

AGRADECIMIENTO

Quiero presentar mi más profundo agradecimiento a Dios y a todo el Personal Docente y Administrativo de la Universidad del Azuay, y de manera especial al Sr. Ing. Com. Humberto Jaramillo Granda, Director del presente ensayo, ya que gracias a sus conocimientos impartidos, he aprendido a valorar y ver de diferente manera la vida, sabiendo que con disciplina, perseverancia y esfuerzos se puede lograr objetivos, y ser cada vez mejor en la vida.

EL AUTOR

DEDICATORIA

El presente ensayo lo dedico a mis Padres ya que gracias al esfuerzo realizado por ellos me motivaron a continuar luchando para ser mejor, a mi Hijo que me motiva a ser ejemplo de dedicación, lucha y responsabilidad, y a mi esposa , compañera que ha estado en los momentos más difíciles apoyándome; a todos ellos les hago participes de mi logro, la culminación de mis estudios y hoy solo resta decirle gracias.

MARCO CHALCO Q.

Los criterios, las ideas y recomendaciones emitidas en el presente ensayo son de exclusiva responsabilidad del autor.

MARCO CHALCO Q.

ABSTRACT

El presente trabajo realizare una investigación en el Gobierno Provincial del Azuay, cómo es su estructura organizacional, su misión, visión, objetivos; conocer sus valores, como se realiza la descripción de cargos, para comparar con lo expuesto técnicamente.

Se analizará como se efectúa el proceso de Reclutación y Selección de Personal en el Gobierno Provincial del Azuay, para ello comenzaré realizando una encuesta al Personal de la entidad en los diferentes departamentos que conforman la organización, para conocer el grado de aplicación de técnicas y procedimientos de Selección y con esta información se conocerá si los Empleados y Trabajadores que laboran han sido debidamente escogidos para ocupar los cargos; se obtendrá la información acerca de si existe información de los reglamentos internos sobre derechos y obligaciones del personal

Se realizará un Manual de Selección de Personal para la entidad en donde se fijará las políticas a seguirse y un proceso de reclutar y seleccionar el cual se compone en una serie de subsistemas que cumplen diferentes fases que la entidad debe aplicar para tener un personal debidamente capacitado.

ABSTRACT

In the present work I will make an investigation of the Provincial Government of Azuay about its values how its organizational structure, its mission, vision and objectives are, and how the description of positions is made to compare then with what has been already published in technical bibliography.

The process of recruiting and selection of personnel for the Provincial Government of the Azuay will be analyzed for this I will begin making a survey to the personnel of the organization in the different departments that compose it to know the application degree of techniques and procedures of selection, and with this information it will be know if the employees and workers who toil have been properly Chosen to hold the positions; if they have information of the internal procedures on rights and personnel duties.

A manual of selection of personnel for the organization will be made about the policies to follow in the process to recruit and to select which is made to have personnel properly enabled.

INTRODUCCIÓN

El mundo ha entrado en un proceso acelerado de transformaciones en lo social, en lo tecnológico, en lo político y en lo económico. Para que estos cambios sean positivos exigen que se les pueda planificar y prever, pues todos los grandes saltos e hitos históricos alcanzados por la humanidad son el resultado de la ejecución de esquemas de planificación, sumadas a una amplia convicción social.

Bajo esta premisa, he asumido el reto de realizar el presente ensayo en una Entidad Pública como es el “Gobierno Provincial del Azuay” con un tema muy importante relacionada con el área de Recursos Humanos de la entidad. Con el fin de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante mis estudios; se registrarán en orden cronológico todos los pasos que se dan en la práctica Institucional.

El presente documento señala brevemente el contenido de los capítulos a desarrollar:

El primer capítulo desarrolla los antecedentes, la estructura organizacional, misión, visión, valores institucionales, organigrama y objetivos.

El segundo capítulo realiza la descripción de cargos, concepto, análisis de cargos, concepto, estructura, métodos de descripción y análisis de cargos, etapas de análisis de cargos y objetivos de la descripción y el análisis de cargos.

El capítulo tres analiza el reclutamiento de personal, concepto, Fuentes de reclutamiento de Personal, Selección de Personal, concepto, las técnicas de selección de personal, la Contratación, La Inducción, Desarrollo mediante muestreo.

En el cuarto capítulo se procede a la “Elaboración del manual de selección de personal para el Gobierno Provincial del Azuay”, de acuerdo a las técnicas, manuales modernas ya que el principal recurso de la entidad es su recurso humano, por ello es necesario seguir con la humanización de todos los procesos, creando una nueva forma de relaciones entre los colaboradores, haciendo de sus debilidades fortalezas y de todas las amenazas nuevas oportunidades.

Finalmente se anotarán las debidas Conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1. INSTITUCION “GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY”

El Gobierno Provincial del Azuay, desde su inicio ha tenido cambios sustanciales a lo largo de su vida institucional como lo revelamos a continuación con una breve reseña histórica

El 10 de Enero de 1861 en la ciudad de Quito se reunió la VII Asamblea Constituyente, presidida por el General Juan José Flores, con el objeto de adoptar cambios sustanciales a la carta política del Estado, especialmente en cuanto se refería a la manera de considerar las regiones del Ecuador, para efectos del sufragio y de la administración Pública., al establecer jurídicamente las provincias y al desterrar la división departamental. Estos cambios se hallaban acordes con la realidad geográfica del país.

En el titulo IX del Régimen Administrativo Interior, art. 96 de esta Carta Política se estipuló: “Habrà Consejos Provinciales, Cantónales y Parroquiales. La ley determinará sus atribuciones en todo lo concerniente a sus funciones.”, limitando a un Consejo de Gobierno; las atribuciones del Gobernante.

La asamblea constituyente de aquel año, eligió para mandatario interino de la República, al Doctor Gabriel García Moreno, el mismo que, luego de realizadas las elecciones generales, resultó electo Presidente Constitucional de la República.

Una nueva ley de hacienda que fue preparada por García Moreno y aprobada por el Congreso de 1863, dio paso a que el poder central controlara en forma más directa la administración y los bienes públicos, por lo que, los Consejos Provinciales se vieron disminuidos en sus facultados para atender las diversas necesidades de las regiones. En esta época se instauró en el país el centralismo, que lamentablemente no permitió que estos organismos cumplieran con los objetivos para los que fueron

creados, llevándolos a su pronta extinción.

El 10 de agosto de 1896, se dictó una nueva Carta Política del Estado en la que, en su título IX, artículo 81, se mantiene la división de la República en provincias, cantones y parroquias. Sin embargo, en el artículo 83 del mismo título, se hace constar únicamente la existencia de las Municipalidades en todas las cabeceras cantonales y se las encargaba a estas, las labores que habían sido asignadas a los organismos provinciales, creados en 1861.

El 31 de marzo de 1878, en la ciudad de Ambato, se aprobó una nueva Carta Política bajo la administración del General Ignacio de Veintimilla.

En el Título VII, en el cual se determinó que “Para la administración de los intereses seccionales habrá Cámaras Provinciales en los lugares que determina la Ley”. En esa misma Constitución se estipula que la Corte Suprema de Justicia, sea el organismo encargado de resolver cualquier controversia que se suscitará entre las Cámaras Provinciales y las Municipales.

El 4 de febrero de 1884 se reunió en Quito, otra asamblea Constituyente, en la que se suprimen a estos organismos. En su artículo 118 se fijó: “Para la administración de los intereses seccionales habrá Municipalidades”. Esta supresión de las Cámaras Provinciales fue ratificada por la Asamblea Constituyente del 12 de febrero de 1897.

En el año de 1929, en la Presidencia del Doctor Isidro Ayora, se dicta una nueva Carta Política, y, en el título XI del Régimen Administrativo Interior, artículo 139 se determina: “En cada capital de provincia habrá un Consejo Provincial”. Hubo de transcurrir aproximadamente 45 años para que los Consejos Provinciales adquieran personería jurídica de derecho público.

Los Consejos fueron creados con un sano propósito de descentralizarlos; y, dar solución a los problemas de cada región, posibilitando que su administración quedara en manos de sus habitantes, para que esta sea atendida de la mejor forma, sin necesidad de recurrir para todo al Gobierno Central, cuyas atribuciones y obligaciones, aliviadas en parte, deberían concentrarse únicamente a las grandes tareas de dimensión nacional.

Indudablemente que los propósitos eran edificantes, pero lamentablemente estos organismos, nacían carentes de recursos, de ley y de autoridad suficientes, que nos les permitían cumplir con sus objetivos y atribuciones lo que llevó a su desaparición.

El 6 de marzo de 1945 bajo la presidencia del Doctor José María Velasco Ibarra, se dicta una nueva Constitución. En el artículo 99 se establece: “En cada capital de provincia habrá un Consejo Provincial, con el objeto de vigorizar la provincia, impulsar su progreso y vincularla con los organismos centrales”. Esta Carta Fundamental ratificó en forma definitiva la existencia de los Consejos Provinciales.

De acuerdo al artículo 125 de dicha Constitución que establecía “los miembros del Consejo Provincial serán elegidos por votación popular y secreta en la fecha que determine la Ley”, el 31 de diciembre de 1945, se llevaron a cabo las elecciones generales.

El Consejo Provincial del Azuay realizó su sesión inaugural el 3 de enero de 1946, la misma que fue convocada y presidida por el Dr. Andrés F. Córdova, en su calidad de Presidente del Tribunal Electoral del Azuay. En dicha sesión fue posesionado el Dr. Emiliano J. Crespo Astudillo como el primer Presidente del Consejo, el 24 de febrero de 1947 se elige al Sr. Aurelio Ochoa Alvear, el primero de diciembre de 1947 y reelegido el primero de diciembre de 1949 al Dr. Luis Moreno Mora, el primero de diciembre de 1951 es elegido el Doctor Emiliano J. Crespo Astudillo, el 27 de octubre de 1952 ante la excusa del titular, se elige al Dr. Luis Guillermo Peña Delgado, el 9 de diciembre de 1953 se elige presidente a Don Luis Moscoso Vega, el primero de febrero de 1956 se elige presidente al Doctor Severo Espinoza Valdivieso, el 11 de diciembre de 1959 se elige presidente al Doctor Carlos Arízaga Vega, el primero de agosto de 1962 se elige Presidente al Dr. Manuel Antonio Corral Jáuregui, el 17 de diciembre de 1964 se elige como presidente al Dr. Víctor Gerardo Aguilar Arévalo.

De acuerdo al contenido de la cláusula novena del Capítulo referente a las disposiciones transitorias de la Constitución Política del Estado del 25 de mayo de 1967, dictada en la Presidencia interina del Dr. Otto Arosemena Gómez que estipulaba: “Que por esta vez los Presidentes de los Consejos Provinciales, elegidos de su seno, desempeñarán las funciones de Prefecto...” nominándose al señor Doctor Severo Espinoza Valdivieso como Prefecto Provincial, por elección popular el primero de agosto de 1970 asume la Prefectura Don Gerardo Martínez Espinoza, el 5 de marzo de 1976 se designa Prefecto del Azuay al Sr. Ingeniero Arturo Córdova Malo, el 20 de octubre por renuncia del titular asume la Prefectura el

Ing. Raúl Carrasco Zamora, el 15 de septiembre de 1978, por elección popular se elige como Prefecto Provincial al Dr. Xavier Muñoz Chávez, el 14 de julio de 1983 ante la renuncia del titular se designa como Prefecto Provincial al Dr. Nicanor Merchán Luco, el 15 de abril de 1984 es elegido Prefecto por elección Popular el Dr. Leonardo Alvarado Cordero, el 21 de octubre por renuncia del titular asume la Prefectura el Dr. Franklín Durán Siguenza, el 15 de abril de 1988 es elegido Prefecto el Dr. Italo Ordóñez Vásquez, el 17 de octubre de 1991 por renuncia del titular asume la Prefectura el Dr. Mario Molina Narváez, el 10 de agosto de 1992 por elección popular asume la Prefectura el Dr. Alejandro Corral Borrero, el 10 de Agosto de 1996 toma posesión del cargo de Prefecto Provincial del Azuay, el señor Ingeniero Marcelo Cabrera Palacios, para el período agosto 1996-2000. De igual manera, previo el proceso electoral, es reelegido por voto popular para el período agosto del 2000 a enero del 2005, El 16 de Agosto del año 2005 renuncia queda en su lugar el Arq. Oswaldo Flores Manzano, el 5 de Enero del 2005 asume la Prefectura el Tnlgo. Paúl Carrasco Carpio para cuatro años siguientes.

El 5 de julio del año 2005 se expide la Ordenanza que define la denominación del Gobierno Provincial de Azuay el cual fue discutido y aprobada en primera, segunda y definitiva discusión, en sesiones ordinarias del H. Consejo Provincial del Azuay, realizadas los días 7 de junio y 5 de julio del 2005, respectivamente y publicado en el registro oficial el 16 de agosto del año 2006 ¹.

1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Su estructura organizacional interna está conformada por las siguientes Niveles:

Nivel Político y de Gobierno

Gobierno Provincial Azuay (Cámara): Comisiones Permanentes y Especiales
Prefectura.

1. Archivos de la Entidad

Nivel Político y de Gobierno

Gobierno Provincial Azuay (Cámara): Comisiones Permanentes y Especiales
Prefectura.

Nivel Asesor

Dirección de Asesoría Jurídica.

Dirección de Auditoría Interna

Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial

Dirección de Desarrollo Provincial

Nivel de Apoyo

Dirección Financiera
Dirección de Secretaría General
Dirección Administrativa
Dirección de Recursos Humanos

Nivel Operativo

Dirección de Infraestructura Vial
Dirección de Desarrollo Humano
Dirección de Desarrollo Económico
Dirección de Gestión Ambiental

Nivel de Unidades Descentralizadas

Unidad de Producción de Aridos
Univial
Unidad de Talleres y Mantenimiento de Equipo Caminero
Unidad de Patronato Provincial de Asistencia Social.²

1.1.2. MISION

El Gobierno Provincial es una Institución de derecho Público, goza de autonomía y representa a la Provincia.

Su misión es impulsar el desarrollo cultural y material de la Provincia y colaborar con el Estado y las municipalidades de la respectiva circunscripción, para la realización armónica de los fines nacionales, provinciales, cantonales y Parroquiales.

Al ser una entidad pública y no tener continuidad en la administración ya que cada cuatro años hay cambio de administración esto es bueno pero no cumple a cabalidad en lo estipulado en la misión más bien hay un cierto clientelismo político y a veces utilizan a la entidad con fines de alcanzar popularidad y afán electoral.

1.1.3. VISION

Ser una Institución Pública moderna, planificada y técnica que construya una provincia organizada, solidaria y competitiva mediante el mejoramiento integral de

2. Archivos de la Entidad

las condiciones de vida de los habitantes azuayos, en especial de los estratos económicos menos favorecidos.

La visión tendría sus frutos si se todos tuviéramos conciencia de país y pensáramos en bien de la provincia y no en los intereses personales y desterrando la corrupción que ahora está muy de moda a todo los nivel.

1.1.4. VALORES INSTITUCIONALES

La tarea del Gobierno Provincial del Azuay esta encaminado al trabajo orientado a la defensa de los valores fundamentales del ser humano, en los que se trabaja: sin dedicatoria, sin miramientos, sin favoritismos.

La administración provincial en sus múltiples dimensiones se obliga al servicio de todos los sectores, a todos los cantones y parroquias por igual, a todas las clases sociales, con una sola preferencia: Hacer justicia mediante obras como son construcción de aulas escolares, sistemas de agua potable y letrización, vialidad, electrificación de las diferentes comunidades.

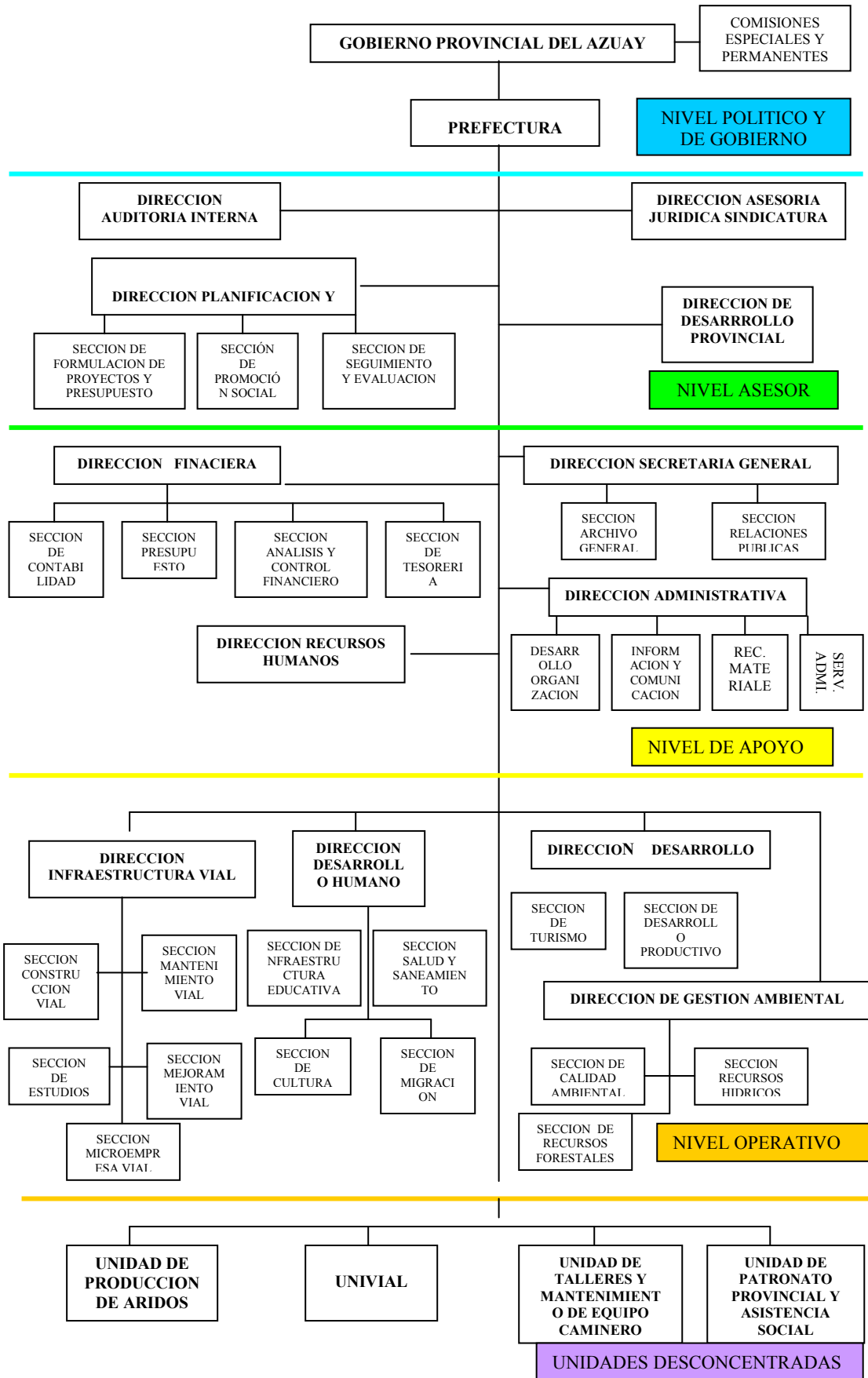
La satisfacción de las necesidades básicas y la erradicación de la pobreza mediante la ejecución de obras, llegar con su trabajo a todos los rincones del Azuay.

La entrega con ímpetu a su trabajo, que es el reflejo de posiciones éticas y de valores trascendentes, que implican el reconocimiento y la aceptación de la Población.

Los valores Institucionales son la esencia misma de la existencia de la Entidad Provincial, para cumplirla se debe trabajar incansablemente sin bandera de partidos políticos, con una administración científica, que pretenda optimizar los recursos escasos del pueblo, invirtiéndolos en la construcción de obras básicas en los sectores más apartados de la provincia para evitar la migración de los pobladores fuera del país o a las centros urbanos.³

3. Archivos de la Entidad

1.1.5. ORGANIGRAMA



Fuente: Archivo de la Entidad

El organigrama del Gobierno Provincial es de forma vertical, que representa 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 sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de el y así sucesivamente.

- Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas
- Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Lo que podemos observar es que hay un aumento de direcciones, demasiadas secciones o departamentos lo que hace que los trámites se demoren, más bien se debería reducir el número de los mismos y a las secciones que quede, asignarles funciones que sean necesarias, observando que hay el suficiente personal para ello.

1.1.6. OBJETIVOS

General

Poner en marcha un modelo de desarrollo provincial alternativo, que impulsa economías solidarias, un manejo sostenible del ambiente, con calidad en los servicios y una adecuada infraestructura de soporte, en el marco de una democracia participativa, dirigido a la construcción de formas de mejor vivir para la población.

Específicos

Ejecutar un estilo de gestión y ejecución de proyectos integrales dirigidos a impulsar un desarrollo humano sustentable.

Asumir responsablemente funciones y competencias que contribuyan al desarrollo descentralizado de la provincia y apoyen la desconcentración del Estado.

Concertar la participación interactiva de los distintos actores sociales de la Provincia: gobiernos locales, instituciones públicas, privadas, universidades y demás actores del desarrollo.

CAPITULO II

1. DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

2.1. Descripción de Cargos

2.1.1. Concepto

2.2. Análisis de Cargos

2.2.1. Concepto

2.3. Estructura

2.4. Métodos de descripción y análisis de Cargos

2.5. Etapas del análisis de Cargos

2.6. Objetivos de la Descripción y el análisis de Cargos

CAPITULO II

2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

2.1. Descripción de Cargos

2.1.1. Concepto

Es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

Incluye el contenido del cargo las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados de la organización.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado, diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).

Como debe desempeñarse las tareas o las atribuciones (método y proceso de trabajo).

A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir quien es su superior inmediato.

A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir quien son sus subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos del trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales así como los requisitos personales del ocupante.

En el fondo el diseño de cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. (CHIAVENATO, Idalberto – Gestión del Talento Humano, página 165)

Establece el tipo de requisitos o exigencias que deben cumplir los ocupantes de un cargo, esos requisitos deben involucrar cuatro áreas o factores aplicables o propios generalmente en todo tipo de cargos y que son: Requisitos Intelectuales, Requisitos físicos, Responsabilidades y las condiciones de trabajo. (CHIAVENATO, Idalberto-Administración de Recursos Humanos, páginas 331)

2.2. ANALISIS DE CARGOS

2.2.1. Concepto

Es un procedimiento sistémico que permite obtener, analizar, registrar y transmitir información que define un trabajo específico, el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que correspondan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos. (CHIAVENATO, Idalberto-Administración de Recursos Humanos, páginas 333.334)

2.3. ESTRUCTURA

Determina el tipo de requisitos que deban cumplir los ocupantes de un cargo, estos requisitos deben abarcar cuatro factores que son:

Requisitos Intelectuales

Requisitos físicos

Responsabilidades

Condiciones de Trabajo

La estructura orgánica del Gobierno Provincial del Azuay se compone de los siguientes niveles: Niveles de Gobierno, Nivel Asesor, Nivel de apoyo, Nivel operativo, Nivel de Unidades Desconcentradas los cuales son ocupados por personas que cumplen los requisitos especificados en el análisis de cargos⁴:

Nivel de Gobierno.- Es la jerarquía máxima de la organización, encargado de legislar, fiscalizar, formular y orientar la política Institucional; y; está constituido

4. CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, 5ta Edic. Edit. MacGraw Hill, Bogotá. 2001

por la Cámara o Consejo Provincial, Conformada por Consejeros Provinciales en un total de nueve, y el Prefecto que lo preside. Cumplirán las atribuciones y funciones que constan en la Constitución, la Ley Orgánica de Régimen Provincial y más normas pertinentes.

Nivel Asesor.- A este nivel le corresponde prestar asistencia técnica a todos los niveles de la organización, formulando las sugerencias y recomendaciones necesarias con la finalidad de contribuir a la adecuada toma de decisiones y funcionamiento de todos los niveles y unidades administrativas del Gobierno Provincial.

El nivel asesor podrá darse en dependencia directa del Prefecto o del Consejo en su conjunto, con la concurrencia de miembros de la administración o personas de fuera de la Institución, o por unidades de asesoría que sean designadas por el Prefecto o el Consejo.

Nivel de Apoyo.- Este nivel es el encargado de ofrecer a todos los niveles de la organización, los recursos humanos, técnicos, financieros, materiales y tecnológicos para el adecuado cumplimiento de los fines y objetivos institucionales.

Nivel Operativo.- A este nivel le compete la ejecución de las políticas institucionales, planes, programas, proyectos, resoluciones del Gobierno Provincial y la prestación de los servicios de la comunidad.

El nivel operativo lo integran la administración ejecutiva y las direcciones departamentales.

La máxima autoridad administrativa ejecutiva del Gobierno Provincial del Azuay, es el Prefecto Provincial.

Nivel de Unidades Desconcentradas.- Integran este nivel las entidades creadas por el Gobierno Provincial del Azuay mediante ordenanzas; y , las unidades desconcentradas, que se establezcan mediante reglamento.

Esta estructura Organizacional es creada mediante ordenanza, el cual indica en su texto lo siguiente: se contará con direcciones, departamentos, secciones y más unidades administrativas, cuya organización y funcionamiento se normarán en el reglamento de La Estructura Orgánico funcional del Gobierno Provincial del Azuay.

La presente Ordenanza, fue aprobada por la H. Corporación en sesiones efectuadas los días 27 de julio y 2 de agosto del año 2005, en primero y segundo debate, respectivamente.

2.4. METODOS DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores investigados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

En el Gobierno Provincial, la descripción y análisis de cargos se realiza de una manera mixta por la gran cantidad de personal y por la denominación que existe, personal del área administrativa que está regido por la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y por el personal de trabajadores del área operativa que están amparados por el Código de Trabajo.

Para el personal del área administrativa, la recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.

Al tratarse de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza burocrática, se realiza mediante la elaboración de un cuestionario que se distribuye a todos los ocupantes de los respectivos cargos.

Para el caso del personal operativo que esta regido por el Código de trabajo, es más difícil realizar mediante formularios, más bien se utiliza el método de observación directa, el cual se efectúa observando directamente al ocupante del cargo, su conducta, movimientos realizados en la tarea encomendada y su manera de actuar tanto en sus labores como su interacción con sus compañeros el cual son anotadas en la hoja de análisis de cargos.⁵

2.5. ETAPAS DEL ANALISIS DE CARGOS

Según la información recabada en el departamento de Recursos Humanos del Gobierno Provincial nos indican que para realizar el análisis de cargos previa autorización del Prefecto Provincial.

5. CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, 5ta Edic. Edit. MacGraw Hill, Bogotá. 2001

Etapas de Planeación.

- Planea todo el trabajo del análisis de cargos analizando los pasos que se seguirán para evitar pérdida de tiempo.
- Análisis del Organigrama de cargos y ubicación de los cargos elaborados por el Departamento de Planificación y aprobado por la Cámara Provincial en sesión respectiva.
- Elaboración un cronograma de trabajo
- Elección del método de análisis que van aplicarse, en este caso el método mixto.
- Orden de los factores de detalles a seguir

Etapas de Preparación:

- Adiestramiento de los analistas de personal que laboran en el departamento de Personal de la Entidad,
- Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, etc.)
- Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán,

Etapas de Ejecución:

- Selección de datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, realizada por el analista de cargos.
- Presentación de la redacción provisional del análisis al Jefe de Recursos Humanos.
- Redacción definitiva del análisis del cargo.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo para conocimiento del Sr. Prefecto, Auditoría Interna y para su posterior utilización como material de apoyo.

Observamos que una buena parte son las etapas recomendadas por el autor (CHIAVENATO, Idalberto en su libro Administración de Recursos Humanos paginas 343-346).

Consultados con algunos empleados de la entidad nos informaron que este análisis de cargos se realiza de vez en cuando.

En la entidad existen los perfiles ocupacionales de cada uno de los puestos de trabajo, desde el mayor al menor. Sin embargo existe un desconocimiento total de dichos perfiles, tanto de los empleados, trabajadores como de sus superiores, lo que redundará en la indefinición de funciones y responsabilidades.

Esta situación se ha visto agravada por la confusión que la Reclasificación y Revalorización realizada por la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo (SENDA) y que dentro de la institución no se toma en cuenta.

El Organigrama estructural no responde a la realidad de como se comporta la Institución.

2.6. OBJETIVOS DE LA DESCRIPCION Y EL ANALISIS DE CARGOS

El departamento de Recursos Humanos del Gobierno Provincial emplea el proceso de descripción y el análisis de cargos mencionado en el libro de (CHIAVENATO, Idalberto-Administración de Recursos Humanos paginas 346-348)

Contratación de nuevo personal; La información que brinda el análisis de cargos proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto;

Los planes del departamento de personal a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes para conocimiento de Prefectura y Consejeros.

Proceso de selección en forma ordenada evitando complicaciones y pérdida de tiempo

La reclasificación de puestos, que son considerados los empleados que se hayan actualizado en conocimientos, siguiendo cursos, seminarios, o estudios superiores que al comienzo no poseían.

Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre

las cuales se puede escoger para futuros ascensos y rotación de personal.

Para el pago de viáticos, subsistencias, movilización para los servidores y obreros de la entidad.⁶

Estos elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de análisis de cargos. Hay otros elementos adicionales en el proceso del análisis, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos ya que en una entidad pública existe compromisos políticos, recomendaciones de amigos, etc., las políticas de la entidad y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

6. Dirección de Recursos Humanos de la Entidad

CAPITULO III

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1. Reclutamiento de Personal

3.1.1. Concepto

3.1.2. Fuentes de Reclutamiento de Personal

3.2. Selección de Personal

3.2.1. Concepto

3.2.2. Las técnicas de Selección de Personal

3.3. La Contratación

3.4. La Inducción

3.5. Desarrollo mediante muestreo

CAPITULO III

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1. Reclutamiento de personal

3.1.1. Concepto

Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.

Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico, debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.

El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos pudiendo ser interno, externo o en combinación de ambos. En otros términos, la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios. (CHIAVENATO, Idalberto- **Gestión del Talento Humano** pagina 95)

Según (CHIAVENATO, Idalberto.- en su libro **Administración de Recursos Humanos**, pagina 208) dice: “Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.”

El reclutamiento es el proceso de identificar a potenciales candidatos capacitados que estén disponibles para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las diferentes formas de reclutamiento son muy variadas y en la mayoría de las organizaciones no se encuentran apegadas a controles legales,

La información sobre las funciones y responsabilidades que requiere las vacantes de un cargo es analizada en las descripciones de puesto, los cuales constituyen una herramienta fundamental, para los reclutadores.

El personal que hacen de reclutadores debe identificar las vacantes mediante la planeación de recursos humanos el cual se basará a los requisitos exigidos por el

cargo como las características de las personas.

Los reclutadores deben considerar el medio ambiente en que la empresa se desempeña. Los componentes más importantes que intervienen en el entorno son:

- Políticas de la Organización
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

(CHIAVENATO, Idalberto.- en su libro Administración de Recursos Humanos pagina 209- 216)

3.1.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Las fuentes de reclutamiento de Personal son los sitios del mercado de recursos humanos examinados por el personal de reclutamiento. Este mercado muestra diversas fuentes que deben localizarse por organización o empresa, que influye, a través de varias técnicas de reclutamiento, para atraer candidatos idóneos que se ajusten a las exigencias requeridas por el cargo.

Reclutamiento interno

Se efectúa cuando al presentarse alguna vacante, la empresa pretende llenarla mediante el personal que labora en la entidad mediante ascensos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas del reclutamiento interno

- Presenta mayor confiabilidad y seguridad por que el candidato ya es conocido, tiene experiencia por que ya trabaja en la organización, y evita la pérdida de tiempo por que en la mayoría de las veces, no necesita período de prueba, integración, ni inducción. (CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, 5ta Edic. Edit. MacGraw Hill, Bogotá. 2001)
- Cuando se efectúa transparentemente es fuente de motivación para los demás empleados o trabajadores, pues éstos trabajan y se actualizan por cuenta propia en conocimientos siguiendo: cursos, seminarios sabiendo que pueden ser tomados

en cuenta de ascenso dentro de la organización, esto desarrolla interés conociendo que estas oportunidades se ofrecerán a quienes estén preparados.

Desventajas del reclutamiento interno

- Existe un conflicto de intereses, ya que las oportunidades de ascenso no son para todos los empleados o trabajadores y puede generar resentimientos el cual disminuye la motivación en el personal y el rendimiento tiende a disminuir causando problemas a la entidad.
- Manejado incorrectamente, se asciende a algún empleado o trabajador que en el puesto actual demostró eficiencia pero al asumir el nuevo cargo no responde según las expectativas por mostrarse incompetente se estanca; la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

Reclutamiento externo

Cuando se procede a reclutar personal fuera de la organización es por que internamente no existe el personal que reúna los requisitos exigidos por el cargo, en tal caso se procede a reclutar personal externo

Cuando existe una vacante, una organización pretende llenarla con personas ajenas ala empresa, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del reclutamiento externo

- Se cuenta con personal con conocimientos actualizados y con ganas de aportar sus ideas, sus habilidades, técnicas, intelectuales o físicos ya que tiene expectativas de su nuevo empleo y quieren dar lo mejor de si. (CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, 5ta Edic. Edit. MacGraw Hill, Bogotá. 2001)
- La organización se provee de candidatos que cumplen a cabalidad los requisitos exigidos por el cargo y aprovecha las experiencias, la preparación si estos trabajaron en algunas empresas, además al momento de escoger el candidato

idóneo se puede realizar de una manera adecuada cumpliendo con las políticas establecidas y no por compromiso que puede darse en el caso de reclutamiento interno ya sea por las Asociaciones de Empleados o Sindicato de obreros respectivamente.

Desventajas del reclutamiento externo

- Existe pérdida de tiempo y es más costoso ya que tienen que realizarse un sinnúmero de pasos como son: poner anuncios en la prensa, contratar agencias de reclutamiento, etc.
- Los candidatos externos son desconocidos y no sabemos como será su comportamiento ya que pasará algún tiempo para que cojan el ritmo de trabajo, conozca a sus compañeros de trabajo y sus trayectorias profesionales no se puede verificar con exactitud.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de Recursos Humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos del Gobierno Provincial del Azuay, está conformado por las personas que deseen trabajar, que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden estar buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen o los que no están interesados en buscar empleo. Esto explica los medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento efectuado por una organización no nace del capricho de sus directivos, sino más bien, de una "necesidad" de personal en un puesto que se encuentran vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización. En esto debemos estar claro, el reclutado no es, como bien resulta en muchos casos en la Administración Pública un asalariado que viene a formar parte de una engrosada nómina de burócratas, sino más bien, es un trabajador más que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal.

Reclutamiento interno.- La entidad provincial cuando, al presentarse determinada vacante intenta llenarla mediante la reubicación, ascenso de los empleados que laboran en la entidad, para ello la dirección de Recursos humanos, revisa los requisitos que el cargo exige luego hace una revisión de las carpetas de cada uno de los empleados para ver si reúnen los requisitos y si hay mas de uno que está en las mismas condiciones en su currículum vitae se procede hacer un concurso interno de oposición y merecimientos.

Reclutamiento externo.- El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, El Gobierno Provincial del Azuay, intenta llenarla con personas que no tienen ninguna dependencia con la entidad, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, esto se realiza cuando dentro de la entidad no existe el personal que reúna los requisitos exigidos por el cargo.⁷

Como hemos podido observar y según la información proporcionada por los empleados del departamento de personal de la entidad, se puede analizar que los procedimientos realizados actualmente son tradicionales de ahí que se debe dar un enfoque técnico y moderno para mejorar el Recurso Humano de la Entidad.

7. Dirección de Recursos Humanos de la Entidad

3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

3.2.1. Concepto

Una de las tareas más importantes y difíciles del Departamento de Personal en cuanto a la selección de personal, es encontrar a la persona adecuada para el puesto indicado y contratarla.

El concepto de selección de personal consta de una serie de etapas. En algunas ocasiones, el proceso puede realizarse de una manera simple, esto suele suceder cuando se seleccionan personal interna de la organización para llenar vacantes. Los empleados o trabajadores que más cumplan con los requisitos exigidos por el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. Puede suceder que el candidato escogido no tenga el deseo de aceptar el puesto, salvo este caso rarísimo estos sistemas han tenido gran difusión.

La selección de personal es muy importante por algunas razones:

- El éxito de la administración dependerá, en gran parte, del desempeño de los empleados o trabajadores;
- Una selección bien elaborada es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.

El éxito de las organizaciones depende de sus empleados, entonces partiendo de esta premisa la tarea de la selección de personal es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes de las que se deben encargar con toda seriedad los empleadores. La tarea es examinar detenidamente las cualidades de los candidatos sobre quienes no se tiene un conocimiento personal se tiene que seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de la organización.

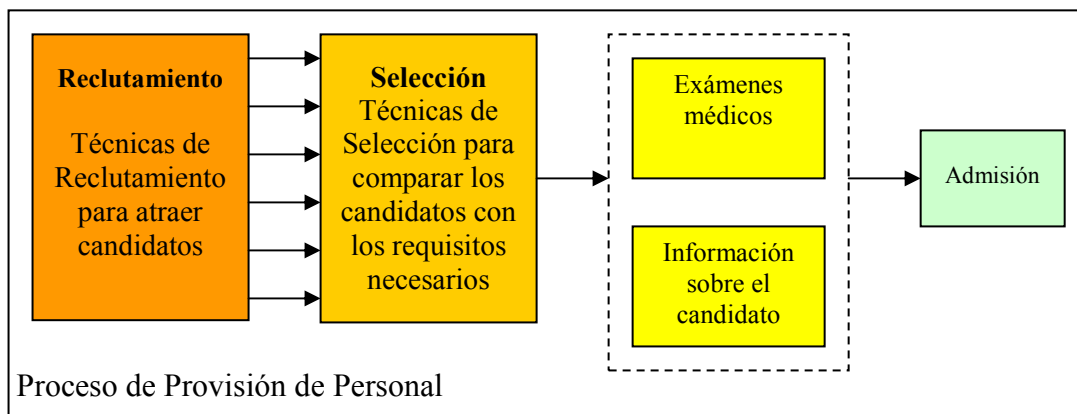
Los métodos de selección realizados de una manera anti-tecnica y al azar solo con el propósito de llenar el cargo, pueden producir un incalculable desperdicio de tiempo, esfuerzos, dinero y otros recursos y al tratar de remediar los síntomas en

vez de las causas se pone en riesgo de ser cada vez más ineficientes. La organización, puede fracasar en la consecución y el logro de los objetivos trazados; el personal que labora pueden sufrir gran variedad de formas de mala administración; la comunicación puede ser inadecuada; podría producirse conflictos y moral baja, falta de motivación; ausentismo; los cambios y la enfermedad pueden aumentar y conducir a pérdidas de empleados ya capacitados y, en consecuencia, a repetición en el adiestramiento y reclutamiento de nuevos empleados el cual ocasionaría pérdida de tiempo y costos para la organización

Una vez que se dispone de un personal idóneo de candidatos obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Cuando se lo realiza de una manera no planificada, esta fase implica una serie de pasos que producen complejidad a la decisión de contratar y se pierde mucho. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los analistas de personal como para los candidatos, que desean iniciar de inmediato

El proceso de selección consiste en una serie de pasos que se emplean para decidir qué candidatos deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Según (CHIAVENATO, Idalberto, **Gestión del Talento Humano**, página 111) “Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible considerando las actuales condiciones del mercado”.



Fuente: (CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, pagina 271)

3.2.2 LAS TECNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones esto se debe a que el recurso humano del Gobierno Provincial, está directamente relacionado con el éxito o fracaso de la gestión de la administración de turno. A causa del incremento en la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante aumenta en forma considerable por lo tanto el trabajo que tengan que realizar los encargados de la selección de personal se hace cada vez más exigente.

Los encargados de esta labor dentro de la organización tienen sobre si una gran responsabilidad, por esto no deben caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias; los cuales tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo.

La selección de personal debe realizarse mediante una planificación anticipada y un estudio profundo del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar las características que debe satisfacer el candidato que vaya a realizarlo. Luego de realizado el estudio correspondiente, se debe emitir información acerca de la vacante en los medios adecuados elegidos, se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos (los mejores egresados) o por traslados y

adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo.⁸

Objetivos de la selección de personal

- El departamento de Recursos Humanos del Gobierno Provincial del Azuay, utiliza el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal.
- La función del departamento de personal consiste en brindar a las organizaciones identificar al candidato que cumpla con lo exigido por el cargo y a las necesidades de la organización.

La Selección de personal en el Gobierno Provincial del Azuay se realiza de la siguiente manera:

Selección Interna

Permite a la organización llenar las vacantes que se producen de manera rápida, con las personas que cumplan con las exigencias del cargo. El departamento de recursos humanos suelen llenar una solicitud de personal nuevo apenas se produce una vacante. En algunas empresas tienen una política determinar, por ejemplo, que la vacante existente se debe llenar con el personal que forma parte de la organización por un mínimo de tiempo limitado, pudiendo ser por ejemplo de una semana, antes de ofrecerlo a candidatos externos.

Razón de Selección

Obtener con candidatos bien calificados para cubrir las vacantes que se presenten constituyéndose en una situación ideal para realizar el proceso de selección. Ciertos cargos son difíciles de llenar. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

8. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edic. Edit. MacGraw Hill, Bogotá. 2001

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

En la Entidad Provincial cuando existe una vacante el departamento de Personal pasa una circular para todos los empleados indicando del cargo disponible y las exigencias que el puesto requiere y después de cierto tiempo si no hay respuesta se procede con la contratación externa.

Selección externa

En el Gobierno Provincial estas técnicas se emplea para conocer y escoger a los candidatos apropiados según información de los señores analistas de personal

Los cargos de nivel alto como son los funcionarios de libre remoción, Directores Departamentales son elegidos por el Consejo en pleno los cuales escogen una terna elaborada por el Sr. Prefecto Provincial a personas que son de su confianza.

Para el personal administrativo y operacional se dan los siguientes pasos:

- **Recepción de carpetas.**

Empleados y Trabajadores

El proceso de selección se realiza cuando para la vacante existente de un cargo se analiza el perfil de la persona ideal que deba ocupar el puesto, pudiendo ser un cargo administrativo como también operacional, La información que ofrece el análisis de cargos proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada cargo, se analiza las carpetas luego se escoge las que más se acercan al perfil establecido se le cita al candidato que se acerque a la oficina de personal para realizar los pasos siguientes.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud,

así como de los recabados durante la entrevista.

- **Pruebas de aptitud**

Las pruebas de aptitud, son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Estas pruebas son para las personas que van a ocupar cargos de nivel administrativo (Empleados) y operacional (trabajadores)

- **Entrevista**

La entrevista se realiza en la oficina del departamento de Personal de la entidad entre el Director de Personal y el entrevistado para saber que piensa y saber si está facultado para el cargo en mención también le informa sobre las condiciones, las funciones a desarrollar, los derechos y obligaciones, sueldos y salarios a percibir y demás reglamentos internos de la entidad.

Las entrevistas permiten la comunicación: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la entidad.

Lo que hemos analizado es que las entrevistas realizadas no han sido estructuradas ya que las preguntas que el entrevistador formula no están previstas durante la conversación. El entrevistador indaga sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

- **Confirmación de datos y referencias**

Para la verificación de los datos como son títulos universitarios, bachillerato, certificados de cursos realizados, referencias se pide que estos deban ser notariados

para mayor seguridad.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos.

▪ **Examen médico**

El examen médico del solicitante se lo realiza en el departamento médico de la entidad que es anexo al IESS, el cual certifica el estado en cuanto a salud del futuro empleado o trabajador Existen poderosas razones para llevar a la entidad a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes , pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Resultados

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado el cual después de pasar las pruebas descritas se envía un oficio al Sr. Prefecto indicando que la persona seleccionada está en condiciones para llenar la vacante y si la respuesta del Sr. Prefecto es positiva se procede con la contratación respectiva. Un buen empleado o Trabajador constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. (Fuente: Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Entidad)

Analizando de cómo se lleva la mayoría de la selección de personal no solo en el Gobierno Provincial si no otras instituciones públicas y Privadas. Observamos que se que utilizan procedimientos tradicionales que son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- Por compromisos políticos, recomendaciones que son producto del compadrazgo, la amistad, etc., de ahí que no sea una adecuada forma de selección.

- Observamos que no se investiga a fondo quienes emiten las cartas de referencias las cuales no son muy adecuadas porque no siempre se ajustan a la realidad ya que pueden ser formuladas por amigos, parientes y que no digan toda la verdad. .
- Curriculum Vitae: Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.
- Entrevista.- Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos y de conocimientos por que hay personas que tienen los conocimientos adecuados pero no saben expresarse y están nerviosos frente al entrevistador u otros que no tienen los conocimientos necesarios para el cargo pero tienen gran facilidad para hablar.
- Período de prueba: Efectivo, pero puede que en este lapso la persona de lo mejor de si solo hasta obtener el nombramiento en caso de empleado o el Contrato definitivo en el caso de trabajadores , si la admisión fue errónea se convierte en un trabajador que no aporte e ahí el desprestigio de las Instituciones Públicas.

El comportamiento Ético

Dado el rol que desempeñan los encargados de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certeza de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra, es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente reprochables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la entidad u organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará difícil a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Flexibilidad

El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las organizaciones en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

3.3.LA CONTRATACION

Según: (CHIAVENATO, □dalberto).- En muchos departamentos de Recursos Humanos se fusionan e una sola las funciones de reclutamiento y selección con el nombre de contratación. En los departamentos de personal de las grandes organizaciones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el Jefe de personal del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se relaciona con el departamento de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es fundamental en la administración de personal incluso para el éxito de las empresas.

En el Gobierno Provincial del Azuay, la función de contratar se asocia con la Dirección de Recursos Humanos, como también el proceso de selección. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la Administración de Personal e incluso para el éxito de la organización.

En la actualidad la mayoría de los casos la contratación de personal ya no se realiza directamente con el Trabajador, sino mediante las empresas de tercerización de personal que mantienen contratos con la Entidad, los cuales proveen de personal necesario y capacitado solicitado por parte de la Jefatura de Recursos Humanos de la Entidad, y el trabajador no tendrá ninguna relación con la Institución pública sino con las empresas intermediarias.

La contratación del personal se realiza cumpliendo las normas y reglamentos elaborados por organismos gubernamentales y por las aprobadas por la cámara provincial según nos informaron en el departamento de Recursos Humanos de la entidad.

Investigando en el departamento de Recursos Humanos de la entidad sobre las ventajas de este tipo de contratación de personal, manifiestan que la entidad debe preocuparse exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que las empresas de tercerización se ocupe de decisiones de la, implementación, administración y operación del Recurso humano.

Desafíos de la Organización

Limitantes Internos

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la entidad u organización logre sus objetivos. La entidad o empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la Contratación. Las metas de la entidad u organización se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito de la gestión de la administración pública como privada, sin perjudicar los derechos de los Trabajadores, sino también al bienestar general de la comunidad que a perdido las esperanzas en nuestros gobernantes. (Fuente: Personal de la Dirección de Recursos Humanos)

3.4.LA INDUCCION

La Inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las organizaciones tanto privadas como públicas, familiarizar al nuevo empleado con la organización , Su medio ambiente, su entorno, sus principales directivos, su historia, sus metas y objetivos, etc.

Este proceso se efectúa antes de que el empleado inicie el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así la pérdida de tiempo tratando de indagar por su propia cuenta el entorno donde le toque laborar, los departamentos, los jefes, los compañeros, a quien acudir para solucionar un problema, los reglamentos, las políticas, etc.

El rol que desempeña el Departamento de Recursos Humanos es con la inducción que es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la Organización.

La inducción de personal que ingresa se inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud de empleo para lo cual se le proporciona toda la información sobre la vacante que se pretende cubrir, se considera terminada cuando el personal contratado ha tenido tiempo para asimilar la información y emplea con

éxito lo que ha aprendiendo.

La Inducción En el Gobierno provincial es responsabilidad del personal del Departamento de Recursos Humanos. La persona recién llegada contratada está preocupada básicamente por el puesto y su jefe inmediato.

Propósitos de la inducción

- Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la entidad
- La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, la Entidad desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, que sea recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo.
- Proporcionar Información respecto a las tareas a las encomendadas para su correcto cumplimiento.

Análisis

El proceso de inducción en el Gobierno Provincial se cumple de manera parcial más bien diría de una manera discriminatoria por que se establece de una manera simple sin cumplir con las debidas recomendaciones, etapas descritas científicamente y se lo aplica solo al personal que ingresa en calidad de Empleado y con los señores que ingresan como trabajadores no se les indica de una manera técnica, si no lo ponen a órdenes de los jefes inmediatos directamente.

El Personal del Departamento de Recursos Humanos tienen que proceder a cumplir con este procedimiento en ambos casos descritos ya que con un trato amable que se le de al empleado y trabajador contratado desde su llegada hará que este se sienta cómodo y seguro con ánimos de trabajar.

3.5. DESARROLLO MEDIANTE MUESTREO

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe

examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido a hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Muestra.- Es una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población.

- a) Población Los estadísticos usan la palabra población para referirse no sólo a personas si no a todos los elementos que han sido escogidos para su estudio.
- b) Muestra Los estadísticos emplean la palabra muestra para describir una porción escogida de la población. Matemáticamente, podemos describir muestras y poblaciones al emplear mediciones como la Media, Mediana, la moda, la desviación estándar. Cuando estos términos describen una muestra se denominan estadísticas.

La entidad provincial es una organización grande, con empleados y trabajadores numerosos por lo que el presente ensayo se realizó en base a un muestreo

Investigación

Por motivos pedagógicos y de tiempo procederé a tomar una muestra de empleados y trabajadores de un total de 501, para realizar una encuesta y tener una idea mas clara de si es que la entidad a cumplido con herramientas técnicas y científicas en el proceso de reclutamiento y selección de personal para saber el tamaño de la muestra utilizamos la fórmula de la desviación estándar.

FORMULA

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

De donde:

n = Tamaño de la muestra

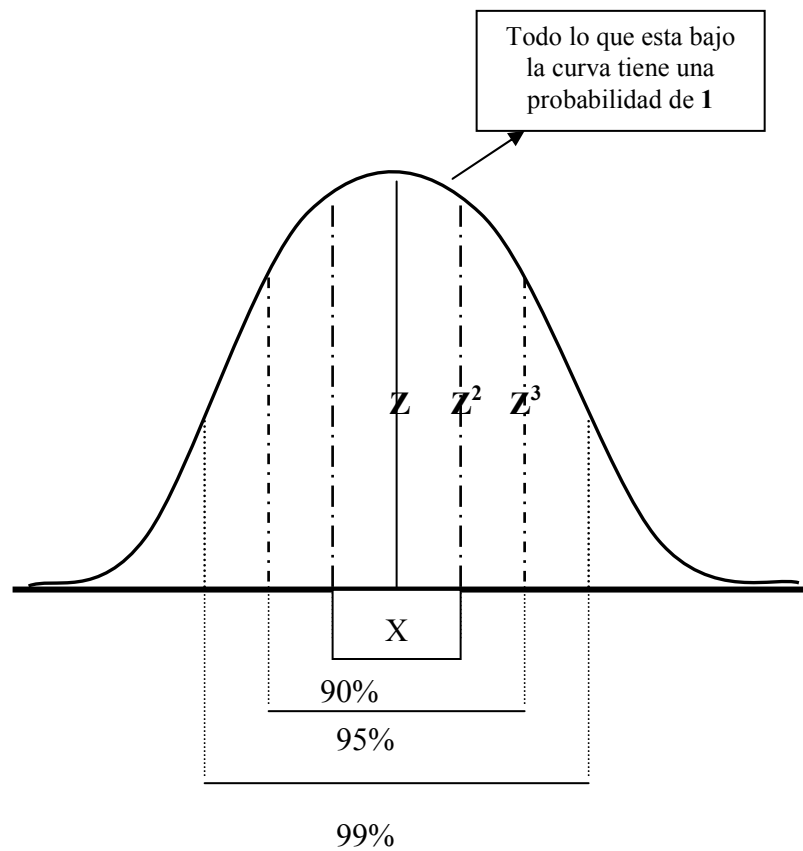
N = Tamaño del universo (501)

P = Probabilidad de que el suceso ocurra (97%)

Q = Probabilidad de que no ocurra el suceso (3%)

E = Error muestra (1%)

Z = Desviación estándar



X = es la media de la curva.

Z = al numero de unidades de desviación estándar desde la media.

- El 90% significa que existe una desviación estándar.
- El 95% significa que existen dos desviaciones estándar.
- El 99% significa que existen tres desviaciones estándar.

Al hablar de confianza nos estamos refiriendo a la estimación; que es el proceso de utilizar datos muestrales para estimar los valores de parámetros desconocidos de una población.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 501 * 0.97 * 0.03}{(0.01)^2 * (501-1) + (1.96)^2 * 0.97 * 0.03}$$

$$n = 11$$

El porcentaje de error no está definido, ni existe ninguna regla para establecer dicho valor. En la mayoría de investigaciones de un universo muy grande, utilizan un 5% de error, basándose en datos históricos; al no tener una población grande creo conveniente aplicar un 1% como margen de error sin que esto afecte radicalmente los resultados obtenidos por la investigación lo que nos permitirá al momento de obtener los resultados de la muestra y adaptarla a la población esta sea lo suficientemente verídica y acorde con el comportamiento de los miembros de la población de estudio.

Se utilizará el muestreo aleatorio simple.

Cuestionario de preguntas

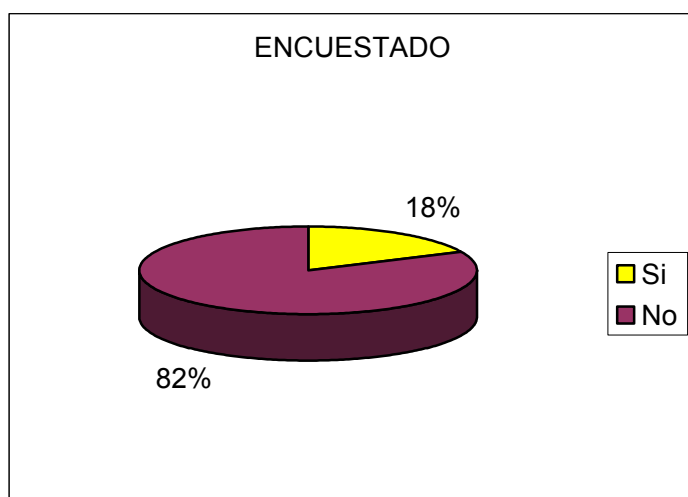
Ver anexo 1

Resultados

Primera pregunta

¿Conoce Ud. el Reglamento interno a que están sujetos los empleados y trabajadores de la entidad?

Respuestas	Encuestados	%	Universo
Si	2	18 %	90
No	9	82 %	411
Total	11	100%	501



INTERPRETACION

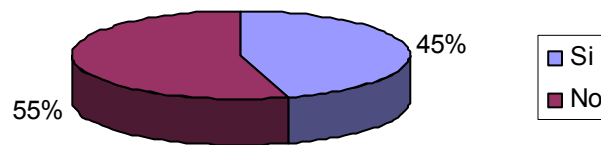
Encontramos que las empleados encuestadas con respecto a la primera pregunta el 82% no tiene conocimiento sobre el reglamento interno que los rige y solo un 18% lo tiene, pero es por propia iniciativa de investigación, mas no por informe de los departamentos correspondientes.

Segunda pregunta

¿Tiene conocimiento sobre el contenido del manual de funciones?

Respuestas	Encuestados	%	Universo
Si	5	45 %	228
No	6	55 %	411
Total	11	100%	501

ENCUESTADO



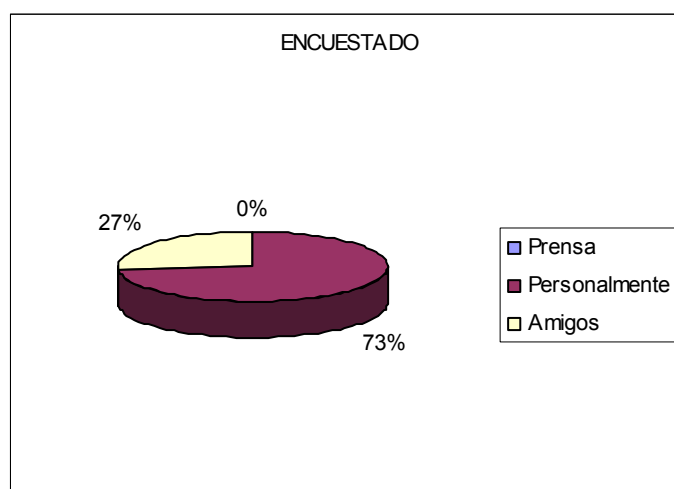
INTERPRETACION

Como se puede observar, del personal encuestado representado en porcentajes con respecto a la segunda pregunta el 55% no tienen conocimiento del respectivo manual de funciones, a nivel de trabajadores solo reciben instrucciones por parte del jefe inmediato y el 45% si conoce por exigencia de los mismos.

Tercera pregunta

¿Cómo supo sobre la existencia de un cargo vacante a llenarse en la entidad?

Respuestas	Encuestados	%	Universo
Prensa	0	0 %	0
Personalmente	8	73 %	364
Amigos	3	27 %	137
Total	11	100 %	501



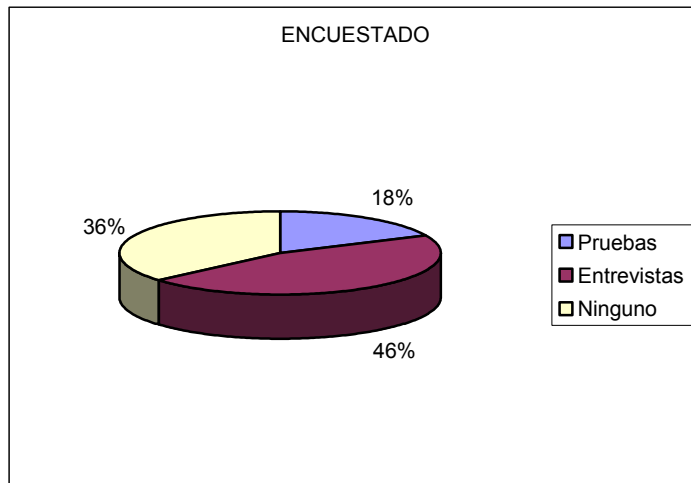
INTERPRETACIÓN

Se observa que el personal que labora en la entidad tubo conocimiento del puesto vacante el 73% personalmente o sea que acudía personalmente ala Dirección de Recursos Humanos o tenia alguna relación con empleados de la entidad, el 27% contestó que sabia por medio de amigos que laboraban en la institución y el 0% no contestaron nada sobre algún anuncio en la prensa u otro medio de comunicación

Cuarta pregunta

¿Cómo evaluaron sus conocimientos indique?

Respuestas	Encuestados	%	Universo
Pruebas	2	18 %	91
Entrevistas	5	45 %	228
Ninguno	4	36 %	182
Total	11	100 %	501



INTERPRETACION

Los resultados nos indican que al momento de presentar su carpeta y para probar sus conocimientos el 46% de los encuestados lo hicieron con entrevista personal y rápida, el 36% lo realizaron pruebas siendo estos mayoritariamente a nivel operativo, ejemplo chóferes, operadores de maquinaria pesada, etc. Y el 18% no rindieron ninguna prueba.

Quinta pregunta

¿Antes de ocupar su cargo le indicaron los departamentos, presentaron a su jefe inmediato, y a sus compañeros?

Respuestas	Encuestados	%	Universo
Si	7	64 %	319
No	4	36 %	182
Total	11	100%	501



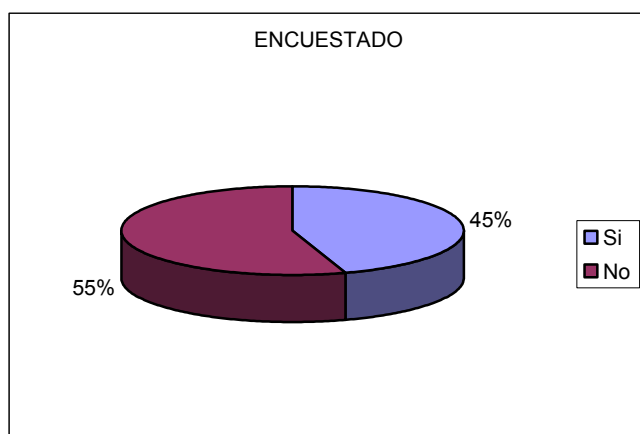
INTERPRETACION

De acuerdo a las encuestas realizadas el 64% del personal no tuvieron inducción correcta ni les informaron acerca de las entidad y solo el 36% tuvo información preferentemente a nivel del personal administrativo.

Sexta pregunta

¿Está usted de acuerdo como se realiza actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal de la entidad?

Respuestas	Encuestados	%	Universo
Si	5	45 %	228
No	6	55 %	273
Total	11	100%	501



INTERPRETACION

Se observa que el personal encuestado el 55% no está de acuerdo con la forma en que se da el reclutamiento y selección de las personas en la entidad y solo el 45% está parcialmente de acuerdo.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

- Observamos que no hay la suficiente información sobre las normas. Reglamentos, políticas internas sobre las obligaciones y beneficios que tienen el personal.
- Existe cierta discriminación en cuanto a información ya que no se informa sobre sus derechos y obligaciones a todo el personal de la entidad especialmente al personal operativo.
- No existe una adecuada forma de reclutamiento y selección de personal de la entidad ya que se lo realiza de una manera no adecuada.

CAPITULO IV

4. MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.

4.1. Introducción

4.2. Técnicas de Investigación

4.3. Objetivos

4.4. Ventajas del Manual

4.5 Desarrollo del manual de Reclutamiento y Selección de Personal

CAPITULO IV

4. MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

Propuesta

Luego de estudiar la problemática del proceso de selección de personal del Gobierno Provincial del Azuay, se pudo observar que la misma se realiza sin tener ningún criterio técnico, a veces no reúnen los requisitos exigidos por el cargo, que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la entidad. Con el objetivo de mejorar en cierta forma esta situación me he propuesto elaborar un Manual de selección de personal que permita a la entidad reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente los objetivos de la entidad.

4.1. OBJETIVOS

- Establecer los lineamientos para realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los candidatos idóneos, para realizar de manera eficiente, las actividades y labores en el Gobierno Provincial
- Enumerar cada uno de los pasos que son necesarias para el reclutamiento y selección de personal que permita el cumplimiento de las tareas, funciones y/o actividades implicadas en cada cargo.
- Proporcionar a la Dirección de Recursos Humanos de la entidad un patrón de medida uniforme, para asegurar un alto grado de objetividad en el reclutamiento y selección de personal.

4.2. VENTAJAS DEL MANUAL

- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Evita complicaciones y duplicaciones al momento de seleccionar el personal
- Permite ahorrar tiempo y esfuerzos en la selección de personal evitando repetir

instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado o trabajador.

Políticas:

El departamento donde se presenta la vacante solicitará al Departamento de Personal de la entidad la necesidad de llenar la misma y establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.

De requisición.

Las vacantes serán cubiertas con el llenado de una requisición de personal.

Toda solicitud de personal debe canalizarse por escrito a la Dirección de Recursos Humanos, mediante una requisición de personal.

La autorización de la requisición de personal corresponde a la Dirección de Personal, basándose en la plantilla de personal autorizado. (“Manual de Empleados”, <http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem2.shtml>)

Formulario de requisición **Ver anexo 2**

Procedimientos:

- La Dirección de Recursos Humanos, recibirá la requisición de personal firmada por los Directores o jefes departamentales con las descripciones requeridas para cada cargo.
- Cada carpeta que contenga la solicitud de empleo deberá ser revisada y evaluada en función de los requisitos establecidos en el análisis de cargos, y serán apartadas aquellas que no cumplan con lo requerido.
- Los candidatos serán sometidos a la entrevista inicial con el objeto de conocer sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas, e intereses.
- Los candidatos que cumplieron satisfactoriamente las etapas de selección, deben ser considerados para futuras vacantes. Para esto deberá mantenerse un archivo de elegibles con el mismo.

4.3. DESARROLLO DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La ordenación del proceso de reclutar y seleccionar se compone en una serie de subsistemas los cuales cumplen diferentes fases, las enumeramos a continuación.

1. RECEPCIÓN DEL PEDIMENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal se inicia cuando se produce una vacante en un departamento, ya que no corresponde inicialmente al departamento de personal la decisión de iniciar el proceso para un cargo, salvo el caso de que se inicien las actividades de la Entidad

Para tales casos, se deberá elaborar un trámite denominada Pedimento de Personal que debe ser vista como una orden de servicio que en este caso se puede realizar una orden de requisición.

Cuando el Departamento de personal la recibe, debe verificar si existe un candidato adecuado internamente dentro de la entidad. En el caso de no existir, debe recurrir a candidatos externos.

2. CONSULTA DEL PERFIL DE ESPECIFICACIONES DEL CARGO O FICHA PROFESIOGRÁFICO

La profesiografía es la representación gráfica de las capacidades exigidas para un cargo con la determinación de niveles óptimos de lo exigido.

Para crear un perfil profesiográfico, se debe agrupar de la siguiente manera:

- Requerimientos personales
- Requerimientos técnicos
- Requerimientos administrativos (para cargos en el área administrativa)
- Contraindicaciones⁹

Cada perfil indica cuál es el "prototipo" o cuáles son las características óptimas.

Los requerimientos personales: deben agrupar las exigencias que son capaces de

conocer por el jefe de Recursos Humanos. Algunas exigencias son capaces de modificar, otras no.

Requerimientos técnicos: son de tipo técnico-académico que se necesitan para garantizar la eficiencia del ocupante del cargo.

Requerimientos administrativos: son los requisitos que se exigen para los cargos de jefatura o responsables de personal subalterno en el área administrativa.

Contraindicaciones: Es la información, que el analista de personal debe tomar en cuenta donde pueden indicar el candidato no es apto para el cargo. Por ejemplo: problemas de alcoholismo, mala presentación, título académico que no coincide con el tipo de trabajo, etc.

Ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica

- Identificación del cargo: Se debe identificar el nombre del puesto y el departamento al que pertenece.
- Sección: Es el departamento donde existe el cargo vacante
- Descripción del cargo: Definición de las funciones que el cargo exige.
- Equipo de trabajo: Especificar el que se ocupa para desempeñar el cargo, describiendo el requerimiento exigido.
- Requisitos generales: Son los requisitos académicos, técnicos y otros que el cargo exija.
- Experiencia Profesional: Es la experiencia que el candidato tenga en trabajos anteriores.
- Condiciones de trabajo: Son las especificaciones, normas, reglamentos a cumplir.
- Relaciones Humanas o Relaciones interpersonales: Las exigidas por el cargo, el ambiente y las personas con que debe relacionarse.
- Tipo de actividad: Las descritas en la descripción de cargos.
- Características Psicológicas del ocupante: Son las actitudes, valores morales, personalidad del ocupante del cargo.
- Características Físicas del ocupante: Son las condiciones físicas o intelectuales

que posee el candidato según las especificaciones necesarias del cargo.

- **Batería de Pruebas:** Puede utilizarse como herramienta para comprobar el grado de inteligencia, habilidad, valores y otros.
- **Contraindicaciones:** Es la información que se tiene sobre un candidato ante la sospecha de que él no es el adecuado. Por ejemplo, que haya problemas de alcoholismo, inadecuada presentación personal, etc.
- **Una conclusión:** Es sobre el análisis comparativo entre los requisitos intelectuales del candidato y los requerimientos exigidos por el cargo.¹⁰

Gráfica del perfil profesiográfico: Es un gráfico de lo óptimo requerido por un cargo, comparado con lo obtenido por un candidato una vez efectuado el análisis.

FICHA PROFESIOGRAFICA	
Cargo	_____
Sección	_____
Descripción del cargo	_____ _____ _____
Equipos de Trabajo	_____
Estudios	_____
Experiencia profesional	_____
Condiciones de trabajo	_____
Relaciones humanas	_____
Tipo de actividad	_____
Características psicológicas del ocupante	_____ _____
Características físicas del ocupante	_____ _____
Pruebas a que debe someterse	_____
Contraindicaciones	_____
Conclusión	_____

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos pagina 248

3.- REVISIÓN EN LA BASE DE DATOS

La entidad tiene la posibilidad de escoger entre diferentes candidatos; deberá llevarse un registro de candidatos, mediante sistemas computarizados, el cual

9 y 10. CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, 5ta Edic. Edit. MacGraw Hill, Bogotá. 2001, pag. 248

deberá mantenerse actualizado tanto en la computadora como en los archivos manuales. Como mínimo debe contener las características siguientes contenido:

Número: Se debe realizar un índice cronológico de candidatos, con el fin de proporcionar el número de ellas en el momento que se necesite.

Fecha: De ingreso de la información al sistema.

Tipo: La información debe indicar que si es profesional o de servicios generales.

Concurso: Indica si el curriculum vitae participó en un concurso específico.

Nombre: Nombres, apellidos y sexo del candidato.

Nacionalidad: Código de la nacionalidad (las tres primeras letras).

Fecha de nacimiento

Teléfono: Del domicilio, del lugar de trabajo y otros si los tuviera.

Dirección: Domicilio en el que pueda ser localizado para avisos.

Grado académico: Establece el grado obtenido (MBA, Lic. Diplomado, etc....)

Profesión: (Administrador, Ingeniero, Economista, etc...)

Especialidad: Area de especialización (Recursos Humanos, Financiero, etc.)

Idiomas: Español, inglés, otros idiomas.

Observaciones: Para comentarios adicionales.¹¹

4. PUBLICACION DE UN AVISO A TRAVÉS DE UN PROCEDIMIENTO INTERNO O MEDIANTE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACION

Aviso interno

Debe ser una política de la entidad de considerar como primordial fuente de reclutamiento el personal de la propia entidad, mediante ascensos o traslados de empleados y trabajadores. Para ello se debe elaborar el aviso de cargo vacante interno el cual deberá tener la siguiente información:

- Nombre del cargo
- Nivel de clasificación
- Departamento o Unidad de trabajo

- Tipo de puesto (temporal o permanente)
- Listado de las responsabilidades
- Requisitos del puesto:
 - Educación
 - Experiencia
 - Habilidades
 - Antigüedad en la organización
- Documentos que deben ser enviados y el nombre del departamento a ser remitidos.

Aviso externo

Son los avisos externos publicados en los diferentes medios de comunicación de la ciudad, el texto del aviso debe contener, como mínimo, lo siguiente:

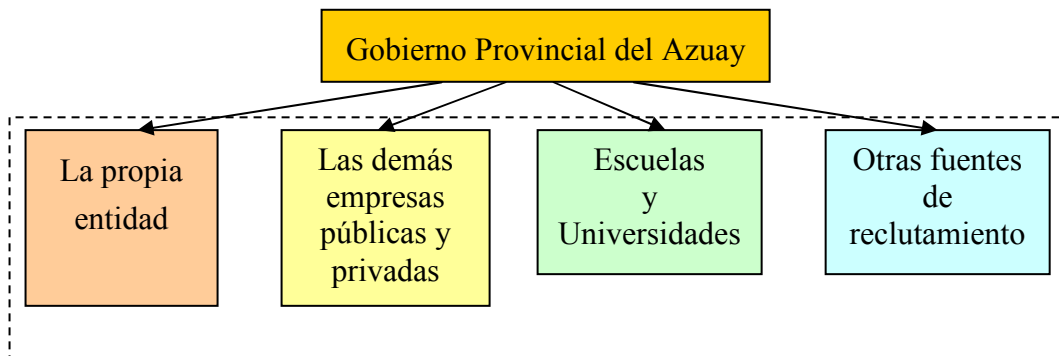
- Nombre de la entidad
- Logotipo de la Entidad
- Nombre del cargo
- Nivel de preparación académica
- Experiencia
- Forma cómo se recibirán las carpetas (currículum vitae)
- Documentos necesarios.¹²

Se debe tomar en cuenta que el modelo del aviso y su contenido, estará determinado por el tipo de cargo, tipo de candidato que se pretende reclutar, imagen de la entidad que se desea proyectar, el público al que estará dirigido.

El medio de comunicación colectiva que se debe utilizar será los diarios de mayor circulación. Si se requiere mayor difusión, se utilizarán la radio y otros medios afines. Además se pueden utilizar las páginas web, enviar avisos a las universidades, etc.

11 y 12. MARTINEZ, Lisette, "El Reclutamiento y la Selección de personal, aspectos para elaborar un manual" Acta Académica on line, Universidad Autónoma de centro América, número 18 pp, mayo 1996, disponible en internet, <http://www.uaca.ac.cr/acta/1996may/lmartinz.htm>

Mercado de recursos humanos de la entidad



Fuente. Adaptada de (CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos pagina 218)

5. RECEPCIÓN DE LOS DOCUMENTOS (CURRICULUM VITAE)

Después de haber publicado un aviso, o se ha hecho uso de cualquier otro medio de reclutamiento y recibido los curriculum vitae de los candidatos interesados, se procede a analizarlos y a seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos exigidos para el cargo vacante.

6. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA PRELIMINAR

La entrevista es muy importante para la selección de personal, el cual permite obtener información sobre las características del candidato, sus conocimientos, sus opiniones, sus ambiciones y su modo de desenvolverse.

La entrevista cumple una tarea informativa, ya que a través de ella el candidato recibe datos acerca de la organización y del cargo al que aspira, lo que le llevará a tomar una decisión de aceptarlo o rechazarlo.

Clases de entrevista

Las clases de entrevistas son innumerables pero para el análisis, vamos a considerar algunas tomadas de varios autores y de Internet lo siguiente.

- Según su finalidad pretendida: La de admisión, que puede ser, rápida, sobre todo si hay demasiados candidatos.
- Según su estructuración: La entrevista puede ser planificada, semi-libre o libre.
 - La planificada, sigue un diseño previamente trazado, lo que permite el control de la situación por el entrevistador.

- La entrevista semi-libre.- se realiza siguiendo un esquema preestablecido, pero sin mantenerse de una manera estricta.
- La entrevista libre.- se desarrolla normalmente y con gran claridad. El candidato entrevistado se expresa espontáneamente sin ninguna presión.

Para la entrevista se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

Comprobar cuidadosamente la trayectoria de vida del candidato,
Averiguar el ambiente y circunstancias en que el candidato fue criado, estudió y trabajó.

Conocer cuáles son los factores que motivan al candidato tanto en los aspectos profesionales como los particulares

Informar al candidato sobre el ambiente del cargo vacante, las posibilidades de ascenso; las condiciones de trabajo y otros aspectos.

La entrevista debe desarrollarse en un tiempo prudencial para obtener las informaciones más importantes.

Cuando se termine la entrevista debe tenerse la información suficiente que sirva para los objetivos trazados de modo eficiente y concreto.¹³

13. MARTINEZ, Lisette, "El Reclutamiento y la Selección de personal, aspectos para elaborar un manual" Acta Académica on line. Universidad Autónoma de centro América, número 18 pp, mayo 1996, disponible en internet, <http://www.uaca.ac.cr/acta/1996may/lmartinz.ht>

Pasos de la entrevista de preselección de personal

Información general:

- Datos personales: Nombres y Apellidos, nacionalidad, estado civil, edad, cédula, lugar de residencia, número telefónico.
- Información específica:
- Información previa: descripción del puesto, perfil del candidato, oferta de servicios.
- Requisitos académicos y profesionales: preparación académica, experiencia profesional.
- Historia laboral.
- Historia personal.
- Actividades e intereses actuales.

7. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA PROFUNDA

Es la función integradora de los datos que han sido suministrados de una manera simple por otras pruebas, nos dan una información más profunda del candidato, además recibe datos acerca de la entidad y del cargo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mucho mejor conocimiento.

8. APLICACIÓN DE LA BATERÍA DE PRUEBAS

La prueba es el resultado de un comportamiento observado en una persona; establece conductas acostumbradas, que se pueden expresar cualitativa y cuantitativamente.

Una batería de pruebas psicológicas evalúa tres aspectos importantes: inteligencia, habilidad y rasgos de la personalidad. Sirve como ayuda para seleccionar al mejor candidato, con las características que se requieren para el puesto respectivo.

Pruebas.

- De conocimiento: son aquéllas en las que se investigan los conocimientos generales

- De inteligencia: Se mide la capacidad de aprender, de percibir la relación entre un conjunto y sus elementos y la de descubrir el concepto y llevarlo a la práctica.
- De aptitudes: Se utilizan para demostrar las capacidades que tiene un individuo para un cargo determinado.
- De personalidad: Se mide el comportamiento de una persona en determinada situación.

Luego se realiza un diagnóstico, que informa los resultados obtenidos.

Informe de Evaluación Psicométricas

- Identificación: Nombre, edad, fecha de Nacimiento, escolaridad, puesto, fecha de evaluación, fecha del informe.
- Instrumentos utilizados:
 - Prueba de Habilidades
 - Prueba de Capacidad Intelectual
 - Entrevista de Selección
 - Datos relativos a la entrevista:
 - Estudios realizados.
 - Experiencia Laboral.
 - Datos familiares.
 - Estado de salud.
- Resultados obtenidos:
 - Actitud del candidato.
 - Inteligencia.
 - Habilidades.
 - Integración y conclusión ¹⁴

9. REVISION DE REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES

Luego se procede a revisar las referencias laborales. En primer lugar deben ser del jefe inmediato o de una persona con la que hubiera laborado últimamente.

14. “Reclutamiento y Selección”, Businessweek on line, 2006, <http://www.Gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm>

Este procedimiento debe incluir la investigación de lo siguiente:

- Efectividad en la realización de las labores encomendadas.
- Seriedad en las relaciones interpersonales;
- Asistencia y puntualidad en los trabajos encomendados;
- Calificación de la calidad de los trabajos

10. ELABORACIÓN DE LOS INFORMES DE PRESELECCIÓN

El informe debe ser enviado a la persona que remitió el Pedimento de Personal o a otra autoridad del departamento.

El informe debe presentar los datos del candidato agrupados en la siguiente manera:

- Datos personales;
- Nivel de cumplimiento en la realización de las labores encomendadas;
- Estudios realizados,
- Experiencia profesional;
- Comportamiento durante la entrevista;
- Metas y expectativas del candidato
- Fortalezas y debilidades del candidato;
- Resumen de la batería de pruebas aplicada
- Observaciones ¹⁵

11. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección lo realizará el Jefe del departamento de Recursos humanos de la entidad con la finalidad de facilitar el primer acercamiento entre los candidatos y el departamento donde existe la vacante.

12. CONTRATACIÓN

En base al informe realizado por el jefe del departamento donde existe la necesidad, se procede con la selección final del candidato, haciéndole conocer al

candidato seleccionado tal decisión, así como informarle la fecha y los primeros pasos que se deben cumplir para su ingreso como empleado o trabajador

13. CARTAS DE AGRADECIMIENTO A LOS CANDIDATOS PARTICIPANTES

Luego se procede a comunicar a los demás candidatos que no fueron elegidos, mediante una carta, la decisión final y el agradecimiento por la participación, así como una nota de que serán considerados en lo futuro cuando se presente alguna vacante.

14. ADMISIÓN

El personal del departamento de recursos humanos, ofrecerá la información al empleado de primer ingreso sobre los trámites administrativos de admisión, así como la presentación del personal que puede ofrecerle los servicios para su incorporación en la planilla y todos los trámites que corresponda hacer.

15. PRESENTACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO AL DEPARTAMENTO DONDE EXISTE LA VACANTE Y LUEGO REALIZAR LA INDUCCIÓN CORRESPONDIENTE.

El personal autorizado por el Jefe del departamento de recursos humanos de la entidad debe llevar al nuevo empleado o trabajador a la unidad administrativa donde existe la vacante del cargo para que conozca de su ingreso. Se le informa todo sobre su nuevo trabajo (conocimiento de la organización, políticas, objetivos, responsabilidades, beneficios, etc.).

15. CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, 5ta Edic. Edit. MacGraw Hill, Bogotá. 2001
“Reclutamiento y Selección”, Businessweek on line, 2006, <http://www.Gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm>

CONCLUSIONES

- No existe una adecuada planificación de la selección de Personal
- No se utilizan fuentes de reclutamiento
- Las pruebas de selección, se aplican únicamente para los puestos de profesionales, por medio de concurso de méritos y oposición, que por lo general no se manejan con procedimientos idóneos.
- No existen fuentes que proporcionen datos sobre cuantos candidatos por empleos fueron rechazados. Los puestos de empleados no profesionales han sido llenados por afinidades políticas en cada período de administración.
- En la actualidad la mayor parte de los puestos se encuentra llena por personal no removible (Nombramiento), y el restante son contratados mediante tercerización.
- No existe un plan anual de capacitación.
- Falta información concerniente a los reglamentos internos de personal especialmente a los trabajadores del área operativa.

RECOMENDACIONES

- En el Gobierno Provincial del Azuay, es importante que este manual de Selección de Personal se ponga en práctica.
- Se debería dar cursos de capacitación al personal del departamento de Recursos Humanos de la entidad, sobre la importancia de Reclutar y Seleccionar personal técnicamente.
- Crear un banco de oferentes mediante un registro de candidatos con sistemas computarizados y archivos manuales.
- Se debería tener como política interna el ascenso de personal para un cargo vacante y solo si no reúne los requisitos exigidos por el puesto buscar en fuentes externas.

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento Humano, Mc. Graw Hill, Bogotá 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto **Administración de Recursos Humanos**
5ta Edic. Edit. MacGraw Hill, Bogotá. 2001
- GARY, Dessler **Administración de Personal**, 8ava Edic.,
Pearson Educación, México, 2001
- ALLES, Martha **Gestión por Competencias**, 4ta Edic. Edit.
Granica, Buenos Aires.2003
- DAVILA, Sandra **Administración**, 1era Edic. Efecto Gráfico,
Quito, 2002
- BALAGUER, Angel **Un Timón en la Tormenta**, 1era Edic. Edit.
Díaz de Santos, Madrid. 2001

Internet:

- Reclutamiento y Selección www.gestiopolis.com
- Trabajo de Recursos Humanos www.Monografias.com
- Planeación de Recursos Humano Server2.southlink.com.ar

ANEXO 1

CUESTIONARIO

Empleado
Obrero
Contratado
Puesto

¿Conoce Ud. el Reglamento interno a que están sujetos los empleados y trabajadores de la entidad?

Si No

¿Tiene conocimiento sobre el contenido del manual de funciones?

Si No

¿Cómo supo sobre la existencia de un cargo vacante a llenarse en la entidad?

Prensa Personalmente Amigos

¿Cómo evaluaron sus conocimientos indique?

Pruebas Entrevistas Ninguno

¿Antes de ocupar su cargo le indicaron los departamentos, presentaron a su jefe inmediato, y a sus compañeros?

Si No

¿Está usted de acuerdo como se realiza actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal de la entidad?

Si No

Por que.....

Gracias por su colaboración.

Su informe será confidencial.

ANEXO 2

Formulario de requisición

DATOS DE LA EMPRESA:	
Nombre de la Entidad:	Gobierno Provincial del Azuay
Tipo de empresa:	Pública
Número de personas que laboran en la Entidad:	
Domicilio:	
Ciudad:	
Estado civil:	
Teléfono:	
Fax:	
E-mail:	
¿Cuenta con personal con alguna discapacidad? Si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	¿Sería posible incorporar personas con alguna discapacidad a su empresa? Si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ¿Por qué? <input type="checkbox"/>
Persona que solicita el servicio:	
Puesto del solicitante:	
REQUISITOS:	
¿Desea que la vacante sea publicada en la página web? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	
Puesto requerido:	
Horario del puesto:	
Número de vacantes:	
Nivel de escolaridad requerido:	
(Seleccione la(s) licenciaturas o postgrado(s) que requiera)	<input type="checkbox"/> Administración de Empresas <input type="checkbox"/> Administración Financiera <input type="checkbox"/> Contaduría Pública <input type="checkbox"/> Informática <input type="checkbox"/> Ingeniería Ambiental <input type="checkbox"/> Ingeniería Civil <input type="checkbox"/> Ingeniería Mecánica <input type="checkbox"/> Ingeniería en Sistemas

	<input type="checkbox"/> Arquitectura <input type="checkbox"/> Ciencias de la Comunicación <input type="checkbox"/> Derecho
Postgrados requeridos:	
Experiencia:	no <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/>
Años:	
Experiencia en área:	
Conocimientos específicos:	
El puesto requiere de :	
Disponibilidad de viajar:	no <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/>
Disponibilidad de automóvil:	no <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/>
Disponibilidad de cambio de residencia	no <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/>
Lugar:	
Edad mínima:	
Edad máxima:	
Estado civil:	
Sexo:	
Actividades a realizar en el puesto:	
COMPETENCIAS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES	
<input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Coordinación de Grupos <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Don de mando <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Hablar en público <input type="checkbox"/> Redacción <input type="checkbox"/> Relaciones Públicas <input type="checkbox"/> Toma de decisiones	

<input type="checkbox"/> Delegación de funciones <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	
OFRECIMIENTOS:	
Capacitación:	
Desarrollo:	
Sueldo y salarios:	
Prestaciones:	De ley <input type="checkbox"/> Superiores a ley <input type="checkbox"/>
Otros ofrecimientos:	
Nota.- Favor de verificar la información antes de enviarla.	

Fuente adaptada de: “Manual de Empleados”,
<http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem2.shtml>

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY”

Ensayo previo a la obtención del Título
de Ingeniero Comercial.

REALIZADO POR: MARCO CHALCO Q.

DIRECTOR: Ing. Com. Humberto Jaramillo G.

CUENCA - ECUADOR

2006

INDICE

CAPITULO I	7
1. ANTECEDENTES	7
1.1. INSTITUCION “GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY	7
1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
1.1.2. MISION.....	11
1.1.3. VISION.....	11
1.1.4. VALORES INSTITUCIONALES	12
1.1.5. ORGANIGRAMA.....	13
1.1.6. OBJETIVOS	14
General	14
Específicos	14
CAPITULO II.....	16
2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS.....	16
2.1. Descripción de Cargos	16
2.1.1. Concepto.....	16
2.2. Análisis de Cargos	17
2.2.1. Concepto.....	17
2.3. ESTRUCTURA	17
Nivel de Gobierno.....	17
Nivel Asesor.....	18
Nivel de Apoyo	18
Nivel Operativo.....	18
Nivel de Unidades Desconcentradas	18
2.4. METODOS DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS	19
2.5. ETAPAS DEL ANALISIS DE CARGOS	19
2.6. OBJETIVOS DE LA DESCRIPCION Y EL ANALISIS DE CARGOS .	21

CAPITULO III	24
3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	24
3.1. Reclutamiento de personal	24
3.1.1. Concepto.....	24
3.1.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	25
Reclutamiento interno.....	25
Ventajas del reclutamiento interno.....	25
Desventajas del reclutamiento interno	26
Reclutamiento externo	26
Ventajas del reclutamiento externo	26
Desventajas del reclutamiento externo.....	27
3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL	29
3.2.1. Concepto.....	29
3.2.2. LAS TECNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	31
Objetivos de la Selección de Personal.....	32
Selección Interna	32
Razón de Selección	32
Selección externa	33
Recepción de carpetas.....	33
Pruebas de Aptitud.....	34
Entrevista	34
Confirmación de datos y referencias	34
Exámen médico.....	35
Resultados	35
3.3. LA CONTRATACION	37
Desafíos de la Organización	38
Limitantes Internas	38
3.4. LA INDUCCION.....	38
Propósitos de la inducción	39
Análisis	39
3.5. DESARROLLO MEDIANTE MUESTREO	39
Muestra.....	40
Investigación.	42

Cuestionario de preguntas.....	42
Conclusiones de la investigación	48
 CAPITULO IV	 50
4. MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY	50
4.1. Objetivos	50
4.2. VENTAJAS DEL MANUAL	50
Políticas:	51
De requisición	51
Procedimientos	51
4.3. DESARROLLO DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	52-62
 CONCLUSIONES	 63
 RECOMENDACIONES	 64
 ANEXOS	 65
 BIBLIOGRAFIA	 66

