

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en
Administración de Empresas

Tema General: Gestión de Recursos Humanos
Subtema: Análisis de la Gestión y Desarrollo del Talento Humano en la
Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino.

Elaborado por:

Br. Ruth Marina Cruz Chirino

Br. Héctor Fernando Almendárez Orozco

Tutora:

Lic. Lorena Aguilar Scampini

Managua, Nicaragua, Diciembre de 2015

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACIÓN DOCENTE	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVOS	3
CAPÍTULO I: ADMINISTRACION MODERNA DE RECURSOS HUMANOS.....	4
1.1 Aspectos fundamentales del área de recursos humanos.....	4
1.1.1 Sistema de administración de recursos humanos.....	7
1.1.1.1 Las organizaciones y las personas	9
1.1.2 Sub sistema de Integración de Recursos Humanos	11
1.1.2.1 Reclutamiento y Selección del personal.....	13
1.1.3 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	16
1.1.3.1 Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal.....	17
CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
2.1 Gestión del Talento Humano.....	21
2.1.1 Talento Humano y Competencias	22
2.1.1.1 Talento Humano.....	22
2.1.1.2 Competencia	24
2.1.1.3 Principales cualidades de las competencias	25
2.1.2. Implementación del Modelo de Gestión por Competencias	29
2.1.2.1 Gestión por Competencias.....	29
2.1.2.2 Objetivos de un sistema de competencias	32
2.1.2.3 Implantación del sistema.....	33
2.1.3 Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo	36

CAPITULO III. EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD SANDINO	39
3.1. Antecedentes	39
3.1.1 Desarrollo organizacional.....	42
3.1.1.1 Objetivo General	42
3.1.1.2 Misión.....	42
3.1.1.3 Estructura Organizacional	42
3.1.2. EL funcionamiento actual en los procesos de la gestión del talento humano de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino.....	47
3.1.3 Diagnóstico del estado de situación actual de la Gestión del Talento Humano de la Alcaldía de Ciudad Sandino.....	48
3.1.4 Análisis de la Gestión y desarrollo del talento Humano en la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino	52
3.1.4.1 Recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano en la alcaldía de Ciudad Sandino	52
CONCLUSIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	59

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a Dios, por ser el criador de nuestras vida y darnos la sabiduría para culminar este proyecto profesional que hoy satisfactoriamente concluye, a nuestras familias quienes inspiraron y acompañaron este esfuerzo con sus consejos, a nuestras instituciones de trabajo por darnos la oportunidad de emprender este camino, y a la Facultad de Ciencias Económicas del Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador (RUCFA) por su solidaridad, apoyo y acompañamiento en nuestros últimos momentos que fueron piezas invaluableles en nuestra formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A finales de agosto del año 2013 en coordinación el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, a través de la Carrera Administrativa Municipal (CAM) y Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA abordaron conjuntamente la importancia de la formación profesional de los servidores públicos municipales con el fin de mejorar la calidad de vida de cada uno de los colaboradores y de esa forma alcanzar niveles de productividad haciendo uso de los conocimientos teóricos-prácticos desde el puesto de trabajo en el que nos desempeñamos.

Este trabajo final que ponemos en manos de los posibles lectores, es fruto del esfuerzo de más de tres años de trabajo que entregamos día a día dejando a nuestra familia más querida para alcanzar el título de Licenciado en Administración de Empresas. Sin embargo, no hubiéramos podido llevar a buena escala este proyecto sin la colaboración y experiencia del Gobierno Nacional, la disposición de la Universidad.

Más que sumar, hemos multiplicado, gracias al talento de tantos maestros que han contribuido a la formación integral y el enriquecimiento intelectual transferido, que serán de gran utilidad en el cargo que actualmente nos desarrollamos como servidores o asociados públicos del Gobierno Municipal y La CAM. Nuestro respeto mutuo a altos dirigentes de nuestro Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional, Universidad UNAN – Managua y Carrera Administrativa Municipal por darnos la oportunidad de profesionalizarlos y contribuir al desarrollo de nuestra sociedad.

VALORACIÓN DOCENTE

RESUMEN

Describir y dar a conocer los Recursos Humanos de nuestra institución, es hablar de los asociados, de la imaginación, de la razón, de la fortaleza, de la gestión y de la interacción. Visto por qué los recursos humanos es una de las unidades que en los últimos años ha sufrido cambios y transformaciones, no solo por la ubicación estratégica que debe ocupar sino por cada uno de los elementos conocidos y desconocidos en las funciones de los servidores públicos en que se desempeñan.

Atendiendo la importancia que tienen las personas en una organización como principal recurso sustantivo capaz para desarrollar mutuamente acciones y tareas previas; fue la base en esta investigación documental referida a la Gestión de Recurso Humano, con el objetivo de conocer los desafíos que enfrentan los asociados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino ante la falta de una buena Gestión del desarrollo y Talento Humano como parte integral al funcionamiento cíclico y fluido de cada colaborador desde el puesto de trabajo.

Después de haber realizado un análisis de la información registrada y existente en las dependencias de la Institución como los aspectos bibliográficos consultados desarrollamos la investigación segregada en tres capítulos básicos que recogen el que hacer del departamento de Recursos Humanos de Ciudad sandino.

En un primer capítulo abordamos la Administración Moderna de los Recursos Humanos fundamentada en aspectos meramente conceptual con el propósito de crear un marco teórico conceptual de la Gestión de los Recursos Humanos.

En el segundo capítulo se aplicó encuesta como una herramienta que nos ayudara a diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano y a partir de los procesos de integración del desarrollo personal se aprovecharon los datos compilados con el instrumento aplicado a los asociados para verificar el funcionamiento del departamento de recursos humanos de la alcaldía de Ciudad Sandino. En lo sucesivo abordamos en el tercer capítulo del documento los aspectos generales de la organización como los antecedentes, estructura organizativa, sugerencias a implementaren el proceso del desarrollo del Recurso Humano.

A si mismo se nos hizo oportuno plasmar una serie de conclusiones que serán útiles retomarlas para el buen funcionamiento de la organización en pro del mejoramiento sistemático del departamento de recursos humanos que le permitirá fortalecer y desarrollar no solo al colaborador sino también al municipio haciendo de la organización más productiva y sirviendo al protagonista final con mayor eficiencia y eficacia.

INTRODUCCIÓN

Este documento está enfocado a elaborar un diagnóstico de la situación de la gestión del talento humano en la municipalidad de Ciudad Sandino, a partir de la conceptualización de la Administración de Recursos Humanos, siendo los asociados el elemento integral y fundamental de la organización, sobre todo desde la perspectiva del desarrollo de sus competencias y su relación con la eficiencia y efectividad organizacional.

En virtud que la gestión del talento humano implica muchos elementos que se integran de manera sistemática, en este estudio nos concentraremos en el diagnóstico de dos procesos claves como: La provisión del personal a la organización, aspecto que comprende el reclutamiento y la selección, así como la inducción. Seguidamente el desarrollo del personal, a través de la capacitación y formación, para el buen desempeño de las personas en los puestos que ocupan, o bien, para puestos que en un futuro puedan ocupar por las vías de promoción.

Estamos seguros que este instrumento servirá de referencia a los tomadores de decisiones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, para tomar las acciones más apropiadas en aras de mejorar las capacidades del talento humano, así como el buen funcionamiento del desempeño en sus cargos, en función del cumplimiento de los objetivos, metas y acciones del Gobierno Municipal.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo surge como iniciativa de realizar una investigación documental producto del aumento en la rotación de personal y de la insatisfacción en el desempeño laboral así como el desconocimiento de las funciones de los asociados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino; que finalmente afectan los resultados en la productividad en todos los niveles jerárquicos, ya que no se puede medir cada una de las actividades planificadas del talento humano debido a que no está siendo aprovechado al máximo en la administración de los servicios públicos.

Producto a los síntomas observados en la fuerza laboral fue necesario llevar a cabo el presente diagnóstico, enfocados en la gestión de recursos humanos que sirvan como base para establecer estrategias de mejoras continuas en el desempeño y aplicación para el departamento de recursos humanos de la municipalidad, con el fin último de prevenir riesgos y trastornos en el ambiente laboral, en pro de mejorar la gestión organizacional de la municipalidad.

Como futuros profesionales queremos aportar este tipo de investigación documental para los estudiantes de la Carrera de Administración de Empresa, y en especial a todos a aquellos alumnos que requieran de información referida al que hacer municipal.

OBJETIVOS

General:

Conocer los desafíos que enfrentan los asociados de la Alcaldía de Ciudad Sandino ante la falta de una buena Gestión del Desarrollo y Talento Humano.

Específicos:

- 1) Establecer el marco teórico y conceptual de la gestión de recursos humanos como base para el análisis a realizar.
- 2) Diagnosticar el estado de situación de la gestión del talento humano de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, a partir de los procesos de integración y desarrollo de personal.
- 3) Proponer un marco de recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, con base en los resultados del diagnóstico.

CAPÍTULO I: ADMINISTRACION MODERNA DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Aspectos fundamentales del área de recursos humanos

Según Chiavenato, (2007) en cada organización existe un sistema de administración de los recursos humanos en los que se incluye, valores, visión, misión y metas expresas o implícitas de la estructura organizativa; la calidad de su liderazgo, comunicación y dinámica de grupo; la naturaleza de las organizaciones formales e informales; y la influencia del ambiente social. La participación activa de los asociados como parte integral de la empresa que contribuyen al cumplimiento de las metas, objetivos, estrategias y fines; con calidad, eficiencia y eficacia. (pág. 111).

Para lograr las metas propuestas se trazan actividades y tareas bien definidas que apunten al que hacer para la cual fue creada la empresa o la organización que vincula la cultura con la participación de las actitudes personales de los asociados y los factores situacionales que generan motivación y el logro de las metas.

Las personas son parte de la organización y en ella desempeñan determinadas funciones, así mismo pasan gran parte de su tiempo laborando para la empresa. El Departamento de Recursos Humanos que contribuye al desarrollo y desempeño de los asociados con una dirección definida para ejecutar sus actividades y tareas, a través de procesos integrados de gestión de personas, dotando a la Institución de recursos humanos capacitados e idóneos, aportando en el cumplimiento de los objetivos, metas y desafíos desde el punto de vista individual y grupal.

La administración de recursos humanos es el conjunto sistémico de actividades administrativas para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

Idalberto Chiavenato dice que el Área de Recursos Humanos se basa en algunos aspectos fundamentales.

Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.

Las personas como individuos y no como puros recursos de la organización.

Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.

Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. (Idalberto Chiavenato 3ra. Edición pág. 9)

Según la profesora Liliana Rodríguez Beltrame cátedra en administración de personal. La Gestión de los Recursos Humanos trata de selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc. (pág. 11)

La Motivación. Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, donde los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

Dirección y enfoque de la conducta factores positivos siendo la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño. Nivel del esfuerzo aportado a contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante.

Persistencia de la conducta de mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro. (John W. Newstrom. 13ra. Edición pág. 107 - 109)

Por lo tanto la motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se origina en ellos. Deben reforzarse sus actos positivos para la organización, como crear satisfacción entre los consumidores mediante un servicio personalizado. Además, los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras.

Conducta Humana. Es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona, los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética.

Y se retoma como actitudes: que son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y en última instancia, se conducen. Por lo tanto las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, tal como una ventana porta el marco para mirar hacia adentro o hacia afuera de un edificio. (John W. Newstrom. 13ra. Edición pág. 217)

Es evidente que las actitudes de los empleados son importantes para las organizaciones, como se aprecia en el relato anterior. Las actitudes negativas son tanto un síntoma de problemas ocultos como una causa que contribuye a generar dificultades posteriores en la empresa. Las actitudes descontento pueden provocar huelgas, lentitud laboral, ausencias y rotación de personal. También pueden detonar quejas, bajo desempeño, producción de mala calidad, servicio deficiente al cliente, robo de los empleados y problemas disciplinarios.

1.1.1 Sistema de administración de recursos humanos

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles, a fin de alcanzar las metas. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos: Alcance de los objetivos, por medio de personas, a través de técnicas y en una organización.

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos Organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. Para analizar y comparar las distintas formas con las que las organizaciones administran a sus participantes.

La acción administrativa puede asumir distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Sin embargo no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles. Para simplificar la metodología en este caso se utilizó cuatro variables organizacionales:

- a) Proceso de toma de decisiones: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones son centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúspide de la jerarquía o dispersas en la periferia de la organización.
- b) Sistema de comunicaciones: define cómo se transmiten y reciben las comunicaciones dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.
- c) Relación interpersonal: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas. Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
- d) Sistema de recompensas y de sanciones: define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa

motivación es positiva y motivadora o negativa e inhibidora. (Idalberto Chiavenato 8va edición Pág. 111 - 124)

Por lo tanto el sistema de administración de los recursos humanos no es más que el interfaz entre la gestión del talento humano y la tecnología de información lo que nos permite combinar los distintos recursos con que cuenta la organización para el cumplimiento de sus actividades administrativas a partir de la planificación y tratamiento de los datos previos.

Se puede decir que un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los miembros u asociados de una organización. Su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor del asociado y el dueño de la organización.

1.1.1.1 Las organizaciones y las personas

Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización. El dilema del Área de Recursos Humanos (ARH) es tratar a las personas como tales: dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, entre otros, o como recursos: con habilidades, capacidades, conocimientos, etc.

La segunda opción está ganando terreno a la primera; por vincular cualidades propias del conocimiento intelectual. Las organizaciones se constituyen con personas, el estudio sobre éstas es fundamental para el área de recursos humanos.

Para entender la conducta de las personas, es necesario entender que éstas viven y se mueven en un campo psicológico y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente. Además de esto, el estudio de la

conducta humana debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano.

Entre los factores internos y externos que influyen en la conducta humana está la motivación; la conducta se puede explicar a través del ciclo motivación que termina con la satisfacción, la frustración, o la compensación de las necesidades humanas. Se pueden clasificar en primarias siendo esta de las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que las secundarias refieren a lo social, de aprecio y de autorrealización; ambas actúan simultáneamente, con el predominio de las secundarias o superiores.

Se puede explicar la motivación mediante la influencia de dos factores: los factores higiénicos o de insatisfacción y los factores motivacionales o de satisfacción. Pero la motivación también puede explicarse por medio de un modelo situacional: la motivación para producir depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios por ejemplo de la productividad en relación con los resultados finales dinero, beneficios, promoción, etc. El estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por éste.

En función de ello, la conducta humana en las organizaciones presenta características importantes para el área de recursos humanos, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente el área de recursos humanos. (Idalberto Chiavenato 8va edición pág. 79 – 89)

He aquí donde consideramos que la relación entre los asociados y las organizaciones es compleja y dinámica porque el asociado debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación, y ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación y poder sobre vivir dentro del sistema administrativos de los recursos humanos.

1.1.2 Sub sistema de Integración de Recursos Humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema. (Idalberto Chiavenato. 8va edición Pág. 129).

La integración de personas a la organización implica saber encontrar la persona idónea para el puesto. Esto trae consigo la necesidad de tener bien definidos los perfiles de puestos de la organización, de tal forma que de ellos se desprendan las características y competencias que debe tener su ocupante para el buen desempeño del mismo.

De aquí se deduce el carácter multivariado del área de recursos humanos pero sobre todo su carácter situacional, siendo una responsabilidad de línea de cada jefatura y una función de Staff. En realidad, el área de recursos humanos puede visualizarse como un sistema cuyo proceso involucra cinco subsistemas interdependientes siendo.

Proceso	Objetivos	Actividades Involucradas
Integración	¿Quiénes trabajarán en la organización?	Investigación de mercado de RH. Reclutamiento de personas Selección de personas.
Organización	¿Qué harán las personas en la organización?	Socialización de las personas. Diseño de puestos. Descripción y análisis de puesto. Evaluación de desempeño.
Retención	¿Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización?	Remuneraciones y retribuciones. Prestaciones y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
Desarrollo	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?	Capacitación. Desarrollo organizacional.
Auditoría	¿Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas?	Banco de datos/Sistema de información. Controles-Constancia-Productividad-Equilibrio Social

Las políticas de recursos humanos, por lo general se basan en cómo cuidar cada uno de estos cinco subsistemas. Sin embargo, en función de sus objetivos y de su influencia dentro de las distintas áreas de la organización, las dificultades con las que se encuentra el área de recursos humanos son enormes. (Idalberto Chiavenato 8va edición pág. 111 – 119)

Finalmente es oportuno hacer del conocimiento que los sub sistema de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones bien definidas donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal y que por ende se debe cumplir.

1.1.2.1 Reclutamiento y Selección del personal

- a. Reclutamiento. Implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de Staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento. (Idalberto Chiavenato. 8va edición Pág. 155)

Para otros autores el reclutamiento es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado en la organización generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potenciales calificados y capaces de desarrollar el puesto de

trabajo en la empresa. Habitualmente se utiliza el periódico y otras bolsas de trabajo sin obviar el reclutamiento interno.

Durante esta fase se hace necesaria la presentación del Curriculum en donde se pide al candidato al puesto que detalle sus datos personales, laborales, educación entre otros. Otra forma es haciendo uso de la tecnología Internet o redes sociales, este proceso puede llegar a ser largo pero es la forma más básica para la selección de personal capaz.

- b. La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada. Por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger, decidir, de clasificar, de filtrar la entrada y de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de elegir al hombre idóneo para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

En esta etapa se puede determinar el proceso de selección como si se formara de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas, económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil, la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

1. Selección con un único acto para decidir: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
2. Selección secuencial de dos actos de decisión: se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato.

En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización.

3. Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
4. Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: este se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las

necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual.

Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de test a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño. (Idalberto Chiavenato 8va edición página 189)

Desde nuestra perspectiva, la selección se inicia la aplicación de los primeros filtros en el proceso de la búsqueda del nuevo asociado una vez que se hayan desechados los Curriculum que no cubren el perfil del cargo se convoca a una entrevista a las personas que cumplen con las expectativas de la empresa. Además se puede realizar un examen pre ocupacional para conocer cómo se encuentra el recurso humano. La selección del personal se puede dar de forma individual o grupal.

1.1.3 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de Recursos Humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial, las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

Las organizaciones hacen uso de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor para lograr que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

La capacitación, el desarrollo del personal, el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación, desarrollo individual o en equipo o de aprendizaje organizacional.

Cómo aprenden las personas, las organizaciones del personal; si se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio refiriendo a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan. (Idalberto Chiavenato. 8va edición Pág. 379)

1.1.3.1 Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:

1. Fuerte enfoque en agregar valor a las personas, a la organización. La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos sus habilidades de los trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contarán con conocimientos, habilidades y destreza que habían adquirido en sus experiencias con otras empresas del mercado.

No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir.

Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, no como un esfuerzo único aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente.

2. Participación activa de los gerentes con sus equipos. Se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación, desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática.
3. Intensa vinculación con la actividad de la empresa. Los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de recursos humanos, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa enfocándose cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa.
4. Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de los asociados. Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente desarrollo profesional.
5. Continua preparación de la empresa de las personas para el futuro para el destino. Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro hacia el destino de las personas, así como de la empresa.
6. Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.
7. Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.

8. Importancia en las técnicas grupales y solidarias. Los procesos de capacitación de desarrollo privilegian el trabajo en conjunto más la actividad en grupo.

La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. (Idalberto Chiavenato 8va edición pág. 410 -411)

Idalberto Chiavenato, (2007), concluye: que los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación a nivel microscópico; el desarrollo organizacional a nivel macroscópico. (pág. 413)

La capacitación es un tipo de educación profesional más específica que la formación profesional y el desarrollo profesional. La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta. Su contenido involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes conocimientos. Siendo la capacitación una responsabilidad de línea en función de Staff.

Es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas: detección de las necesidades, programa de capacitación, implementación y evaluación de los resultados. La detección de necesidades involucra un diagnóstico de los problemas de la capacitación se puede hacer en tres niveles de análisis: en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos existentes, en el de las operaciones, en las tareas que deben realizarse.

El programa de capacitación busca planear cómo se atenderán las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo capacitar, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción.

La implementación de la capacitación implica el binomio instructor la relación de instrucción de aprendizaje. La evaluación de los resultados de la capacitación busca obtener la retroalimentación del sistema por ellos se puede hacer en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos o en el nivel de las tareas y las operaciones.

Por otra parte, la capacitación o el desarrollo actualmente pasan por una verdadera revolución; esto se debe a la educación a distancia, la proliferación de universidades corporativas. Además de resaltar las competencias básicas de la administración del conocimiento se amplían enormemente los horizontes de la capacitación y el desarrollo.

Es importante destacar que en cada organización existe un subsistema de desarrollo de los recursos humanos en los que se incluye, valores, visión, misión, metas expresas o implícitas de la organización la calidad de su liderazgo, comunicación, dinámica de grupo, naturaleza de las organizaciones formales e informales y la influencia del ambiente social. La participación activa de los asociados como parte integral de la empresa que contribuyen al cumplimiento de las metas, objetivos, estrategias, fines con calidad, eficiencia y eficacia.

Para lograr las metas propuestas se trazan actividades, tareas bien definidas que apunten al quehacer para la cual fue creada la empresa o la organización además que vincula la cultura con la participación de las actitudes personales de los asociados, los factores situacionales generan motivación y el logro de las metas.

CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1 Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano también es conocida como Gestión del Capital Humano en la Administración de Recursos Humanos, entre otros términos, que si bien surgieron a partir de diferentes enfoques, siempre dirigidos a un mismo objetivo, lograr la eficiencia y la efectividad de las organizaciones a través de su gente.

El manejo adecuado del Recurso Humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar su compromiso, motivación y retención. El costo del reclutamiento y la selección de personal inducen y obliga a una administración efectiva de este proceso y colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

El término, “Gestión del Talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general; es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la Gestión del Talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. (Martha Alles. 1ra. Edición. Pág. 25)

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la Gestión del Talento dentro de una organización deben siempre incluir: La Gestión del Desempeño, el desarrollo del liderazgo, la planificación de los recursos humanos y la identificación de las brechas de talento y el reclutamiento.

Dicho término de la Gestión del Talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales demostrados por comportamientos definidos.

Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones.

Finalmente la gestión del Talento Humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente; busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Hoy día el retener o incluso atraer a aquellas personas con talento resulta ser una prioridad de las organizaciones.

2.1.1 Talento Humano y Competencias

2.1.1.1 Talento Humano

Martha Alles refiere que el Talento Humano se entiende como el conjunto de dotes intelectuales de una persona. A partir de esta definición será necesario discernir cómo está conformado dicho conjunto. En la perspectiva de la gestión de

recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias: sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. Como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber; sinónimos de conocimientos, querer es compromiso y poder refiere a la autoridad. (pág. 57)

- a) Conocimientos: Es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- b) Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega. También se le conoce como competencias personales.
- c) Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

El concepto de talento es congruente con el de competencias, “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”. A si mismo considera la competencia como “aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin.

- d) Suficiencia o idoneidad: Para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”. En otros términos la competencia es una característica de una persona que se manifiesta en un rendimiento satisfactorio en varios aspectos específicos de su desempeño laboral. (Pág. 25).

2.1.1.2 Competencia

Es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad. En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo. (Profesora Liliana Rodríguez Beltrame. Cátedra Administración de Personal. Pág. 22).

Una competencia no es algo espontáneo, ni algo que se da de por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee. En el ejercicio de las competencias se demuestra el talento que es un don complejo y completo porque involucra conocimientos, actitudes y destrezas.

Una persona puede tener conocimientos, pero no compromiso; puede tener conocimientos y compromiso, pero no destrezas; puede tener destrezas y compromiso, pero no los conocimientos. Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de cómo “sé hacerlo, quiero hacerlo y puedo hacerlo”.

Por lo tanto el Talento Humano y las Competencias, actualmente para las empresas constituye un reto: captar personas verdaderamente competentes y lograr el mejoramiento del desempeño laboral de cada uno de los miembros de la organización, ya que son estos los principales protagonistas en el cumplimiento de los objetivos trazados, lo que impone como necesidad vital que se gestione en eficaz y eficientemente su talento humano.

Obsérvese entonces que todo esto nos lleva a dos componentes importantes de la Gestión de Recursos Humanos. Primeramente, todos los aspectos concernientes a la provisión de las personas en las organizaciones, centrados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal; relativo a la capacitación y el desarrollo del personal que ya es parte de la organización.

2.1.1.3 Principales cualidades de las competencias

Características permanentes de las personas se da el poner de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Que están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole. Que tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Que pueden ser generalizables a más de una actividad.

A- Competencias existentes

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines de distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión.

Organización en particular. La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

B- Partes que compone una competencia

Una motivación, un rasgo, una destreza, el auto imagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo. De hecho, las Competencias combinan en sí, los psicológicos tienden a separar: los conocimientos y habilidades, las motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad, lo psicomotriz o conductual y lo psicofísico o psicofisiológico por ejemplo, visión estroboscópica o de colores. Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo.

C- Contenidos implicados en una competencia

- a) Saber: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- b) Saber hacer: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- c) Saber ser: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- d) Saber estar: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

D- Elementos o características que componen una competencia

- 1- Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, dirigen acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.

Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

- 2- Rasgos: Son características permanentes o típicas de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional; algunas personas no se salen de sus casillas y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés, ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
- 3- Auto concepto imagen de sí mismo: Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores.

Un ejemplo sería la autoconfianza la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros conocimientos:

- a) Específico del puesto. Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico.
- b) Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Modelos de competencias. Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales.
- c) Modelo Funcional: orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy

extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda.

En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

- d) Competencia funcional. Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.

- e) Modelo conductual: que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

- f) Competencia Conductual. Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.

- g) Modelo Constructivista o Integrativo: donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al

contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia.

Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Siendo el más difícil y complejo de implementar. (<http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>)

2.1.2. Implementación del Modelo de Gestión por Competencias

2.1.2.1 Gestión por Competencias

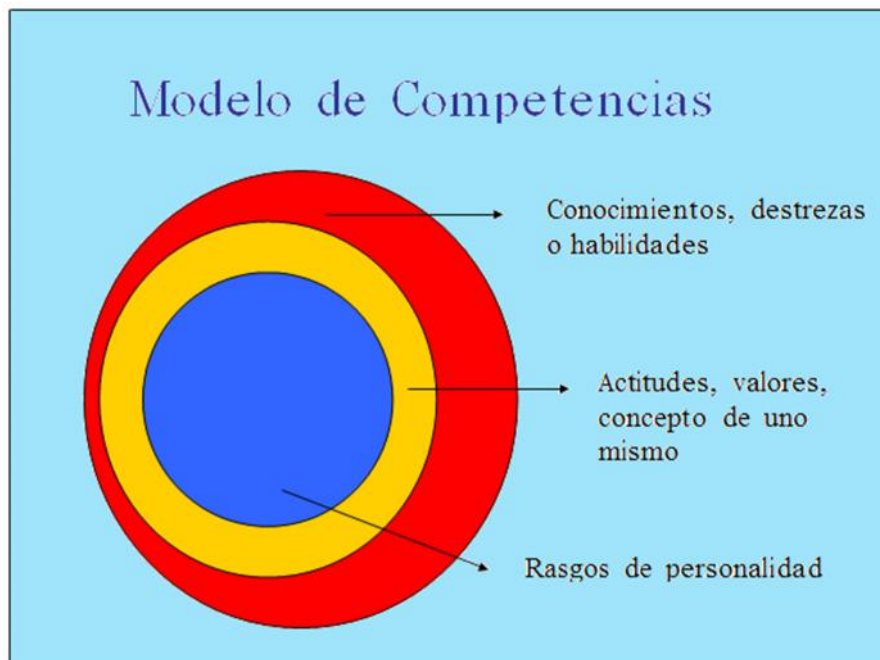
Gestión por Competencias. Consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa hacia dónde vamos, los objetivos y la misión que hacemos y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles.

Para Liliana Rodríguez el modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas. Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente. (pág. 18)

1- Modelo de Competencias:

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

Figura Modelo de competencias



Modelo de Competencias como proceso global de descripción de perfiles
Fijación de niveles de requerimiento

Nivel 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo

Nivel 2: La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada

Nivel 3: La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado.

Nivel 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada.

Nivel 5: La competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor

2- Etapas para la implementación del modelo:

Sintéticamente, podemos definir las siguientes etapas para implantar un modelo de competencias:

- i. Identificación de los factores clave de la organización.
- ii. Definición del Directorio de Competencias
- iii. Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo tipo
- iv. Evaluación de las competencias personales
- v. Identificación de la brecha existente
- vi. Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada.

3- Implementación del modelo de competencias:

Las distintas etapas que se deberán abordar en cualquier proceso de implementación del modelo.

Que se realice a nivel de toda la organización. Esto ayudará en la obtención de mejores resultados, ya que los beneficios se extenderán a todas las áreas.

En primer lugar, como ya lo expresamos, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo, sin el apoyo real de la alta gerencia, en nuestra opinión, carece de todo sentido sencillamente recomendamos abstenerse.

Complementariamente, es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de comunicación, contención y apoyo logístico. Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.

Determinación del equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.

Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. (Profesora Liliana Rodríguez. Cátedra administración de empresa. Pág. 17)

2.1.2.2 Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo primordial del en foque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- c) La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- d) La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

- e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.1.2.3 Implantación del sistema

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar ideas en la ejecución.

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera/sucesión
4. Promoción
5. Retribución
6. Desempeño
7. Potencial.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- a) Perfiles ideales de los puestos:

Grado de adecuación persona al puesto o análisis de brecha, Necesidades de formación individual y grupal, Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto. Potencial de la persona a corto plazo. Al mismo tiempo el

sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

b) Diccionario de competencias organizacional:

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

c) Las competencias empleadas deben ser:

Adecuadas al tipo de organización; adaptadas a la situación actual y deseada. Exhaustivas, de terminología clara, de fácil identificación y evaluación, análisis de los puestos de trabajo, definir perfiles de competencias, evaluación sistemática y redefinición de perfiles.

d) La sensibilización:

Esta etapa nos permite dar a conocer el sistema a los directivos, gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir, ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización. En el desarrollo de la misma está contemplada la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado, de igual forma conocerá la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados.

Las sesiones de sensibilización consistirán en:

Reuniones, Focos de Discusión, Charlas y Seminarios, Plenarias, Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias una vez

lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa, la cual está compuesta por dos acciones principales:

- 1) Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa. Realizando una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno. En este punto la empresa determina cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo si hemos contratado a la persona adecuada o no.
- 2) La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad existiendo diferentes métodos utilizados que permitan a las organizaciones identificar las competencias organizacionales y sus niveles, entre los de mayor frecuencia se encuentran:

A- Reclutamiento y selección por competencias

La Gestión eficaz de los Recursos Humanos de una organización comienza con una correcta selección del personal que la forma. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, entre otras. Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes, debido a la rotación de personal.

Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas. El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, aunque debemos tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

2.1.3 Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo

Este tema dentro de la Gestión de Competencias, es uno de los que se encuentran hoy en el "punto de mira" de muchas organizaciones. En este sentido podemos afirmar que este interés está más que justificado, ya que es precisamente el desarrollo la vía para las convertir las competencias requeridas, y ya diagnosticadas, en un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa.

Respecto a lo que se entiende por desarrollo de competencias, considero que la definición que ofrece Diego Escribano 1999 es bastante completa. La autora, desde su experiencia práctica define el desarrollo de competencias como el "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño.

Frecuentemente, el término desarrollo se utiliza indistintamente o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro. Aun cuando ambas aproximaciones son complementarias, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

El Coaching. Es un Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Y trata de tres acciones comunes: individual, grupal y mixto.

Coaching clásico o individual, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona. El grupal, contempla el diseño de un programa para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos. La mixta, incluye un programa diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Mentoring. El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, esta modalidad es utilizada para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

"El learning contract" esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización. Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; mediante un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes. Autodesarrollo. (http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/desarrollo_de_competencias.)

CAPITULO III. EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD SANDINO

3.1. Antecedentes

La Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino fue creada bajo la ley N°329, publicada en la gaceta del diario oficial; Enero del 2000. Antes de su aprobación funciono como el Distrito Número Uno del Municipio de Managua. y partir del 15 de enero del año 2001 que se hace efectiva la toma de posesión la primera autoridad edilicia, sin ningún tipo de experiencia y con altos niveles de desconocimiento administrativo municipal.

No se encontraron registros de los sistema organizativos previos, y por considerarse políticamente Gobierno Local y Gobierno Nacional de distintas ideologías, no se brindó el asesoramiento y acompañamiento necesario para el desarrollo de las capacidades e implementación de las estructuras organizativas, afectando directamente el proceso de integración de cada una de las unidades que conformaron la organización, dejando vacios e inconsistencia entre el nivel de mandos y distorsión en los sistema de la administración de los recursos humanos.

A si mismo los tipos de contratación que se proporcionaron fueron a nivel político y sin tomar en cuenta la etapas de contratación de personal, situación que se vino promoviendo en cada una de las autoridades edilicias como un mecanismo de favoritismo por el apoyo de los votantes con la generación de empleo, sin conocer las habilidades, destrezas conocimiento técnico de cada uno, del capital humano seleccionado. Lo anterior llevo como consecuencia a que se promoviera cada día la improductividad, ineficiencia, ineficacia e indisciplina laboral por parte de los asociados públicos a todos los niveles.

A partir del segundo año de Gobierno Local, se inician los primeros pasos con la creación de organigrama, ajustados a la realidad económica del municipio y creando un sistema organizativo funcional con un número reducido de personal administrativo y de campo, acompañado por el concejo municipal que igualmente carecían de conocimiento técnico.

En el segundo gobierno local con los recursos propios, transferencias, donaciones y la inversión extranjera se logra la realización de manuales de organización y de puesto, se incorpora en el organigrama el departamento de Recursos Humanos asignando un personal reducido, donde su principal función en principio era pago de nómina, actividades encaminadas al seguro social, y otras acciones de relación interinstitucional.

Durante el año 2015 se aprueba en la estructura organizacional el Departamento de Recursos Humanos como Staff de las autoridades locales, pero sin la toma de decisiones es decir sigue siendo la cenicienta en los procesos organizativos por lo que se obvian todas las etapas de contratación de personal, el desempeño laboral, reclutamiento entre otros.

Basados en los acontecimientos históricos en los procesos del desarrollo del talento humano de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, y tomando como referencia el poco nivel de motivación en los asociados; consideramos que este se debe por la poca interacción y limitación de funciones y potestad a la que ha estado sometida el departamento de Recursos Humanos, visto el asociado como sujeto que recibe orientaciones pero que no compensa las necesidades interna y la conducta humana.

Por otro lado tenemos la deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección en el personal porque en cada plaza que nace; el recurso no es seleccionado por habilidades, capacidades, profesión u oficio que posee el postulante, sino que es visto desde la proyección política sin importar los niveles

de preparación y los resultados que requiere la comuna, obviando los nuevos talentos que se han desarrollado y que finalmente buscan un nuevo modus vivendum en sus funciones creando descontentos e insatisfacción personal y laboral.

Por otro lado tomamos como parte indispensable en este proceso la inexistencia de programa de fortalecimiento y desarrollo del desempeño de los asociados por qué no se determina con claridad las necesidades de la organización para obtener más y mejores resultados, que generen una productividad con eficiencia y eficacia y reducir la ansiedad de los colaboradores u asociados que se ven afectados que como fin último es el caer de brazos generando indisciplina.

Por último, desde nuestro punto de vista, una de las causas del aumento y rotación, insatisfacción laboral, frustración, dificultad en el desempeño, desconocimiento de las funciones, desaprovechamiento de las capacidades, habilidades y destrezas de los asociados se debe, a la falta de potestad y toma de decisiones y, en especial, de un programa eficiente en la gestión del desarrollo del talento humano.

Como parte de nuestro aporte se presenta este documento, para que le sirva de guía a las autoridades de la Alcaldía de Ciudad Sandino a través del Departamento de Recursos Humanos para conocer y determinar las capacidades y el talento humano en el desempeño y la formación de los asociados en función del cumplimiento de los objetivos, metas, acciones del Gobierno Municipal a partir de la Gestión y Desarrollo del Talento Humano.

3.1.1 Desarrollo organizacional

3.1.1.1 Objetivo General

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades requeridas para la formulación del presupuesto y de los planes institucionales, garantizando la Formulación del Plan Estratégico Institucional que contribuya al desarrollo del Municipio y de la población en coordinación con el Plan de desarrollo Humano del GRUN.

3.1.1.2 Misión

Según el Manual de Cargos y Funciones de la Alcaldía de Ciudad Sandino Expresa: Que la unidad de Recursos Humanos Organiza, Dirige, evalúa el desarrollo del funcionamiento de la estructura organizativa, formación y capacitación, reclutamiento evaluación y selección del personal, vida y cultura laboral del personal permanente y temporal; así como del otorgamiento de prestaciones sociales, y administración y ejecución del convenio colectivo, sobre la base de políticas, normas y procedimientos establecidos, a fin de aplicar las políticas que en materia de Recursos Humanos tiene la alcaldía para sus trabajadores. (Pág. 123)

3.1.1.3 Estructura Organizacional

Según el Manual de organización y funciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino aprobado por el honorable Concejo Municipal bajo Ordenanza N° 125/2015, de conformidad con el Arto. 25 de la Ley de Carrera Administrativa Municipal Ley 502; el Manual de Clasificación de Cargos será el instrumento legal

de cargos, grupos, niveles, grados y puestos de trabajo y sus equivalencias de la Municipalidad. Por lo tanto, la Estructura de Cargos permite tener el ordenamiento de los cargos con sus plazas.

3.1.1.3.1 Tipo de cargos

- a. Cargos de elección popular: Son los servidores públicos municipales que ocupan cargos por votación popular, de conformidad al Arto. 178 de la Constitución Política de la República de Nicaragua y Arto. 2 párrafo 5 de la Ley N° 502.
- b. Cargos de confianza: Son los servidores públicos municipales de libre designación y que únicamente realizan actividades de asistencia y asesoría a los órganos de gobierno municipal, de conformidad al Arto. 2 Párrafo 6 de la Ley N° 502 y en el caso del Responsable del Registro Civil, de conformidad al Arto. 34 numeral 19 de Ley No. 786 Ley de Reforma y Adición a la Ley No. 40 y 261 Ley de Municipios.
- c. Cargos del sistema de carrera Administrativa Municipal: Todos aquellos servidores públicos municipales que tienen una relación de trabajo de carácter permanente con la Municipalidad, en virtud de nombramiento definitivo por un periodo indeterminado, e ingresan a la Carrera Administrativa Municipal, por reunir los requisitos de idoneidad para el puesto y superar los procedimientos de selección de conformidad con lo dispuesto en La Ley No.502 y su Reglamento; o han sido acreditado a la Carrera Administrativa Municipal mediante el proceso extraordinario.

3.1.1.3.2 Clasificación de los cargos por su naturaleza

Los cargos por su naturaleza se dividen en Cargos Comunes y Cargos Propios.

- a. Cargos comunes: De conformidad al Arto. 22 Numeral 1 de La Ley N° 502, son cargos comunes aquellos que desarrollan funciones dirigidas a prestar asistencia, medios y servicios a las funciones sustantivas. Los cargos comunes por su contenido genérico son iguales en todas las instituciones; El Manual de Clasificación de Cargos establecerá las equivalencias, aunque los nombres del cargo sean diferentes.
- b. Cargos propios: De conformidad al Arto. 22 numeral 2 de La Ley N° 502, son cargos propios, aquellos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada y cuyo ámbito de actuación generalmente viene referido a la competencia que la ley le señala a cada institución.

3.1.1.3.3 Clasificación de los cargos por su contenido funcional

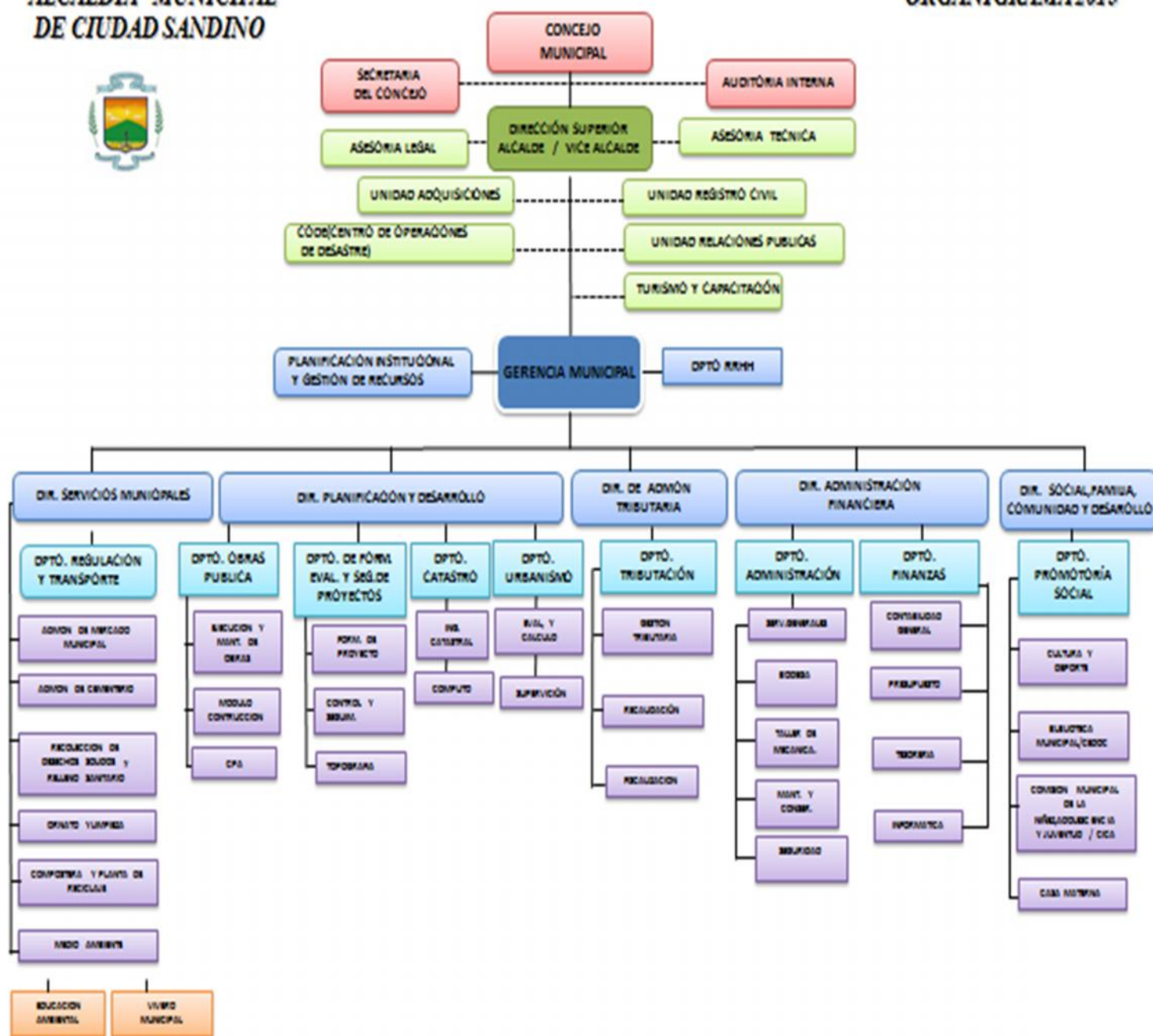
De conformidad al Artículo 23 de La Ley N° 502, por su contenido funcional los cargos se clasifican en:

- a. Cargos de Dirección: Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales; y ejecutar acciones tendientes a lograr los grandes objetivos de la Municipalidad.
- b. Cargos ejecutivos: Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la Municipalidad.

- c. Cargos auxiliares, operativos y de base: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.
- d. Auxiliares: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.
- e. Cargos operativos: Sus funciones principales son de apoyo técnico, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.
- f. Cargos de Base: Sus funciones principales son de apoyo de servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución. (Pág. 16 -20).

3.1.1.3.4 Organigrama Municipal

**ALCALDIA MUNICIPAL
DE CIUDAD SANDINO**

ORGANIGRAMA 2015


3.1.2. EL funcionamiento actual en los procesos de la gestión del talento humano de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino

Durante el levantamiento de la información recopilada en el departamento de Recursos Humanos constatamos que existen las siguientes herramientas de trabajo para el funcionamiento básico de los servidores públicos de los cuales mencionamos. Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Cargos y Funciones, Manual de Evaluación al Desempeño, Código de Ética, Reglamento Interno. Siendo estos los principales documentos y Convenio Colectivo.

Es importante destacar que estos instrumentos fueron elaborados y aprobados en junio del presente año mediante ordenanza N° 125/2015; por lo que la administración de los recursos humanos se realizaba de forma empírica, e impidió no poder medir de forma objetiva la eficiencia y eficacia para conocer la productividad de cada servidor público municipal.

Para conocer la situación de la Gestión del Talento Humano de la Alcaldía de Ciudad Sandino, a partir de los procesos de integración y desarrollo de personal e implementación de las herramientas de gestión y administración, elaboramos encuestas a 5% de los servidores públicos habiéndose obtenido los siguientes resultados.



3.1.3 Diagnóstico del estado de situación actual de la Gestión del Talento Humano de la Alcaldía de Ciudad Sandino

La razón de ser de una organización está fundamentada en su marco estratégico, que define el fin último para el cumplimiento de los planes organizacionales.

Si bien los recursos financieros y materiales son una parte importante en la institución, los objetivos no se podrían cumplir sin los recursos humanos, fuerza motora que a través de sus habilidades, destrezas y capacidades permiten a la organización alcanzar las metas trazadas.

En la actualidad la alcaldía de Ciudad Sandino cuenta con un departamento responsable de la gestión del recurso humano, aplicando algunos instrumentos tales como el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Cargos, el Manual de Control Interno y el Manual de Evaluación al Desempeño, pero que no satisfacen las expectativas de las autoridades, jefaturas y personal en general.

A partir de esta necesidad se utilizó como medio de investigación aplicada la siguiente encuesta que nos dio los siguientes resultados con el fin de conocer la opinión del Talento Humano de la Municipalidad. (Ver anexos)

Aunque en cierta forma, ha de comprenderse que algunos de esos instrumentos hasta ahora recién se implementan, tal es el caso del Manual de Cargos (obsérvese en el anexo de la gráfica a) que el 100% de los encuestados señalan tener a disposición un instrumento en el cual se detallan sus funciones donde dos terceras partes de los encuestados confirman que el perfil del cargo es consecuente con las funciones que desempeñan (ver anexo gráfico b).

Este es un paso importante, que encamina un cambio sustancial de la gestión, del talento humano si tomamos en cuenta que la estructura de cargos es la base primordial para el desarrollo de los demás procesos de la administración de recursos humanos.

De los perfiles de cargos se desprende la información necesaria para la búsqueda y selección de candidatos idóneos a puestos vacantes de la organización, es una de las fuentes primordiales en la determinación de necesidades de capacitación; de los perfiles de cargos surgen los criterios para la evaluación del desempeño; es la base para la remuneración, también se puede establecer aspectos en la prevención de riesgos laborales, en razón de las características de los puestos; por mencionar algunas ventajas.

Sin embargo, en el análisis de la información recopilada, se evidencia que el estado de situación de la gestión del talento humano de la Alcaldía de Ciudad Sandino, propiamente en los procesos de Integración y Desarrollo de Personal, es insuficiente, puesto que se muestra la ausencia de elementos fundamentales que determinan esos procesos.

En lo que respecta al proceso de Integración del personal en la Municipalidad, presenta importantes debilidades, tanto en las actividades de reclutamiento y selección, como en todo lo relativo a la inducción de los colaboradores. Hay que destacar que la municipalidad carece de mecanismos de selección de personal, tal y como se muestra en el (anexo del gráfica d). Eso significa que no se tienen normas, procedimientos y herramientas para llevar a cabo una búsqueda adecuada y efectiva de candidatos para los puestos de la Municipalidad, ni mucho menos para realizar un proceso selectivo de los candidatos, a partir de la definición apropiada de criterios y el establecimiento de predictores para la evaluación de los candidatos. En este proceso es fundamental la divulgación adecuada y transparente de los puestos vacantes y la aplicación del mérito como principio básico para la escogencia de los mejores candidatos.

De igual forma se evidencia la ausencia de normas, procedimientos e instrumentos para la inducción acertada y oportuna de los funcionarios a sus puestos de trabajo. Eso queda reflejado en los resultados de la encuesta, (tal y como se muestra en el anexo gráfico e), que destaca la ausencia de inducción en aspectos estratégicos institucionales, como lo son la misión, la visión, los valores y los objetivos de la municipalidad.

Destacable es que los funcionarios son conscientes de la importancia de la inducción, tanto en la cultura organizacional como en el desempeño de sus puestos, por lo que surge la necesidad de que la Unidad de Recursos Humanos lleve a cabo una re-inducción a todo el personal, más aún que la encuesta refleja que durante el último año se ha carecido de este tipo de intervenciones, lo que bien podría ayudarle a los asociados en la actualización de nuevas técnicas y normas (Véase en el anexo gráficas f y h).

En lo que respecta al proceso de Desarrollo de Recursos Humanos, destaca primordialmente todo lo relacionado con la capacitación de personal. La primera etapa de la capacitación tiene que ver con la detección de las necesidades de capacitación (DNC). Sobre este particular, se constató que el Departamento de Recursos Humanos no realiza diagnóstico de necesidades sobre los requerimientos de capacitaciones (anexos gráficos j y k) en los diferentes tramos de la estructura organizativa de la institución.

Todo plan de capacitación, sea estratégico u operativo, debe estar sustentado en un marco de detección de necesidades de capacitación, elaborado a partir de una serie de fuentes clave tales como el manual de cargos, la evaluación del desempeño, la estrategia organizacional, el sistema de calidad, el sistema de salud ocupacional, tecnologías de información, entre otras.

De ahí que si bien la encuesta no deja muy claro la existencia o no de un plan institucional de capacitación, la ausencia de un DNC es criterio suficiente para considerar que difícilmente se cuente con un plan lógico y consecuente de capacitación, dirigido a potenciar las capacidades del personal en sus puestos de trabajo. Destacable, al igual que en el tema de la inducción, que el personal es consciente de la importancia de la capacitación para mejorar su desempeño, (tal y como se muestra en el gráfico m).

Es importante resaltar la recién implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la Municipalidad y su buena acogida por parte del personal, conforme se desprende de los datos obtenidos en la encuesta (Ver anexo gráficas n, o y p), tanto por el aporte que puede dar el Departamento de Recursos Humanos como la labor de las jefaturas.

Otros aspectos a destacar en el diagnóstico, con base en la información recopilada por otros medios y la observación es el hecho de que el Departamento de Recursos Humanos ha venido fortaleciendo sus funciones y actualizando sus actividades, con el objetivo de implementar nuevas estrategias donde no solo se limiten a sus actividades básicas como lo es la elaboración de la nómina, sino que también ha buscado empoderarse en su papel de generadores de desarrollo en el talento humano.

Es importante hacer mención que actualmente se está llevando a cabo, por parte de la Comisión Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y su Dirección General, un proceso de acompañamiento y apoyo a las municipalidades del país, en aras de implementar mecanismos apropiados para la carrera administrativa municipal y el desarrollo del recurso humano, en aras de fortalecer gestión de los gobiernos locales en la calidad de los servicios a la comunidad, tal y como lo exige la Ley 40, Ley del Municipio, en su artículo 7.

3.1.4 Análisis de la Gestión y desarrollo del talento Humano en la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino

3.1.4.1 Recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano en la alcaldía de Ciudad Sandino

Con base en los aspectos desarrollados en el diagnóstico y en aras de contribuir con la mejora organizacional de la Alcaldía Ciudad Sandino, nos permitimos brindar las siguientes recomendaciones:

1. Se debe de crear la visión institucional.
2. Establecer e implementar un Manual de Normas, Procedimientos e Instrumentos para el Reclutamiento y Selección de personal, en el cual se contemple al menos:
 - 2.1. Las políticas de integración de personal a la Municipalidad Ciudad Sandino.
 - 2.2. Los mecanismos para el reclutamiento interno y externo.
 - 2.3. Los mecanismos de promoción directa.
 - 2.4. La determinación apropiada de fuentes y medios de reclutamiento.
 - 2.5. La determinación para elaborar los criterios de selección, sustentados principalmente en el Manual de Cargos.
 - 2.6. El establecimiento de predictores de selección, entre los cuales se puede destacar:
 - ✓ Pruebas técnicas
 - ✓ Pruebas de personalidad
 - ✓ Pruebas psicométricas
 - ✓ Entrevistas de selección y de elección
 - ✓ Análisis de la oferta de servicios o curriculum
 - ✓ Evaluaciones del desempeño

- ✓ Experiencia específica
- ✓ Procesos de capacitación inicial
- ✓ Cualquier otra que la Municipalidad determine

2.7. El establecimiento de registros de elegibles, para la solución oportuna de puestos vacantes.

2.8. La instrumentación básica de operación.

3. Se debe establecer e implementar un Manual para la Inducción de Personal, en el cual se contemple al menos:

3.1. Las políticas de inducción de personal de la Municipalidad Ciudad Sandino.

3.2. La guía y metodología de inducción.

3.3. Los actores institucionales para la inducción del personal.

3.4. Los instrumentos de seguimiento y verificación de la inducción.

4. Realizar una re inducción a todo el personal de la Alcaldía, considerando aspectos fundamentales de la estrategia organizacional (misión, visión, valores, objetivos), así como derechos y deberes, funciones, aspectos de salud ocupacional, gestión de la calidad, transparencia y rendición de cuentas.

5. Se debe establecer e implementar un Manual de Normas, procedimientos e instrumentos para la capacitación del personal, en el cual se contemple al menos:

5.1. Las políticas de capacitación de personal de la Municipalidad Ciudad Sandino.

5.2. Las fases básicas para el desarrollo de la capacitación:

- a. Estudio de detección de necesidades de capacitación.
- b. Plan estratégico de capacitación.
- c. Plan operativo de capacitación.

d. Ejecución de la capacitación, en el cual se debe considerar al menos:

- ✓ Metodologías de educación más apropiadas y posibles.
- ✓ Elaboración de los contenidos de capacitación.
- ✓ Instructores internos y externos.
- ✓ Recursos didácticos.
- ✓ Reglas y condiciones de participación y cumplimiento.

e. Evaluación de la capacitación, considerada en tres enfoques:

- ✓ La actividad de capacitación
- ✓ El conocimiento o destreza adquirido por el funcionario
- ✓ El impacto en el desempeño.

6. Evaluar la efectividad del sistema de evaluación del desempeño, especialmente en cuanto a la metodología y capacidad de los evaluadores a la hora de aplicar la evaluación a sus colaboradores.
7. Sistematizar los resultados de la evaluación del desempeño con el estudio de detección de necesidades de capacitación.
8. La Alcaldía debe potenciar las capacidades del personal del Departamento de Recursos Humanos, que permita desarrollar de manera efectiva los procesos de ese Departamento y, al mismo tiempo tengan la capacidad de orientar y asesorar a las autoridades y jefaturas de la municipalidad en todo lo concerniente a la gestión del talento humano.
9. De igual forma, se debe analizar la estructura ocupacional con la que cuenta el Departamento de Recursos Humanos, en virtud de los procesos que se deben asumir y desarrollar, sin que la jefatura de ese departamento pierda espacio en su participación activa en la estrategia institucional, sobre todo en el fortalecimiento de una cultura organizacional consecuente con los objetivos y proyectos de la Municipalidad.

10. Buscar un mayor acercamiento a instancias de apoyo y asesoría, tal es el caso de la Comisión Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y su Dirección General, en virtud del conocimiento, experiencia y recursos con los que esa entidad cuenta para apoyar a las municipalidades en el desarrollo de la gestión del personal.

11. Establecer lazos de cooperación con otras municipalidades líderes y exitosas en la gestión del recurso humano y la implementación de la carrera administrativa municipal.

CONCLUSIONES

Siendo parte integral del proceso de investigación que hemos realizado y plasmado en este documento, se nos hace importante destacar que para alcanzar el buen funcionamiento de una organización se requiere de la participación activa, del conocimiento técnico de los que dirigen el departamento de Recursos Humanos y de la Gerencia Pública. Poniendo en práctica la Gestión del Talento Humano; con pleno rigor hacia el Capital Humano.

Y para lograr el éxito de los asociados se requiere de poner en funcionamiento efectivamente las etapas del proceso del talento como un mecanismo de fortalecimiento de la institucionalidad y de los colaboradores que cada día se convertirán en sujetos sustantivos no solo por la efectividad y la productividad en el proceso del desarrollo individual y colectivo. Si no también por la preparación previa, habilidades, destrezas, virtudes, valores, la ética laboral y la moral como parte armónica de la organización. Es decir se convierte un miembro más de la familia de la estructura organizativa de la cual pertenece.

Sin embargo para alcanzar estos logros nos basamos en los objetivos previstos en el estudio como parte de las consideraciones que son oportunas para el Departamento de Recursos Humanos. A través de la Información compilada de los asociados en la encuesta aplicada la cual brindo datos suficientes para hacer inferencia y concluir en:

Fortalecer y empoderarse del área de recurso humano con énfasis a la Gestión de Talento Humano. Aun cuando los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, organización, contratación y evaluación al desempeño sean costosos para la organización. Y de esta forma capacitar al equipo del Departamento de Recursos Humanos en las diferentes etapas de la administración para alcanzar una buena planificación, organización, dirección y control del capital humano que posee la Alcaldía de Ciudad Sandino a partir del

diagnóstico aplicado a los asociados con el fin último de potenciar las capacidades y permitir la implementación de la estructura organizativa donde el departamento de recurso humano logre alcanzar las metas y objetivos propuestas por la institución en ambas direcciones. Para ello es fundamental tener presente la elaboración de todos los manuales requeridos para el buen funcionamiento en cada uno de los tramos de la estructura organizativa existente para evitar vacíos administrativos que sean objeto de rumor por parte de los asociados.

Dar inicio, a la brevedad, con un plan de fortalecimiento en los asociados para alcanzar la nivelación en los conocimientos técnicos en cada uno de los puestos de trabajo para evitar servidores insatisfechos.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alles Martha. Comportamiento. Primera edición.
- 2) Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos.
- 3) Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. 8va edición.
- 4) Chiavenato Idalberto. Desarrollo del Talento Humano. Tercera edición.
- 5) Pucho Luis. Desarrollo de las Personas y Comportamiento Humano. Décima tercera edición.
- 6) Rodríguez Beltrame Liliana. Cátedra en Administración de Personal.
- 7) Newstrom John W. Décima tercera edición Administración de Recursos Humanos
- 8) Escribano Diego 1999
- 9) Ley N°329, **LEY CREADORA DE LOS MUNICIPIOS DE CIUDAD SANDINO Y EL CRUCERO.**
- 10) Ley de Carrera Administrativa Municipal Ley 502
- 11) Ley No. 786 Ley de Reforma y Adición a la Ley No. 40 y 261 Ley de Municipios.
- 12) Manual de Cargos y Funciones de la Alcaldía de Ciudad Sandino.
- 13) Ordenanza N° 125/2015
- 14) Profesora Baltreze Rodríguez Liliana Cátedra de Administración de empresas.

ANEXOS

Formato de Encuesta Utilizada.

Diagnóstico Gestión de Talento Humano		
Elemento: Desarrollo de Talento Humano		
Objetivo: Conocer los desafíos que enfrentan los asociados de la alcaldía ante la presencia o no de una buena gestión del desarrollo y talento humano.		
Instrucciones: Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración.		
Glosario:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Re inducción: Es un proceso dirigido a actualizar a los servidores públicos. 2. Idóneo: Que reúne las condiciones necesarias u óptimas para una función o fin determinado. 3. Talento Humano: Refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas 		
Valor	Descripción	
1	No sabe	
2	Respuesta Positiva a la pregunta = SI	
3	Respuesta Negativa a la pregunta= NO	
No.	Descripción	Valoración
1	Cuando usted ingreso le explicaron cuál es la misión, visión , metas y objetivos de la alcaldía	
2	Utiliza algún Instrumento para realizar el desempeño laboral en su puesto de trabajo	
3	El diseño del perfil del cargo corresponde a las funciones que usted desempeña.	
4	Los perfiles permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos	
5	Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la institución y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones	
6	La alcaldía tiene anualmente un plan institucional de formación y Capacitación.	

7	La unidad de Recursos Humanos realiza diagnósticos de necesidades sobre los requerimientos de capacitaciones.	
8	Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional	
9	Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo	
10	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo	
11	La alcaldía adopta un plan de incentivos	
12	Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño	
13	Cuando ingreso a la institución el responsable del área le presento a sus compañeros de trabajo.	
14	La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores	
15	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano	
16	Se fomenta la creatividad y la productividad en su área de trabajo.	
17	¿Si otra institución le ofreciera un puesto similar con salario igual, lo aceptaría?	
18	¿En su área de trabajo circula oportuna y claramente la información y comunicación?	
19	Considera usted que las evaluaciones realizadas por la Unidad de Recursos Humanos ayudan a fortalecer sus funciones.	
20	Su responsable de área se reúne para realizar observaciones oportunas cuando le asigna sus tareas.	
21	Durante este año ha recibido usted una re inducción de parte de la unidad de Recursos Humanos.	

II. Gráficos, Resultado de la Encuesta.

a) Utiliza algún instrumento para realizar el desempeño laboral en su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	18	100.0	100.0	100.0

Utiliza algún instrumento para realizar el desempeño laboral en su puesto de trabajo



Grafico a). El 100% de los encuestados a la fecha de la aplicación del ejercicio contaba con un Instrumento que señala sus funciones al cargo que desempeña. Dicho instrumento fue aprobado recientemente por el honorable Concejo Municipal.

b) El diseño del perfil del cargo corresponde a las funciones que usted desempeña

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	66.7	66.7	66.7
	No	6	33.3	33.3	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

El diseño del perfil del cargo corresponde a las funciones que usted desempeña

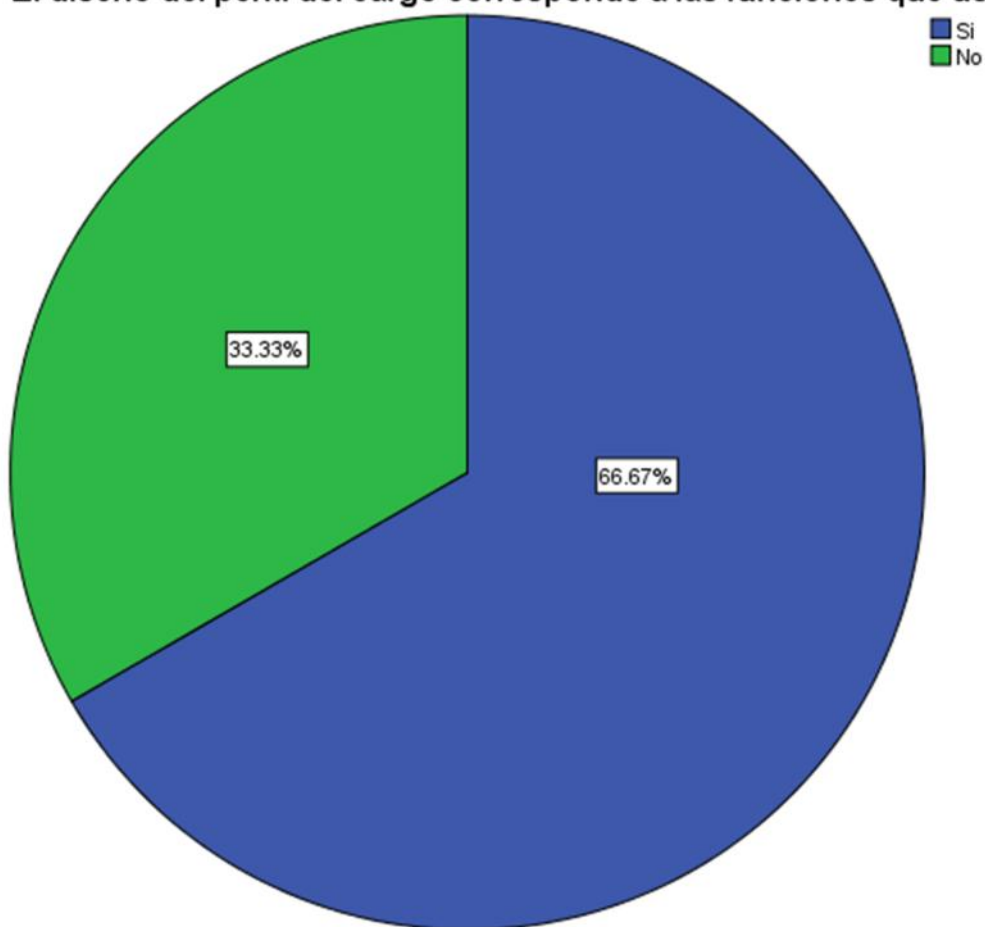
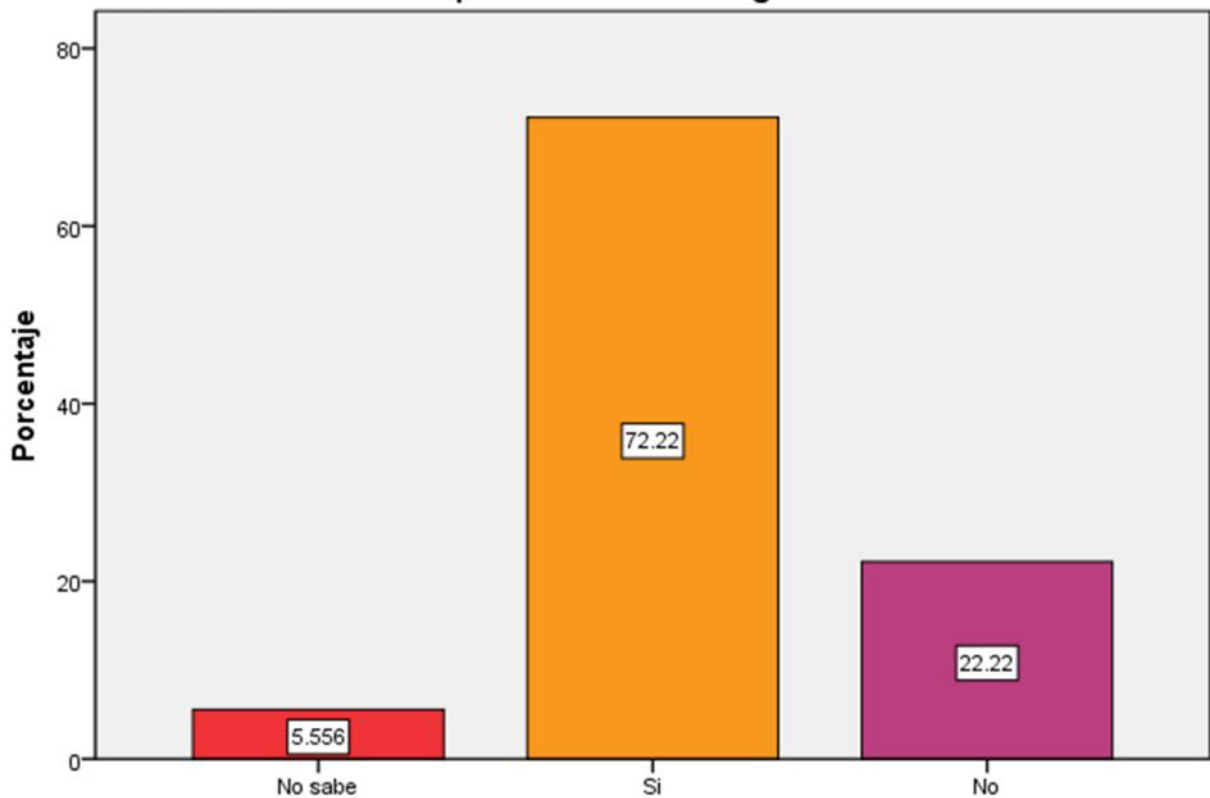


Grafico b). Las dos terceras partes de los encuestados afirman que el perfil del cargo es consecuente con las funciones que desempeñan.

c) Los perfiles permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos del cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	1	5.6	5.6	5.6
	Si	13	72.2	72.2	77.8
	No	4	22.2	22.2	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Los perfiles permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos del cargo



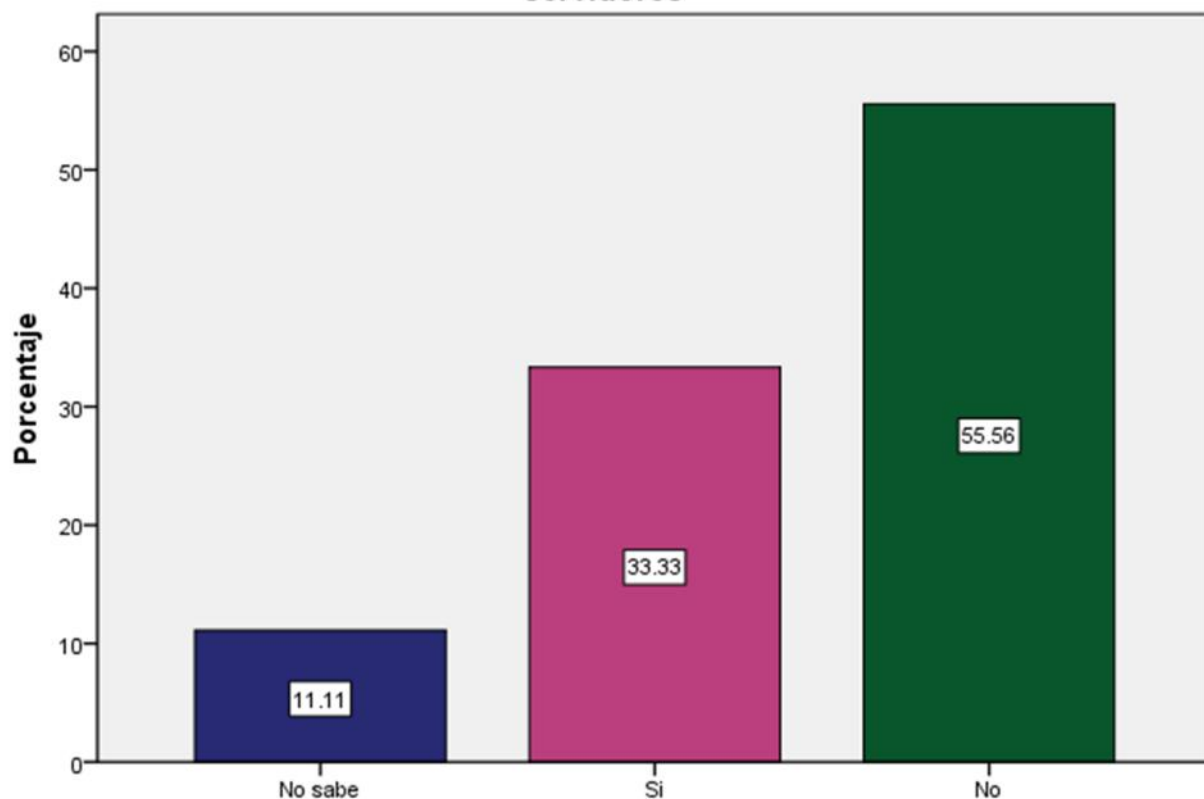
Los perfiles permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos del cargo

Grafico c). La percepción del 72.22% consideran que los perfiles del cargo permite la selección de los servidores idóneos

d) La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	2	11.1	11.1	11.1
	Si	6	33.3	33.3	44.4
	No	10	55.6	55.6	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Le entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores



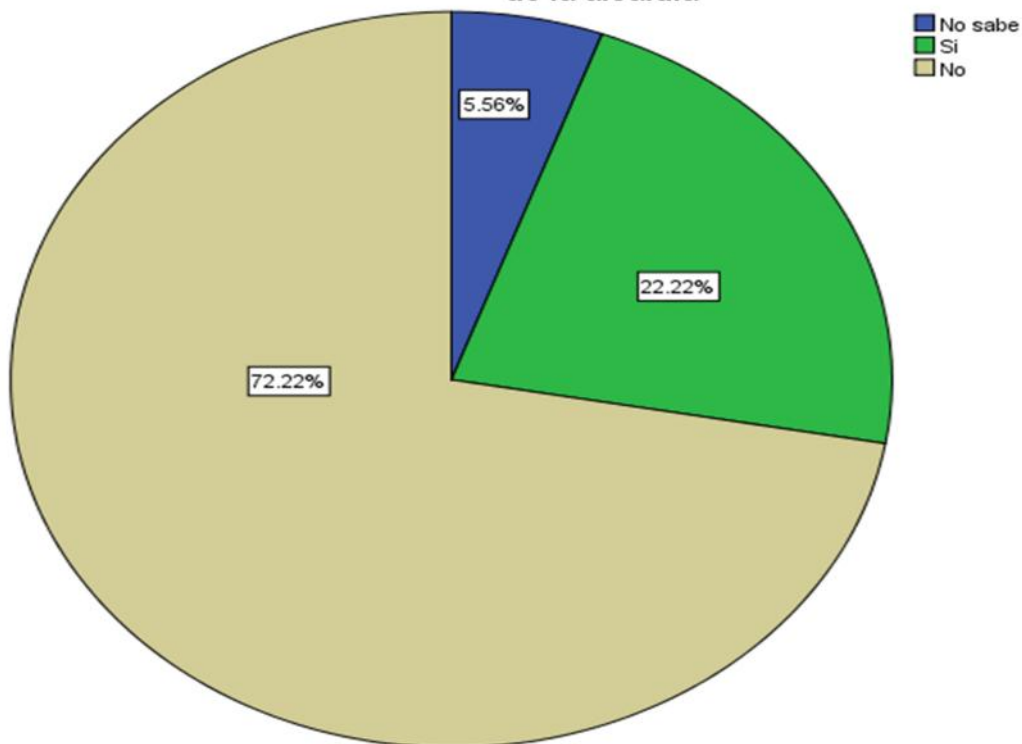
Le entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores

Grafico d). De acuerdo con los datos obtenidos, el 55% de los encuestados indican que la Alcaldía de Ciudad Sandino no cuenta con mecanismos internos ni externos para la selección de personal municipal.

e) Cuando usted ingreso le explicaron cuál es la misión, visión, metas y objetivos de la alcaldía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	1	5.6	5.6	5.6
	Si	4	22.2	22.2	27.8
	No	13	72.2	72.2	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Cuando usted ingreso le explicaron cual es la mision, vision, metas y objetivos de la alcaldia

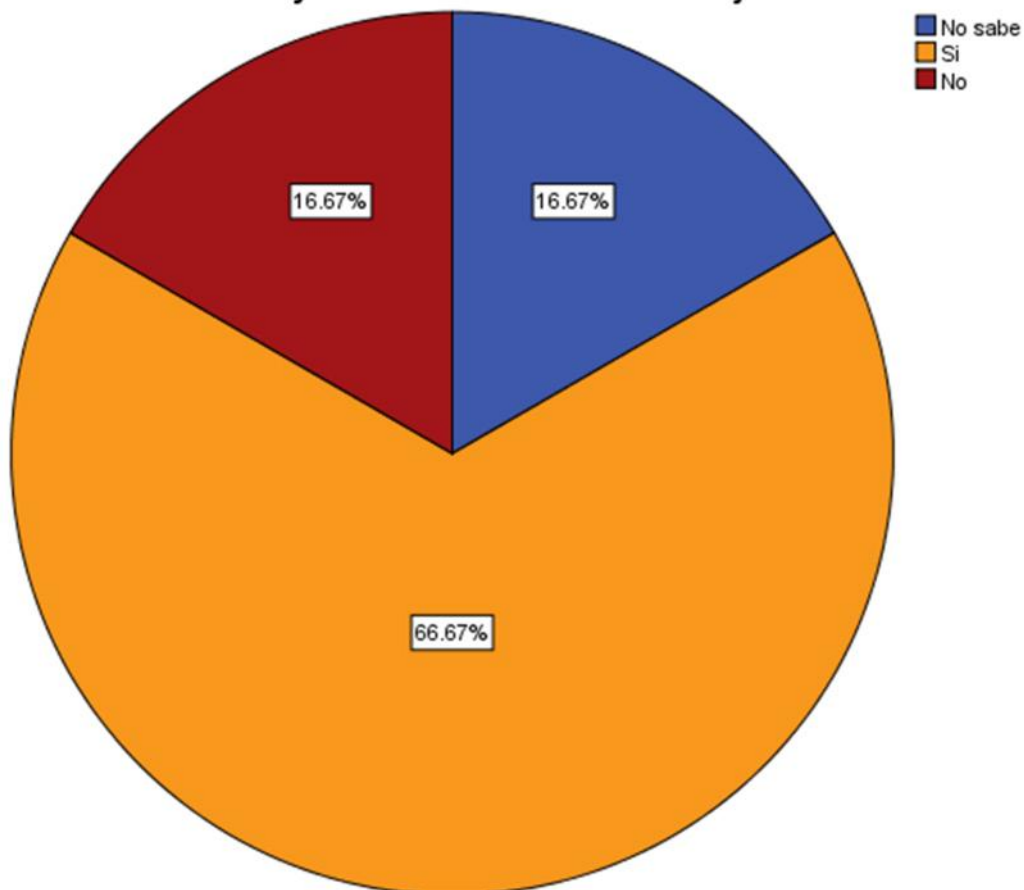


El grafico e) muestra que el 72.22% de los encuestados no recibieron en la Inducción nada relacionado con la misión, visión, metas y objetivos de la Alcaldía.

f) Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la institución y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	3	16.7	16.7	16.7
	Si	12	66.7	66.7	83.3
	No	3	16.7	16.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la institución y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones



En el grafico f).El 66.67% revelan que el proceso de inducción permite al nuevo postulante conocer previamente la cultura institucional.

g) Cuando ingreso a la institución el responsable del área le presento a sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	77.8	77.8	77.8
	No	4	22.2	22.2	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

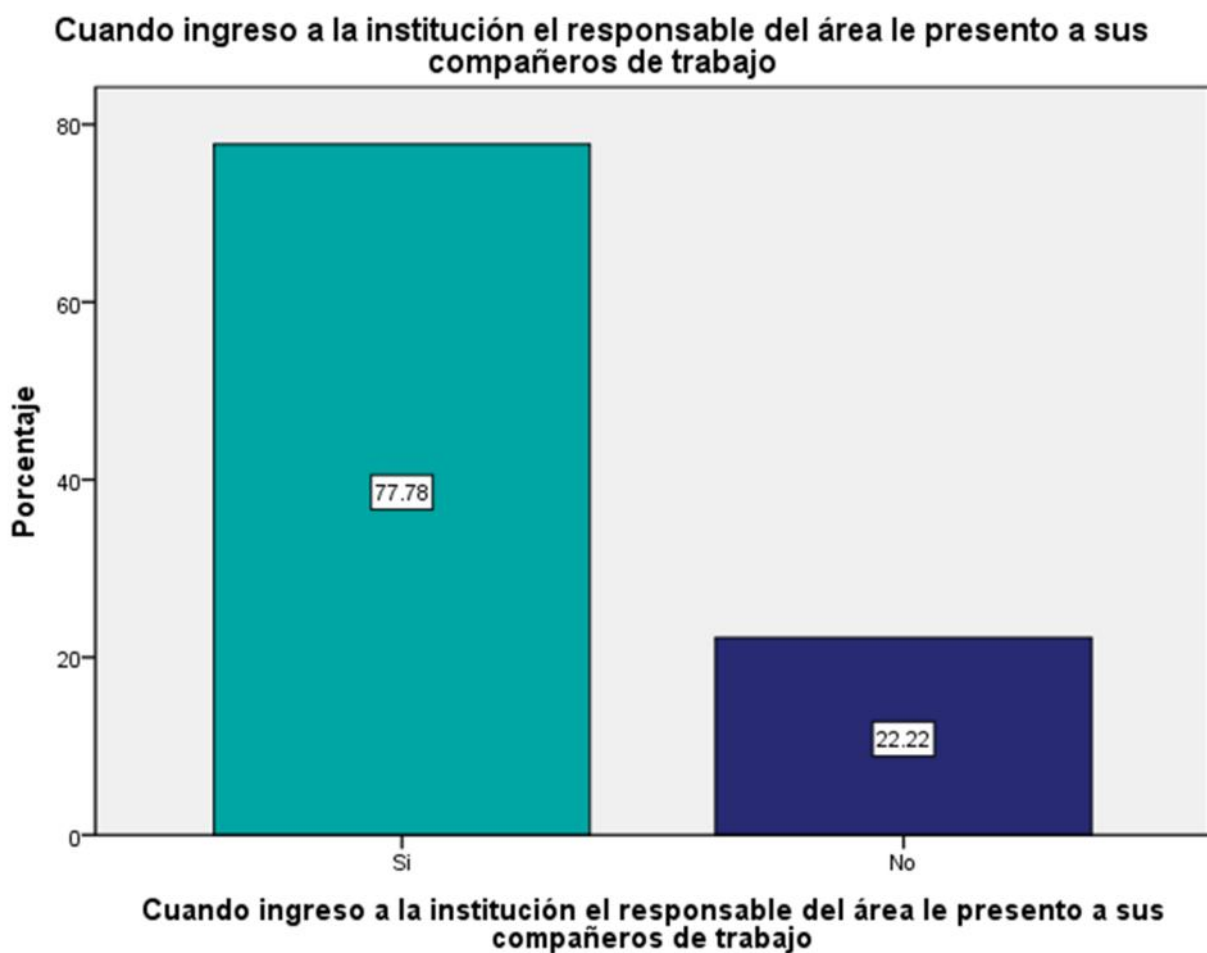


Grafico g) El 77% de los encuestados señalan que a su ingreso a la institución fueron presentados a sus compañeros por parte del responsable del área donde fueron ubicados.

h) Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No sabe	2	11.1	11.1	11.1
Si	10	55.6	55.6	66.7
No	6	33.3	33.3	100.0
Total	18	100.0	100.0	

Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas

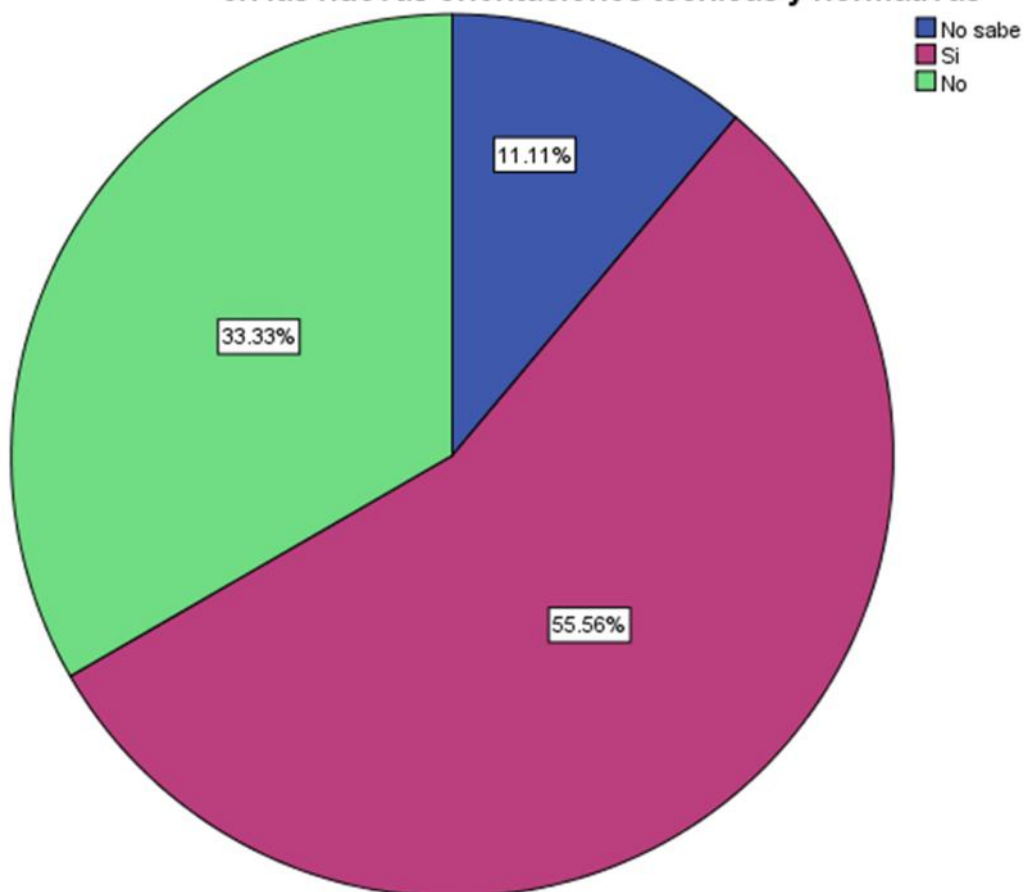


Grafico h) Más del 55% de los servidores públicos de la Alcaldía de Ciudad Sandino consideran que una re- inducción les actualiza sobre las nuevas orientaciones técnicas y normativas.

i) Durante este año ha recibido usted una re inducción de parte de la unidad de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	16.7	16.7	16.7
	No	15	83.3	83.3	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Durante este año ha recibido usted una re inducción de parte de la unidad de Recursos Humanos

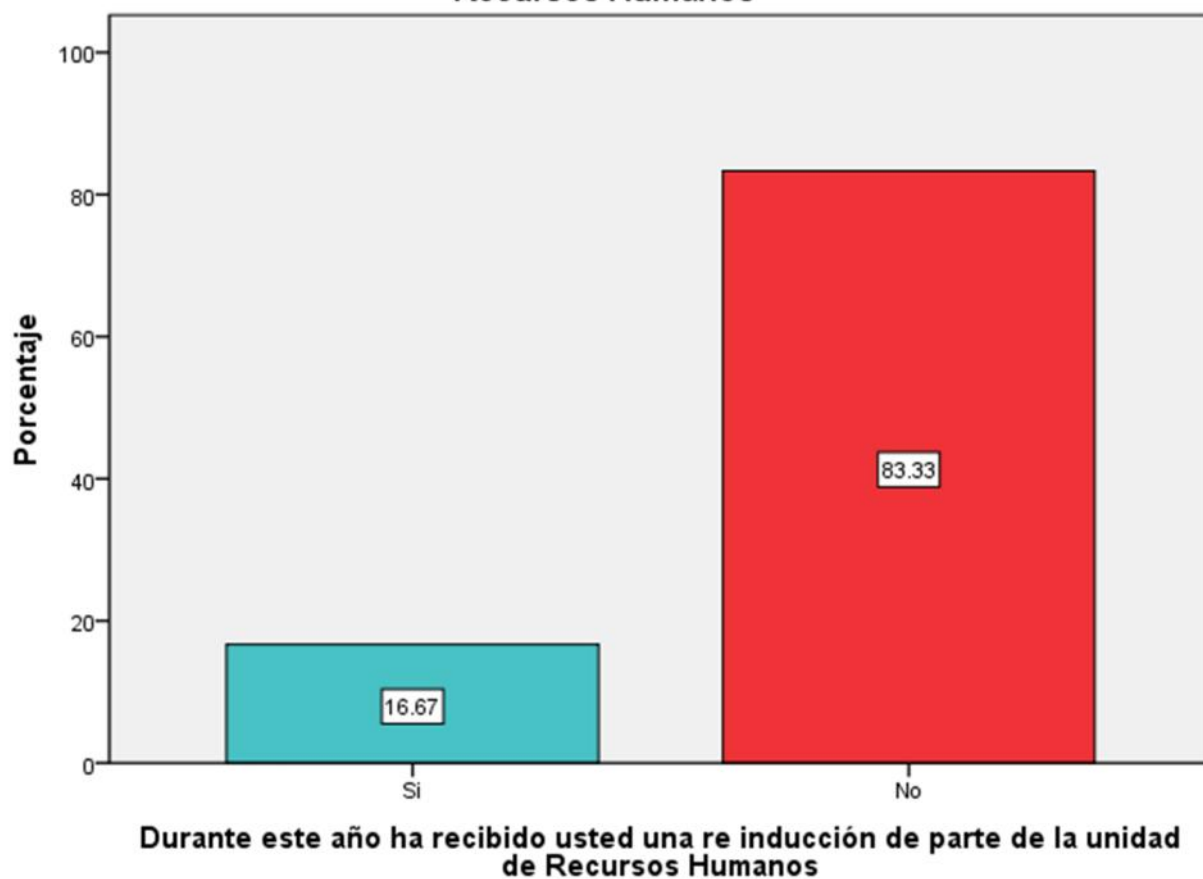


Gráfico i) Con base en los datos obtenidos, el 83.33% del personal no ha recibido una re inducción de parte de la Unidad de Recursos Humanos.

j) La unidad de Recursos Humanos realiza diagnósticos de necesidades sobre los requerimientos de capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	2	11.1	11.1	11.1
	Si	5	27.8	27.8	38.9
	No	11	61.1	61.1	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

La unidad de Recursos Humanos realiza diagnósticos de necesidades sobre los requerimientos de capacitaciones

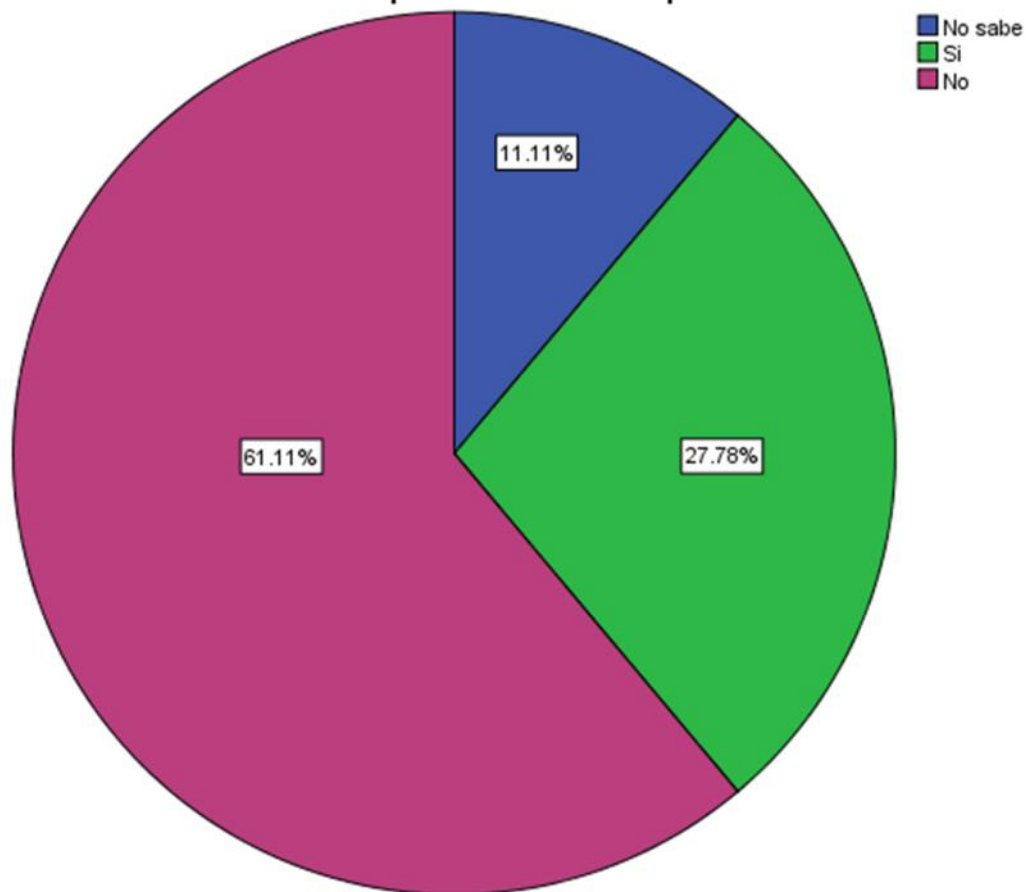
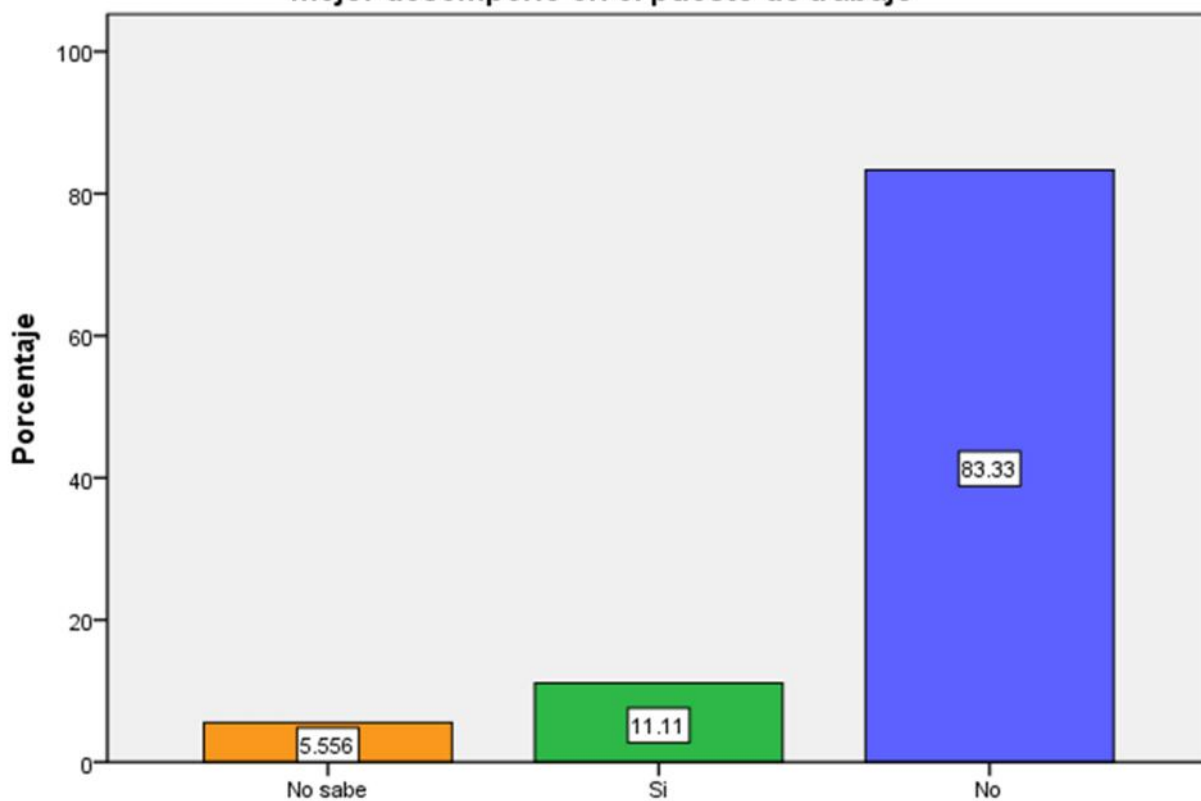


Gráfico j) Se ratificó que la unidad de Recursos Humanos no realizó diagnóstico de capacitación, según el 61.11% de los encuestados.

k) Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	1	5.6	5.6	5.6
	Si	2	11.1	11.1	16.7
	No	15	83.3	83.3	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo



Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo

Grafico k) El 83.33% de los encuestados confirman que no han sido consultados sobre sus necesidades de capacitación para buscar un mejor desempeño en sus obligaciones y responsabilidades

I) La alcaldía tiene anualmente un plan institucional de Formación y Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	5	27.8	27.8	27.8
	Si	8	44.4	44.4	72.2
	No	5	27.8	27.8	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

La alcaldía tiene anualmente un plan institucional de Formación y Capacitación

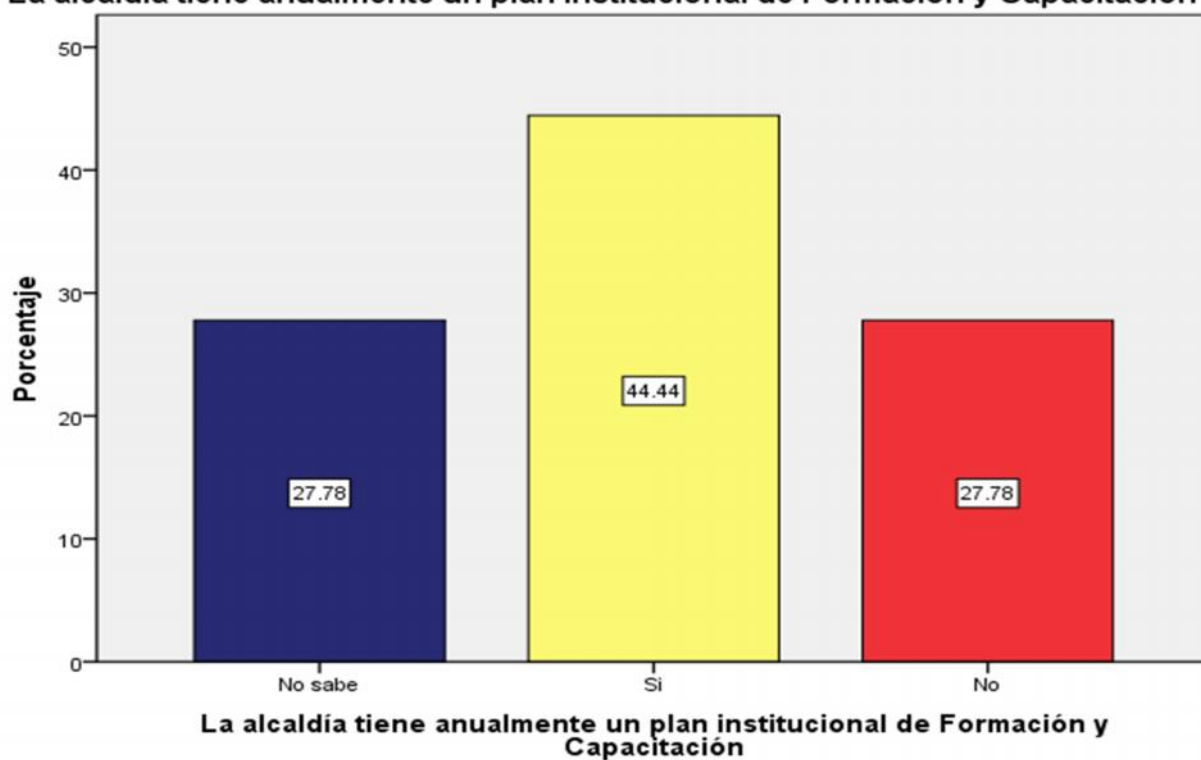


Grafico I) El 44% indica conocer que la Alcaldía cuenta con un plan institucional de formación y capacitación. Importante destacar que un 27.78% manifiesta no saber si existe o no un plan de capacitación.

m) La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	1	5.6	5.6	5.6
	Si	13	72.2	72.2	77.8
	No	4	22.2	22.2	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

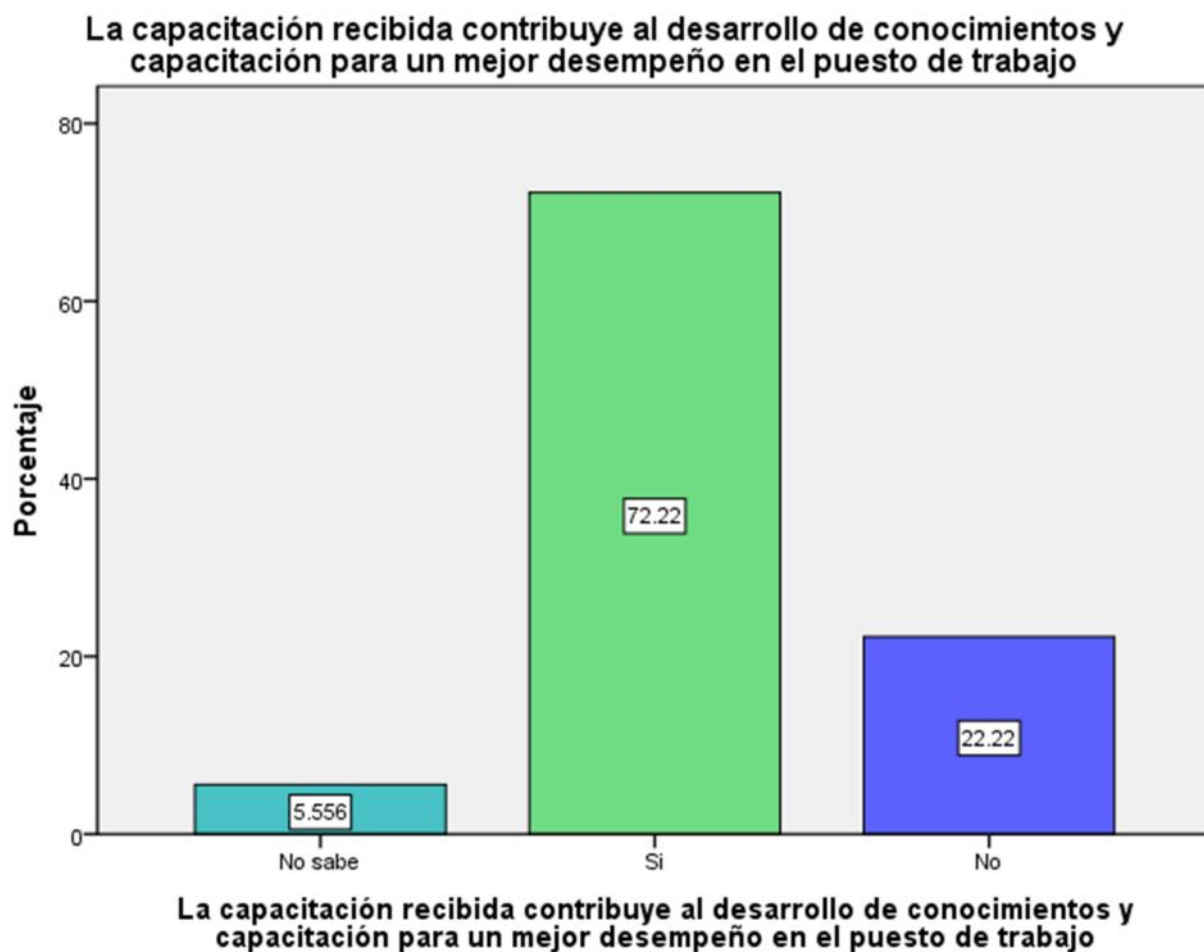


Grafico m) De la encuesta, el 72.22% concuerda en que la capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo

n) Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	3	16.7	16.7	16.7
	Si	12	66.7	66.7	83.3
	No	3	16.7	16.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño

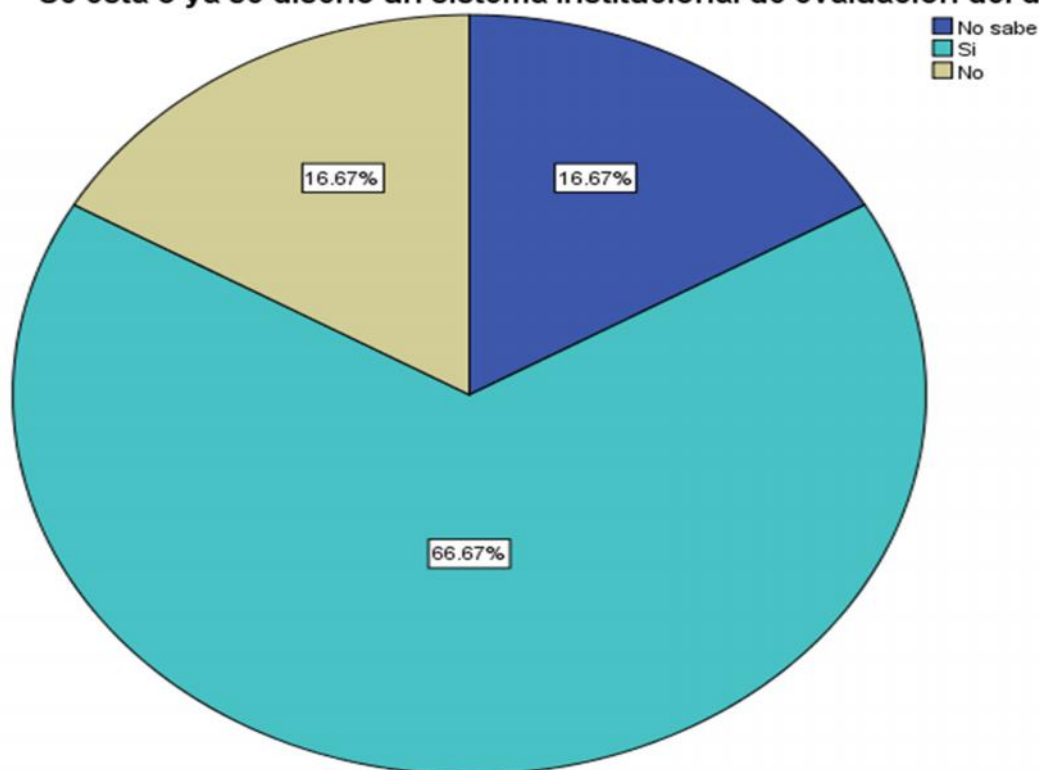


Grafico n) El 66.67% de los encuestados corroboran que se aplica la evaluación al desempeño. Sin embargo razonaron que es la primera vez que se realiza desde la constitución del gobierno Municipal; enero del año 2001. Por ello el 33.33% que aún no se ha evaluado desconocen que existe un sistema Institucional de evaluación, dado que coincidió en este momento ambas actividades: el levantamiento de encuesta y la evaluación al desempeño.

o) Considera usted que las evaluaciones realizadas por la unidad de Recursos Humanos ayudan a fortalecer sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	1	5.6	5.6	5.6
	Si	12	66.7	66.7	72.2
	No	5	27.8	27.8	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Considera usted que las evaluaciones realizadas por la unidad de Recursos Humanos ayudan a fortalecer sus funciones

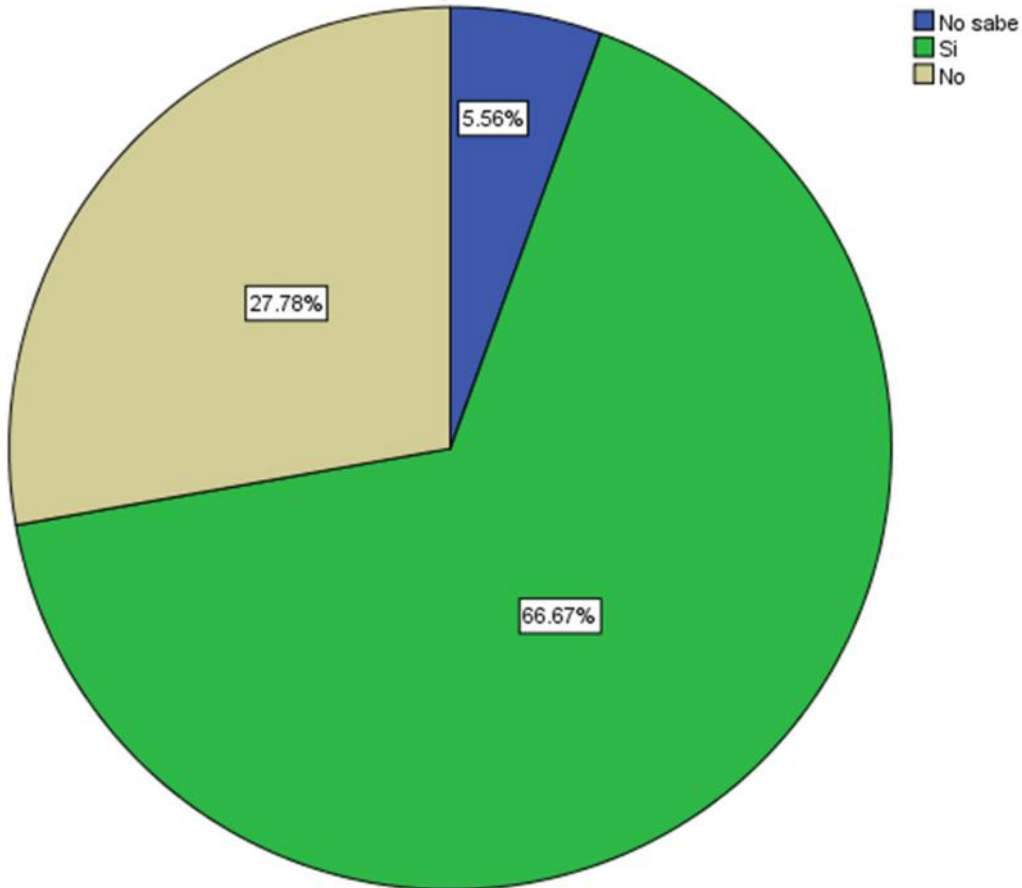


Grafico o) La opinión del 66.67% de los encuestados es que las evaluaciones realizadas por la Unidad de Recursos Humanos ayudan a fortalecer sus funciones.

p) Su responsable de área se reúne para realizar observaciones oportunas cuando le asigna sus tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	16	88.9	88.9	88.9
	No	2	11.1	11.1	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Su responsable de área se reúne para realizar observaciones oportunas cuando le asigna sus tareas

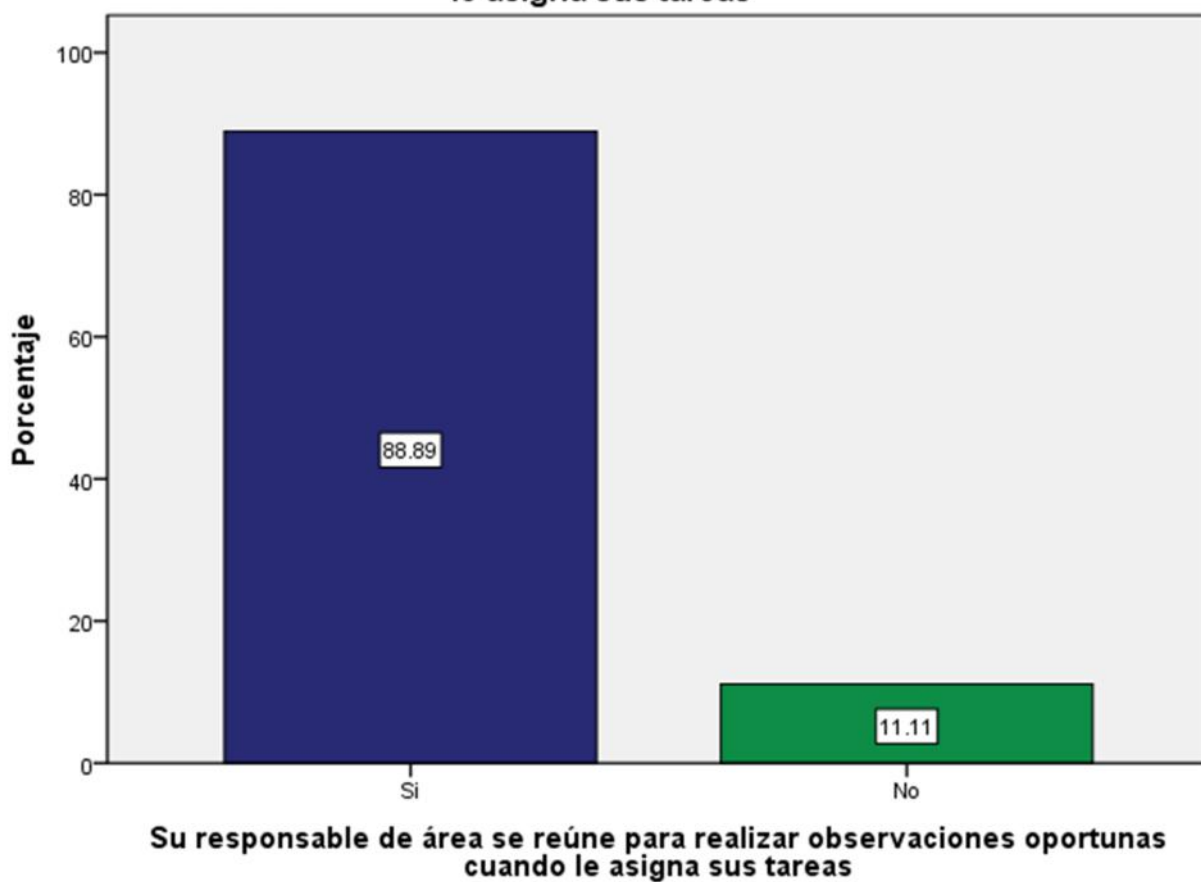


Grafico p) Prácticamente el 89% de los encuestados indican que el responsable del área donde trabajan se reúne con ellos para realizar observaciones oportunas cuando les asignan tareas.



j) La unidad de Recursos Humanos realiza diagnósticos de necesidades sobre los requerimientos de capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	2	11.1	11.1	11.1
	Si	5	27.8	27.8	38.9
	No	11	61.1	61.1	100.0
	Total	18	100.0	100.0	



La unidad de Recursos Humanos realiza diagnósticos de necesidades sobre los requerimientos de capacitaciones

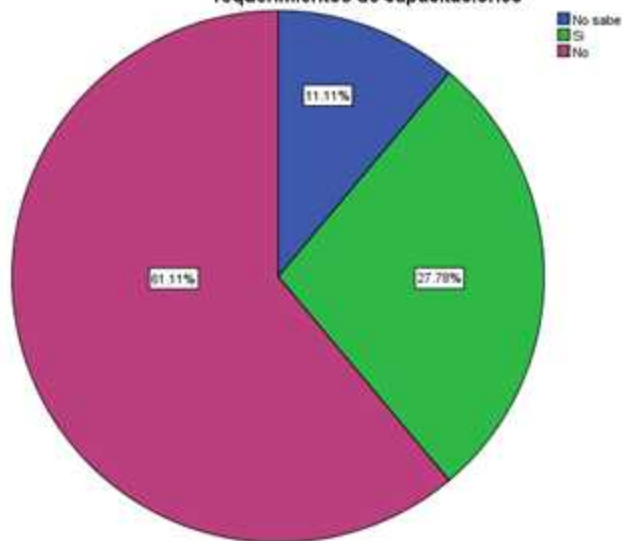


Gráfico j). Se ratificó que la unidad de Recursos Humanos no realizó diagnóstico de capacitación, según el 61.11% de los encuestados.

a) Utiliza algún instrumento para realizar el desempeño laboral en su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	18	100,0	100,0	100,0

Utiliza algún instrumento para realizar el desempeño laboral en su puesto de trabajo

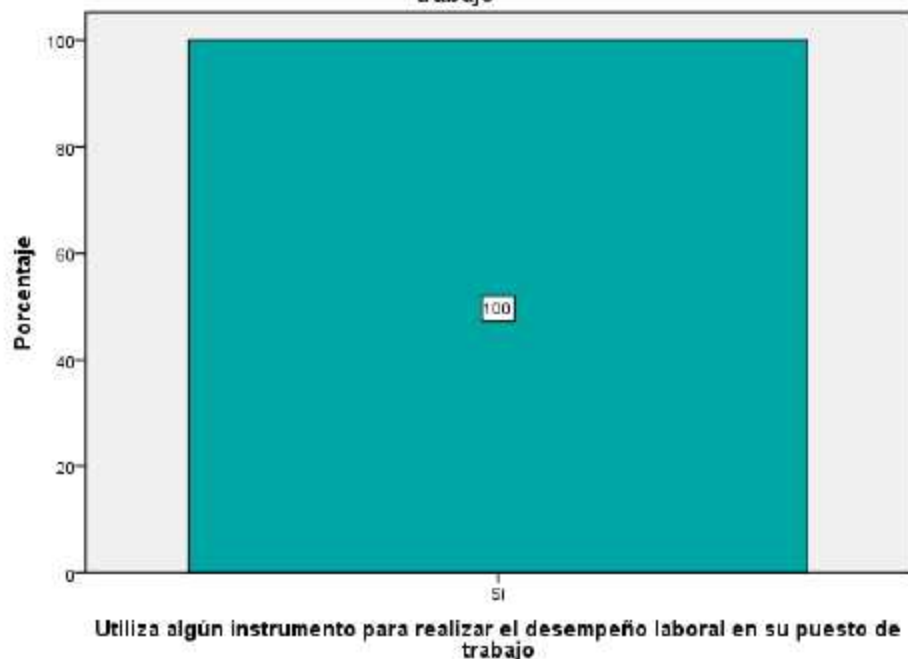
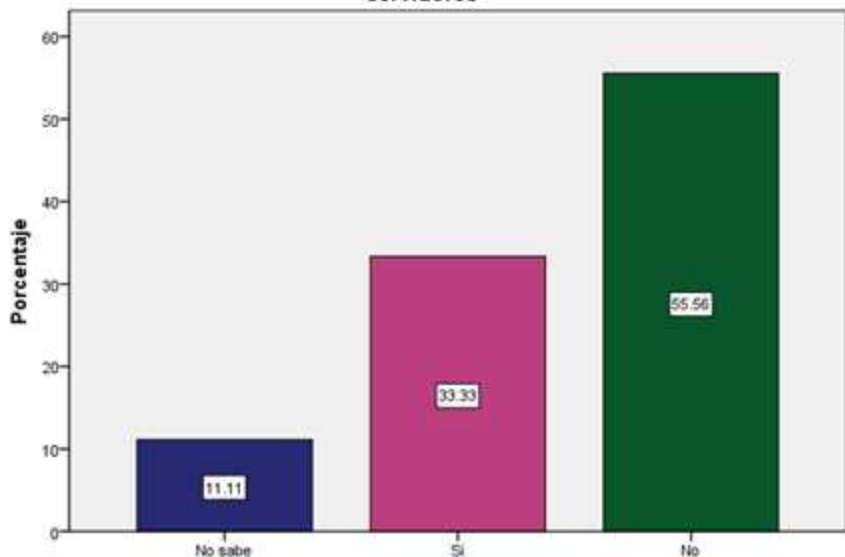


Gráfico a). El 100% de los encuestados a la fecha de la aplicación del ejercicio contaba con un Instrumento que señala sus funciones al cargo que desempeña. Dicho instrumento fue aprobado recientemente por el honorable Concejo Municipal.

d) Le entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	2	11.1	11.1	11.1
	Si	6	33.3	33.3	44.4
	No	10	55.6	55.6	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Le entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores



Le entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores

Grafico d). De acuerdo con los datos obtenidos, el 55% de los encuestados indican que la Alcaldía de Ciudad Sandino no cuenta con mecanismos internos ni externos para la selección de personal municipal.

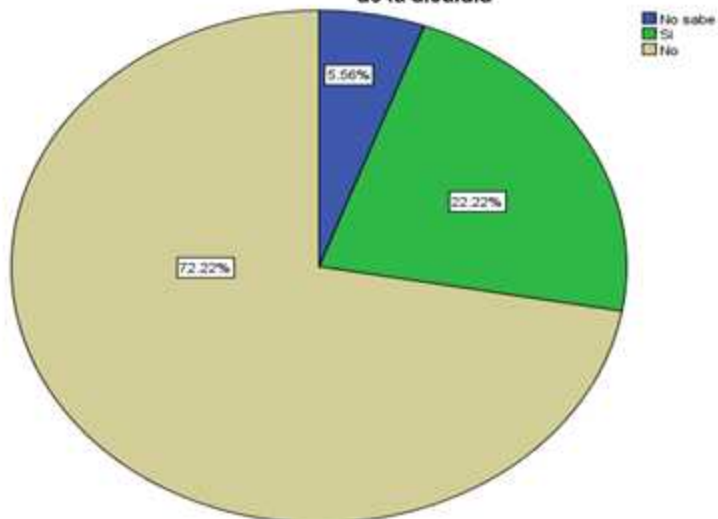


e) Cuando usted ingreso le explicaron cuál es la misión, visión, metas y objetivos de la alcaldía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	1	5.6	5.6	5.6
	Si	4	22.2	22.2	27.8
	No	13	72.2	72.2	100.0
	Total	18	100.0	100.0	



Quando usted ingreso le explicaron cual es la mision, vision, metas y objetivos de la alcaldia

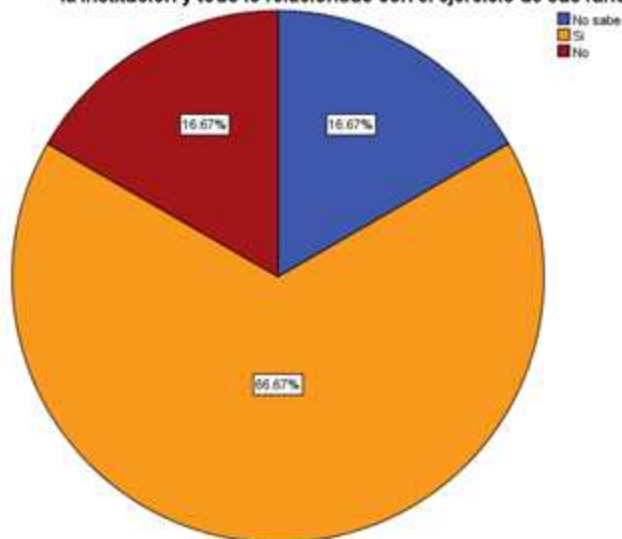


El grafico e) muestra que el 72.22% de los encuestados no recibieron en la Inducción nada relacionado con la misión, visión, metas y objetivos de la Alcaldía.

f) Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la institución y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	3	16.7	16.7	16.7
	Si	12	66.7	66.7	83.3
	No	3	16.7	16.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la institución y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones



En el gráfico f), El 66.67% revelan que el proceso de inducción permite al nuevo postulante conocer previamente la cultura institucional.



h) Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	2	11.1	11.1	11.1
	Si	10	55.6	55.6	66.7
	No	6	33.3	33.3	100.0
	Total	18	100.0	100.0	



Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas

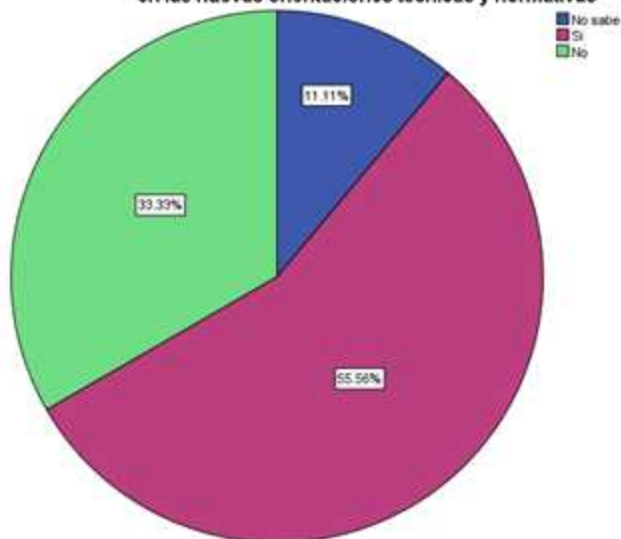
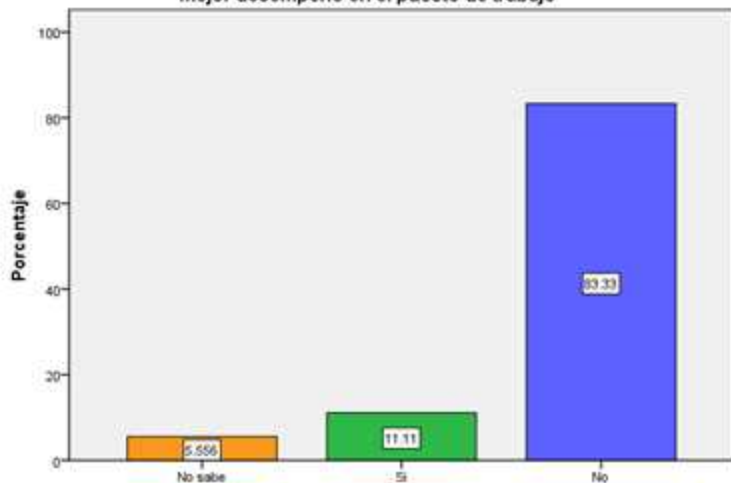


Grafico h) Más del 55% de los servidores públicos de la Alcaldía de Ciudad Sandino consideran que una re- inducción les actualiza sobre las nuevas orientaciones técnicas y normativas.

k) Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	1	5,6	5,6	5,6
	Si	2	11,1	11,1	16,7
	No	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo



Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo

Gráfico k). El 83.33% de los encuestados confirman que no han sido consultados sobre sus necesidades de capacitación para buscar un mejor desempeño en sus obligaciones y responsabilidades