medida no cambia.

3. Flexibles o variables: Permite revisar los gastos y los costos de producción; es más fácil de utilizar en el control de operaciones que el presupuesto específico. Existe además otro tipo de clasificación como la siguiente:

- Presupuesto de operación: incluye la planeación de las operaciones para el siguiente período.
- Presupuesto de capital: demuestra la planeación de los cambios en los activos fijos; y
- Presupuesto financiero: establece el origen y aplicación de fondos, trata de los movimientos de efectivo.

g) Programas:

Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.-Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan”.

Los programas pueden ser a corto plazo generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese período. Los programas tienen como fundamento el capital necesario y los presupuestos operacionales; los programas están constituidos por metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

h) Estrategias:

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí. (Lourdes, 1990, págs. 71-118)

2.3.2 Organización

Es la estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización social para su mayor eficiencia.

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

-Elementos de la Organización.

a) Estructura.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

b) Sistematización.

Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

c) Jerárquica.

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Fijará la autoridad y responsabilidad de los correspondientes a cada nivel.

d) Simplificación de funciones.

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Define como deben dirigirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general que se propuso.

-Importancia de la Organización.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- d) Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

-Tipos de organización.

a) Organización formal:

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

b) Organización informal:

El autor Chester Barnard, en su obra considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. , así podemos tener el ejemplo de personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz. Los principios orientadores básicos de la organización se resumirían como sigue:

-Principios de organización.

a) Unidad de mando:

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

b) Especialización:

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

c) Paridad de autoridad y responsabilidad:

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

d) Equilibrio de dirección–control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

e) Definición de puestos:

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

-Pasos básicos para organizar puestos

a) División del trabajo:

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

b) Departamentalización:

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos “parecidos” como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.

c) Jerarquía:

Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo)

cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.

d) Coordinación:

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia

-Factores que influyen en la estructura organizacional.

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

a) Factores internos

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

b) Factores externos

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización. (Lourdes, 1990, págs. 121-173)

2.3.3 Dirección.

Es impulsar, coordinar las acciones de cada miembro y grupos de la empresa, con el fin de que en conjunto realicen eficazmente los planes.

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas. Respecto a este punto también existen ciertos principios.

-Principios de la Dirección

a) Motivación:

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuales eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados

reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

b) Liderazgo:

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

c) Comunicación:

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

d) Equipos y Trabajo en equipo:

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

e) De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

f) Impersonalidad de mando:

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

g) De la supervisión directa:

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

h) De la vía jerárquica:

Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

i) De la resolución del conflicto:

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

j) Aprovechamiento del conflicto:

Experiencia.

Experimentación.

Investigación.

Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

-Importancia de la Dirección.

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

-Etapas de la Dirección

a) Integración:

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

b) Reglas:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado.

Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.

2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

c) Mando o autoridad:

Es el principio del que se deriva toda administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.

d) Comunicación:

Es el principio que lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de este hacia cada órgano siguiendo las órdenes de coordinación.

e) Supervisión:

Ver si las cosas se están haciendo tal y como se habrá planeado y ordenado. (Lourdes, 1990, págs. 177-197)

2.3.4 Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados con la finalidad de saber que se ha obtenido, lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

-Funciones del control

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- a) Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- b) Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)
- c) Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- d) Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad

-Fases del control

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- a) Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- b) Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- c) Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- d) Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- e) Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- f) Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

-Elementos del control

- a) **Establecimiento de estándares:** Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.
- b) **Medición de resultados:** La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- c) **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- d) **Retroalimentación:** El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control

-Etapas del Control

- a) Establecimiento de normas: Lleva el control del comportamiento.
- b) Operación de los controles: Funciones de técnicas y especialistas.
- c) Interpretación de resultados: Retroalimentación en la administración. (Lourdes, 1990, págs. 201-231)

2.4 Capital humano basado en competencias.

2.4.1 Competencias.

Las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones y tareas (es decir, una ocupación), y por extensión, el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Las características más destacables de las competencias son:

- **Independencia:** Las competencias deben ser independientes de la organización en el sentido que puedan ser aplicables en diferentes puntos de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo.
- **Especificidad:** Las competencias deben ser específicas para cada empresa ya que deben responder al proceso productivo de la misma.
- **Localización:** Las competencias están ligadas a las personas, es decir son los empleados los que las aportan en el desempeño diario de sus ocupaciones.

Pero quizá el rasgo más importante de las competencias reside en su evolución, esto las constituye en el elemento central de la gestión de los Recursos Humanos. La modificación y evolución de las competencias que poseen los empleados hoy, para adaptarlas a lo que el negocio necesitará mañana, es el proceso clave de la gestión de las personas.

Para nosotros existen dos tipos de competencias:

- Los **conocimientos**, elemento básico e indispensable para poder desempeñar con éxito las funciones encomendadas. Sus principales características son:
 - Deben describir toda la actividad de la empresa.
 - Están relacionados con la capacidad de «hacer».
 - Se adquieren y desarrollan fundamentalmente mediante acciones formativas.

- Las **cualidades profesionales** reflejan los patrones de conducta y características personales necesarios para desempeñar con éxito una ocupación. Sus características principales son:

- Están relacionadas con las habilidades de gestión.
- Son la parte visible de un amplio conjunto de cualidades personales.
- Se desarrollan fundamentalmente con la experiencia, aunque la formación puede colaborar en su evolución.
- Deben ser observables, graduables y fácilmente asimilables por la organización, ya que se deben identificar como requerimiento para las ocupaciones y se deben medir en las personas.

Con estos componentes, podemos decir que un empleado al desempeñar una ocupación pone en juego una serie de conocimientos y cualidades que, sumados a la experiencia, le permiten desempeñar una ocupación con éxito.

Es importante reseñar la palabra «permite» ya que las competencias no garantizan que un empleado lo haga, esto depende de un factor adicional que es la motivación para hacerlo. (Alles, Desarrollo de talento humano basado en competencias, 2006)

2.4.2 Tipos de Competencias.

De acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- Habilidades y actitudes: capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto.

Tipos de competencias	
CONOCIMIENTO	HABILIDADES / ACTITUDES
Informática Contabilidad Contabilidad financiera Estadísticos	Liderazgo Creatividad Trabajo en equipo Habilidad de comunicación

Tabla 2. 1 Tipo de competencias

Fuente: Javier Fernández López.

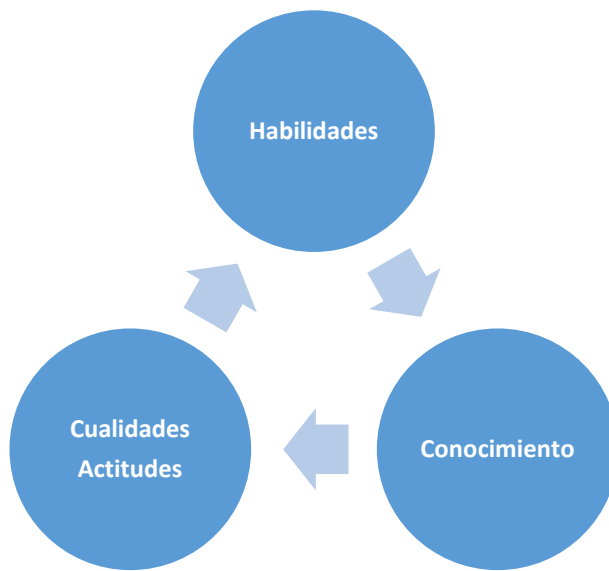


Figura 2. 3 Característica que garantizan el éxito organizacional.

Fuente: Javier Fernández López

2.4.3 Planificación del capital humano.

Planificación.

La planificación de capital humano “es el proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, de los planes estratégicos que permitirán disponer, en todo momento y en el lugar adecuado, de las personas necesarias, con las competencias adecuadas, para poder conseguir, en el plazo y forma fijados, los objetivos”. (Santiago P. , 2001)

El proceso de Planificación del Capital Humano.

Esta planificación se basa en determinar las necesidades (demanda) versus las disponibilidades (oferta) de los recursos humanos. Por ejemplo, frente al requerimiento de un área para cubrir un puesto determinado, se considerará una buena planificación de RRHH si:

- Tenemos diseñado dicho puesto.
- Prevemos y programamos el proceso de selección.
- Reclutamos y seleccionamos al personal idóneo.

- Lo hacemos de acuerdo a los plazos trazados.

En general, el proceso de planificación del capital humano puede tener cuatro pasos:

1. Recoger y analizar información que permita hacer previsiones sobre la oferta y la demanda de los RRHH.
2. Establecer objetivos de RRHH.
3. Diseñar y ejecutar planes y programas de actuación (por ejemplo en selección, capacitación, evaluación del desempeño, etc.) que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
4. Controlar y evaluar los planes y programas para tener una retroalimentación de la gestión realizada.

Etapas de Planificación del Capital Humano.

Primera etapa: recoger y analizar información sobre oferta y demanda de RRHH

En esta primera etapa de lo que se trata es de recopilar la máxima cantidad de información de la situación actual de la organización con el fin de determinar su incidencia y articulación con los recursos humanos, la información puede provenir de:

- Las estrategias, políticas, objetivos, planes, etc. De la organización (información interna).
- Aspectos actuales del contexto socio-económico donde se desenvuelve la organización (información externa). (Santiago P. , 2001)

Segunda etapa: Establecer objetivos de RRHH

Una vez conocidas las demandas y ofertas podremos compararlas y encontrar posibles desajustes o desfases. En tal sentido, los objetivos se orientarán hacia:

1. Los puestos de trabajo, pues para desplegar la estrategia organizacional habrán puestos que desaparecerán, otros se modificarán o mantendrán su contenido, e inclusive se crearán nuevos puestos.
2. La estructura organizacional de la empresa, para que se adapte a los cambios y objetivos estratégicos.

Tercera etapa: Programación de RRHH

Estos programas pueden implantarse para incrementar la oferta de los trabajadores de la organización (en el caso que hayamos encontrado que la demanda supera la oferta) o, por el contrario, para disminuirla (en el caso que hayamos descubierto que la oferta supera la demanda). (Alles, Direccion estrategica de recursos humanos , 2008)

(Simon, 2003) Señala dos ejemplos:

“Necesidades de nuevos recursos. El proceso de planificación ha puesto de manifiesto que hay un desajuste entre las necesidades de recursos humanos en los próximos años y las disponibilidades existentes. La estrategia de crecimiento que quiere desarrollar la empresa basada en una mayor presencia en los mercados internacionales (...) hace que la composición de la planilla deba cambiar no sólo en términos cuantitativos, sino también cualitativos. Estas necesidades (...) han conducido a que dicho departamento esté diseñando nuevas políticas de personal en materia de reclutamiento, selección, análisis de nuevos puestos y de movimientos internos, con objeto de ir teniendo la composición de efectivos en cada momento que la empresa necesite”.

“Reducción de efectivos. Las fuertes contradicciones que ha experimentado la demanda de fabricación de barcos de gran tonelaje han hecho que muchas empresas (...) hayan tenido que ajustar sus capacidades productivas. Por otra parte, la fuerte competencia en costes de las empresas japonesas y coreanas las ha llevado a establecer un plan de inversiones en los próximos cinco años, con miras a incorporar nuevas tecnologías y formas de organización en el trabajo. A través de la planificación de los recursos humanos se ha podido determinar no sólo el excedente de mano de obra (cuantitativamente), sino también en qué secciones y áreas. Además, teniendo en cuenta la información recogida (...) se conocen las capacidades, habilidades, experiencias y potenciales de los recursos humanos. Todo ello permitirá a la empresa diseñar un plan orientado a diseñar las salidas y los posibles movimientos internos.

Cuarta etapa: Control y evaluación de la planificación de RRHH

Al llevarse a cabo los planes de RRHH se obtendrán resultados que podrán llenar las expectativas trazadas o no. Por ello, como toda actividad empresarial, la planificación de RRHH es susceptible de ser seguida, controlada y evaluada.

Esta evaluación nos permitirá tomar la decisión de:

- Continuar con los planes (cuando los resultados obtenidos se relacionan con los esperados).
- Modificar los planes (cuando se observen desajustes entre lo planificado y lo obtenido).
- Acudir a planes alternativos (cuando los planes iniciales son abiertamente infructuosos).

2.4.4 Selección y Reclutamiento del capital humano.

Selección del capital humano por competencias.

El presente análisis contiene un conjunto de guías y sugerencias prácticas encaminadas a la ejecución de un proceso de selección de personal basado en competencias. El objetivo es que los responsables de la selección de personal cuenten con una herramienta sencilla pero eficaz que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización.

El insumo fundamental para ejecutar una selección por competencias es el perfil o modelo de competencias del cargo.

Proceso de selección por competencia.

Para ejecutar un proceso de selección por competencias se proponen las siguientes fases:

- A. Elaborar la matriz de evaluación.
- B. Establecer el orden de los métodos de evaluación.
- C. Examinar el ajuste persona — puesto.
- D. Elaborar los reportes de selección.
- E. Evaluar la validez del perfil

A. Elaborar la matriz de evaluación.

El método MPC (modelo de control predictivo) identificó no solamente las competencias del perfil, sino también las características que deberán ser evaluadas en selección y las que deberán adquirirse o aprenderse mediante capacitación una vez que la persona ingrese a la organización.

Es evidente que las competencias señaladas para selección, serán evaluadas en el grupo de candidatos. En cambio, las competencias marcadas para "capacitación" deberán convertirse en insumos para el sistema de entrenamiento y desarrollo.

Identificadas las competencias para evaluación, procede la elección o el diseño de los métodos de evaluación de las competencias.

Sin embargo, antes de proceder a establecer los métodos de evaluación, es necesario completar el perfil de competencias con aquellas "otras competencias" (aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes) que eventualmente pueden ser parte del perfil. Esta parte debe ser completada por expertos en psicología que conozcan a fondo estas otras competencias y sus formas de evaluación.

Criterios para la evaluación

Tipo de competencias	Instrumento/Técnica/Requerimientos

1. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de conocimientos. • Entrevista técnica. • Certificados de entretenimiento.
2. Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de educación superior. • Certificados de capacitación. • Entrevistas de conocimientos generales.
2. Destrezas y Habilidades	
3. Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares. • Entrevistas de eventos conductuales. • Entrevistas situacionales. • Simulaciones de alta y baja fidelidad. • Centros de evaluación.
3 Capacidades & aptitudes	
4. Capacidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Test de inteligencia y aptitudes.
5. Capacidades psicomotrices, físicas y sensoriales.	<ul style="list-style-type: none"> • Simulaciones de alta fidelidad y pruebas resistencia física.
4. Personalidad	
6. Rasgos de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios de personalidad. • Entrevistas psicológicas
5. Otras características	
7. Motivación, actitudes, intereses, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios específicos. • Entrevistas específicas. • Encuestas biográficas (Biodatos).

Tabla 2. 2 Instrumentos de Evaluación

Fuente: MCP Tomado de Moreno, 2001.

A continuación se define brevemente cada uno de estos instrumentos.

Pruebas de conocimientos: son elaboradas por el evaluador y su intención es medir el grado de conocimientos en un área específica.

Entrevista técnica: es una entrevista estructurada cuya finalidad es determinar el nivel de conocimientos de un individuo en un área determinada.

Certificados: los certificados son documentos que avalan la competencia profesional del individuo. Pueden ser requerimientos de educación, títulos universitarios, cursos, pasantías, visitas, etc. Los certificados se establecen a manera de requerimientos para la posición. Usualmente, la verificación de los requerimientos básicos es el primer paso en la evaluación de candidatos.

Requerimientos de experiencia laboral: la experiencia es un requerimiento útil para asegurar un mínimo nivel de destrezas. Las destrezas se desarrollan en la práctica y la experiencia de modo que la experiencia laboral es un indicador más o menos confiable de las destrezas de un individuo. Sin embargo, la calidad de la experiencia laboral debe ser analizada en una entrevista de eventos conductuales.

Entrevista de eventos conductuales: es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato. Esta entrevista analiza detalladamente el tipo de experiencia laboral del individuo, buscando ejemplos específicos que demuestren la posesión de comportamientos laborales esenciales para la posición.

Entrevistas situacionales: se describen situaciones de trabajo al entrevistado y se le pregunta qué haría en esa situación. Las situaciones son tomadas de ejemplos reales del trabajo y se determinan y ponderan previamente las respuestas aceptables. Estas entrevistas también pretenden medir destrezas y habilidades.

Simulaciones de alta y baja fidelidad: las simulaciones o tests muestra de trabajo, son pruebas que replican con la mayor fidelidad posible una situación de trabajo. El ejemplo clásico es un test de dictado y mecanografía para secretarías. La idea básica es que si el individuo se desempeña bien en la muestra de trabajo es muy probable que se desempeñe bien en el verdadero trabajo.

Dependiendo del grado de realismo con que la simulación replique la situación de trabajo, se denominará simulación de alta o baja fidelidad.

Centro de evaluación (assessment center): es una técnica, no un lugar, para evaluar múltiples destrezas, con variedad de métodos de evaluación y con variedad de evaluadores. Un centro de evaluación es una jornada evaluativa donde se aplican técnicas como tests de papel y lápiz, entrevistas, trabajos en grupos, simulaciones, análisis de casos, etc. Aun cuando se pueden emplear en procesos de selección, su mejor uso está en procesos de desarrollo de personal, pues permiten conocer el potencial, las fortalezas y necesidades de desarrollo de los evaluados.

Tests de inteligencia y aptitudes: son los tests psicométricos clásicos, tales como pruebas de inteligencia y pruebas de aptitudes específicas.

Inventarios de personalidad: instrumentos psicométricos diseñados para medir rasgos de personalidad tales como el 16PF®, el EPQ®, el NEO-PI-R®, etc.

Entrevistas psicológicas: su finalidad es medir rasgos psicológicos específicos. En algunos casos, los evaluadores no pueden usar tests psicométricos convencionales, por lo que deben emplear una entrevista como método alternativo de medición.

Biodatos: son encuestas que recogen información biográfica y demográfica de los evaluados. Por ejemplo, la encuesta puede preguntar al individuo cuáles son sus pasatiempos (pregunta biográfica) o hacer preguntas relativas a los servicios básicos que tiene en casa. El biodatos se fundamenta en el hallazgo de que ciertas variables demográficas tienden a predecir ciertos criterios de desempeño (Stokes & Cooper, 1994).

Otros cuestionarios: existen multitud de instrumentos psicométricos para la evaluación de motivaciones, intereses y actitudes. Sin embargo, el uso de estos instrumentos en selección es muy limitado ya que no se han establecido relaciones predictivas fuertes entre estas variables y el desempeño laboral. (Alles, Desarrollo de talento humano basado en competencias, 2006)

B. Establecer el orden de los métodos de evaluación.

Según Wood & Payne (1998) existen dos estrategias generales de selección: (a) selección en bloc y (b) selección secuencial.

La selección en bloc (o selección con criterios simultáneos) consiste en aplicar a todos los candidatos todos los métodos e instrumentos de evaluación para al final tomar una decisión sobre la base de todos los resultados. En la selección secuencial los candidatos son progresivamente eliminados a medida que pasan por diversas etapas de preselección con distintos métodos de evaluación. En la práctica el método más viable es la selección secuencial, especialmente si el grupo de candidatos es muy numeroso. La selección en bloc o simultánea debe restringirse para situaciones donde el número de candidatos es reducido y no todos los instrumentos de evaluación ofrecen resultados numéricos. La mayoría de las veces la selección secuencial será el enfoque preferido.

La selección secuencial consiste en seleccionar a los individuos sobre la base de un primer criterio de selección y luego aplicar el segundo criterio para seguir reduciendo el número de aspirantes de manera sucesiva. Una posible desventaja de este enfoque es que la secuencialidad de los métodos de evaluación implica una consideración segmentada o aislada de las características de los aspirantes en cada etapa. Algunos evaluadores reclaman una consideración integral de la persona y sus características.

En los criterios simultáneos (en bloc) los individuos son seleccionados según su posición en todos los instrumentos considerados paralelamente. Una objeción que se plantea a este enfoque es que habrá individuos cuyo excelente resultado en una de las pruebas

compensará su deficiente resultado en otra. Este problema se obvia si se establecen puntuaciones mínimas aceptables en cada una de las pruebas.

En la selección secuencial un aspecto que hay que resolver es la posición de los instrumentos de selección en el proceso. Por ejemplo si en una selección se va a aplicar una simulación, un test de personalidad y una entrevista profunda, ¿cuál de estos instrumentos tiene que aplicarse en primer lugar y cuál en último? Esta pregunta es más relevante a medida que existe un numeroso grupo de candidatos y varios métodos de evaluación.

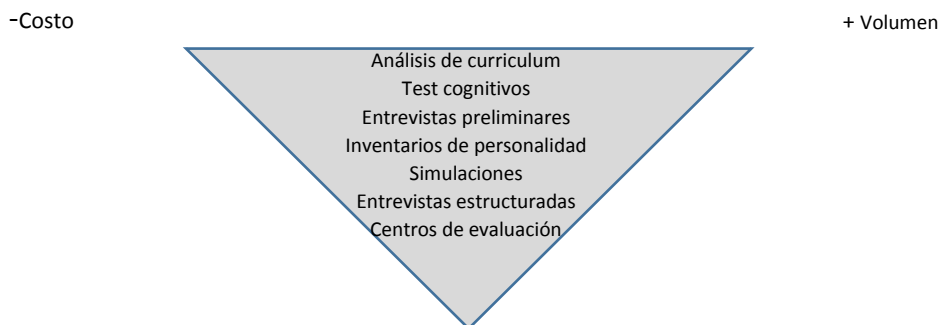
La determinación del lugar de los instrumentos en un proceso de selección depende de dos parámetros: (a) costo del método y (b) volumen de evaluación.

El costo se refiere a qué tan caro es el método en términos de dinero y tiempo. Por ejemplo, un método caro son las simulaciones ya que su desarrollo toma gran cantidad de tiempo y recursos. Tal vez el método más caro es el centro de evaluación (assessment center) ya que es el más difícil de desarrollar, el más caro, el que más tiempo dura en su aplicación y el más difícil de procesar. En contra, los tests cognitivos son bastante baratos ya que están desarrollados y no implican un gran uso de recursos para su procesamiento. Su costo es tan cómodo que las universidades con pruebas de ingresos los utilizan para evaluar a miles de aspirantes.

El volumen de aplicación tiene que ver con la capacidad del método para ser aplicado a grandes muestras y ser procesado en cortos períodos de tiempo. Un método de gran volumen se puede aplicar a miles de personas y ser procesado con relativa facilidad. Un método de bajo volumen sólo se puede aplicar a pocas personas, por ejemplo un centro de evaluación.

Si se combinan estos dos parámetros la conclusión lógica es que en un proceso de selección secuencial se deben aplicar al principio del proceso, aquellos métodos de gran volumen y bajo costo para reservar los métodos caros y de poco volumen a los finalistas. La siguiente figura ilustra estos parámetros indicando la posición sugerida de los métodos en el proceso de selección (Alles, Desarrollo de talento humano basado en competencias, 2006)

Relación costo – volumen de los métodos de evaluación



+Costo

- Volumen

Figura 2. 4 Métodos de Evaluación.

Como puede apreciarse el primer paso sería verificar qué candidatos cumplen con los requisitos básicos examinando sus currículos de vida. Posteriormente se aplicarían los tests cognitivos (método de bajo costo y gran volumen) para empezar la preselección de los candidatos. En una siguiente etapa se conducen entrevistas preliminares para evaluar algunas competencias. Luego procederían las simulaciones con un número aún más reducido de candidatos y para los candidatos finalistas, se reservarían los métodos más caros como las entrevistas estructuradas y los centros de evaluación.

Establecido el orden de aplicación de los instrumentos, el siguiente paso consiste en citar a los candidatos y aplicarles los instrumentos de evaluación.

C. Examinar el ajuste Persona-Puesto.

El enfoque de competencias afirma que mientras mayor es el ajuste de las competencias de la persona con las competencias requeridas por el puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral. Spencer & Spencer (1993) proponen dos métodos cuantitativos de ajuste persona-puesto: la diferencia absoluta ponderada y el método de comparación correlacional de perfiles. Sin embargo, después de varias experiencias prácticas, la conclusión es que estos métodos son difíciles de ejecutar por requerir una serie de parámetros estimativos de laboriosa obtención. En su lugar se propone el método de las distancias que es parte de los procedimientos psicométricos convencionales para el análisis de perfiles.

Niveles de desarrollo de las competencias

Para que cualquiera de los métodos de “ajuste persona – puesto” sea viable, es necesario asignar previamente niveles cuantificados a las competencias del perfil. Los niveles hacen referencia al grado de desarrollo que debe tener una competencia en un puesto determinado. La lógica de esta asignación se basa en el supuesto de que no es lo mismo supervisar a dos empleados que a 20. No es lo mismo vender un producto sencillo a un reducido número de clientes, que un producto complejo a un gran número de clientes. Es decir, una misma competencia puede estar presente en varios puestos pero eso no significa que en todos ellos tendrá el mismo nivel o grado de desarrollo. Por tanto, es necesario hacer comparaciones interpuestos para asignar niveles diferenciales entre las competencias. Esto se logra comparando las competencias comunes de varios puestos. El siguiente ejemplo ilustra esto. (Alles, Desarrollo de talento humano basado en competencias, 2006)

D. Elaborar los reportes de selección.

Los reportes de selección deben contener los datos más esenciales y utilizar un lenguaje sencillo que los haga comprensibles para cualquier persona que carezca de formación en el área de recursos humanos.

Existen dos tipos de reporte: reporte grupal comparativo y reporte individual. Como su nombre lo indica el reporte grupal presenta a todos los candidatos evaluados y los compara en sus diversas competencias. Por su parte el reporte individual detalla los resultados de cada candidato.

Se recomienda que los reportes tengan la siguiente estructura

Reporte grupal comparativo	Reporte individual
Normativa: explica los propósitos de la evaluación, los usos que se le pueden dar al reporte y los lectores autorizados.	Normativa: explica los propósitos de la evaluación, los usos que se le pueden dar al reporte y los lectores autorizados.
Perfil de competencias de la posición y actividades	Perfil de competencias de la posición y actividades
Esenciales.	Esenciales.
Tabla comparativa de los candidatos en las diversas competencias y grado de ajuste al perfil del puesto.	Tabla con el grado de ajuste de las competencias del candidato con las requeridas por el puesto.
Tabla de pronósticos sobre el probable nivel de desempeño laboral de los candidatos en las actividades esenciales del puesto.	Tabla de pronósticos sobre el probable nivel de desempeño del candidato en las actividades esenciales del puesto.
Observaciones y sugerencias	Observaciones y sugerencias.

Tabla 2. 3 Estructura de los reportes de selección.

Fuente: MCP Tomado de Moreno, 2001

E. Evaluar la validez del perfil.

La selección basada en competencias examina si los perfiles propuestos han permitido seleccionar a los mejores. El procedimiento para examinar la validez de los perfiles consiste en evaluar el desempeño del candidato seleccionado en los tres y seis primeros meses de trabajo. Específicamente se evalúa el desempeño en las actividades esenciales del puesto y se compara esta información con las predicciones de desempeño que se

hicieron del candidato durante la selección. (Alles, Desarrollo de talento humano basado en competencias, 2006)

Reclutamiento

Este es un procedimiento que todo analista de recursos humanos podría utilizar con éxito. El trabajo pone a disposición del lector un modo concreto y eficaz de organizar el reclutamiento, la selección y acogida de nuevos empleados. No parece necesario insistir en la ventaja competitiva que esto implica.

Brinda un know how bien estructurado, probado en varios tipos de organizaciones empresariales, registros de fácil utilización y cumple con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. Traduce a nivel práctico una parte importante del universo teórico asociado a la actividad de reclutamiento, selección e inducción. Es en definitiva, un intento por compartir conocimientos y experiencias en aras de optimizar nuestra gestión.

La premisa fundamental del procedimiento es su aplicabilidad, “hacerlo fácil” sin perder alcance y rigor. Constituye un marco flexible susceptible de ser mejorado y de rápida implantación en cualquier organización.

Objetivo:

Establecer las pautas y requisitos necesarios con el fin de asegurar que la actividad de “Reclutamiento, selección e Inducción” posibilite incorporar, transferir y/o promover al personal más idóneo.

Alcance.- Se aplica al nivel de toda la organización.

Proceso.- Determinación de Necesidades de Aprovisionamiento de Recursos Humanos

La determinación de necesidades de fuerza de trabajo presentará usualmente dos variantes: proactiva y reactiva.

Variante proactiva: Planeación de las Necesidades de Recursos Humanos

Se trata en este caso de prever futuras necesidades de recursos humanos (nuevo personal, transferencias, promociones) como base para elaborar las alternativas que posibiliten suplir las mismas en forma oportuna y con la calidad requerida.

Con este fin la Jefatura de Recursos Humanos considerará objetivamente los siguientes aspectos:

- Futura creación de nuevos puestos
- Rediseños organizativos proyectados

- Promociones previstas
- Posibles movimientos internos
- Cobertura de reservas para puestos clave
- Fluctuación potencial
- Licencias previsibles
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo
- Situación del mercado de recursos humanos

Variante reactiva: Necesidades Emergentes de Recursos Humanos

Esta variante consiste en el planteamiento inevitable de nuevas e imprevistas necesidades de recursos humanos que escaparon a la planeación anterior (fallecimientos, accidentes, fluctuación, etc.)

En este caso el área interesada comunicará a la Jefatura de Recursos Humanos su necesidad de aprovisionamiento de Recursos Humanos.

El reclutamiento se orienta a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo en convocatoria dentro de la organización.

El reclutamiento divulga y ofrece al Mercado de Recursos Humanos (dentro y fuera de la institución) las oportunidades de empleo que pretendemos cubrir. La Jefatura de Recursos Humanos ha de considerar los siguientes puntos:

Descripción del puesto de trabajo objeto del reclutamiento.

Todo reclutamiento se inicia con la descripción precisa del puesto de trabajo dado que este documento permite conocer qué buscamos. La documentación de los puestos se mantendrá en calidad de herramienta permanente e insustituible a lo largo de toda la actividad descrita en este procedimiento.

Atractivo de las ofertas de empleo de la empresa

Se tendrá presente el interés en los cargos ofrecidos, salarios, imagen de la entidad, etc. pues esto incidirá en el interés de posibles candidatos, nivel de demanda del puesto y, finalmente, calidad del reclutamiento en cuestión.

Situación del Mercado de Recursos Humanos

Conviene que el responsable del reclutamiento considere si existe escasez o no de recursos humanos en función de las ofertas con que se cuenta y decida que segmentos del mercado laboral le interesan específicamente para concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento.

Un segmento del mercado laboral se define a partir de los que buscamos. De esta manera preferimos concentrarnos, a modo de ejemplo, en una determinada especialidad profesional u oficio, en residentes de una zona particular, en cierto rango de edad o sexo, etc. Los criterios para segmentar los decide el reclutador con vistas a optimizar la búsqueda de los candidatos. (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos , 2008)

Tipos de Reclutamiento.

Se establece como lo más idóneo por regla general el Reclutamiento Mixto. Quiere decir que se empleará el Reclutamiento Interno y Externo, lanzando la convocatoria dentro y fuera de la organización simultáneamente. Siempre se dará prioridad a los trabajadores de la empresa y sus aspiraciones de desarrollo. De no hallarse candidatos del nivel esperado se pasa a contemplar los aspirantes externos. El reclutamiento interno debe generar un efecto motivador entre el personal de la institución. (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos , 2008)

Medios o Fuentes del Reclutamiento

Toda acción de reclutamiento se valdrá de los siguientes medios o fuentes:

1. Archivo de Candidatos.- Este archivo, también conocido como Bolsa de Trabajo, se irá conformando gradualmente tras cada acción de reclutamiento. No se prescribe un registro estándar a fin de administrar el Archivo de Candidatos pero, al menos, contendrá todos los datos de contacto de posibles candidatos, así como anteriores valoraciones si fueron realizadas, currículum vitae y tantas informaciones como se consideren útiles para ilustrar la valía de un aspirante.
2. Presentación de candidatos.- Por parte de los directivos, funcionarios y demás trabajadores de la organización.
3. Carteles y avisos.- Ubicados en sitios propicios con el fin de llamar la atención dentro y fuera de la entidad (el contenido y diseño de estos carteles tiene importancia especial)
4. Contactos.- Con otras empresas (intercambio de archivos de candidatos en términos de cooperación mutua) y consultores cazadores de talentos
5. Conferencias, charlas.- En universidades u otros centros de formación (efectos a mediano plazo)
6. Avisos en diarios, avisos radiales, etc.

Estos medios o fuentes serán empleados inteligentemente con criterio de oportunidad, valorando costo-beneficio, y con fuerte sentido publicitario: llamar la atención, despertar interés. La creatividad del reclutador es esencial.

Cada acción de reclutamiento, al concluir, debe contar con una memoria o resumen que ilustre fehacientemente como transcurrió el reclutamiento en cuestión. Esto permitirá aprender de experiencias pasadas, intercambiar a su vez estas experiencias con otras instituciones. Todos los responsables deberán demostrar en auditoría, si se les requiere, el desempeño de sus acciones de reclutamiento por medio de dicha memoria.

Fecha de reclutamiento, puesto en convocatoria, número de reclutados, expedientes de los reclutados que quedaron en Archivo de candidatos, medios de reclutamiento empleados; constituyen aspectos obligatorios es esta memoria y que siempre podrán solicitarse en controles de la actividad. (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos , 2008)

2.5 Inducción y Capacitación.

2.5.1 La Inducción.

La Inducción, denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la organización y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella y deben responderse con la mayor rapidez. Una Inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad que ya hemos descrito.

Inducción General.

El departamento de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado (esta clase de inducción se aplica sólo a nuevos ingresos) información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto)
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes

Se recomienda, cuando existan las condiciones, aprovechar la ocasión para entregar al nuevo trabajador algún artículo que estimule su identificación con la empresa. Esta acción cuesta muy poco y genera mucho. EL ESPIRITU DE LA INDUCCION DEBE SER DE CELEBRACIÓN.

Inducción Específica.

La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos (transferencias y promociones) El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas
- Mostrar el lugar de trabajo
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios
- Formas de evaluación del desempeño
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje
- Métodos y estilos de dirección que se emplean
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo
- Mostrar principales instalaciones de la empresa

Resulta favorable brindar estas informaciones a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador.

Ambas, las Inducción general y Específica se completaran en el marco de los primeros 30 días de trabajo, es conocido que si consume más tiempo del necesario deja de ser efectiva.

La calidad de la Inducción será evaluada por el Especialista Técnico que atiende la actividad. Se empleará como criterio de Inducción Insuficiente el desconocimiento por parte del trabajador de los aspectos constitutivos de la misma. (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos , 2008)

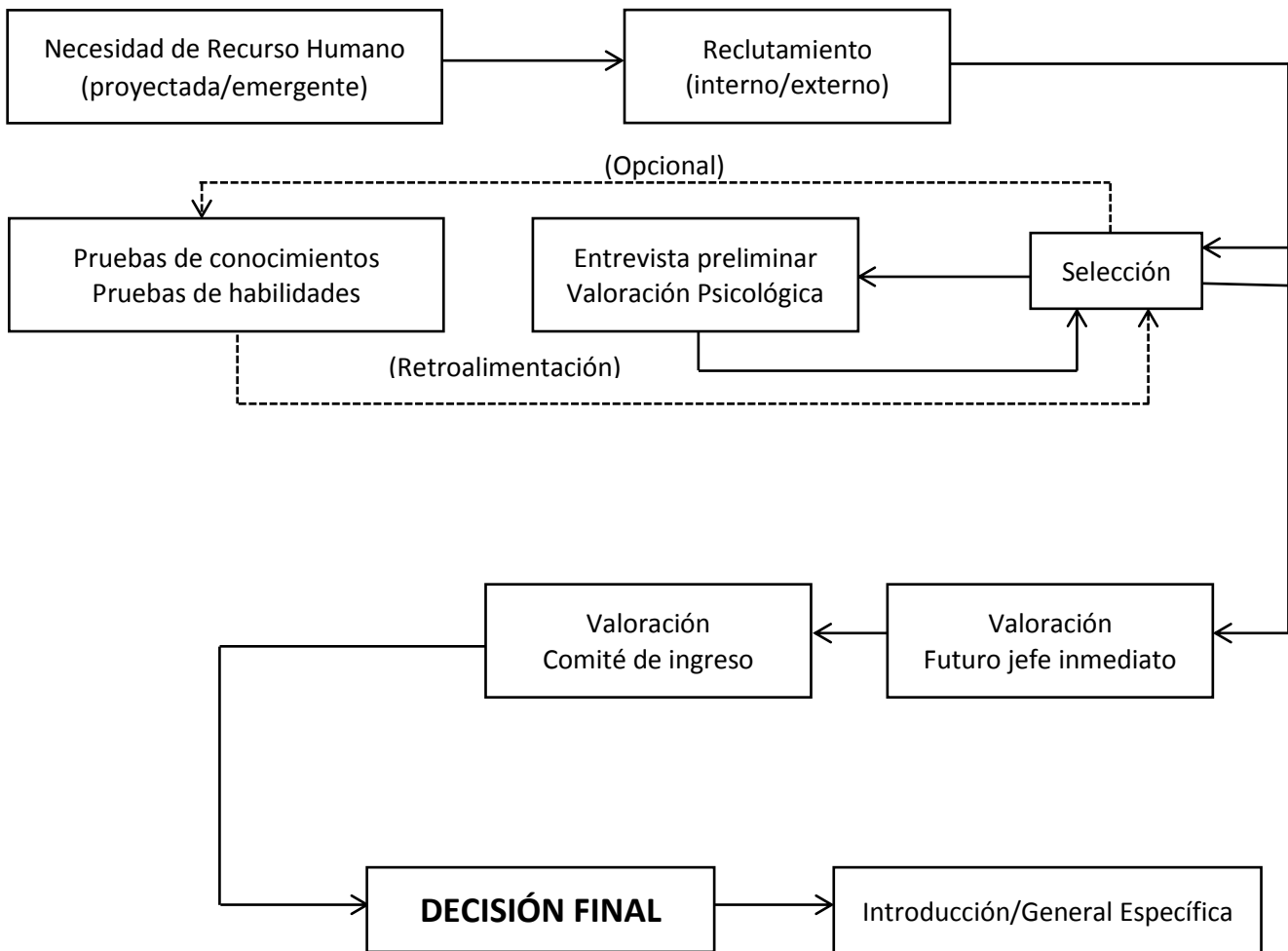


Figura 2. 5 Diagrama de reclutamiento y selección.

Fuente: Fuente: Paredes & Asociados

Productos.

Documentos que contengan:

- Análisis comparativo de los requisitos básicos de los candidatos.
- Reportes individuales de selección.
- Reporte grupal comparativo de los candidatos (incluye lista de prioridades).
- Informe final del proceso.
- Informe de evaluación del rendimiento durante el período de prueba del candidato seleccionado.

Beneficios:

1. Asegurar que el personal que ingresa a la organización sea competente.
2. Reducción de los costos de capacitación.
3. Disminución de los niveles de rotación de personal.
4. Reducción de los niveles de subjetividad en el proceso de selección
5. Posibilidad de reemplazo en el caso de que la persona seleccionada no satisfaga las expectativas del cliente.
6. Eliminación de la influencia interna y externa.

Actividades	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
1. Revisión de las funciones de los cargos				
2. Elaboración de los perfiles de competencias				
3. Reclutamiento de personal				
4. Primera preselección: requisitos básicos				
5. Segunda preselección: revisión del cliente				
6. Tercera preselección: evaluación de potencial				
7. Cuarta preselección: evaluaciones a profundidad				
8. Entrega del listado de candidatos finales, reportes individuales y de grupo por cargo				
9. Envío de cartas de agradecimiento				
10. Evaluación del rendimiento				

Tabla 2. 4 Cronograma tentativo del proceso.

Fuente: Paredes & Asociados

2.5.2 Plan de capacitación

La actividad de capacitación constituye, en el marco de estos tres momentos esenciales, uno de las actividades mejor ancladas y definidas. Desde los albores del desarrollo industrial los empresarios se preocuparon por fijar estándares y luego capacitar a sus empleados para cubrir la brecha (la otra opción era el despido, y esto sólo cuando el negocio perdía velocidad)

Es así como la función formativa en la empresa ha estado sujeta a un claro proceso de desarrollo y en el presente presenciamos un notorio punto de viraje, sencillamente no podemos seguir capacitando como lo hacemos, la práctica actual ya no es capacitación en el sentido estricto de la palabra.

Propongo repasar los siguientes planteamientos cuya idea central es la “búsqueda del resorte humano” como sello distintivo de la sana y efectiva gestión de personas (Publicado por ABC Nuevo Trabajo)

“De gestionar cifras a gestionar voluntades, de preparar nóminas a preparar y desarrollar personas. Ningún colectivo empresarial ha visto evolucionar de forma tan radical sus cometidos”

“No se puede hablar de evolución, sino de revolución. Un abismo no se puede saltar en dos veces, o lo saltas o te matas. Y eso es lo que está ocurriendo ahora. Nos encontramos en un abismo que nos obliga a cambiar. Hay que crear nuevos modelos”

“Medir desempeño, estimular la creatividad y descubrir el potencial de los trabajadores, campo de batalla del especialista de RRHH”

“Debe aportar herramientas y convertirse en un asesor de aquellos que tienen personas a su cargo. Debe aportar herramientas pero no ejecutar. La clave está en convertir a los directivos de nuestras empresas en directores de RRHH de sus departamentos”

“Crear el entorno adecuado para que personas ordinarias pueden producir resultados extraordinarios... deberá convertirse en socio del negocio y en agente de cambio”

Estos planteamientos son realmente revolucionarios, marcan una renovación de pensamiento genuina y notemos dónde se ubica el énfasis: Formación y Desarrollo del Ser Humano. Podemos afirmar llenos de confianza que la auténtica gestión de personas y del talento humano reclama un lugar primado en el mundo que nos toca vivir.

Si tenemos dudas respecto a esta necesidad de cambio J. Goldsmith y K. Cloke (2002) nos recuerdan lo que ha sido (y es) experiencia común para quienes trabajamos en empresas:

“Todos nos hemos encontrado con empleados que parecen casi despiertos, que despilfarran sus vidas laborales, que se ciegan a sí mismos ante lo que está sucediendo

dentro y alrededor de ellos, que hablan y actúan de forma no auténtica, que no les importa lo que hacen, cómo lo hacen, para quién o por qué. En realidad muchos de nuestros puestos parecen habitados por muertos vivos, zombis que se envuelven a sí mismos en un trance hipnótico...”

Sentimos inquietud ante un panorama como el descrito, escena común que explica un número importante de las fallas en la productividad o calidad de nuestras empresas. Urge una pregunta, la más sincera que podríamos formularnos: “¿Estamos brindando experiencias de aprendizaje que conformen las competencias cognitivas, emocionales, interpersonales y de liderazgo que se requieren para el éxito en la «nueva economía»?” (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos , 2008)

Necesidades y Planificación de la capacitación.

Necesidades de la capacitación

CONCEPTO: es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de capacitación para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento.

OBJETIVOS: elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas de adiestramiento, que permiten adecuar al trabajador para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo.

Planificación de la capacitación.

DEFINICIÓN: es la integración del conjunto de actividades, medios y recursos en una estructura de acción, de acuerdo a los objetivos propuestos, para mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización a través de la realización de actividades de adiestramiento.

PLAN ANUAL: es el documento que recoge el total de las acciones de adiestramiento cuya ejecución está prevista en un plazo determinado, considerando los recursos.

RECURSOS: son los elementos fundamentales para la elaboración de un plan (humano, financiero, materiales y de tiempo).

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

Enfoque de una necesidad específica cada vez.

Definición clara del objetivo de entrenamiento.

División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.

Determinación del contenido del entrenamiento.

Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.

Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como el tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando lo siguiente:

- a) Número de personas.
- b) Disponibilidad de tiempo.
- c) Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- d) Características personales de comportamiento.
- e) Lugar donde se afectará el entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- f) Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- g) Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- h) Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieren ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia. (Alles, Direccion estrategica de recursos humanos , 2008)

2.5.3 Ejecución y desarrollo de la capacitación.

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices; así mismos pueden ser instructores, cargo que también puede desempeñar el encargado o gerente de entrenamiento.

Además, el entrenamiento presupone una relación instrucción/aprendizaje. Instrucción es la enseñanza originada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación del o enseñado a comportamiento del individuo. Por tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

La ejecución del entrenamiento depende de lo siguientes elementos:

Adecuación del programa de entrenamiento al as necesidades de la organización.

Calidad del material de entrenamiento presentado.

Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

Calidad y preparación de los instructores.

Calidad de los aprendices.

Evaluación y seguimiento de la capacitación.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el Comportamiento de los empleados.

Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

-En el nivel organizacional. En este nivel, le entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento en la eficacia organizacional.
- b) Mejoramiento en la imagen de la empresa.
- c) Mejoramiento en el clima organizacional.
- d) Mejores relaciones entre la empresa y sus empleados.
- e) Facilidad en los cambios y en la innovación.

-En el nivel de los Recursos Humanos.

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

-En el nivel de las tareas y obligaciones.

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del ciclo de la producción.
- d) Mejoramiento de la atención al cliente.
- e) Reducción de índices de accidente.

Desde un punto de vista más amplio, el entrenamiento parece una respecta lógica a un marco de condiciones ambientales mutables y a nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento organizacional. (Alles, Direccion estrategica de recursos humanos , 2008)

2.5.4 Tipos de Capacitación.

Capacitación a través de la experiencia: consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos, recursos y otros. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación podría ser muy útil, ya que de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias muy significativas.

Capacitación “en” y “para” la organización: consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:

- A. Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo.
- B. Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado.
- C. Preparación para el desarrollo general integral.
- D. La capacitación en las instituciones deben basarse en las siguientes condiciones:
- E. Las necesidades de las personas.
- F. El crecimiento individual
- G. La participación como aprendizaje activo.
- H. La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.

I. Los conocimientos y experiencias de los participantes, revalorizando y reforzando el aprendizaje existente e incorporando nuevos conocimientos.

J. El aprendizaje en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.

Centros de adiestramiento y especializados: habiendo procesado de antemano las necesidades actuales y futuras del personal, se puede ofrecer la oportunidad de formación y entrenamiento en un centro de capacitación, para que el empleado asuma con mayor responsabilidad y eficacia el trabajo que desempeña.

Elementos y Normas de Capacitación.

Elementos

Investigación: Es saber qué hace el individuo y como lo hace.

Análisis: Es saber que hizo el trabajador, como lo hizo y porque debió hacerlo.

Desarrollo: Es poner en práctica el adiestramiento como tal.

Cooperación: Es indispensable la colaboración del supervisor inmediato.

Evaluación: Antes y después, es comparar los resultados obtenidos por el trabajador con el adiestramiento recibido vemos su actuación anterior.

Normas

Toda actividad de Adiestramiento debe obedecer a una planificación orientada a necesidades reales y específicas, persona-cargo.

El entrenamiento debe ser afectivo para lograrlo debe entrenarse al trabajador adecuado, con el entrenamiento apropiado, en el momento preciso.

El análisis de las necesidades de adiestramiento se realiza tomando en cuenta los siguientes aspectos:

La organización.

La Tecnología.

Los recursos Humanos.

Métodos y equipos utilizados para facilitar la capacitación.

Métodos

A continuación nombraremos las diferentes metodologías implementadas para la realización del entrenamiento de personal dentro de las organizaciones:

A. Seminarios: son investigaciones, presentaciones y análisis de trabajo. Es una forma investigativa en la cual los participantes investigan sobre un aspecto determinado de su trabajo.

B. Talleres: son equipos que se reúnen para sacar conclusiones entre todos.

C. Asignaciones: se manda al trabajador a otra dependencia para que aprenda algo.

D. Pasantías: es mandar a otro departamento o área determinada para aprender algo determinado.

E. Cursos: es la forma en la cual un grupo de trabajadores o participantes orientados por un instructor recibe nuevos conocimientos, nuevas ideas que le permitirán incrementar sus habilidades y corregir defectos para mejorar los conocimientos anteriores.

Equipos Utilizados para facilitar la capacitación.

Los equipos utilizados para la realización del adiestramiento del capital humano de una organización son:

Equipos audiovisuales.

Retroproyector.

Computadoras.

Otros: pueden utilizarse diversos tipos de implementos para el entrenamiento de personal, esto dependerá del tipo de entrenamiento que será aplicado y la organización.

Presupuestos de la Capacitación

CONCEPTO: Es una representación en términos contabilísticos de las actividades de entrenamiento a realizar por la organización, para alcanzar sus metas de poseer dentro de sus instalaciones a un personal que este realmente capacitado y entrenado para los diversos cambios que surgen día a día, y el presupuesto de adiestramiento le sirve a la organización como un instrumento de planificación, de coordinación y de control de todas las funciones realizadas cuando se realiza en entrenamiento de personal.

El presupuesto de adiestramiento es la estimación de los recursos necesarios para la operación de los programas, en este caso, de capacitación. El rubro principal por presupuestar son los recursos financieros que permiten solventar los costos de la capacitación, mismos que se clasifican como costos directos e indirectos, los cuales serán especificados en la siguiente tabla. (Alles, Direccion estrategica de recursos humanos , 2008)

Costos directos

- Producción de material didáctico.

- Renta de salones.
- Renta de equipos.
- Servicios en el aula (servicio de cafetería, comidas y refrigerios).
- Viáticos de personal y de los instructores (hospedaje, transporte y alimentación).
- Material didáctico (diseño y reproducción).
- Honorarios a consultores.

Costos indirectos

- Renta fija de las instalaciones.
- Inversiones en equipo audiovisual.
- Mantenimiento de instalaciones.
- Publicaciones especializadas.
- Cuotas para asociaciones.
- Depreciación del equipo para capacitar.

Generalmente, los presupuestos de capacitación se elaboran solo con base en los costos directos, dado que los indirectos pueden considerarse como parte del gasto corriente de la empresa.

IMPORTANCIA: El presupuesto de adiestramiento viene a constituir un plan de acción mancomunado a realizarse dentro de la organización, en este caso el presupuesto sería para el entrenamiento de un grupo de empleados a los cuales con anterioridad se les haya detectado la necesidad de ser adiestrados bajo determinadas condiciones y en lapso de tiempo específico.

Los presupuestos de adiestramiento vienen a constituir instrumentos administrativos de incalculable valor para la toma de decisiones y para el control y evaluación de las actividades de entrenamiento.

Este control es aplicado a todo un sistema administrativo, en el cual todas las operaciones han sido previstas y planificadas, y posteriormente puedan compararse los resultados obtenidos, mediante cifras.

Aspectos fundamentales del programa de capacitación

ELEMENTOS	DEFINICIONES	EJEMPLOS
OBJETIVOS	Son el resultado que una empresa en particular desea obtener en el futuro.	Atender el 80% de las necesidades de adiestramiento de los trabajadores de la organización.

POLITICAS	Son enunciados generales que sirven de guía para las acciones encaminadas a obtener los objetivos.	La empresa promueve y apoya el desarrollo de sus trabajadores siendo esta una responsabilidad compartida.
NORMAS	Son patrones de comportamiento apropiado que la empresa espera que sean cumplidos por todos sus integrantes, con el fin de asegurar que el adiestramiento sea efectivo.	Todo adiestramiento recibido por los trabajadores deberá registrarse en sus respectivas hojas de vida.
PROCEDIMIENTOS	Es la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas. Cada etapa del procedimiento debe contener información sobre la actividad a realizar, responsable y tiempo o plazo estimado.	Preparación de un proceso de adiestramiento, en el cual se identificaran las necesidades, se envía una solicitud, se ubica un instructor, se elabora un presupuesto y así sucesivamente se cumplen los pasos respectivos.
PRESUPUESTO	Plan financiero que prevé los fondos monetarios requeridos para lograr los resultados anticipados de un programa de adiestramiento	Incluye costos: Salarios y prestaciones de los instrumentos, auxiliares y entrenados, materiales de enseñanza, etc.

Tabla 2. 5 Aspectos fundamentales del programa de capacitación.

Fente: Escandry Subero

Requisitos para que un programa de capacitación tenga éxito.

APOYO DIRECTIVO: Los programas de desarrollo pueden ser elaborados por los supervisores inmediatos. Un programa de desarrollo puede estar muy bien elaborado, pero si no cuenta con la colaboración y el apoyo de la gerencia no podrá tener éxito. Es

indispensable además del apoyo que pueda brindarle los directivos, que el programa se coordine para que pueda dar los resultados esperados.

COORDINACION DEL PROGRAMA: Un programa puede estar bien elaborado pero si no se supervisa debidamente, puede fallar, se requiere que estemos continuamente atentos a ese programa.

PRESUPUESTO: Es indispensable para poder desarrollar el programa.

MOTIVACION DE LOS INVOLUCRADOS: Los trabajadores tienen que prestar atención al programa de desarrollo que se les está impartiendo y a la vez interesarse por su cumplimiento para que así tenga el éxito esperado.

2.5.5 La capacitación como inversión.

La capacitación y el proceso de enseñanza y aprendizaje deben considerarse como una inversión en el recurso humano. En su evaluación deberá contemplarse no sólo los aspectos financieros relacionados con ingresos, costos y gastos sino, también, los aspectos cualitativos que posibiliten realizar un cálculo objetivo de los resultados obtenidos por la aplicación, en sus sitios de trabajo, de los conocimientos recibidos por los participantes, para lo cual se deberá establecer indicadores de desempeño; a más del trabajo práctico, el cual deberá ser aprobado por el instructor correspondiente, y que servirá para mejorar la actividad laboral individual y el entorno de trabajo en el que se desenvuelve el participante de los cursos.

Duración.

El Plan de Capacitación tendría una duración de acuerdo a las prioridades de la institución las mismas que pueden ser a corto, mediano y largo plazo sin embargo cada año se elaborará un Plan Anual de Capacitación, con su cronograma de implementación correspondiente, y luego de que se haya realizado un seguimiento, control, evaluación, y reajuste del Plan Anual anterior, lo cual podría significar una variación en cuanto a la permanencia, inclusión o supresión de seminarios o cursos.

Esta situación permitirá cumplir, anualmente, con los seminarios y cursos previstos, y afianzar el nivel de conocimientos teóricos y prácticos de Autoridades y Directivos, Técnicos, y Empleados y Trabajadores.

Es necesario, también, que se efectúen evaluaciones tanto del aprendizaje como del desempeño de los participantes.

Perfil de los instructores.

Los instructores deben ser expertos en los temas de cada uno de los seminarios y cursos a ser dictados. Deberán contar con una amplia experiencia académica y laboral, y haber prestado sus servicios profesionales en el tema, en instituciones del sector público. Se requiere, además, que sean o hayan sido docentes de reconocidas universidades del país, y que hayan realizado publicaciones sobre el tema, o temas afines.

Beneficiarios.

Se ha considerado en el Plan de Capacitación a todas las categorías laborales del Municipio de Tlayacapan Morelos, desde el nivel estratégico, operativo y de apoyo

Esta socialización del proceso de capacitación que debería ser desarrollada por el Municipio de Tlayacapan Morelos posibilitará contar, en el corto plazo, con interlocutores válidos, así como con comunicadores sociales que puedan difundir, de manera apropiada, el desarrollo y los problemas que enfrenta el mismo, en sus respectivos medios de comunicación.

Se considera, por otra parte, que ningún funcionario sería excluido del Plan de Capacitación. Finalmente, se debe señalar que para dar continuidad al proceso de capacitación iniciado con el Plan, se recomienda la creación de foros virtuales por área o tema, ya que son medios a través de los cuales se elevará, de manera permanente, el nivel de conocimientos y la capacidad técnica del Recurso Humano

Capítulo III.- Organización Municipal Objeto de Estudio.

3.1. Ley orgánica Municipal del Estado de Morelos.

3.1.1 De la Planeación Municipal.

Artículo 49.- Los Ayuntamientos, para impulsar el desarrollo dentro de su ámbito territorial, formularán sus Planes Municipales de Desarrollo, así como sus programas de desarrollo urbano y demás programas relativos.

Artículo 50.- Los Planes Municipales de Desarrollo precisarán los objetivos generales, estrategias y prioridades del desarrollo integral del Municipio, de conformidad con los criterios y metodología contenidos en la Ley Estatal de Planeación.

Artículo 51.- Los Planes de Desarrollo Municipal, en municipios que cuenten con población indígena, deberán contener programas y acciones tendientes al crecimiento y bienestar de los pueblos indígenas, respetando sus formas de producción y comercio.

Artículo 52.- Cuando dos o más centros urbanos, situados en territorio de dos o más Municipios, formen o tiendan a formar una continuidad demográfica, el Estado y los Municipios respectivos, en el ámbito de sus competencias, planearán y regularán de manera conjunta y coordinada el desarrollo de las zonas de conurbación municipal respectivas, con apego a la legislación sobre desarrollo urbano del Estado.

Artículo 53.- Los Planes Municipales, los programas que de ellos se desprendan y las adecuaciones consecuentes a los mismos, que sean aprobados por los Ayuntamientos, serán publicados en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Morelos y se difundirán a nivel municipal, por publicaciones en gacetas o periódicos locales. Los Planes de Desarrollo Municipal podrán ser modificados o suspendidos cuando cambien drásticamente, a juicio del Ayuntamiento, las condiciones de carácter económico, social, político o demográfico en que se elaboraron. En este caso deberá seguirse el mismo procedimiento que se utilizó para su elaboración y aprobación.

Artículo 54.- Los Planes Municipales y los programas que estos establezcan, una vez aprobados por el Ayuntamiento, serán obligatorios para toda la administración municipal en el ámbito de sus respectivas competencias, conforme a las disposiciones legales que resulten aplicables. La obligatoriedad de los Planes Municipales y de los programas que emanen de los mismos se extenderá a las entidades municipales

Artículo 58.- En cada uno de los treinta y tres Municipios que conforman el Estado, funcionará un Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal que, coordinado por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Morelos, será un organismo auxiliar del Municipio que tendrá por objeto formular, actualizar, instrumentar y evaluar el Plan Municipal. Para los efectos de esta Ley, al referirse al Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal, se podrán emplear las siglas COPLADEMUN, y en las referencias al Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Morelos, se podrán utilizar las siglas COPLADE-MORELOS.

Artículo 59.- Para su funcionamiento, los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal o COPLADEMUN, se basarán en la Ley Estatal de Planeación y demás disposiciones de orden general aplicables. (Ley Orgánica Municipal)

3.1.1 De la facultad reglamentaria de los ayuntamientos.

Artículo 60.- Los Ayuntamientos expedirán, dentro de sus respectivas jurisdicciones, su Bando de Policía y Gobierno, reglamento interior, reglamentos y disposiciones administrativas de observancia general, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 115 Fracción II, Párrafo Segundo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 62.- El Reglamento Interior del Ayuntamiento señalará el procedimiento de iniciativa, discusión y aprobación de los bandos, reglamentos, circulares y disposiciones administrativas.

Artículo 63.- El Presidente Municipal, el Síndico, los Regidores podrán presentar proyectos de bandos de policía y de gobierno, reglamento interior y reglamentos al Cabildo para su análisis, discusión y aprobación en su caso.

Esta misma facultad podrá ser ejercida por los ciudadanos del Municipio, siempre y cuando cumplan con lo dispuesto en el artículo 19 bis, fracción III, de la Constitución del Estado. Se entiende delegada por los Ayuntamientos al Presidente Municipal la facultad para expedir las circulares y disposiciones administrativas de observancia general, en virtud de su naturaleza. El Presidente Municipal dará cuenta al Ayuntamiento, en la Sesión de Cabildo inmediata posterior, del uso que haya hechos de esta facultad, a fin de que éste ratifique la circular o disposición expedida.

Artículo 64.- Los Bandos de Policía y Gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general, una vez aprobadas por el Ayuntamiento, deberán ser publicados en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Morelos, para que tengan plena vigencia, estableciéndose expresamente la fecha en que se inicie su obligatoriedad, en la gaceta del Ayuntamiento, y se fijarán ejemplares de los mismos en los estrados de las oficinas y lugares públicos. (Ley Orgánica Municipal)

3.2 Bando de Policía y buen gobierno del Municipio de Tlayacapan.

3.2.1 Son fines del municipio.

- I.- Garantizar la moralidad, tranquilidad, seguridad, salubridad y bienes de las personas,
- II- Garantizar el orden público y la justicia municipal;
- III.- Preservar la integridad de su territorio, recursos naturales;
- IV.- Satisfacer las necesidades colectivas de sus habitantes, mediante la adecuada prestación de los servicios públicos municipales;
- V.- Promover un mejoramiento integral de las condiciones de vida de sus habitantes;

VI.- Preservar y fomentar los valores cívicos, culturales, el amor y el respeto a la patria para acrecentar la identidad y la solidaridad municipal, estatal y nacional;

VII.- Lograr el desarrollo adecuado, ordenado y equilibrado entre el área urbana y rural del Municipio;

VIII.- Lograr la participación ciudadana en la planeación, el desarrollo y ejecución de los planes y programas municipales a través de los consejos de colaboración municipal y las formas de consulta populares que el cabildo y el presente bando determinen.

IX.- Promover el desarrollo cultural, social y económico entre los habitantes del Municipio;

X.- Proteger, preservar y restaurar en el ámbito de su competencia y en coordinación con los gobiernos estatal y federal, la protección al ambiente, a los recursos biológicos y genéticos evitando su sustracción para fines comerciales u otros y en general y el cuidado del equilibrio ecológico en el territorio del Municipio;

XI.- Garantizar la participación democrática de los habitantes en los procesos políticos e impulsar el desarrollo de una cultura democrática.

XII.- Garantizar la existencia de medios de comunicación permanente entre los ciudadanos y las autoridades municipales, para tener el conocimiento pleno de los problemas y acciones del municipio.

XIII.- Conducir y regular la planeación del desarrollo del municipio recogiendo la voluntad de los habitantes para la elaboración de los planes respectivos, mediante consultas ciudadanas;

XIV.- Crear y aplicar programas de protección a los grupos étnicos y marginados fomentando su cultura, usos y costumbres en aquellos casos donde no existan leyes al respecto.

XV.- Administrar adecuadamente el patrimonio municipal;

XVI.- Vigilar que en ningún caso prevalezcan los intereses personales o de pequeños grupos, con intenciones contrarias a los intereses legítimos de las comunidades.

XVII.- Revisar y actualizar la reglamentación municipal de acuerdo con las necesidades de la realidad social, económica y política del Municipio;

XVIII.- Promover la inscripción de los habitantes del municipio al patrón municipal;

XIX.- Promover y garantizar la consulta popular, de tal manera que permita a los habitantes ser escuchados,

XX.- Proteger las áreas arqueológicas, paleontológicas e históricas reconocidas por el Atlas Arqueológico Nacional del Instituto Nacional de Antropología e Historia, así como las que el ayuntamiento considere un patrimonio histórico y cultural del municipio.

XXI.- Facultad para poder detener cualquier obra que se pretenda realizar en zonas arqueológicas y monumentos históricos dentro de la jurisdicción del municipio.

XXII.- Realizar campañas de esterilización y eutanasia canina en donde no tengan dueño o no sean reclamados y transiten por el centro y los mercados públicos dentro del municipio durante todo el año como medida de saneamiento ambiental.

XXIII.- Regular las actividades comerciales, industriales o de prestación de servicios que realizan los particulares, en los términos de los reglamentos respectivos.

XXIV.- Las demás que les otorgue otras leyes. (Ley Orgánica Municipal)

3.3 Plan de Desarrollo Municipal.

3.3.1 Misión, Visión y valores

MISIÓN.

Ser un gobierno de integración y desarrollo con la sociedad, regido por una política incluyente y participativa que respeta los derechos humanos, bajo un esquema de equidad, diversidad de pensamiento, innovación y sustentabilidad. Llevar a cabo una administración eficiente, contamos con el elemento fundamental que es la historia y el resultado dado a la sociedad por administraciones que nos antecedieron, con el único fin de ofrecer mejores expectativas en cuanto a la atención ciudadana, en relación a todo tipo de trámite administrativo, planteando la gestión en relación a políticas públicas que nos permita ser realmente eficientes.

VISIÓN.

El objetivo principal es que esta administración sea reconocida por ser innovadora y que pretenda no perder de vista el concepto principal de servidor público, que como tal ofreceremos toda nuestra capacidad física e intelectual para dar cumplimiento a esta sociedad, nuestra sociedad.

VALORES.

HONESTIDAD: La construcción de un Ayuntamiento requiere de Servidores Públicos consientes de implementar acciones íntegras y congruentes con los valores universales.

EQUIDAD Impulsaremos la igualdad de oportunidades y se otorgara sin importar su sexo, edad, credo, religión o preferencias. Reconoceremos la libertad de ideas, así como la diversidad de las personas y los pueblos.

CREATIVIDAD: El servicio público requiere enfrentar cotidianamente retos en la Administración Pública, retos que exigen evidenciar capacidades e imaginación para entender, transformar y mejorar la realidad en beneficio de la sociedad.

LEGALIDAD: En el Municipio se debe de vivir bajo Estado de Derecho, con un estricto apego y cumplimiento a lo establecido en el marco de las normas, Leyes y Reglamentos. La ley se aplica sin distinción.

SOLIDARIDAD: En la sociedad como en el Gobierno todos necesitamos de todos y debemos reflejarlo en el servicio, ser empáticos con los demás y colaborar mutuamente para así alcanzar un bien mayor.

TRANSPARENCIA: Para generar un ambiente de confianza entre la sociedad y el Gobierno necesitamos fortalecer la práctica democrática del acceso a la Información Pública Municipal.

3.3.2 Diagnostico situacional y demanda de la ciudadanía.

La Ley estatal de Planeación establece que el Plan Estatal y los Planes Municipales de Desarrollo así como los Programas que de ello deriven, deberán ser congruentes entre sí, por esta razón el diagnóstico del Sector, los Objetivos, Estrategias y Proyectos se han ordenado de acuerdo a estas líneas estratégicas a las que denominamos Ejes Rectores. Las líneas estratégicas que se establecen en el Plan Estatal de Desarrollo son:

Morelos seguro y Justo.

- SEGURIDAD.
- PROCURACIÓN DE JUSTICIA.
- ATENCIÓN A VICTIMAS.
- DERECHOS HUMANOS.
- PROTECCIÓN CIVIL.
- DEFENSORÍA DE OFICIO.

Morelos con Inversión Social Para la Construcción de Ciudadanía.

- DESARROLLO SOCIAL.
- EDUCACIÓN.
- EDUCACIÓN BÁSICA.
- EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.
- EDUCACIÓN SUPERIOR.
- SALUD.
- CULTURA.

Morelos Atractivo, Competitivo e Innovador.

- DESARROLLO ECONÓMICO.
- DESARROLLO AGROPECUARIO.
- INNOVACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA.
- TURISMO.
- OBRAS PÚBLICAS.

Morelos Verde y Sustentable.

- DESARROLLO SUSTENTABLE.

- AGUA.
- MOVILIDAD Y TRANSPORTE.

Morelos Transparente y con Democracia Participativa.

- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.
- COMBATE A LA CORRUPCIÓN.
- FORTALECIMIENTO DE LAS FINANZAS.
- EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO.
- PLANEACIÓN.
- INICIATIVAS DE LEY.
- AUSTERIDAD.
- GOBERNABILIDAD.
- GOBIERNO EN RED.
- GOBIERNO DIGITAL.
- DERECHOS INDÍGENAS.
- DIÁLOGO CON PODERES PÚBLICOS Y MUNICIPIOS.
- DERECHOS HUMANOS Y EQUIDAD DE GÉNERO.
- TRÁMITES Y SERVICIOS.
- PARTICIPACIÓN CIUDADANA
-

3.3.3 Ejes Transversales y Rectores.

Eje transversal.

El presente Plan Municipal de Desarrollo, es un instrumento para lograr un cambio en la forma de hacer política en Morelos. Ello implica que en la formulación de todo programa o política pública se van a considerar: la equidad de género, lo cual se señala desde la integración misma del gabinete en donde casi toda la mitad de las secretarías de despacho están encabezadas por mujeres la sustentabilidad en el entendido que no hay desarrollo posible si no se considera el uso razonado de los recursos no renovables y se asegure el equilibrio con el ambiente; respeto y ejercicio pleno de los derechos humanos, un imperativo de todo gobierno democrático, la cultura entendida como el afianzamiento de la identidad, el cultivo de la memoria histórica y la garantía del disfrute del arte como condición de una ciudadanía plena; y el gobierno digital como un instrumento de modernización de las operaciones y servicios de gobierno para una ciudadanía cada vez más madura e integrada a las demandas de una sociedad de información y el conocimiento.

Ejes rectores.

1. EDUCACIÓN

El sistema educativo posee unas finalidades, y una organización y estructura propias para desarrollar el currículum que diseñado desde una concepción más amplia el sistema educativo abarcara no sólo a la escuela sino a todos los medios sociales que influyen en la educación. Por sistema educativo se entiende la forma en la cual se organiza la educación formal y sus diferentes niveles. Para cada nivel se definen las exigencias de ingresos y de perfil de egresos de cada nivel o según lo definido por cada Institución. Por lo general los niveles educativos están determinados por leyes o decretos y reglamentos en menor o mayor detalle.

Por lo que este ejercicio se traduce en cada persona tiene que recibir educación y en consecuencia cada individuo proveerá lo que fuere necesario para los demás.

VISIÓN: Consolidar el compromiso que se adquirió con la sociedad del Municipio logrando la óptima administración de los recursos y que los resultados obtenidos se vean reflejados no sólo en el sector educativo niño también en la sociedad en general. Se aspira a formar niños y jóvenes con competencias diferentes que les permitan desempeñarse en cualquier contexto social y/o laboral y que sean capaces de proyectarse profesionalmente en un globalizado y en constante cambio.

OBJETIVO 1. Ejercer de manera eficaz y eficiente el ejercicio de la administración pública, así como dar seguimiento a los programas de gestión y verificar que éstos alcancen los resultados esperados.

OBJETIVO 2. Incentivar y apoyar al nivel básico del Programa de Becas.

OBJETIVO 3. Apoyar en la mejora de los muebles inmuebles educativos.

2. SALUD

La salud es el eje rector del bienestar de la población ya que permite elevar la calidad de vida y el desarrollo, físico y mental de las personas, permitiéndoles participar y contribuir en las diferentes actividades inherentes al desarrollo integral de una comunidad. La infraestructura del sector público para atender a la población en los distintos esquemas de afiliación, así como la cantidad y calidad de las instituciones formadoras de los profesionales al servicio de la salud, constituyen el escenario sobre el cual actuará para llevar un sistema de salud integral a todos los grupos sociales. En el Municipio se presenta una problemática grande con respecto a la atención de sus servicios, no contamos con el personal, ni con los medicamentos suficientes, no existe un servicio de urgencia o de turno nocturno en ninguna de las unidades médicas al servicio de nuestra comunidad.

VISIÓN: Aspiramos a ser una dependencia de salud vanguardista en la presentación de sus servicios, asegurando la calidad, equidad, accesibilidad y disponibilidad tecnológica en todos sus programas, acciones, atribuciones y sobre todo en infraestructura de nivel hospitalario que en la zona norte necesitamos.

OBJETIVO 1. Libre de acceso a los servicios de salud con calidad en la atención

OBJETIVO 2. Cortesía y profesionalismo en atención a la población, en la realización de campañas de salud pública.

OBJETIVO 3. Ejecutar programas de salud, para mejorar la calidad de vida de los Tlayacapenses.

3. DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO

La marginación y desigualdad limitan severamente las posibilidades de desarrollo de un amplio número de personas, la pobreza, la discriminación y la inequidad son un lastre para la prosperidad del Municipio. En el municipio de Tlayacapan existe gran problemática en el ámbito de bienestar social, debido a que en algunas localidades existe un gran índice de marginación. Es por ello que debido a esta situación los apoyos a grupos vulnerables son insuficientes, ya que existe la falta de programas de recreación social y otros programas de apoyo social dirigidos a los sectores más desprotegidos y a comunidades con el mayor índice de marginación. Esta dirección será, la encargada de gestionar apoyos para vivienda y mejoramiento de las mismas, así como proyectos productivos que ayuden a la comunidad más vulnerable, a tener una mejor calidad de vida.

Por otra parte será la encargada de verificar que los apoyos se apliquen veraz y oportunamente a las personas que verdaderamente lo requieran y así vivir en un ambiente digno, saludable y estimulante.

VISIÓN Aspiramos a ser una unidad que cumpla veraz y eficazmente con la ciudadanía, en el ámbito de bienestar social, cumpliendo con las principales demandas para erradicar la pobreza, y así alcanzar niveles de vida dignos y sostenibles, atendiendo a un amplio sector del Municipio.

OBJETIVO 1. Cobertura de necesidades de habitantes del municipio de Tlayacapan, que no cuentan con un espacio para almacenar agua.

OBJETIVO 2. Apoyar a familias del municipio, que no cuentan, con una vivienda digna.

OBJETIVO 3. Apoyar a madres y padres trabajadores, que tienen hijos menores de 5 años y que no cuentan con alguien que cuide de sus hijos, mientras desarrollan sus actividades, gestionando la construcción de ESTANCIAS INFANTILES.

OBJETIVO 4. Establecer acciones coordinadas que permitan apoyar a la economía de algunos habitantes de nuestro municipio, que no cuentan con un trabajo estable.

OBJETIVO 5. Mantener la atención de los Programas de Oportunidades y la ampliación al programa Pensión Para Adultos Mayores.

OBJETIVO 6. Atender demandas de la ciudadanía que apoyen al bienestar económico y social, mediante el trabajo con organización sin fines de lucro.

OBJETIVO 7. Establecer espacios que sirvan de recreación y que se encuentran en deterioro, y que de alguna manera fomentan la prolongación como el alcoholismo y la drogadicción.

4. EQUIDAD DE GÉNERO

El concepto de equidad está vinculado a la justicia, imparcialidad e igualdad social. El género, por otra parte es una clase o tipo que permite agrupar a los seres que tienen uno o varios caracteres comunes. Se conoce equidad de género a la defensa de la igualdad del hombre y la mujer en el control y el uso de los bienes y servicios de la sociedad. Esto supone abolir la discriminación entre ambos sexos y que no se privilegie al hombre en ningún aspecto de la vida social, tal como era frecuente hace algunas décadas en la mayoría de las asociaciones occidentales. La equidad de género consiste en estandarizar las oportunidades existentes para repartirlas de manera justa entre ambos sexos. Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de desarrollo. El estado, por lo tanto, tiene que garantizar que los recursos sean asignados simétricos. Un hombre y una mujer deben recibir la misma remuneración ante un mismo trabajo que contemple idénticas obligaciones y responsabilidades.

VISIÓN: Lograr la equidad entre mujeres y hombres, proponiendo nuestras relaciones sociales, fortaleciéndonos como una instancia de investigación, análisis y asesorías en política pública con perspectiva de género del Municipio.

OBJETIVO 1. Lograr la equidad entre mujeres y hombres, proponiendo nuestras relaciones sociales, fortaleciéndonos como una instancia de asesorías en política pública con perspectiva de género del Municipio.

OBJETIVO 2. Generar autoempleo a mujeres.

OBJETIVO 3. Tratar con igualdad y equidad a mujeres y hombres.

5. DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE

El municipio de Tlayacapan cuenta con una ubicación adecuada para lograr un crecimiento en el ámbito económico que se vea reflejado en el bienestar económico de las familias. Su nombramiento como pueblo mágico puede ayudar al sector comercial y a las actividades productivas que se desarrollan cotidianamente dado que el turismo está siendo un detonante y da oportunidades para emprender diferentes negocios. Tenemos un sector productivo y comercial que requiere de información y asesoría para lograr proyectos sustentables, sin embargo aún persiste la visión de iniciar negocios sin proyectos viables mediante las debidas platicas informativas y exposición de temas en particular en el ámbito comercial y financiero del personal de la secretaría de economía estatal y federal que esté debidamente capacitado para ello. La mayoría de los negocios y actividades comerciales demandan financiamiento con tasa de interés menores a los existentes en el mercado financiero privado y público, teniendo

la expectativa de que por parte del ayuntamiento municipal se logre ofrecer por lo que se tiene el sentir general que este sector es importante dentro del Municipio. Se cuenta con iniciativas aisladas en negocios o actividades productivas e innovadoras, interés que puede despertar con los programas y exposición de temas que se logren gestionar.

Así como Tlayacapan cuenta con infraestructura interesante para generar más actividades productivas pues cuenta con vías de comunicación adecuadas en un 70% del Municipio faltando solo el mantenimiento respectivo, sus fiestas tradicionales, sus diferentes capilla, la cerería, el ex convento de San Juan Bautista, sus atractivos naturales (cerros y paisajes) entre otras resultado que se tienen buenos elementos favorables para lograr el desarrollo del sector. Esta dirección promoverá la participación activa del sector para obtener resultados.

VISIÓN: Ser el área que otorgue opciones productivas a los diferentes sectores de la sociedad, gestionando asesorías, programas y proyectos ante las diferentes dependencias de gobierno, dando seguimiento a los mismos para lograr un resultado beneficio y crear nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, implementando a la vez más fuentes de empleo.

OBJETIVO 1. Generar los conocimientos básicos en los sectores productivos, logrando una cultura emprendedora y financiera.

OBJETIVO 2. Aprovechamiento de cursos y asesorías para aprender algún oficio y sectores productivos generados de empleo y autoempleo.

OBJETIVO 3. Generar el interés por establecer nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, consolidando las ya existentes.

OBJETIVO 4. Capitalizar a las actividades productivas (MiPyMES).

3.3.4 Integrantes del Ayuntamiento 2013-2015.

PRESIDENTE MUNICIPAL	C. PAULINO AMARO MEZA
SÍNDICO MUNICIPAL	C. SUSANA POCHOTITLA HERNÁNDEZ
REGIDOR DE HACIENDA	C. INOCENCIO RODRÍGUEZ ESCAMILLA
REGIDOR DE OBRAS PÚBLICAS	C. JOSÉ FELIX MORALES CAMPOS
REGIDOR DE SERVICIOS PÚBLICOS	C. JESÚS RAMÍREZ SANTAMARÍA
SECRETARIO MUNICIPAL	C. TEODORO TRINIDAD BANDERAS R.
DEPENDENCIA	TITULAR
ASESOR JURÍDICO	LIC. FELIX HERMILO RAMÍREZ NAVARRO
DIRECTOR DE GOBERNACIÓN	C. IVAN PEDRAZA TEPANOHAYA
CONTRALOR MUNICIPAL	C. ROSA MARÍA CAMPOS VIDAL
JUEZ DE PAZ	LIC.
TESORERÍA	C. P. LAURA NELLY HERRERA HERNÁNDEZ
DIRECTOR DE FRACCIONAMIENTO CONDOMINIOS Y CONJUNTOS URBANOS	C. POLICARPO PEDRAZA TLATILPA
OFICIALIA DE REGISTRO CIVIL	C. DOMINGO MUÑOZ TÉLLEZ
OFICIALIA MAYOR	C. ELISEO CORNELIO ANZUREZ PEDRAZA
DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS	C. ALFREDO ALARCÓN CASTILLO
DIRECTOR DE CATASTRO	C. VICTOR HUGO ALVARADO TÉLLEZ

DIRECTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO	C. IGNACIO REYES TÉLLEZ
DIRECTOR DE DESARROLLO AGROPECUARIO	C. ERNESTO DE LA ROSA SANTAMARÍA
DIRECTOR DE COPLADEMUN	C. JUAN CARLOS OLMOS PEDRAZA
DIRECTOR DE EDUCACIÓN	C. GLORIA AHIDE SORIANO SANDOVAL
DIRECTOR DE CULTURA	C. HECTOR SÁNCHEZ MORALES
DIRECTOR DE DEPORTES	C. JAIRZINHO SALDAÑA CASALES
DIRECTOR DE SERVICIOS PÚBLICOS	C. ROBERTO MARES RIVERA
DIRECTOR DE POLICÍA Y TRÁNSITO MUNICIPAL	C. PORFIRIO BRITO FLORES
DIRECTOR DE LICENCIAS Y REGLAMENTOS	C. CLARO ALARCON MARES
TITULAR DE LA UDIP	C. EDUARDO LÓPEZ FLORES
PROTECCIÓN CIVIL	C. MARIO MARTÍNEZ CONTRERAS
DIRECTOR DE ECOLOGÍA	C. ADRIAN TOSCANO DÍAZ
DIRECTOR DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL	C. ISRAEL VIDAL ÁVILA
COORDINADOR DE TURISMO	C. FABIÁN CAMPOS ALLEDE
RECEPTORÍA DE RENTAS	C. VÍCTOR MANUEL SANTAMARÍA VIDAL
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL	C. CECILIA REYES VÁZQUEZ
DIRECTORA DEL DIF MUNICIPAL	C. GABRIELA AMARO MEZA
SISTEMA DE OPERADOR DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE TLAYACAPAN	C. JAVIER REYES
DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER	C. LIBRADA MARES TLALZICAPA
COORDINACIÓN DE ASUNTOS INDIGENAS	C. GLORIA AHIDE SORIANO SANDOVAL
GESTORÍA DE PROGRAMAS FEDERALES	C. EDITH CATALÁN

3.3.5 Prospectiva del Ayuntamiento 2013-2015.

El PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO ha sido diseñado como los pasos a seguir en el período 2013-2015, que parte de las demandas captadas de la ciudadanía en los diversos foros de consulta y también de los compromisos generados en campaña electoral. Es por ello que este Plan asegura la Gobernabilidad en el Municipio, impulsa una nueva estructura Institucional y crea una nueva cultura política, lo cual deriva en el ejercicio de un Ayuntamiento capaz de generar Políticas Públicas que cambien paradigmas y reglas del juego que ya se encontraban agotadas. El Ayuntamiento implica arraigar los valores que tengan la capacidad de absorber los retos que impone un cambio en la forma de hacer Gobierno, que favorezca la modernidad y al mismo tiempo preserve los derechos fundamentales de los Tlayacapenses, en igualdad de oportunidades para desarrollarse como individuos y Comunidad.

ECOLOGÍA

Seguir siendo un área que preserve el medio ambiental y/o implementar metas con acciones que logran apoyos con Programas Federales y Municipales así como de Organismos Internacionales. Haciendo énfasis en Programas y Seminarios de concientización de cambio de uso de suelo, sobre explotación de los recursos naturales y los efectos del cambio climático. Finalmente se promoverá educación ambiental en las escuelas y así implementar una cultura ecológica en la del municipio.

- Reforestación (más áreas verdes, rescate de especies nativas de la región).
- Cuidado de nuestro medio ambiente
- Programa contra incendio

SERVICIOS PÚBLICOS

Queremos servir y trabajar con honestidad, responsabilidad, calidad y trato humano para hacer buen uso de los servicios públicos a los que tenga acceso la ciudadanía.

- Llevar a cabo una correcta clasificación de basura en el Municipio y calendarizar adecuadamente los días de desechos sólidos por colonias, barrios y localidades del municipio, e implementar recursos de capacitación en Escuelas y a la población.
- Cursos de capacitación en escuelas y a la población, para el manejo de residuos, en manera conjunta con la Dirección para el manejo de residuos sólidos, en manera conjunta con la Dirección de ecología y educación
- Tener un correcto mantenimiento y ampliación de alumbrado público.
- Atención de eventos especiales en tiempo y forma para el mejor desarrollo de los mismos.
- Atención a espacios públicos como parques, jardines, panteones, mercados calles para un mejor aspecto del Municipio.
- Realizar una adecuada limpieza en el Rastro Municipal para tener una mejor higiene y producción en alimentos.

DEPORTES

Al 2014, posicionar el Municipio de Tlayacapan, como uno de los destinos deportivos el más importante del departamento de la Dirección logrado sobre la base de una organización ciudadana más sólida y coherente.

- Ser un Gobierno que contempla la tolerancia, transparencia, combate la corrupción apegándonos siempre a la normatividad vigente que la población nos identifique como servidores públicos honestos con calidad humana y con espíritu de servicio.
- Difundir y publicar actividades deportivas y físicas a la Comunidad en general para la detección de talentos y apoyo a los mismos.
- Crear espacios deportivos para el fomento al deporte.

TURISMO

Ser la mejor coordinación con innovaciones para ofrecer un excelente servicio al turismo que nos visita diariamente y proyectar un Desarrollo Sustentable para el Municipio, con crecimiento económico, socio-cultural. Preservar nuestras costumbres y tradiciones que nos identifican como Pueblo Mágico.

- Promover a Tlayacapan como un destino turístico importante a nivel.
- Contar con más casas de hospedaje para satisfacer la demanda turística y que Tlayacapan no sea solo un pueblo de paso, sino que sea un lugar para pasar las vacaciones completas, contar con restaurantes adecuados a la demanda turística que cuente con todos los lineamientos adecuados como lo son de salubridad y funcionamiento para que la gente sepa que está ingiriendo comidas que están reguladas con licencia de salubridad.

Cumplir en forma eficiente, honesta y oportuna con los objetivos, metas y proyectos planeados en beneficio de los más necesitados.

- Mejorar la nutrición adecuada de niños y población vulnerable.
- Dotar de despensas a niños menores de 5 años.
- Dotar de formula láctea a niños menores de un año.
- Dotación de credenciales a los adultos mayores.
- Realizar eventos recreativos institucionalizados y calendarizados de acuerdo a los usos y costumbres del Municipio.
- Dotar a la población vulnerable de apoyos diversos que ayuden a mejorar su situación, social económica y familiar en el caso de gastos médicos.
- Crear espacios de socialización y trabajo para los adultos mayores fomentando la actividad física y los Proyectos Productivos.

FOMENTO ARTESANAL

Sera la mejor Dirección con innovación para ofrecer un excelente servicio y proyectar un desarrollo sustentable: con crecimiento económico, progreso socio-cultural y preservar nuestros usos y costumbres con el rescate de nuestra alfarería artesanal de barro para así promoverla y comercializarla.

- Publicidad, promoción y comercialización de artesanías
- Programación de eventos culturales
- Mejor calidad en la producción artesanal
- Espacio de trabajo para elaborar productos de artesanías

SEGURIDAD PÚBLICA Y PROTECCION CIVIL

Tener una Dirección que desarrollen de manera capaz y eficiente, con apego a la Ley y con estricto respeto a los Derechos Humanos y a la vez fortaleciendo la transparencia y honradez a través de la profesionalización y dignificación de los elementos, manteniendo una estrecha relación con la ciudadanía en materia de prevención contra la delincuencia en el Municipio de Tlayacapan.

- Fomentar la cultura de prevención contra el delito.
- Implementar operativos en los lugares conflictivos o en las zonas con mayor índice delictivo.
- Implementar ingeniería de tránsito para colocar señalamientos necesarios para controlar el tránsito vehicular y peatonal.
- Reorientar los sentidos de vialidad en las calles de la cabecera municipal.

CULTURA

Fortalecer la recién creada Dirección de Cultura Municipal consolidando su labor para acercar a los ciudadanos la cultura en todos sus ámbitos, con valores de compromiso, honestidad y lealtad, a través de una cultura de calidad que genere credibilidad y confianza en la Administración, preservación, promoción de los bienes culturales del Municipio con el fin de brindar un servicio de excelencia a la sociedad, como elementos sustanciales del desarrollo, la cohesión social y la Gobernabilidad.

- La difusión de la cultura entre los ciudadanos de nuestro Municipio con una forma de fortalecer el derecho y el acceso a las manifestaciones culturales de la población.
- Promover, fomentar, difundir e impulsar las expresiones artísticas y las manifestaciones culturales del Municipio.
- Promover la difusión de la danza entre los jóvenes y niños de nuestro Municipio como forma de expresión artística de cultura de los morelenses.
- Fortalecer la cultura cinematográfica de la población así como llevar entretenimiento a las Colonias aledañas y barrios de nuestro Municipio.
- Acercar la obra de artistas emergentes y consagrados a los habitantes de Tlayacapan así como situar las salas del Centro Cultural del Municipio dentro de las más reconocidas del Estado.
- Dar mayor realce y promoción, Estatal, Nacional e Internacional, a el FESTIVAL CULTURAL de Tlayacapan.

DESARROLLO URBANO.

Seremos la Unidad Administrativa que rija y ordene el crecimiento urbano de nuestro Municipio, dando una seguridad jurídica a las personas y sus bienes a todo comprador de buena fe de predios establecidos en los diferentes desarrollos, sirviendo con humildad ante la sociedad.

- Mantener actualizado el padrón de fraccionamientos establecidos en nuestro Municipio.
- Fomentar en la población en general, la cultura de pagar las licencias de construcción antes de realizar obras de construcción en el Ayuntamiento de Tlayacapan Morelos.

LICENCIAS Y REGLAMENTOS

Ser una Dirección moderna y dinámica capaz de contribuir con la recuperación de la confianza y el respeto de los ciudadanos hacia sus autoridades, por medio de una labor transparente, eficiente y humana.

- Visitar y notificar establecimientos para regularizar su pago de refrendo u obtener una licencia de funcionamiento.
- Empadronar los mercados del Municipio
- Liberar calles de puestos ambulantes
- Regular establecimientos de Micheladas.
- Regularizar establecimientos con venta de alimentos en coordinación con la Dirección de Salud.

RECEPTORÍA DE RENTAS

Tener un moderno sistema de gestión Predial, Catastral y alfanumérica que permita conservar un Padrón confiable y realizar en él un buen cobro del Impuesto Predial, además recaudar y recuperar el Impuesto Predial rezagado, logrando así más ingresos para el Ayuntamiento.

- Fortalecer y aumentar la recaudación por medio de descuentos en recargos en años anteriores y por pago de Impuesto Predial anticipado.

DESARROLLO AGROPECUARIO

Ser una instancia de servicio público que catalice y consolide los procesos de organización, fomento y enlace para la producción y comercialización agropecuaria del Municipio, con transparencia, igualdad y equidad.

- Apoyar a los Productores para la obtención de insumos para la producción agropecuaria en forma oportuna.
- Proveer de equipos, maquinaria e infraestructura a los productores para la producción agropecuaria, inversión en fondos y Programas de coinversión con recursos del orden Estatal y Federal.
- Fortalecimiento de organismos de participación social para la planificación del sector agropecuario.
- Estudios de exploración e identificación de áreas para ubicación de nuevos pozos de uso agrícola.
- Constitución y fortalecimiento de figuras productivas, vinculación de los productores con centros de comercialización.
- Campañas de detección zoonosológica.
- Apoyar a los productores ganaderos para proveerle de forraje suplementario al ganado en periodo de escasez de alimento.

OFICIALIA DEL REGISTRO CIVIL

Distinguida por brindar un servicio de calidad y eficiente logrando con esto que los ciudadanos estén satisfechos con nuestro servicio.

- Promover registros de nacimientos, bodas, trámites de divorcio, etc.

OBRAS PÚBLICAS.

Se instituirán las bases programáticas fundamentales económicas para que a través de ello se resuelvan los problemas estratégicos de estructura básica educativa, así como de obras civiles prioritarias tales como: Pavimentación, vivienda, red de drenaje, red de agua potable, introducción de energía eléctrica y demás obras que sea de beneficio pleno para la sociedad con la que se elevará la calidad de vida de los habitantes de Tlayacapan y por lo consiguiente lograr un Municipio más atractivo como destino turístico, contaremos con una Administración Pública competente que garantice la participación de la sociedad en la toma de decisiones y habrá un ambiente de diálogo y conciliación entre los Sectores Económicos, Sociales, Políticos e Institucionales entorno al desarrollo integral de nuestro Municipio.

- Trabajo en conjunto con los sectores afines a la obra pública.
- Permanente contacto con las Dependencias para la oportuna gestión de recursos para el desarrollo de Proyectos y obras.
- Implementación de Programas adecuados de seguimiento de obra.
- Promoción del Desarrollo Urbano y Sustentable de forma ordenada. **(Plan de Desarrollo Municipal)**

Capítulo IV.- Metodología de la investigación.

Según Tamayo (1997), la investigación es un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para entender el conocimiento.

4.1 Tipos de investigación.

Hacer una investigación requiere de una selección adecuada del tema objeto de estudio, de un buen planteamiento del problema a solucionar y de la definición del método científico que se utilizara para llevar a cabo dicha investigación; así como la aplicación de técnicas y herramientas que nos auxilien para su realización. (Muñoz, 1998).

a) La investigación bibliográfica.

Es la consulta que hacemos de fuentes secundarias que pueden ser importantes para nuestro tema de investigación, es una indagación documental que permite entre otras cosas apoyar la investigación que se desea realizar.

La investigación de carácter documental se apoyara en la recopilación de datos la cual servirá de apoyo para obtener la información para el desarrollo de todos los capítulos que constituyen esta investigación, clasificando y ordenando el material para facilitar su rápida localización y contar con la información más importante. En este tipo de investigación podemos consultar documentos como manuscritos, libros, revistas, prensa, censos, estadísticas, anuarios entre otros.

b) Investigación de campo.

“Es la que se realizara directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio” Rojas (2001), En la investigación de campo se localiza un espacio para realizar el estudio; en ocasiones se asemeja a la experimental, aunque esto no siempre es así, tal es el caso de la investigación etnográfica en la que el investigador obtiene la información de primera mano al estar en contacto directo con su objeto de estudio y sin intención de hacer algún experimento.

c) Investigación documental.

De acuerdo con Ario Garza Mercado 2007, la investigación documental, se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivista y bibliográfica.

d) Investigación Hemerográfica.

Es la investigación de un tema en particular que se hace a través de la revisión de periódicos, revistas, etc. Y constituyen un indicador privilegiado para el análisis de los fenómenos de todo tipo. (Rojas, 2000).

4.2 Técnicas de Investigación.

Los instrumentos para recabar información son, a parte de las técnicas de investigación documental, la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes Jurado (2002); para la presente investigación las técnicas utilizadas serán las siguientes:

a) La encuesta.

Es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso de cuestionario o de la entrevista. Es una técnica de investigación de campo cuyo objeto puede variar desde recopilar información para definir el problema. (Munch y Ángeles, 2001).

b) El cuestionario.

Es un formato redactado en forma de interrogatorio en donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar. Puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva. (Munch y Ángeles, 2001).

c) La entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia.

d) La observación.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la

observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

4.3 Metodología

El método a emplear para la realización de la presente investigación es el deductivo, es decir, de lo general a lo particular (Santiago Z. A., 1997) porque partiremos de conceptos generales de administración, así como del proceso administrativo y el comportamiento organizacional, para finalmente concentrarse en la administración pública del municipio de Tlayacapan Morelos.

TAMAÑO de la muestra.

El presente estudio es experimental, pues se construye de una situación y se manipula de una manera intencional a la variable independiente, consta de 20 muestras.

Elaboración del instrumento.

Dado que el tema es realizar un diagnóstico de reclutamiento y selección de personal de una institución gubernamental, nos interesa saber cuál es la formación y las capacidades con las que cuentan los trabajadores, es decir saber si cuentan o no con el perfil adecuado que cada puesto demanda, para así poder hacer una propuesta que permita mejorar el reclutamiento y la selección de personal, para ello aplicaremos una encuesta a una muestra del total de personal que labora en la institución, esta encuesta nos permitirá conocer el grado académico y las habilidades.

Aplicación del instrumento.

La aplicación de la encuesta se realizara a cada trabajador personalmente, y la realizaremos al personal con un cargo medio y alto, tomando solo una muestra del número total de trabajadores. Se aplicaran 20 encuestas y en la parte inferior ponemos un ejemplo del instrumento.

**Encuesta realizada al personal del H. Ayuntamiento
2013-2015**

1.- Nombre del Puesto:

2.- Objetivos Específicos:

3.- Género.		4.- Estado civil.			5.- Edad. (años)
Hombre x	Mujer	Soltero	Casado x	Indistinto	50

6.- Educación

	Trunco	Concluido
Primaria		x
Secundaria		
Preparatoria		
Licenciatura		
Posgrado		

7.- Experiencia en el puesto

	Si	No
		x

8.- Competencias Personales.

	Bajo	Medio	Alto
Comunicación. Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva.	X		
Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.		X	
Autocontrol: Capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y a favor de las necesidades de la Institución, sentimientos y emociones.	X		
Motivación: Disposición general para participar en las tareas que le son encomendadas.	X		
Adaptabilidad: Capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.	X		
Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.		X	
Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.	X		
Cooperación: Disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que se deriven de ello.		X	

Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como Funcionario Público en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.		X	
Visión Comunitaria: Disposición para tomar decisiones pertinentes con base en el análisis de creencias, prácticas y necesidades de la Comunidad.		X	

9.- Competencias Laborales.

	Bajo	Medio	Alto
Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.	X		
Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general, con base en sus interrelaciones, disponiéndolos de acuerdo con criterios de efectividad.	X		
Seguimiento de instrucciones: Capacidad de dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales aunque éstos se opongan al punto de vista personal.		X	
Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.	X		
Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.		X	
Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.		X	
Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.		X	
Responsabilidad social: Capacidad para aceptar el impacto positivo y/o negativo de la propia conducta en la sociedad.		X	
Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.		X	
Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas laborales en condiciones potencialmente estresantes.		X	
Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con objetivos institucionales.		X	
Asertividad: Capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en que se desempeña.	X		
Empuje: Capacidad para mantener en un nivel promedio el vigor y ritmo de trabajo para dar cumplimiento a criterios de logro institucionales.		X	

Tabla 4. 1 Diseño de la encuesta.

Fuente Propia

Capítulo V.- Resultados y Análisis de Datos.

Educación.

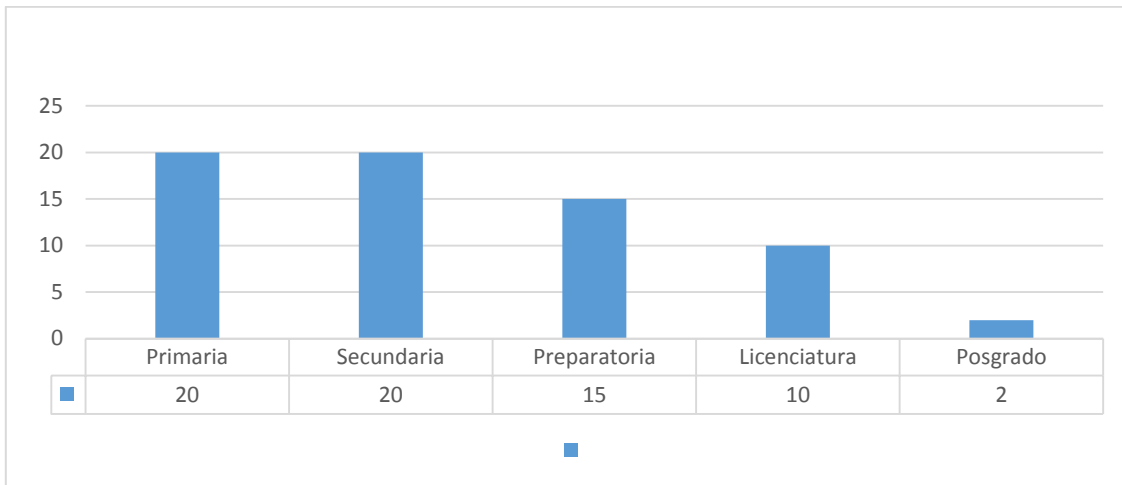


Tabla 5. 1 Nivel educativo

Fuente Propia

De la encuesta aplicada, el numeral 6 nos muestra el grado de estudios con el que cuentan los trabajadores, y vemos claramente que de 20 personas, las 20 tienen primaria y secundaria, pero solo el 50% logra obtener un título universitario y solo 2 alcanzan un posgrado.

Experiencia en el puesto.

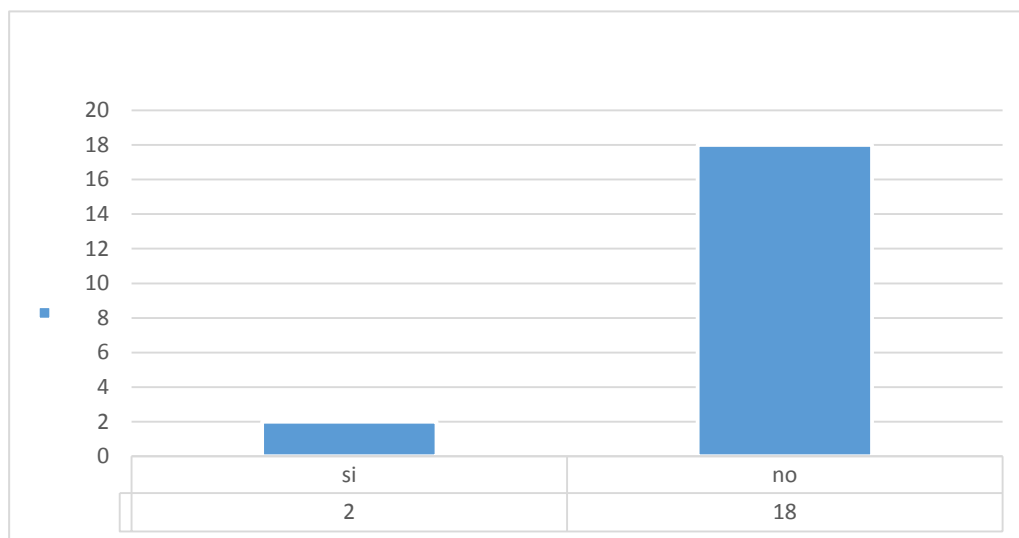


Tabla 5. 2 Experiencia en el puesto

Fuente Propia

El grafico anterior nos muestra como solo 2 personas de 20 tienen experiencia en el puesto que desempeña lo cual no es una ventaja.

Competencias personales.

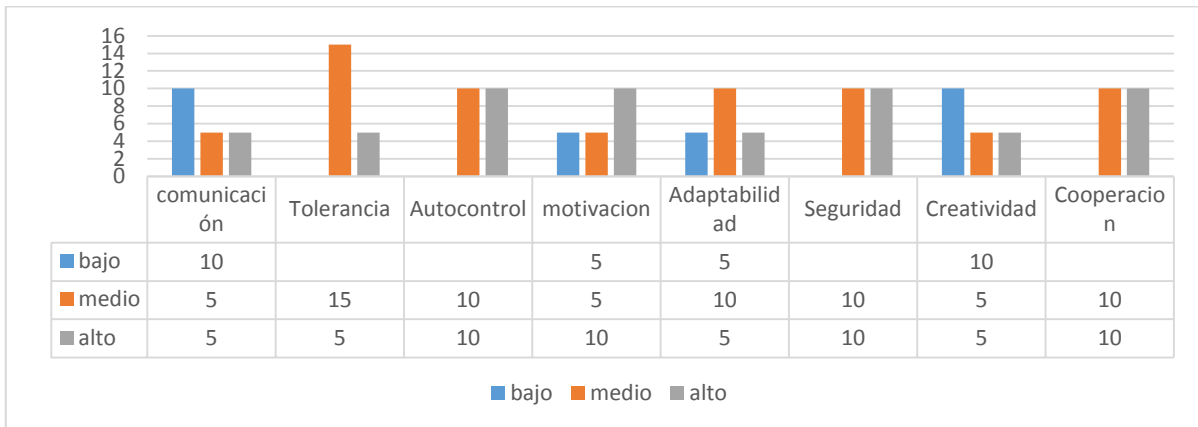


Tabla 5. 3 Competencias personales

Fuente Propia

El grafico muestra como el 50% refleja una comunicación baja, una tolerancia media, el autocontrol esta en medio y alto, existe una motivación alta, el 50% dice ser adaptable, y seguridad esta 50, 50 entre medio y alta.

Competencias Laborales.

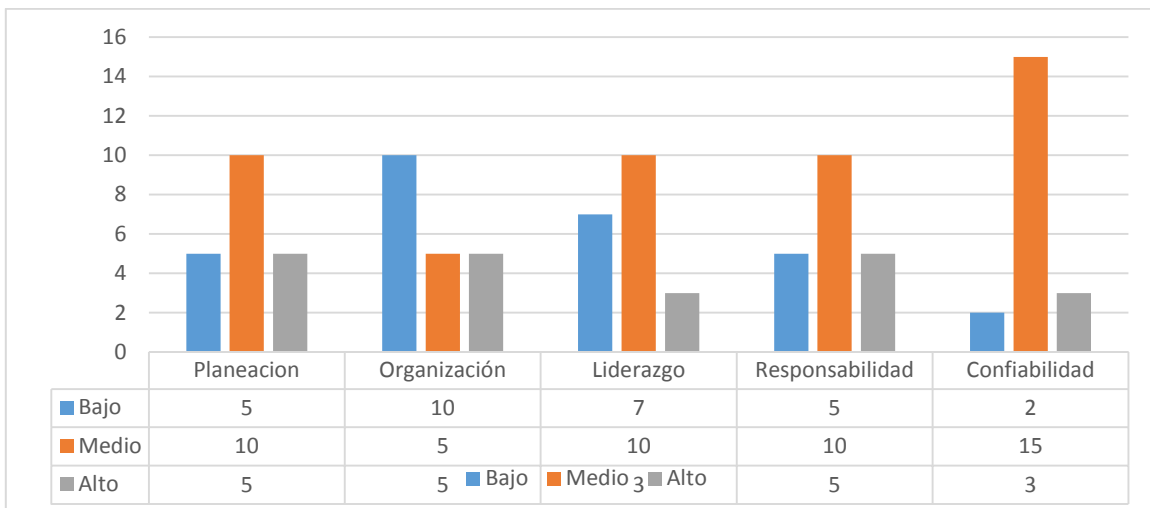


Tabla 5. 4 Competencias laborales 1

Fuente Propia

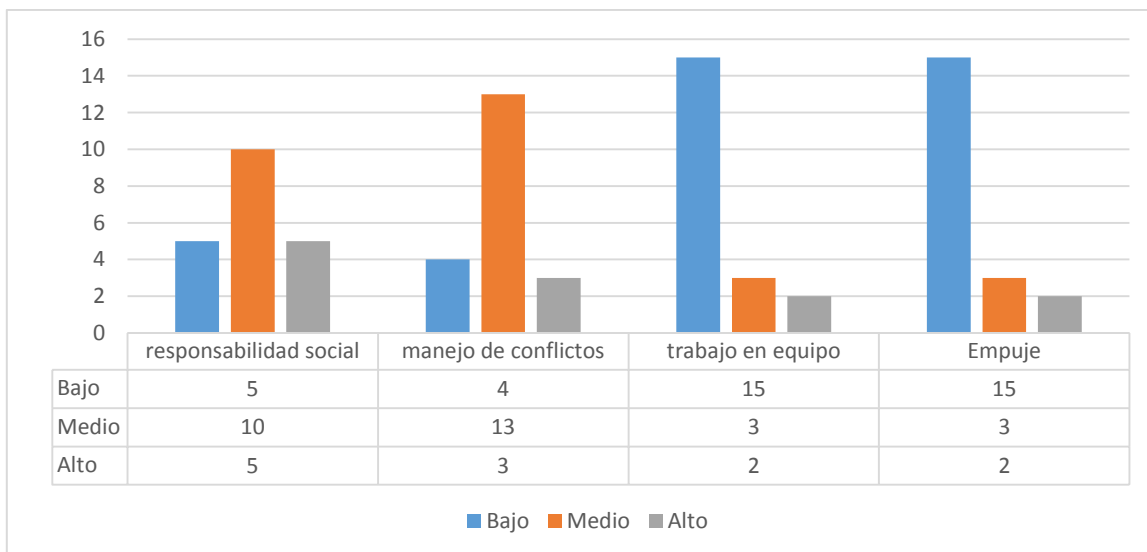


Tabla 5. 5 Competencias Laborales 2

Fuente propia.

Los elementos evaluados dentro de las competencias laborales son de mucha importancia para el buen funcionamiento y para lograr eficiencia y eficacia en la administración, la planeación y la organización son elementos del proceso administrativo y es de suma importancia señalar que solo el 25% cuenta con una capacidad de planeación alta, cuando debería por lo menos el 70% poner énfasis en ella, mientras que la organización el 50% tiene un desempeño bajo, es decir que no cuentan con la capacidad de organización.

Otra característica importante para la evaluación es el liderazgo, la gráfica anterior nos muestra como por lo menos el 50% cuenta con un nivel medio de liderazgo, al igual que la responsabilidad, aunque eso es bueno debemos recomendar que debería haber estrategias de capacitación para fortalecer estas capacidades-habilidades, sin señalar que más del 75% cuenta con una confiabilidad media.

La responsabilidad social es importante, puesto que es una organización gubernamental que presta servicios a la comunidad y observamos que el 50% tiene un grado medio de responsabilidad social, mientras que más del 50% tienen una capacidad media para manejar conflictos, y por ultimo señalar que se ve claramente dos debilidades que es en el trabajo en equipo y empuje, ya que más de 70% tienen una capacidad baja para estas habilidades-capacidades.

Señalemos que más que criticar este diagnóstico muestra las oportunidades donde se puede trabajar con el equipo para reforzar sus habilidades- capacidades y que con un buen plan de capacitación esto podría mejorar significativamente.

Capítulo VI.- Propuestas.

6.1 Gestión por competencias.

La gestión por competencias que presentamos da respuesta al objetivo de flexibilizar la organización, ya que permite separar de forma clara y precisa la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de transformación de la organización.

Los principios básicos de este modelo de gestión son los siguientes.

Los recursos humanos son un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.

La capacidad para hacer realidad la estrategia de una empresa reside en las personas. Por lo tanto, es imprescindible tener en cuenta la capacidad de las mismas a la hora de escoger entre las diferentes alternativas estratégicas, siendo las competencias disponibles las que proporcionan el elemento de medida a tener en cuenta en este proceso. Por otra parte, el proceso estratégico debe proporcionar una orientación sobre las competencias a desarrollar para adecuarnos al negocio del mañana.

Las competencias son el principal activo del Capital Humano.

Existen dos elementos clave en la gestión del capital Humano de hoy en día, las voluntades o intenciones, sobre las que se tiene poco control desde los departamentos de Recursos Humanos, ya que este control reside, fundamentalmente, en la gestión personal de cada jefe; y las competencias, donde sí podemos hacer esfuerzos de mejora significativos.

Por lo tanto, la gestión de los Recursos Humanos debe centrarse en la evolución planificada del conjunto de las competencias de los empleados, sin descuidar, por supuesto, el factor actitudinal

Se debe separar la organización del trabajo de la gestión de las personas

El concepto que hasta la fecha ha existido de «puesto de trabajo» convierte a éste en el «ladrillo» organizativo y el principal componente laboral en muchas organizaciones.

El establecimiento de puestos muy definidos y jerarquizados dotaba de mecanismos de control eficientes a la estructura organizativa y permitía su «valoración», estableciendo así una conexión directa entre la estructura definida y los sistemas de gestión de las personas. En estos sistemas de gestión lo más importante era garantizar la adecuación de la persona al puesto que ocupaba, ya que éste estaba diseñado con vocación de futuro.

Para poder dotarse de flexibilidad es imprescindible separar ambos conceptos, la organización del trabajo debe responder a criterios de eficiencia y servicio al cliente, y no debe verse constreñida por corsés laborales, y, por otra parte, la evolución de las personas debe ser independiente de la estructura de hoy -recuerde los cambios que se han producido en el organigrama de su empresa en los tres últimos años- y estar enfocada al futuro.

El manejar el concepto perfil de competencias permite realizar esta separación conceptual, en la cual la composición de las operaciones constituye la «demanda de contribuciones» que la empresa hace a sus empleados; ésta se traduce en el conjunto de perfiles de competencias requeridos mientras que las personas conforman la oferta actual de contribuciones, expresada mediante un conjunto de perfiles disponibles.

La gestión de los Recursos Humanos debe orientarse, por tanto, a la adecuación permanente de la «oferta» a la «demanda».

La compensación se debe hacer en base a las competencias y a la medición de la actuación

En un sistema donde la competencia es el factor clave del éxito, debe incentivarse la generación y adquisición, en el corto y largo plazo, de competencias. Es por ello imprescindible pensar en un sistema de recompensas en el que se premie el nivel de competencias que se posee, en relación con el nivel requerido, y no en otros factores que hasta ahora han sido la piedra angular de los sistemas retributivos.

Ahora bien, estos principios han de ser plasmados en un marco laboral concreto y definido para cada Organización. En nuestro caso, estos conceptos se plasman en dos elementos: uno de infraestructura, necesario para establecer un espacio laboral ordenado y transparente, el marco de clasificación profesional; y otro, el conjunto de procesos de gestión de recursos humanos habitual en cualquier empresa.

6.1.1 Marco de clasificación profesional.

El marco de clasificación profesional asociado a este modelo constituye la base desde la que establecer las principales reglas de gestión de los empleados. Además, permite establecer una referencia clara para cada persona.

Para construir este marco acudimos a un principio o hipótesis de partida:

Los empleados que hoy en día desempeñan los puestos de trabajo de la empresa están suficientemente adecuados a los mismos, ya que la empresa está operando con normalidad.

Es decir, asumimos que la oferta y demanda de perfiles de competencias están adaptadas y, por lo tanto, podemos construir nuestro marco de clasificación profesional, tanto con los requerimientos de las ocupaciones de hoy, como con los perfiles de las personas.

A partir de aquí se establece el marco de clasificación en función del conjunto de perfiles de competencias que tenemos.

Los 3 componentes del marco de clasificación a desarrollar son:

- Grupos profesionales: Estratos o casillas en los que se divide la empresa desde un punto de vista laboral, y que tienen consecuencias retributivas.
- Perfiles Tipo: Perfil de competencias que representa un conjunto de perfiles afines.

- Criterios de Movilidad: Criterios que gobiernan la movilidad entre perfiles tipo y entre grupos profesionales.

6.1.2 Proceso de gestión del capital humano.

En cuanto a los procesos de gestión de Recursos Humanos podemos afirmar que el impacto de este modelo es elevado. A continuación se exponen algunas breves ideas en este sentido.

FORMACIÓN

La función de formación debería orientarse hacia el desarrollo de perfiles tipo, donde los criterios de movilidad definirían los itinerarios formativos en los que la empresa desea hacer hincapié.

SELECCIÓN

La selección, al igual que la formación, se debe orientar a los perfiles tipo y debe, por lo tanto, tener en cuenta como un elemento de referencia permanente el perfil de competencias de cada uno de ellos.

Por otra parte manejar el lenguaje de competencias permite definir el posicionamiento teórico a conseguir para ocupaciones singulares.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Además de la evaluación de la consecución de los objetivos planificados para el período, es necesario centrarse en el desarrollo de las competencias clave, evitando así las vaguedades que en muchas ocasiones se manejan en este proceso

SISTEMA RETRIBUTIVO

Parece claro que el modelo planteado nos conduce a una redefinición del modelo retributivo que tenga en cuenta todos los elementos que hemos descrito. A modo de resumen ofrecemos el cuadro siguiente:

Componente	¿Qué significa?
Salario de Grupo	Competencias que se le reconocen al empleado. Está relacionado con lo que el empleado "es". Constituye la parte más importante del salario y por su naturaleza es consolidable.
Salario de Ocupación	Complejidad de la actividad desempeñada. Persigue recompensar lo que el empleado "hace" en cada momento. Por su naturaleza no es consolidable.
Salario Variable	Está ligado a lo que el empleado "consigue". Es decir está ligado a la actuación concreta de la persona o del equipo

Tabla 6. 1 Sistema de retribución.

Fuente: MCP tomado de (Moreno, 2001)

La gestión de estos tres componentes es una de las claves para provocar las actitudes de compromiso mencionadas en apartados anteriores.

IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EN EL MUNICIPIO.

- Identifican las características relevantes para la ejecución de un trabajo con nivel de excelencia.
- Contribuyen a lograr los objetivos estratégicos de la institución.

BENEFICIOS PARA EL PERSONAL

- Evaluación objetiva del desempeño, orientada al desarrollo personal y profesional.
- Diseño de planes personalizados de entrenamiento y desarrollo.
- Asesoría constante y específica en cuestiones de desempeño y desarrollo.
- Incremento de los niveles de satisfacción y motivación laboral.

BENEFICIOS PARA LA INSTITUCIÓN

- Desarrollo institucional como consecuencia del desarrollo individual.
- Apoyo decisivo al cumplimiento de los planes estratégicos.
- Integración de los sistemas de recursos humanos.
- Alineación de la administración de recursos humanos con las metas de la organización.
- Personal seleccionado, capacitado, evaluado, remunerado y desarrollado en base a las características más relevantes para la organización.
- Generación de una cultura de alto rendimiento orientada al desarrollo.

6.1.3 Administración del sistema de capital humano basado en competencias.

La Jefatura de Recursos Humanos, de conformidad con las políticas institucionales, será el responsable de administrar el Sistema de Recursos Humanos basado en Competencias.

ALCANCE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

El Sistema de Administración de Recursos Humanos basado en Competencias se aplicará a todos los empleados y trabajadores del Municipio de Tlayacapan.

INSTRUCTIVO PARA LEVANTAR PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Definición

Los perfiles de competencias especifican aquellas características personales ideales que se consideran necesarias para un rendimiento superior en el puesto y una adecuada integración a la cultura de la institución. Los perfiles de los puestos constituyen la base de un sistema de recursos

humanos por competencias. En este trabajo de investigación se propone una Plantilla del Perfil de Competencias.

OBJETIVOS DEL LEVANTAMIENTO DE PERFILES

- Contar con información clave para la aplicación de los siguientes subsistemas de Administración de Recursos Humanos:
 - * Clasificación y Valoración de puestos
 - * Reclutamiento y selección de personal.
 - * Capacitación y desarrollo.
 - * Evaluación del desempeño.
- Disponer de un inventario que permita conocer las competencias requeridas a nivel de: puesto de trabajo, área funcional e Institución.
- Establecer las competencias requeridas a nivel institucional que asegure el cumplimiento de los objetivos de los planes estratégicos.

PROCESO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

- Tomando en cuenta la estructura de cargos vigente, el departamento de Recursos Humanos del Municipio estudiará y analizará la propuesta, determinará los puestos faltantes, además de sugerir cambios en los anteriores, para llevar a cabo el proceso de levantamiento de perfiles definitivos.
- Para lo cual sugerimos suministrar información para el levantamiento de los perfiles de los puestos, será necesario contar con la participación de por lo menos 2 funcionarios o empleados informantes para asegurar la confiabilidad de los resultados. En el caso de que no se disponga de informantes calificados para el levantamiento de perfiles, quienes deberán suministrar información serán: el supervisor de la posición analizada, conjuntamente con un analista de Recursos Humanos.
- Los funcionarios y empleados que suministren la información para el levantamiento de los perfiles de los puestos deberán registrar un mínimo de 6 meses de servicio en la Institución y serán seleccionados bajo los siguientes criterios:
 - Supervisores que conocen a fondo las funciones del puesto a ser analizado.
 - Funcionarios y empleados que ocuparon el puesto y que conocen a fondo las funciones.
 - Funcionarios y empleados de desempeño superior que ocupan el puesto.
 - Compañeros de trabajo que conocen a fondo las funciones del puesto.
 - Funcionarios y empleados de las áreas de Organización y Métodos y Recursos Humanos que por la naturaleza de sus funciones conocen el puesto.

- Los funcionarios y empleados seleccionados para informar sobre los puestos deberán además tener un adecuado nivel de comprensión oral y escrita que asegure el entendimiento de las instrucciones verbales de los examinadores y la comprensión de las instrucciones y conceptos presentados en la encuesta de perfiles.
- Una vez que se haya definido los puestos para los cuales se levantarán los perfiles y seleccionado a los informantes para cada clase de puestos, deberán llevarse a cabo reuniones de trabajo en las que se explicarán los procedimientos a seguirse para suministrar información, e ir incorporando en una base de datos.
- Para suministrar la información los funcionarios y empleados informantes se podría utilizar la metodología MPC (Modelado Perfiles por Competencias).
- La Jefatura de Recursos Humanos será la única dependencia autorizada para procesar la información obtenida.
- Tomando como base los reportes obtenidos; así como, los criterios que se presentan en la guía técnica, los analistas la Jefatura de Recursos Humanos, revisarán y sugerirán las competencias que formarán parte del perfil definitivo de cada puesto. Posteriormente, la Jefatura de Recursos Humanos someterá a consideración y aprobación de los directivos de las dependencias, las propuestas de los perfiles de los puestos.
- Los perfiles de los puestos por competencias, deberán ser complementados a través de un proceso de validación con otras características formales, tales como: educación, experiencia, capacitación adicional, conocimiento de idiomas, etc.
- Los perfiles de cada puesto deberán contener los siguientes elementos: el título del puesto, actividades esenciales, los nombres de las competencias con sus respectivos niveles, sus definiciones, la identificación de si es una competencia a considerarse en selección o capacitación y los correspondientes indicadores.
- En el caso de que el departamento de Recursos Humanos desee adaptar una competencia y sus indicadores haciéndolo más específico a las características de un puesto, deberá definir la nueva competencia al igual que sus indicadores según la metodología del enfoque de competencias y deberá registrar los cambios.
- Siempre que se efectúen cambios en las funciones de un puesto o, incluso, cambios en las actividades de una dependencia, la Jefatura de Recursos Humanos deberá verificar el grado en que estos cambios, afectan los requerimientos de competencias. Para ello, aplicará la metodología MPC y obtendrá los nuevos perfiles resultantes.

- Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos "deseados" y probadamente exitosos y contributorios para la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las "competencias" requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto (Spencer & Spencer, 1993)

Las técnicas de determinación de competencias son 5:

- Entrevista de incidentes críticos.
- Inventario de conductas exitosas.
- Assessment de competencias.
- Panel de expertos.
- Focus group.

De éstas, sólo son recomendables las 3 primeras, por cuanto su foco es identificar las conductas reales, y desde esa base, conceptualizar competencias. La experiencia muestra que las técnicas de panel de expertos y focus group normalmente invierten esta dirección, definiendo conceptualmente lo deseable, lo que frecuentemente no se asocia directamente a las conductas exitosas reales del trabajo. Se debe garantizar la determinación de competencias desde la conducta laboral exitosa dentro de la empresa, en un momento del tiempo.

De las técnicas que van desde lo conductual a lo conceptual, la más exhaustiva es la Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación y levantamiento de las competencias. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual de ello es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer & Spencer, 1993).

La entrevista se estructura en dos partes:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.

2. Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia. En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas inexitosas a las exitosas.

6.2 Evaluación del desempeño por competencias.

Este modelo de Gestión de Capital Humanos explica la evaluación del desempeño desde la perspectiva del enfoque de competencias.

En la gestión por competencias se distinguen los siguientes tipos de evaluación:

Tipos de evaluación	Definición
1. Evaluación del desempeño basada en competencias.	Evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias) que determinan determinado nivel de desempeño.
2. Evaluación de competencias.	Procedimiento para establecer si las personas tienen las competencias necesarias para desempeñar un cargo o actividad. Incluye la evaluación de conocimientos y destrezas.
3. Evaluación de potencial.	Predicción del probable nivel de desempeño futuro de un individuo.

Tabla 6. 2 Tipos de evaluación.

Fuente: MCP tomado de (Moreno, 2001)

Evaluación de desempeño basado en competencias.

El perfil integral de competencias que se obtiene con el método MPC tiene los siguientes componentes:

Actividades esenciales	Conocimiento	Destrezas	Otras competencias.
------------------------	--------------	-----------	---------------------

Tabla 6. 3 Evaluación de desempeño basado en competencias.

Fuente: MCP tomado de (Moreno, 2001)

En la evaluación del desempeño por competencias, las actividades esenciales del puesto se convierten automáticamente en los factores de evaluación.

6.2.1 Diferencia con la evaluación tradicional de desempeño.

Tradicionalmente la evaluación del desempeño se ha realizado mediante formularios de factores generales que se aplicaban a la mayoría de los cargos de una organización. Por ejemplo, uno de los factores más comunes de este tipo de formularios era: "calidad de trabajo". El supervisor del evaluado procedía a calificar cada uno de estos factores generales utilizando alguna escala de calidad (muy bueno, promedio, regular, etc.).

Este tipo de evaluación tiene algunas debilidades:

Utilizar factores genéricos (calidad de trabajo) impide dar retroalimentación efectiva. Por ejemplo si un empleado era evaluado como "regular" en calidad de trabajo, el instrumento no identificaba exactamente qué aspecto del trabajo era regular (¿todo el desempeño? ¿El desempeño en algunas actividades?).

Usar factores comunes para todos los cargos conlleva un par de riesgos: contaminación y deficiencia (Spector, 1996) Un instrumento de evaluación está contaminado cuando contiene factores que no son relevantes para el desempeño. También puede darse el problema contrario: deficiencia; cuando el instrumento de evaluación no contiene factores de evaluación que sí son relevantes para el desempeño. Por instancia, un formulario para la evaluación del puesto de "repcionista" será deficiente si no contiene el factor "atención al público". El grado en que un instrumento elimina problemas de contaminación y deficiencia se conoce como *relevancia* de la medida. Los formularios tradicionales de evaluación sufren de problemas de contaminación y deficiencia.

Los formularios tradicionales tienden a incluir factores que propiamente no representan dimensiones del desempeño laboral, sino rasgos psicológicos. Por ejemplo un formulario que evalúe "sociabilidad" está evaluando un rasgo y no una conducta de trabajo.

La evaluación tradicional utiliza solamente una modalidad de evaluación: supervisor — subordinado. Esta modalidad es válida únicamente cuando se evalúa el desempeño en la ejecución de las tareas técnicas del puesto. Pero cuando se trata de evaluar el desempeño en todas sus dimensiones, esta modalidad no es la más indicada.

Finalmente, la evaluación tradicional no toma en cuenta el concepto de "actividades esenciales" del cargo. Si bien los supervisores tienen una idea intuitiva de las actividades más críticas de los cargos que supervisan, en la práctica el sistema de evaluación no les permite valorar el grado de efectividad en el desempeño de las actividades centrales del puesto.

6.2.2 Proceso de evaluación del desempeño por competencias.

- 1 Preparar aspectos previos
- 2 Definir objetivos
- 3 Diseñar instrumentos de evaluación
- 4 Difundir el programa
- 5 Entrenar a los evaluadores
- 6 Ejecutar el proceso
- 7 Analizar los resultados
- 8 Retroalimentar

1. Preparar aspectos previos.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como unas actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que se planifique el proceso, se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

Por esta razón, actualmente es preferible hablar de sistemas de “gestión del desempeño” en lugar de procesos de “evaluación del desempeño”. Smither (1998) afirma:

La evaluación no debe ser vista como un fin en sí misma sino como un elemento vital en un conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos que unen los objetivos del negocio; el desempeño diario; el desarrollo y la compensación. Este énfasis en la gestión del desempeño incluye la recolección de información sobre el desempeño relativa a las expectativas de los clientes y la estrategia corporativa; la proporción de retroalimentación a los individuos y los grupos, y el uso de la información para el mejoramiento de la efectividad organizacional).

Esta cita expresa una idea muy clara sobre la manera en cómo debe ser enfocado este sistema: no desde la perspectiva de la evaluación, sino desde la gestión. En otras palabras, el enfoque tradicional de recursos humanos puso un énfasis excesivo en lo que, en realidad, era solo una etapa de un proceso mayor. Mirar las cosas desde la perspectiva de la evaluación limita seriamente los alcances del sistema. En especial, crea la falsa impresión que la parte fundamental es la evaluación, cuando lo que interesa es la mejora del desempeño.

2. Definir objetivos.

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas. En general se pueden distinguir tres tipos de objetivos para los sistemas de evaluación del desempeño (Muchinsky, 1994)

Decisiones administrativas	Desarrollo del personal	Investigación
Sistemas de incentivos y recompensas	Detección de necesidades de capacitación	Evaluar calidad de las selecciones
Remuneración variable	Retroalimentación y consejería	Evaluar calidad de la capacitación
Ascensos / promociones	Planes de desarrollo	Analizar obstáculos del entorno
Traslados	Identificación de potenciales	Estudios de satisfacción laboral
Despidos	Identificación de sucesores	Evaluar efectividad planes de desarrollo
Rediseño de puestos		

Tabla 6. 4 Objetivos del sistema de evaluación.

Fuente: MCP tomado de (Moreno, 2001)

Los objetivos del sistema de evaluación de desempeño deben cumplir los siguientes criterios:

- Integrados con los demás subsistemas de recursos humanos.
- Alineados con los objetivos y estrategias de la organización.
- Formulados después del establecimiento de políticas de evaluación.

3. Diseñar Instrumentos de evaluación

La elección de los instrumentos de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir (conducta, rasgo y resultado tangible). La siguiente tabla identifica la forma de medición de estas variables. Se excluyen los rasgos porque la evaluación del desempeño como su nombre lo indica, mide las conductas laborales del individuo (desempeño). En algunos casos también incluye la medición de los resultados de trabajo.

Aspectos a medir	Instrumentos de evaluación
Conductas de trabajo	Escalas conductuales Encuestas de 360º grados Simulaciones laborales Centros de evaluación
Resultados	Indicadores de gestión Estadísticas descriptivas

Por su parte, la evaluación de resultados se realiza mediante indicadores de gestión que deben ser establecidos por la institución. La evaluación de resultados está inmersa en los procedimientos de control de gestión (García, 1997).

Una evaluación del desempeño por competencias incluye:

- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo.
- Evaluación de las destrezas.
- Indicadores de comportamiento
- Evaluación de otras mediciones

Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo.

La primera evaluación, también denominada evaluación del desempeño en la tarea, consiste en la calificación del supervisor o jefe, a su subordinado en las actividades esenciales del puesto.

Evaluación de la destreza.

Las destrezas son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. Dado el carácter claramente conductual de las destrezas, se las puede evaluar con cualquiera de las opciones mencionadas en capítulo anterior. Las encuestas de 360º grados son instrumentos de evaluación que recogen la opinión de varios informantes sobre una persona. Estos informantes incluyen pares o compañeros de trabajo, jefes, subordinados e incluso clientes externos. También se incorporan las autoevaluaciones con el propósito de compararlas con las heteroevaluaciones.

Las encuestas de 360º grados contienen listados de comportamientos críticos que son calificados con una escala de frecuencia. Por ejemplo, a continuación se mencionan algunos de los comportamientos asociados a una competencia:

Indicadores de comportamiento

- Realiza aportes cuando trabaja en equipo.
- Apoya a los demás miembros de su equipo.
- Comunica a los demás miembros del equipo.
- Ofrece sugerencias para lograr los objetivos del equipo.
- Coordina sus tareas con los demás miembros del grupo.

Se utiliza una escala de frecuencia con el objeto de estimar la frecuencia con la que el ocupante del cargo evidencia las conductas.

5 = Siempre

4 = Frecuentemente

3 = Algunas veces

2 = Rara vez

1 = Nunca

diferencia de las tareas esenciales de un puesto, que tienen un claro componente técnico y, por tanto, deben ser calificadas solamente por el supervisor, los indicadores de comportamiento tienen un carácter general, de modo que pueden ser calificadas por todas aquellas personas que tienen relaciones de trabajo con el evaluado.

Los informantes de una encuesta de 360° grados deben cumplir los siguientes requisitos:

- Trabajar de manera frecuente con el evaluado.
- Haber interactuado con el evaluado por al menos seis meses.
- Opinar sobre competencias que están implicadas en la relación de trabajo.
- Tener un nivel educativo superior.

Los indicadores de comportamiento que se utilicen en una encuesta de 360° grados deben versar sobre aspectos de desempeño contextual. Esto es, conductas altamente generalizables y aplicables a la gran mayoría de puestos de trabajo. Si las conductas no tienen esta propiedad de generalización, no pueden someterse a este tipo de evaluación.

Las encuestas de 360° grados se originaron con propósitos de desarrollo del personal (Levy-Leboyer, 2000).

En rigor, una evaluación de competencias (no una evaluación del desempeño) debe incluir la evaluación de destrezas y conocimientos. Sin embargo, dado que los conocimientos son áreas específicas, la misma institución tiene que desarrollar los métodos para la

evaluación de conocimientos. Específicamente los conocimientos se evalúan con pruebas de conocimientos, simulaciones y entrevistas técnicas.

Evaluación de otras mediciones.

Hasta ahora se ha explicado únicamente la evaluación del desempeño y de las competencias en el puesto de trabajo. Sin embargo, la gestión por competencias afirma que el desempeño de un individuo no se circunscribe únicamente a la esfera del puesto de trabajo sino que, por el contrario, el desempeño también se evidencia en actividades extra – puesto, tales como el desempeño en el rol, el departamento y la organización.

El rol es un conjunto de comportamientos esperados y demandados por una organización. Por ejemplo, la persona que ocupa el cargo de gerente, debe evidenciar ciertas conductas para satisfacer ese rol (planificar, impartir instrucciones, asignar recursos, etc.). De hecho, cuando un individuo no se acopla a su rol, surgen inmediatamente dudas sobre su idoneidad para desempeñar el rol. Roles típicos que se encuentran en las organizaciones son: operativos, asistentes, secretarías, supervisores, gerentes, etc.

Las competencias departamentales son aquellos conocimientos y destrezas que deben caracterizar a las personas de un área o departamento determinado. La siguiente tabla presenta unos ejemplos de competencias departamentales:

Departamentos	Competencias requeridas
Marketing	Presentación de productos Prospección de mercados
Sistemas	Detección de requerimientos de sistemas Instrucción y enseñanza
Recursos humanos	Asesoramiento / orientación Orientación de servicio
Ventas	Enfoque en el cliente Persuasión

Tabla 6. 5 Ejemplo de competencias departamentales

Fuente: MCP tomado de (Moreno, 2001)

4. Difundir el programa

Los programas de evaluación deben ser difundidos ampliamente con el objeto de informar a los participantes sobre los objetivos y beneficios esperados. No es aconsejable realizar evaluaciones sin una comunicación previa que aclare la naturaleza del programa.

Los siguientes aspectos deben difundirse:

Objetivos del programa.

- Políticas de evaluación del desempeño.
- Formas de evaluación.
- Beneficios.

Los medios de comunicación dependerán de los recursos disponibles pero, en general, se deben utilizar aquellos recursos que tienen la mayor efectividad comunicacional en la cultura de la organización.

5. Entrenar a los evaluadores

En la administración tradicional de RH no se capacitaba a los evaluadores. Simplemente se asumía que una comprensión de los objetivos del sistema y las instrucciones de evaluación eran suficientes. Sin embargo, son numerosos los errores originados por los evaluadores. Ahora se recomienda que se entrene a los evaluadores sobre la manera de realizar la evaluación (Pulakos, 1997). Fundamentalmente, las siguientes cuestiones deben ser tratadas en el entrenamiento:

- Qué se evalúa (comportamientos, resultados, etc.).
- Familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación.
- Reducción de los errores de calificación (halo, benignidad, etc.).
- Desarrollo de la destreza de retroalimentación.
- Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño.
- Usos de la evaluación.
- Guías para la elaboración de un plan de desarrollo.

El entrenamiento también tiene un efecto comunicacional importante. En primer lugar, es una buena oportunidad para aclarar los objetivos del programa y, en segundo lugar, es una forma de difusión sobre la importancia que tiene la gestión del desempeño en la organización.

6. Ejecutar el proceso

Consiste en la organización del proceso de evaluación. Incluye los siguientes aspectos:

- Periodicidad de las evaluaciones (semestral o anual).

- Evaluación continua o evaluación por grupos. En la continua las personas son evaluadas de manera individual, usualmente en su fecha de aniversario de ingreso a la institución. La evaluación por grupos consiste en programar jornadas de evaluación por grupos o áreas (e.g., de tal fecha a tal fecha se evaluarán las personas de los departamentos X, Y, Z y en tal otra fecha se evaluarán los departamentos A, B y C, etc.).
- Formato de la evaluación: papel y lápiz o en computador.

7. Analizar los resultados

La calificación e interpretación de los resultados de la evaluación se puede realizar de dos maneras: comparación contra un estándar y uso de puntuaciones normalizadas.

Comparación contra un estándar

En este método las puntuaciones que obtiene un evaluado son comparadas contra un estándar establecido de antemano. Esta evaluación la realiza únicamente el supervisor utilizando una escala de efectividad. La escala de efectividad es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del empleado. Se podrá argumentar que este es un procedimiento subjetivo porque el supervisor asigna la puntuación que se le ocurre. Ciertamente existe este riesgo, pero no es menos cierto que los supervisores o jefes han recibido por parte de la organización, la autoridad formal para supervisar el desempeño de sus colaboradores. La supervisión implica, entre otras cosas, estimar o juzgar el grado de efectividad con la cual los subordinados desempeñan las tareas técnicas. Si, por ejemplo, el supervisor califica con un 2 (poco efectivo) una de las actividades esenciales, significa simplemente que según la opinión del supervisor (alguien con autoridad formal conferida), el desempeño del ocupante en esa actividad, es poco efectivo.

Puntuaciones normalizadas

En este procedimiento, el individuo es comparado contra un grupo que también ha sido evaluado en el mismo factor. Algunos autores afirman categóricamente que en las evaluaciones de desempeño nunca se deben realizar comparaciones entre los evaluados "ya que el objetivo de la evaluación es conocer el desempeño de cada empleado, no comparar unos con otros" (Pereda & Berrocal, 1999, p. 145). Esta afirmación es válida cuando se trata de desempeño en la tarea, pero no cuando se trata de desempeño contextual. Como se explicó, el desempeño contextual son los comportamientos que todos los ocupantes de un rol, área u organización deben evidenciar. Cuando se realizan numerosas evaluaciones sobre la base de unos mismos factores, el mejor estándar es el grupo. Por ejemplo, cuando se trata de la estatura, siempre se escuchan expresiones como "Juan es alto" o "tal persona es pequeña". Estas aseveraciones provienen de

comparaciones del individuo contra una generalidad de personas. Así, un individuo es alto o bajo en comparación con otros individuos. Lo mismo ocurre aquí. Un individuo tendrá un elevado desempeño en conductas contextuales, en comparación con otras personas que también han sido evaluadas en las mismas conductas. De hecho, cuando se mide comportamiento humano, la única forma de derivar un estándar confiable es estimando la generalidad de esa conducta en un grupo determinado. Esta generalidad se mide con la media aritmética del grupo.

8. Retroalimentar

La retroalimentación consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva la retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- Orientada al desarrollo y no al castigo.
- Descriptiva en lugar de calificativa.
- Específica y basada en datos.
- Sensible a las necesidades del evaluado.
- Entregada en un momento y situación oportunos.

Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera del control de la persona.

El resultado de la retroalimentación es la elaboración conjunta (evaluado y retroalimentador) de un plan de desarrollo individual o grupal para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación. La discusión de fortalezas y necesidades de desarrollo son, ciertamente, importante, pero no basta por sí misma para cambiar los comportamientos débiles. Es necesario concretar un plan de desarrollo que especifique los medios que desarrollarán las necesidades y un programa de incentivos que refuerce las conductas de trabajo deseables.

Los modelos de competencias, al estar enfocados en comportamientos observables, proporcionan un marco óptimo para el establecimiento de planes de desarrollo. En esencia, estos planes especifican las modalidades de desarrollo que se deben implementar para mejorar las necesidades de desempeño detectadas del individuo.

Los planes de desarrollo detallan los objetivos y las acciones de desarrollo al igual que las fechas de cumplimiento.

La retroalimentación puede ser individualizada o en grupo. Cuando es en grupo se realiza un taller donde se explica a los participantes la manera de interpretar los resultados de la evaluación.

Finalmente, la retroalimentación debe estar a cargo de un asesor entrenado.

9. Realizar seguimiento

Esta fase se refiere al monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos.

El análisis de los siguientes aspectos puede ser útil para estimar la eficacia del programa:

Alineación estratégica: en qué medida el sistema de gestión del desempeño contribuye a que la organización cumpla sus objetivos estratégicos.

- Grado de satisfacción de los usuarios: qué tan satisfechos están los clientes del sistema de evaluación.
- Existencia del manual de evaluación: constatar la existencia de un manual que documente los procedimientos y las políticas del sistema.
- Integración del sistema: en qué medida el sistema de gestión del desempeño está integrado y es complementario con otras aplicaciones de recursos humanos.
- Personal competente: ¿tiene el programa personal responsable que lo maneje competentemente?

6.3 Valoración de cargos.

6.3.1 Valoración de cargos por competencias.

Descripción.

La valoración de cargos es el proceso mediante el cual la organización examina el grado de impacto y relevancia que tiene cada uno de los cargos en el logro de los objetivos centrales de la organización. Usualmente este examen se traduce en una valoración que asigna una puntuación o “peso” a cada uno de los cargos. Conocido el peso de los cargos y el presupuesto salarial de la organización, resulta relativamente sencillo asignar el correspondiente salario básico a cada uno de los cargos valorados.

La valoración de cargos es una actividad que está inmersa en la llamada “administración salarial”, de manera que la valoración de cargos por sí misma no es el único procedimiento para manejar salarios o establecer una estructura salarial, sino que debe insertarse dentro de un marco general de políticas salariales que establezcan los criterios de gestión salarial en la organización, así como también debe considerarse el cumplimiento de la legislación pertinente a nivel de país y sobretodo las normas y ordenanzas del Gobierno Local referente a sueldos y salarios.

La valoración tiene por finalidad fijar el componente básico del salario, es decir aquel componente que paga por el tipo de trabajo y la responsabilidad asignada a un puesto.

Existen dos tipos generales de métodos para valorar los cargos: métodos cualitativos (jerarquización y categorías predeterminadas) y métodos cuantitativos (comparación de factores, sistema de puntos, perfiles y escalas guías de Ahí, sistema puntos de Hay y porcentaje de Turner). Todos ellos tienen por finalidad asegurar la llamada “equidad interna”, que en su forma más general dice: “a igual trabajo y responsabilidad, igual salario”. Por otro lado, los niveles salariales también deben sopesarse respecto al salario que el mercado paga a distintos cargos. Esto es lo que se denomina “equidad externa”. Conocido el nivel de los salarios en el mercado (equidad externa) y valorados los puestos de la organización (equidad interna), es posible establecer una estructura salarial equitativa (Pereda & Berrocal, 1999).

De los sistemas de valoración el más frecuente es el de puntos, sobre el cual se han hecho numerosas adaptaciones. En este sistema, un comité de valoración define unos factores o dimensiones para calificar la relevancia de un cargo para la organización. Cada factor recibe un peso en puntos que refleja la importancia que la organización asigna al factor. Posteriormente cada factor es descompuesto en una escala de grados donde cada grado detalla los diversos niveles o magnitudes que puede tener el factor general en un cargo determinado. Por ejemplo, si un factor es “experiencia requerida” y su peso es de 150 / 500 puntos, los grados simplemente distribuyen los 150 puntos para el número de grados. El siguiente ejemplo ilustra esto:

- Factor: experiencia laboral requerida.
- Definición: número de años en el desempeño de actividades similares al cargo.
- Total puntos: 150 / 500.

Grados	Descripción	Peso en puntos
I	no requiere experiencia	30
II	entre 1 y 2 años de experiencia	60
III	entre 3 y 4 años de experiencia	90
IV	entre 5 y 6 años de experiencia	120
V	más de 7 años de experiencia	150

Tabla 6. 6 Grados

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

La tabla permite apreciar que el factor “experiencia laboral requerida” tiene 150 puntos y una escala de nivel de cinco grados. En este ejemplo, la progresión entre los grados se obtiene dividiendo la puntuación total del factor para el número de grados ($150 / 5 = 30$). Así, cada grado se incrementa en 30 puntos. Este tipo de progresión se conoce como método del cociente que “consiste en dividir el puntaje máximo en el número de grados y aplicar el resultado a cada uno de ellos” (Morales & Velandia, 2000, p. 119).

Existen varios tipos de progresiones para los grados: aritmética, geométrica, por cociente, de incremento constante y aleatorio. No obstante, si la intención es lograr una recta salarial donde el aumento del nivel salarial es proporcional al aumento de las valoraciones de los puestos, las progresiones aritméticas y por cociente son las opciones más sencillas y efectivas.

En la práctica se suelen usar entre unos 6 y 10 factores generales de valoración con un número de 4 a 7 grados. Por su parte las escalas globales de valoración suelen ser de 100, 500 y 1000 puntos. La elección de una escala está sujeta al número de cargos y jerarquías de la organización. Mientras más amplia la jerarquía de cargos, mayor debe ser la escala de valoración.

6.3.2 Valoración con factores tradicionales.

Las escalas (o factores de valoración) que tradicionalmente se han utilizado para valorar los cargos son:

Factor: Educación.

Descripción de Factor.

Valora los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades de un puesto y alcanzar los resultados previstos. La Educación es adquirida mediante estudios formales.

Grados	Definición
1	Bachiller en Humanidades Modernas (Instrucción Secundaria Completa).
2	Título de tecnólogo.
3	Instrucción Superior (Egresado o Licenciado).
4	Instrucción Superior Completa.
5	Postgrado.

Tabla 6. 7 Factor educación.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

Factor: Experiencia.**Descripción de Factor.**

Aprecia la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona. Son habilidades que se adquieren a través de la ejecución de actividades. Este factor se valora en función de los años de experiencia.

Grados	Definición
1	Menos de un año
2	Entre 1 y 2 años
3	Entre 3 y 4 años
4	Entre 5 y 6 años
5	Más de 7 años

Tabla 6. 8 Factor Experiencia

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

Factor: Responsabilidad.**Descripción de Factor.**

Valora las responsabilidades del puesto respecto a los resultados que debe lograr, el cuidado y discreción necesarios en el desempeño del cargo para proteger los intereses de la Organización. Considera también, la responsabilidad en la toma de decisiones que pueden afectar a: la generación y administración de servicios; a la administración de recursos; y, a la protección de información de naturaleza confidencial.

Grados	Definición
1	Toma decisiones sobre aspectos específicamente determinados que tienen poco o ningún efecto sobre la calidad o cantidad de los resultados; la generación y administración de servicios; la administración de recursos; y, el manejo de información confidencial de la Organización.
2	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados; a la generación y administración de servicios; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial de la Organización.
3	Toma decisiones y establece procedimientos para un sector de trabajo o un grupo de personas con tareas variadas y distintas, que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados; a la generación y administración de servicios; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial de la Organización.

4	Toma decisiones y establece procedimientos para proyectos de trabajo que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados; a la generación y administración de servicios; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial de la Organización.
5	Toma decisiones de trascendencia y establece procedimientos para una área funcional que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados; a la generación y administración de servicios; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial de la Organización, pudiendo incidir significativamente en la situación financiera de la Organización.

Tabla 6. 9 Factor Responsabilidad

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

Factor: Complejidad

Descripción de Factor.

Estima el grado de dificultad de las funciones o actividades asignadas al cargo, de acuerdo a la atención, concentración y esfuerzo que se requieren para ejecutarlas de manera efectiva y eficiente. Este factor se refiere también al grado y frecuencia con que el desempeño del puesto implica dificultades y complicaciones, y, la demanda de éste en cuanto a la aplicación de criterio, innovación y calidad en el servicio a los usuarios.

Grados	Definición
1	Trabajo repetitivo que requiere atención normal para su ejecución.
2	Trabajo repetitivo que requiere atención sostenida durante períodos cortos de tiempo. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento de procesos y procedimientos organizacionales.
3	Trabajo variado que requiere atención sostenida durante períodos largos de tiempo para la ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento de procesos preestablecidos.
4	Trabajo variado de complejidad media que requiere de concentración para la organización y ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento y mantenimiento de procesos establecidos.
5	Trabajo variado de complejidad media o alta, que requiere de concentración para la planificación, organización y ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidad inherente tanto en el mantenimiento como a la modificación de procesos establecidos y mantenimiento de sistemas.

Tabla 6. 10 Factor complejidad

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

Factor: Relaciones de Trabajo

Descripción de Factor.

Valora el grado de relaciones de trabajo indispensables que deben llevarse a cabo para el cumplimiento efectivo de las funciones del cargo. Considera los contactos que el puesto debe mantener con los compañeros de trabajo, supervisores, colaboradores, funcionarios de otras áreas, funcionarios de otras instituciones, usuarios y proveedores. También, este factor valora el nivel jerárquico de las personas con quienes se mantiene contacto y la razón de ser de éste.

Grados	Definición
1	Contactos mínimos de rutina básicamente con compañeros de trabajo.
2	Contactos mínimos de rutina con compañeros de trabajo, usuarios y con algunos funcionarios de otras Instituciones.
3	Contactos con compañeros de trabajo, supervisores, colaboradores, usuarios y funcionarios de otras Instituciones.
4	Contactos variados con compañeros de trabajo, supervisores, colaboradores, usuarios y funcionarios de otras Instituciones para provisión de información, prestación de servicios al usuario, resolución de problemas y para obtener el grado de cooperación de los equipos de trabajo.
5	Contactos continuos con directivos y ejecutivos de alto nivel jerárquico dentro y fuera de la Organización para asuntos de trascendencia relacionados con la gestión institucional, planificación, administración de recursos y establecimiento de nuevas políticas.

Tabla 6. 11 Factor relaciones de trabajo.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

Factor: Condiciones y Riesgos de trabajo.

Descripción de Factor.

Aprecia las condiciones ambientales y físicas en las que se desarrolla el trabajo y los riesgos que se pueden presentar en su ejecución, aún supuestas las medidas y cuidados que deben adoptarse.

Grados	Definición
1	Condiciones de trabajo ambientales y físicas normales.
2	Condiciones de trabajo ambientales y físicas normales en otras poblaciones.
3	Condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican poco riesgo.
4	Condiciones ambientales y físicas que implican mediano riesgo.
5	Condiciones ambientales y físicas que implican alto riesgo.

Tabla 6. 12 Factor condiciones y riesgos de trabajo.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

Factor: Habilidades gerenciales.

Descripción de Factor.

Evalúa las capacidades gerenciales necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de otros. Así como los conocimientos y habilidades necesarios para integrar, armonizar y coordinar distintas actividades, funciones, objetivos y grupos de trabajo.

Grados	Definición
1	Habilidades gerenciales para supervisión parcial de chequeo a puestos de igual o parecido nivel.
2	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas de rutina, solo para verificación.
3	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas complejas que requieren coordinación y dirección de labores planeadas por otros.
4	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas complejas que incluyen la coordinación y control de normas o procedimientos participando en fases complejas de su ejecución.
5	Habilidades gerenciales para ejercer el nivel más alto de supervisión a cargos que realizan tareas muy complejas y variables y que incluye el control en la aplicación de políticas, normas, técnicas, metodologías para una o más áreas funcionales de primer nivel dentro de la Institución.

Tabla 6. 13 Factor habilidades gerenciales.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

6.3.3 Enfoque de las competencias en valoración.

Hasta aquí se han comentado las características tradicionales de los sistemas de valoración de cargos. La pregunta es: ¿en qué consiste la valoración de cargos por competencias?

Para responder esta pregunta es necesario tener presente la naturaleza de los factores de valoración.

En rigor, los factores de valoración son escalas para calificar la importancia o relevancia de un cargo para la organización. Puesto que la valoración de cargos establece el componente básico del salario (componente que paga por el tipo de trabajo y por el nivel de responsabilidad), las mejores escalas de calificación son aquellas que examinan la naturaleza del trabajo asignado y el grado de responsabilidad o autoridad conferido a un puesto.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos por competencias, los cargos también pueden ser valorados en función del nivel o grado de desarrollo de las competencias requeridas. Después de todo, un cargo con altos niveles de responsabilidad,

requiere así mismo altos niveles de desarrollo de competencias. Mientras más relevante el cargo para la organización, más críticas las competencias requeridas.

Por tanto, se pueden distinguir dos tipos de factores o escalas de valoración:

- Factores tradicionales de valoración.
- Factores de valoración por competencias.

Los factores tradicionales examinan las dimensiones relativas al tipo de trabajo y el nivel de responsabilidad de los cargos. Los factores por competencias examinan los niveles de desarrollo requeridos por las competencias de cada cargo.

Estos dos tipos de factores de valoración (tradicionales y de competencias) se los proponen no como dos enfoques contrapuestos, sino más bien complementarios. Mientras que los factores tradicionales valoran la naturaleza y las características del trabajo asignado a los puestos, los factores por competencias examinan los requerimientos de los cargos en términos de competencia y habilidad.

Con el afán de especificar aquellas competencias que pudieran convertirse en factores de valoración, a continuación se presenta, en primer lugar, una estructura dimensional para agrupar las posibles competencias de valoración. La estructura intenta organizar y balancear los tipos de competencias que deberían tomarse en cuenta para una valoración de cargos por competencias

- Competencias de gestión: competencias necesarias para la gestión de sistemas y componentes organizacionales.
- Competencias de balance personal: competencias necesarias para el manejo de las propias emociones y sentimientos.
- Competencias sociales: competencias para interactuar con los demás.
- Competencias cognitivas: competencias relativas al procesamiento y manejo mental de datos e informaciones.

A continuación se detallan las competencias que conforman cada grupo. Si bien las competencias que conforman cada grupo no son exhaustivas, se presentan aquellas que pudieran ser las más útiles en procesos de valoración.

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Competencias de gestión	Competencias de balance personal	Competencias sociales	Competencias cognitivas

Planificación Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	Iniciativa Hacer más allá de lo formalmente requerido.	Trabajo en equipo Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	Análisis Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.
Organización Crear entornos funcionales.	Autocontrol Controlar las propias emociones en situaciones de estrés, presión e incertidumbre.	Asertividad / firmeza Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	Innovación / creatividad Desarrollar formas creativas para abordar una cuestión o resolver un problema.
Dirección Dirigir el trabajo de los demás.	Flexibilidad Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	Negociación Reunir a varias personas para lograr acuerdos o reconciliar diferencias.	Conocimiento organizacional Conocer la organización y su naturaleza.
Control Controlar el avance del trabajo y los resultados.	Persistencia Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos.	Persuasión Persuadir para que los demás vean las cosas de manera diferente.	Solución de problemas organizacionales Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.

Tabla 6. 14 Competencias para valoración.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

A continuación se presentan las tablas descriptivas de factores (competencias) y grados.

GRUPO 1 COMPETENCIAS DE GESTIÓN

FACTOR: PLANIFICACIÓN

Descripción de Factor.

Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.

Grados	Definición
1	No realiza actividades de planificación.
2	Realiza planificaciones micro, relativas a las tareas inherentes de su cargo.
3	Planifica el trabajo de otros cargos sin llegar a afectar a un área o departamento.
4	Realiza planificaciones estratégicas de áreas o departamentos.
5	Participa en la planificación estratégica de la organización.

Tabla 6. 15 Factor planificación

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: ORGANIZACIÓN

Descripción de Factor.

Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.

Grados	Definición
1	Efectúa su trabajo de acuerdo a las funciones y procesos establecidos.
2	Efectúa su trabajo de acuerdo a las funciones y procesos establecidos, aunque tiene la posibilidad de modificar o adaptar ciertas rutinas de trabajo que afectan únicamente a su propio puesto.
3	Bajo supervisión puede establecer o proponer procedimientos para realizar el trabajo. Cierta discrecionalidad para manejar o asignar recursos menores.
4	Maneja y asigna recursos para un área o departamento. Puede organizar el trabajo de las personas de un área o departamento.
5	Asigna recursos a cualquier área de la organización. Aprueba el diseño de funciones, procesos y estructuras para todos los niveles de la organización.

Tabla 6. 16 Factor organización.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: DIRECCIÓN

Descripción de Factor.

Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.

Grados	Definición
1	No supervisa a personal.
2	Supervisa el trabajo de dos o tres cargos de bajo nivel jerárquico.
3	Supervisa el trabajo de las personas de un área o departamento.
4	Supervisa el trabajo de los responsables de las áreas o departamentos.
5	Supervisa el trabajo de los máximos responsables de las áreas de más alto nivel de la

organización.

Tabla 6. 17 Factor Dirección.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: CONTROL

Descripción de Factor.

Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.

Grados	Definición
1	No tiene actividades de control.
2	Controla el avance o los resultados de las propias tareas del puesto como parte integral de sus funciones.
3	Controla el cumplimiento de las tareas y resultados de cargos de un nivel jerárquico menor.
4	Controla el cumplimiento de las tareas y resultados de un área o departamento.
5	Controla el trabajo de todas o la mayoría de las áreas mediante procedimientos estandarizados de monitoreo y auditoría.

Tabla 6. 18 Factor control

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

GRUPO 2.- COMPETENCIAS DE BALANCE PERSONAL

FACTOR: INICIATIVA

Descripción de Factor.

Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.

Grados	Definición
1	El cargo demanda cumplir estrictamente los procedimientos establecidos. Debido a la naturaleza del puesto, no es conveniente que el ocupante realice aportes a su trabajo.
2	Iniciativa básica: el desempeño del cargo puede mejorarse con cierta iniciativa. La iniciativa en este nivel afecta únicamente al cargo.
3	Iniciativa moderada: la presencia de iniciativa puede tener efectos positivos en uno o varios cargos.
4	Alta iniciativa: el desempeño del cargo puede resultar significativamente mejorado por la iniciativa del ocupante. La iniciativa en este nivel puede afectar los resultados de una área o departamento.
5	Máxima iniciativa: el nivel de rendimiento y resultados depende básicamente de las iniciativas laborales del ocupante. La iniciativa en este nivel puede afectar los resultados de toda la organización.

--	--

Tabla 6. 19 Factor Iniciativa.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: AUTOCONTROL

Descripción de Factor.

Controlar las propias emociones en situaciones de estrés, presión e incertidumbre.

Grados	Definición
1	Bajo autocontrol: el cargo opera en un entorno psicológico libre de presión e incertidumbre.
2	Cierto autocontrol: el cargo opera en un entorno que en general tiene bajos niveles de estrés y presión.
3	Autocontrol moderado: el cargo labora en un ambiente donde existe un nivel constante de presión, estrés e incertidumbre.
4	Alto autocontrol: el cargo labora en un ambiente donde existe un nivel constante y elevado de presión, estrés e incertidumbre.
5	Máximo autocontrol: el cargo está expuesto a condiciones de máximo estrés, presión e incertidumbre, de manera constante.

Tabla 6. 20 Factor autocontrol.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: FLEXIBILIDAD

Descripción de Factor.

Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.

Grados	Definición
1	No requiere: el cargo trabaja constantemente en un mismo tipo de ambiente con el mismo tipo de personas o grupos.
2	Cierta flexibilidad: trabajo efectuado en un mismo tipo de ambiente y con el mismo tipo de personas aunque ocasionalmente debe afrontar nuevos entornos o personas.
3	Flexibilidad moderada: si bien el trabajo tiende a realizarse en un mismo tipo de entorno laboral y con el mismo tipo de personas, labora con cierta frecuencia en otros entornos y debe tratar con variedad de personas o grupos.
4	Alta flexibilidad: el cargo opera en ambiente laboral múltiple y con variedad de personas y grupos.

5	Máxima flexibilidad: el cargo requiere trabajar con cualquier tipo de personas, grupos y en cualquier tipo de ambientes entornos de manera frecuente.

Tabla 6. 21 Factor flexibilidad.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: PERSISTENCIA

Descripción de Factor.

Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos.

Grados	Definición
1	Mínima persistencia: la obtención de resultados no depende del nivel de persistencia del ocupante.
2	Poca persistencia: la obtención de resultados depende en alguna medida del nivel de persistencia del ocupante.
3	Persistencia moderada: la obtención de resultados depende de un nivel moderado de persistencia del ocupante.
4	Alta persistencia: la obtención de resultados depende de un alto nivel de persistencia del ocupante.
5	Máxima persistencia: la obtención de resultados de impacto depende principalmente de la persistencia del ocupante.

Tabla 6. 22 Factor persistencia.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

GRUPO 3 COMPETENCIAS SOCIALES

FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO

Descripción de Factor.

Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.

Grados	Definición
1	El cargo requiere trabajar de manera individual.
2	El cargo requiere trabajar con otros aunque no necesariamente de manera coordinada.
3	El cargo requiere trabajar con otros y coordinar algunas actividades con los demás.
4	El cargo requiere trabajar con otros. Usualmente es necesario coordinar la mayoría de las actividades con los demás.

5	El trabajo se realiza todo el tiempo en contextos de equipo y requiere permanente coordinación de las tareas con los demás.

Tabla 6. 23 Factor Trabajo en equipo.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: ASERTIVIDAD / FIRMEZA

Descripción de Factor.

Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.

Grados	Definición
1	El cargo no requiere hacer cumplir las políticas y reglas institucionales.
2	El cargo requiere defender ciertos procedimientos / políticas de menor importancia.
3	El cargo requiere vigilar el cumplimiento de normas y reglamentos por parte de otras posiciones.
4	El cargo requiere vigilar el cumplimiento de normas y reglamentos por parte de una área o departamento.
5	El cargo requiere velar por el cumplimiento de normas y reglamentos, y defender los intereses institucionales interna y externamente a la organización.

Tabla 6. 24 Factor asertividad/firmeza

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: PERSUASIÓN

Descripción de Factor.

Persuadir para que los demás vean las cosas de manera diferente.

Grados	Definición
1	No realiza actividades de persuasión o influencia.
2	Esporádicamente tiene que persuadir a otras en temas de poca importancia.
3	Ejerce con cierta frecuencia actividades de persuasión para lograr apoyo a las propuestas / planes.
4	La persuasión es una de las tareas frecuentes del cargo. De ella depende el logro de algunos objetivos.
5	El logro de resultados depende principalmente de la habilidad de persuadir e influenciar a los demás.

Tabla 6. 25 Factor persuasión.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: ORIENTACIÓN DE SERVICIO

Descripción de Factor.

Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

Grados	Definición
1	El cargo no requiere asistir las necesidades de otros.
2	El cargo requiere asistir o ayudar a otros de manera infrecuente.
3	El cargo requiere asistir o ayudar a otros con cierta regularidad.
4	El cargo dedica gran cantidad de tiempo a asistir o ayudar en los demás en la satisfacción de sus necesidades.
5	Las principales actividades del cargo están orientadas principalmente a ayudar y asistir las necesidades de los demás.

Tabla 6. 26 Factor orientación de servicio.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

GRUPO 4.- COMPETENCIAS COGNITIVAS

FACTOR: ANÁLISIS

Descripción de Factor.

Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.

Grados	Definición
1	El cargo no efectúa labores de análisis de datos.
2	El cargo analiza datos sencillos de manera infrecuente.
3	El cargo analiza algunas veces datos de dificultad moderada.
4	El cargo analiza datos de manera regular. La datos a analizar pueden ser complejos.
5	El cargo se dedica fundamentalmente al análisis de datos e informaciones complejas con la finalidad de detectar tendencias, relaciones y patrones.

Tabla 6. 27 Factor análisis.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: INNOVACIÓN / CREATIVIDAD

Descripción de Factor.

Desarrollar formas creativas para abordar una cuestión o resolver un problema.

Grados	Definición
1	El cargo no requiere elaborar soluciones innovadoras.
2	El cargo requiere de manera infrecuente plantear soluciones innovadoras que afectan únicamente a las tareas del puesto.
3	El cargo requiere plantear con cierta frecuencia soluciones innovadoras que pueden afectar las tareas o resultados un área o departamento.
4	La innovación frecuente es uno de los elementos necesarios para desempeñar el cargo.
5	Los resultados que genera el cargo dependen principalmente de un alto grado de innovación y creatividad.

Tabla 6. 28 Factor innovación-creatividad.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Descripción de Factor.

Conocer la organización y su naturaleza.

Grados	Definición
1	El cargo puede desempeñarse con un conocimiento básico o general de la organización.
2	El cargo requiere conocer con cierto detalle las características del área o departamento donde está inmerso.
3	El cargo requiere conocer detalladamente las características del área o departamento al igual que un conocimiento general sobre los productos y servicios de la institución.
4	El cargo requiere un conocimiento detallado de todas las áreas y los productos y servicios de la institución.
5	El cargo requiere un conocimiento amplio y detallado de las áreas al igual que los productos y servicios de la institución. Requiere comprender la naturaleza del negocio y las características del entorno en donde la organización opera.

Tabla 6. 29 Factor conocimiento organizacional.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

FACTOR: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Descripción de Factor: Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.

Grados	Definición
1	El cargo soluciona problemas sencillos para los cuales existen procedimientos establecidos.

2	Los problemas que soluciona el cargo son en general sencillo y en la mayoría de los casos con soluciones previstas.
3	El cargo soluciona problemas de dificultad moderada. En pocos casos tiene que afrontar problemas no rutinarios.
4	El cargo soluciona problemas que tienden a tener un alto nivel de complejidad. Muchos de los problemas no tienen rutinas previstas de solución.
5	El cargo afronta constantemente problemas difíciles para los cuales no existen rutinas previstas de solución.

Tabla 6. 30 Factor solución de problemas.

Fuente: (Morales & Velandia, 2000)

Conclusiones y recomendaciones.

El paradigma de las competencias crece en importancia y aplicabilidad en diversas partes del mundo, ocupando un papel cada vez más central en la formación escolar, educación superior, certificación, empleabilidad y gestión de personas en las organizaciones.

Sin embargo, en nuestro país su incorporación es aún mínima, en términos reales. Probablemente lo anterior se deba a la falta de conocimiento que se tiene sobre su implementación, la que exige un acabado manejo profesional de la gestión de recursos humanos.

Las organizaciones que presentan un mayor interés por la aplicación de este modelo, son las que tienen la disponibilidad de recursos económicos para hacerlo y la convicción que la inversión que sea realizada, es fundamental a la hora de marcar una diferencia en relación a las demás organizaciones con las que compiten.

El proceso de implementación de la gestión por competencias implica cambios profundos en nuestra forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone el énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás el resaltar sólo las conductas que se efectúan deficientemente, sino que se muestra una forma de evitar esto, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener esas conductas.

El abordaje de este proceso, puede ser efectuado a partir de las diversas líneas teóricas existentes, siendo el público objetivo y el tipo de competencias a desarrollar fundamental al momento de inclinarse por una o por otra.

El desarrollo de esta implementación, además de presentar un costo económico para el Municipio de Tlayacapan, costo que no todos los municipios del Estado están dispuestos y posibilitados de realizar, implica el ordenamiento de los procesos y de la organización en

general, ya que requiere precisar claramente cuál es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia al plan estratégico que la organización se haya planteado, logrando de esta manera esclarecer las directrices que permitirán el logro de las metas generales de la organización. Además este tipo de gestión, permite que existan parámetros concretos de conductas y de esta manera lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir del actuar de los trabajadores como de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

Sin lugar a dudas, es necesario poner énfasis en el aprendizaje, en la capacitación por parte de los trabajadores, de las competencias que aún no se encuentran desarrolladas y resulta necesario hacerlo, cada puesto de trabajo contará con una serie de competencias requeridas, sin embargo, muchas de ellas se presentarán como transversales a otros puestos de trabajo, esto claramente se muestra como un beneficio, ya que hace posible una nueva incorporación de manera más fácil, en el caso que la persona sea despedida de su trabajo, ya que no será necesario que haya realizado con anterioridad ese trabajo específico, sino tan solo que presente las competencias requeridas.

Así también para las organizaciones se muestra como un beneficio poseer una clara muestra de cuáles son las competencias que al ser abordadas en talleres de capacitación, proveerán de mejores resultados de acuerdo a costo - beneficio, es por esto, que los planes de capacitación se efectúan a partir de las competencias fácilmente entrenables. Al ser desarrolladas estas competencias, se genera en las personas, un sentimiento de eficacia, ya que podrán ver resultados concretos posteriores a su paso por los talleres, pudiendo generar a través de esto la motivación necesaria para emprender el aprendizaje de competencias de mayor complejidad.

Idealmente, se debiera contar con un sistema de calificación, que posea un valor real frente a la sociedad, que sea respetado tanto por el directivo, los demás trabajadores y el Estado. Para el logro de lo anterior, requiere ser una certificación de calidad, transparente, de modo que el trabajador sepa lo que el certificado dice de él, lo que se espera de su desempeño; así como el empleador pueda ver, el tipo y alcance de las competencias poseídas por el trabajador, a través del reconocimiento de todos los saberes, valorando los conocimientos y las aptitudes adquiridas en todos los ámbitos de la vida.

En este aspecto las experiencias en América Latina, están mostrando que lo más importante no es quién certifica, sino cómo se desarrolla el proceso. El proceso de evaluación de competencias debiera garantizar elementos como la confiabilidad, imparcialidad y validez.

A modo de conclusión, nos gustaría ofrecer estas últimas reflexiones:

- Se cumple la Hipótesis ya que actualmente el municipio de Tlayacapan no cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal, si contara tendría un instrumento que para mejorar la calidad y capacidad de respuesta de sus empleados.
- No existe un modelo que facilite la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas; manteniendo un desequilibrio mediante un elemento común (perfiles) y dotando a la estructura organizativa de flexibilidad.
- No hay un lenguaje común entre el departamento del Personal y las líneas operativas, que permitan un importante nivel de descentralización en la gestión de las personas (modelo de oferta/demanda de perfiles profesionales en el tiempo).
- Existe poca libertad en el diseño del trabajo que permita trabajar con un modelo organizativo avanzado que supere las limitaciones de la descripción tradicional de puestos (tareas, funciones y responsabilidades) para avanzar hacia diseños complejos (procesos, resultados, indicadores, herramientas, perfil).
- Existe procedimiento de remuneración variable y no técnico sin un sistema de evaluación del desempeño que permita distinguir y premiar a los mejores.
- La filosofía en la Gestión de Recursos Humanos Actual es una Gestión estática de puestos y no a una dinámica de la Gestión del desempeño de las personas.

La implantación de un modelo de gestión por competencias implicaría una profesionalización de los puestos y servicios a disposición del usuario.

El paso a la conciencia de las competencias básicas distintivas es esencial para el acierto estratégico y para la supervivencia y el liderazgo de la organización.

Por ello, el Municipio de Tlayacapan deben hacer un esfuerzo, por otro lado muy rentable, en atraer, retener y desarrollar a las personas con talento (para lo cual se debe conocer las competencias personales que les son propias, dada la cultura corporativa y la estrategia formulada y seleccionada); en conseguir que los profesionales competentes den lo mejor de sí mismos (confianza y compromiso) a través de las competencias organizativas (un proyecto de institución compartida y coherente en el día a día) y mediante la adecuada utilización de las Competencias Tecnológicas para favorecer la creación de valor en beneficio de los usuarios.

El profesional más adecuado es aquel que además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el

desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. En consecuencia, permitiría más fácilmente establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Orientada a los resultados buscando rendimientos excelentes, se considera un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones.

Recomendaciones.

En un ambiente en constante cambio donde las ventajas comparativas son cada vez menos, los Recursos Humanos y una eficiente administración deben asumir una importancia estratégica a la hora de competir. Por ello, la habilidad del departamento de Recursos Humanos es vital por atraer, retener, desarrollar y motivar funcionarios talentosos, debe formar parte de sus fortalezas.

Sin importar el área de actividad o el tamaño de la institución, encontrará una Solución Global en Recursos Humanos a la medida de sus necesidades.

EJECUTAR UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este trabajo desnuda una realidad sombría del Municipio de Tlayacapan referente a Gestión de Recursos Humanos, en tal virtud se plantea este modelo de gestión que implica entre otras actividades, el análisis, diagnóstico e implantación de modificaciones en la estructura organizacional y en la aplicación de herramientas que faciliten el desarrollo de una organización flexible y que sea adaptable a los cada vez más acelerados ritmos de cambio. A partir de un estudio sistemático y con metodologías probadas. En esta investigación sugerimos algunas herramientas utilizadas en otras organizaciones que han dado un fruto de una ventaja competitiva.

Hemos desarrollado un diagnóstico que permite plantear esta recomendación necesaria para ajustar la estructura y la capacidad estratégica, operativa y de apoyo con la guía de las competencias.

IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS PARA ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La dinámica de cambio del mercado, las acciones de la competencia, las tendencias emergentes y las propias exigencias de las fuerzas internas de la organización requieren una permanente revisión de sus estructuras organizacionales. Mediante el diseño de una nueva estructura, podemos asistir a la institución en la adecuación de su modelo de organización, alineándolo con los nuevos objetivos y estrategias. Es la recomendación en la propuesta de este modelo que permitirá a su organización adecuar la dotación de funcionarios, las funciones, los procesos y las relaciones de dependencia.

Es necesario evaluar a los recursos humanos técnica y psicológicamente para identificar aquellos que mejor se adaptan a los requerimientos de la posición, actuando con rapidez y eficiencia. Contamos con conocimientos actualizados y moderna tecnología para buscar al candidato más adecuado al cargo y a la institución. Hay que estudiarle en profundidad las características, habilidades y actitudes que son necesarias para un óptimo desempeño.

EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Mediante el proceso de Evaluación de los Recursos Humanos, vamos a valorar cómo los mismos cumplen sus funciones, analizando su adecuación a la estructura, su compatibilidad con el estilo de trabajo vigente, su capacidad para la toma de decisiones y el manejo de los conocimientos, herramientas y habilidades que requiere.

Sobre la base de ello y para lograr la efectividad, planteamos recomendaciones que abarcan, desde un nuevo despliegue de los recursos humanos existentes, hasta planes de capacitación, selección de personal, reciclaje y cesantías todo ello con la plataforma de las competencias

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A partir del proceso de Análisis y Descripción de Puestos nuestros profesionales pueden asistir en la confección de un Manual que permitirá al Municipio la administración ordenada y la toma ágil de decisiones en materia de incorporación y reubicación de personal, así como requerimientos de capacitación o de cesantías.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es indispensable un diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño hemos planteado un modelo que cumple las aspiraciones necesaria de eficacia y eficiencia para permitir disponer de una objetiva evaluación de los colaboradores de la institución y facilitar la toma de decisiones respecto a promociones, manejo de escala de remuneraciones y ajuste de salarios, así como el relevamiento de información gerencial y necesidades de capacitación.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

Además el modelo plantea la implantación de un sistema de montos variables de salario para el personal de la institución, establecidos en función del logro de indicadores definidos estratégicamente, permitirá a la institución un manejo ágil y organizado de la estructura salarial, midiendo los resultados tanto a nivel institucional, sectorial como individual, y aumentando la probabilidad del logro de rendimientos superiores.

En este Modelo de Gestión de Recursos Humanos se indica como prioritario que la institución Municipal debe tener lo siguiente:

- Planificación estratégica de los Recursos Humanos.
- Evaluación de potencial para cargos ejecutivos y de responsabilidad funcional.
- Diseño e implementación de planes de carrera.

SELECCIÓN DE PERSONAL

El Municipio enfrenta procesos de desarrollo y cambio organizacional como consecuencia de su propia evolución para hacer frente y dar respuesta a los desafíos del bienestar colectivo. Para lograrlo, es necesario que cuente no sólo con una adecuada estrategia competitiva sino, principalmente, con los recursos humanos que permitirán alcanzar satisfactoriamente los objetivos trazados.

En este sentido, hemos observado en esta investigación la importancia de buscar al recurso humano con el perfil que mejor se ajuste a sus requerimientos, utilizando para ello tecnología adaptada a nuestro medio.

La metodología que aplicamos incluye:

- Evaluación de sus antecedentes, a través de un análisis crítico de su currículum. (Historia de Conocimiento del RRHH).
- Evaluación técnica del RRHH
- Evaluación de personalidad, potencial y aptitudes, con el uso de herramientas de probada confiabilidad que hemos sugerido
- Informes psicolaborales de las personas evaluadas y análisis conjunto de los resultados alcanzados.
- Asesoramiento permanente en la fase de entrevistas y en el momento de la selección final.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Especialmente dirigido al Recurso Humano en cualquier nivel de la organización que deben especializarse en temas que hacen a la dinámica de la gestión de la institución, en un Programa de Capacitación en Recursos Humanos de acuerdo a la necesidad específicas de su organización.

Además, el carácter multidisciplinario de un programa permite introducir a los asistentes un enriqueciendo flujo de información y el análisis de casos sobre áreas temáticas tales como:

- Comunicaciones Efectivas
- Motivación
- Liderazgo
- Negociación Colaborativa
- Relaciones Laborales
- Selección de Personal
- Trabajo en Equipo
- Administración del Tiempo
- Ética, etc.

SUGERENCIAS DEL PERSONAL MUNICIPAL A LA ADMINISTRACIÓN

- 1.- Se debe crear secciones de especialización en las diferentes áreas.
- 2.- Capacitación personal
- 3.- Dotar de equipos informáticos
- 4.- Dotar de instrumentos de trabajo.
- 5.- Reclasificación
- 6.- Reingeniería de personal.
- 7.- Mejorar coordinación entre departamentos
- 8.- Requerir más técnicos
- 9.- Movilización
- 10.- Actualizar el organigrama.

Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Desarrollo de talento humano basado en competencias*. Mexico: Ediciones Granica Mexiso S.A. de C.V. .
- Alles, M. (2008). *Direccion estrategica de recursos humanos* . Mexico: Ediciones Granica Mexico S.A. de C.V.
- Arizpe, J. F. (2011). *Direccion de Capital Humano*. Mexico: Trillas.
- Ignacio, A. (1999). *La sociedad del conocimiento*. Venezuela: Sic.
- Lourdes, M. G. (1990). *Fundamentos de la adminitracion*. Mexico: Trillas.
- Morelos, C. d. (2007). Ley Organica Municipal del Estado de Morelos. *Ley Organica Municipal del Estado de Morelos*. Mexico, Morelos, Mexico.
- Morelos, H. C. (s.f.). Ley Organica Municipal del Estado de Morelos.
- Munch, L. (2009). *Adminitracion del Capital Humano*. Mexico: Trillas.
- Orozco, S. O. (1995). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Blanca y Comercio S.A. de C.V.
- Rodriguez, S. H. (1998). *Introduccion a la Adminitracion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Santiago, P. (2001). *Gestion de Recursos Humanos por competencia*. Madrid: Centro de estudios Ramon Areces S.A.
- Santiago, Z. A. (1997). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.

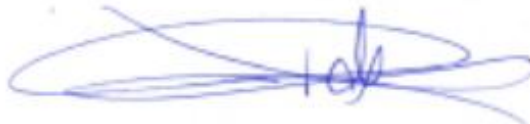
Simon, D. (2003). *La gestion de los recursos humanos* . Madrid: Mc Graw Hill.

Cuernavaca, Morelos a 22 de noviembre de 2018

**DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAeI**

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Diagnóstico de reclutamiento y selección de personal de una Institución Gubernamental con base en el proceso administrativo**, presentado por el estudiante José Israel Alarcón Rojas, para obtener el grado de la Maestría en Administración y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los tramites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a central vertical stroke, positioned above the typed name.

**DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
CATEDRÁTICO DE LA SECRETARIA DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI**

Cuernavaca, Morelos a 22 de noviembre de 2018

DRA. VERONICA ELENA PALMERIN LÓPEZ
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAeI

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Diagnóstico de reclutamiento y selección de personal de una institución Gubernamental con base en el proceso administrativo**, presentado por el estudiante **Isaías Israel Alarcón Rojas**, para obtener el grado de la Maestría en Administración y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO es APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los tramites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE


DRA. LUZ STELLA VALLEJO TRUJILLO
CATEDRÁTICO DE LA SECRETARÍA DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI

Cuernavaca, Morelos a 22 de noviembre de 2018

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Diagnóstico de reclutamiento y selección de personal de una Institución Gubernamental con base en el proceso administrativo**, presentado por el estudiante José Israel Alarcón Rojas, para obtener el grado de la Maestría en Administración y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO es APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los tramites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
CATEDRÁTICO DE LA SECRETARÍA DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Morelos a 22 de noviembre de 2018

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Diagnóstico de reclutamiento y selección de personal de una Institución Gubernamental con base en el proceso administrativo**, presentado por el estudiante José Israel Alarcón Rojas, para obtener el grado de la Maestría en Administración y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los tramites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. JOSÉ ALBERTO HERNÁNDEZ AGUILAR
CATEDRÁTICO DE LA SECRETARÍA DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Morelos a 22 de noviembre de 2018

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Diagnóstico de reclutamiento y selección de personal de una Institución Gubernamental con base en el proceso administrativo**, presentado por el estudiante José Israel Alarcón Rojas, para obtener el grado de la Maestría en Administración y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los tramites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. FERNANDO ROMERO TORRES
CATEDRÁTICO DE LA SECRETARIA DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel