

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC), UNIDAD CENTRAL. SAN SALVADOR".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
NURIS JACQUELINE CRUZ HERNÁNDEZ

16 DE FEBRERO
PARA OTORGAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2006
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA : LICDA. ALICIA MARGARITA DE RECINOS

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LICDA. VILMA YOLANDA VÁSQUEZ DEL
CID

DOCENTE DIRECTOR : LICDA. MARISOL SARAVIA REYES

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE OBSERVADOR : LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ

JULIO 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Este Trabajo de Graduación se lo dedico en primer lugar a **DIOS TODOPODEROSO** y a nuestra madre celestial **LA VIRGEN MARIA**, por darme la vida, la capacidad, las fuerzas y la paciencia necesaria para culminar con éxito mi carrera.

A mi madre Josefa de Chávez y abuela Rosa Hernández por su apoyo moral, su confianza en mí y palabras de aliento en momentos difíciles.

A mis hermanos: Vladimir, Ismael, por su sacrificio y apoyo incondicional desinteresado ya que ello me permitió coronar mi triunfo; a David, Fidel y Luisito por creer en mí.

A mis tíos(as), primas y demás familia; gracias por el apoyo que me brindaron cuando más lo necesitaba.

A la Licda. Marisol Saravia Reyes y el Lic. Alfonso López Ortiz por haber compartido sus conocimientos y por su orientación en el desarrollo de la tesis.

A DIGESTYC por haber abierto sus puertas y permitirme realizar el trabajo de investigación.

Í N D I C E

	Pág. #
RESUMEN-----	i
INTRODUCCIÓN-----	iv
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC) Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".	
A. ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC) -----	1
1. ANTECEDENTES-----	1
2. IMPORTANCIA-----	2
3. FUNCIONES-----	3
4. OBJETIVOS DEL SERVICIO ESTADÍSTICO-----	3
5. LEYES QUE LA RIGEN-----	3
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA-----	4
B. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-----	6
1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-----	6
a. ANTECEDENTES-----	6
b. DEFINICIÓN-----	7
c. IMPORTANCIA-----	9
d. OBJETIVOS-----	9
e. PRINCIPIOS-----	10

f.	FASES DE LA ADMISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-----	11
a.	PLANEACIÓN-----	11
b.	ORGANIZACIÓN-----	11
c.	DIRECCIÓN-----	12
d.	CONTROL-----	12
g.	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	SEGÚN UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA-----	12
a.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE CENTRALIZADA-----	13
b.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE DESCENTRALIZADA---	13
c.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE-----	13
d.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE CON POSICIÓN DE	
	ASESORÍA-----	13
2.	HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE	
	RECURSOS HUMANOS-----	14
a.	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-----	14
1.	CONCEPTO-----	14
2.	IMPORTANCIA-----	15
3.	OBJETIVOS-----	16
4.	PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-----	16
1.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS-----	16
2.	AUDITORIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS-----	17
3.	PRONÓSTICOS DE LOS RECURSOS HUMANOS-----	17
4.	DISEÑOS DE PROGRAMAS DE ACCIÓN-----	18

b. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL-----	18
1. CONCEPTO-----	18
2. IMPORTANCIA-----	19
3. FUENTES DEL RECLUTAMIENTO-----	20
a. INTERNAS-----	20
b. EXTERNAS-----	21
4. MEDIOS DEL RECLUTAMIENTO-----	22
5. PROCESO DEL RECLUTAMIENTO-----	22
c. SELECCIÓN DE PERSONAL-----	23
1. CONCEPTO-----	23
2. IMPORTANCIA-----	24
3. POLÍTICAS-----	25
4. PROCESO DE SELECCIÓN-----	25
d. CONTRATACIÓN DE PERSONAL-----	27
1. CONCEPTO-----	27
2. IMPORTANCIA-----	28
3. TIPOS DE CONTRATACIÓN-----	28
e. INDUCCIÓN DE PERSONAL-----	29
1. CONCEPTO-----	29
2. IMPORTANCIA-----	30
3. OBJETIVOS-----	30
f. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL-----	31
1. CAPACITACIÓN-----	31
a. CONCEPTO-----	31
b. IMPORTANCIA-----	31

c.	TIPOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN-----	32
a.	CAPACITACIÓN INTERNA-----	32
b.	CAPACITACIÓN EXTERNA-----	33
2.	DESARROLLO DEL PERSONAL-----	33
a.	CONCEPTO-----	33
b.	IMPORTANCIA-----	34
c.	PROCESO DE DESARROLLO-----	34
g.	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL-----	35
1.	CONCEPTO-----	35
2.	IMPORTANCIA-----	36
3.	OBJETIVOS-----	37
h.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO-----	38
1.	CONCEPTO-----	38
2.	IMPORTANCIA-----	39
3.	OBJETIVOS-----	39
4.	MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO-----	40
a.	ESCALA DE PUNTUACIÓN-----	40
b.	LISTA DE VERIFICACIÓN-----	40
c.	EVALUACIÓN EN GRUPO-----	40
d.	VERIFICACIÓN DE CAMPO-----	41
i.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS-----	41
1.	CONCEPTO-----	42
2.	IMPORTANCIA-----	42
3.	OBJETIVOS-----	43
4.	PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS-----	44

j. SISTEMAS DE COMPENSACIONES-----	45
1. CONCEPTO-----	45
2. IMPORTANCIA-----	46
3. SALARIOS-----	46
4. CRITERIOS PARA ASIGNAR SALARIOS-----	47
5. BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES-----	49
a. CONCEPTO-----	49
k. REGISTRO DE PERSONAL-----	50
1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS-----	50
2. ROTACIÓN DEL PERSONAL-----	51
3. AUSENTISMO-----	51
4. EXPEDIENTE DE PERSONAL-----	52

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC).

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-----	54
1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN-----	54
2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN-----	55
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN-----	56
4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN-----	56
5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA-----	57
6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS-----	59
7. DIAGNÓSTICO-----	60

B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC) -----	61
1. HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS -----	61
a. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS-----	61
b. RECLUTAMIENTO-----	62
c. SELECCIÓN-----	63
d. CONTRATACIÓN-----	63
e. INDUCCIÓN-----	64
f. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO-----	65
1- CAPACITACIÓN-----	65
2- DESARROLLO-----	66
g. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL-----	66
h. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO-----	67
i. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS-----	68
j. SISTEMA DE COMPENSACIONES-----	69
k. REGISTRO DE PERSONAL-----	70
1. POLÍTICAS DEL PERSONAL-----	71
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	73
1. CONCLUSIONES-----	73
2. RECOMENDACIONES -----	76

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. UNIDAD CENTRAL. SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA -----	78
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA-----	79
C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA-----	80
D. CONSIDERACIONES LABORALES-----	81
1. GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS-----	81
a. OBJETIVO-----	81
b. NATURALEZA-----	81
c. UBICACIÓN-----	82
d. PERSONAL RESPONSABLE-----	82
2. REQUISITOS Y CONDICIONES -----	82
E. PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS-----	83
1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-----	83
a. POLÍTICAS-----	84
b. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS-----	84
c. CONTRATADO-----	85
d. PROYECTADO-----	85
2. RECLUTAMIENTO-----	86
a. POLÍTICAS-----	86
b. PROPUESTA DE FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO-----	88
c. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL-----	90

3.	SELECCIÓN-----	91
a.	POLÍTICAS-----	91
b.	PROPUESTA DE UN PROCESO PARA SELECCIONAR AL PERSONAL-----	92
c.	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL-----	97
4.	CONTRATACIÓN-----	99
a.	POLÍTICAS-----	99
B.	PROCESO DE CONTRATACIÓN-----	100
5.	MANUAL DE INDUCCIÓN-----	101
a.	POLÍTICAS-----	101
b.	NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO-----	102
c.	PROPUESTA DE UN MANUAL DE BIENVENIDA-----	103
d.	PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL-----	104
6.	PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO-----	105
a.	POLÍTICAS-----	105
b.	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN-----	107
7.	TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN-----	108
8.	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO-----	110
9.	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS-----	110
a.	POLÍTICAS-----	110
10.	PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES-----	111
a.	POLÍTICAS-----	111
b.	PROPUESTA DE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES-----	112

11.	BASE DE DATOS DEL PERSONAL-----	116
	a. REGISTRO DE PERSONAL-----	117
	b. REGISTRO DE DISCIPLINA-----	117
	c. SOLICITUD DE PERMISO-----	117
	d. CONTROL DE PERMISOS-----	117
	e. CONTROL DE TARDÍAS-----	117
	f. REGISTRO DE RENUNCIAS-----	118
	g. RESUMEN DE EXPEDIENTE DE PERSONAL-----	118
12.	UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA-----	118
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-----	122
	1. OBJETIVO-----	122
	2. ACTIVIDADES A REALIZAR-----	122
	a. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN-----	122
	b. APROBACIÓN-----	123
	c. REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN-----	123
	d. SUPERVISIÓN-----	123
	e. ACTUALIZACIÓN-----	123
	3. RECURSOS-----	124
	a. RECURSOS TÉCNICO ADMINISTRATIVO-----	124
	b. RECURSOS FINANCIEROS-----	124
	4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN-----	126
G.	BIBLIOGRAFÍA-----	127
	ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO N° 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE DIGESTYC.
- ANEXO N° 2. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE RECURSOS
UMANOS DE DIGESTYC.
- ANEXO N° 3. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS.
- ANEXO N° 4. REQUISICIÓN DE PERSONAL.
- ANEXO N° 5. MANUAL DE BIENVENIDA.
- ANEXO N° 6. FORMULARIO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN.
- ANEXO N° 7. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
- ANEXO N° 8. FORMULARIO PARA ACTUALIZAR MANUAL DE ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
- ANEXO N° 9. BASE DE DATOS DE PERSONAL.
- ANEXO N° 10. TABLA DE PRECIOS.

R E S U M E N

A continuación se detallan los aspectos más relevantes que se han desarrollado en la elaboración del trabajo de graduación titulado **"PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC).UNIDAD CENTAL. SAN SALVADOR."**; teniendo como objetivo fundamental, mejorar el desempeño y desarrollo de su personal, así como la toma oportuna y adecuada de decisiones referentes al recurso humano.

Por otra parte, para la realización de la investigación se utilizarón instrumentos y técnicas de recolección de información como: Cuestionario en combinación con entrevista y observación directa.

Al mismo tiempo, para determinar la muestra de la población sujeto de estudio se utilizó la formula de población finita. También se hizo uso de los métodos de análisis y síntesis, los cuáles permitieron identificar los problemas, vacíos y deficiencias en la administración de los recursos humanos. Una vez recopilada la información se procedió a tabular e interpretarla, proporcionando datos que evidencian los problemas en la planeación, organización, dirección y control del personal, logrando establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

- El departamento encargado de operativizar la función de administración de recursos humanos no cuenta con el apoyo administrativo financiero, de parte del nivel de decisión.
- El personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos, no desarrolla sus labores con eficacia y eficiencia, debido a la falta de capacitación, ya que desconocen las técnicas administrativas aplicables a la misma.
- El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con los instrumentos técnicos administrativos, que orienten el accionar operativo de la función de recursos humanos, ya que carece de los respectivos manuales de evaluación del desempeño, de bienvenida; que contribuyan al desarrollo eficiente de las actividades que le compete ejecutar.
- La comunicación que el Departamento de Recursos Humanos tiene con el resto de departamentos es deficiente, debido a que los canales que se utilizan no son los más apropiados para informar al personal sobre cualquier aspecto operativo del quehacer del departamento.

RECOMENDACIONES

- Dotar con la propuesta de Herramientas Técnicas aplicables a la Función de Administración de Recursos Humanos en Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), de un instrumento técnico administrativo que oriente al departamento a operativizar sobre la adecuada ejecución de sus funciones.

- Capacitar al personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos sobre las técnicas administrativas aplicables a la función de recursos humanos para un mejor desarrollo de sus actividades.
- Proporcionar a la Dirección General y Departamento de Recursos Humanos los manuales de evaluación del desempeño y bienvenida ya que contribuirán a orientar el quehacer administrativo de la misma.
- Establecer los canales de comunicación que deberán ser utilizados por el departamento de recursos humanos, orientados a lograr la eficiencia en el traslado de la información que dará a conocer al personal que conforma la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Recursos humanos constituye un sistema que tiene como premisa fundamental concebir al personal dentro de la institución y/o empresa como un recurso que hay que optimizar a través de una visión competitiva, dinámica y renovada, donde se afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico; ya que el propósito fundamental de la administración de recursos humanos es proporcionar a la institución y/o organización una fuerza laboral eficiente, lo que implica atraer y mantener personas en ésta, que den lo mejor de sí mismas, con una actitud positiva y favorable ante el trabajo, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Tomando como base lo antes señalado, se presenta el trabajo de graduación titulado **"Propuesta de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). Unidad Central. San Salvador,** estudio que tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento administrativo que garantice el equilibrio entre la institución y su personal; para tales efectos el documento se ha estructurado en tres capítulos.

El primero de ellos contiene los aspectos generales de la institución; el cuál comprende generalidades, antecedentes, importancia, funciones, objetivos, leyes que la rigen y la

estructura organizativa. Así también, sobre aspectos teóricos de la propuesta de herramientas técnicas.

El capítulo segundo, contiene el diagnóstico de la situación actual de la institución; el cuál, fue elaborado tomando como base la información obtenida en la investigación de campo la que se presenta tabulada, analizada e interpretada en uno de los anexos del trabajo lo que permitió determinar una inadecuada administración del recurso humano de ésta; impidiéndole efectivamente alcanzar los objetivos que persigue. Al final de éste capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales.

El capítulo tercero, comprende la recomendación específica que consiste en la Propuesta de Herramientas Técnicas como una alternativa de solución a los problemas encontrados en la institución objeto de estudio; se encuentra estructurado por las consideraciones generales de la propuesta, el cuerpo principal y al plan de implementación de la misma.

CAPÍTULO I

"ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC) Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".

A. ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)

1. ANTECEDENTES

La Dirección General de Estadística y Censos, con el nombre de Oficina Central de Estadística, surge a la vida pública el 5 de noviembre de 1881. La oficina se encargaría de coleccionar y arreglar datos estadísticos que dieran a conocer el desarrollo de la industria, población, y riqueza pública, estaría conformada por un Director y dos escribientes, todos del nombramiento del ejecutivo y los sueldos que él señalara; este Decreto fue firmado por el Presidente de ese período. El primer Director de la Oficina Central de Estadísticas fue el Dr. Marcos Alfaro.

El Gobierno de El Salvador acorde, con esos propósitos fundó el Departamento de Censos, independiente de la Dirección de Estadística. En 1952 mediante el Decreto Legislativo del 12 de marzo se fusionaron las dos oficinas (Unión Estadísticas con el Departamento Nacional de Censos), apareciendo la actual denominación de "Dirección General de estadística y Censos (DIGESTYC)". A partir de entonces en lo referente a los censos, además de los de población se han levantado, seis censos

económicos , cuatro de vivienda, tres agropecuarios, dos de café, tres censos industriales, comerciales y servicios, y el último censo fué daños de los terremotos de enero - febrero 2001. Todos los censos antes mencionados se han realizado en el período comprendido de 1882 - 2001.

La Ley Orgánica del Servicio Estadístico vigente fué decretada el 21 de marzo de 1955 y publicada en el Diario Oficial en San Salvador el lunes 18 de abril de 1955, con el decreto legislativo No. 1784; por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.

2. IMPORTANCIA

La Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), es un organismo dependiente del Ministerio de Economía. La Ley Orgánica del Servicio Estadístico la define como el supremo organismo de coordinación de las instituciones públicas y privadas que elaboran estadísticas, mediante la Planeación, recolección, procesamiento y generación de cifras estadísticas a nivel nacional; para ello realiza diferentes tipos de censos que se desarrollan desde el año de 1882 (Primer Censo General de Población de la República) y el último en el año 2001(Censo de Daños del Terremoto).

3. FUNCIONES

- a) Planear, recolectar y publicar las estadísticas continuas: demográficas, culturales, judiciales, de construcción, de transporte, vías de comunicación; agropecuarios, industriales, de comercio interno y externo.
- b) Planear, levantar y publicar los Censos de Población, Vivienda y Agropecuarios cada diez años, en aquellos terminados en cero, y Económico cada diez años.
- c) Planear, recolectar y publicar el Índice de Precios al Consumidor.
- d) Proyectar, formular, monitorear y publicar encuestas e investigaciones de carácter estadístico, económico y social.
- e) Establecer normas y métodos a los que deben ajustarse las instituciones que forman el sistema estadístico nacional.

4. OBJETIVOS DEL SERVICIO ESTADÍSTICO

Investigar y perfeccionar los métodos de planeamiento, recolección, compilación, tabulación, análisis, publicación y distribución de los datos estadísticos y censales del país.

5. LEYES QUE LA RIGEN

- a) Ley Orgánica del Servicio estadístico Nacional
- b) Constitución de la República
- d) Ley del Servicio Civil

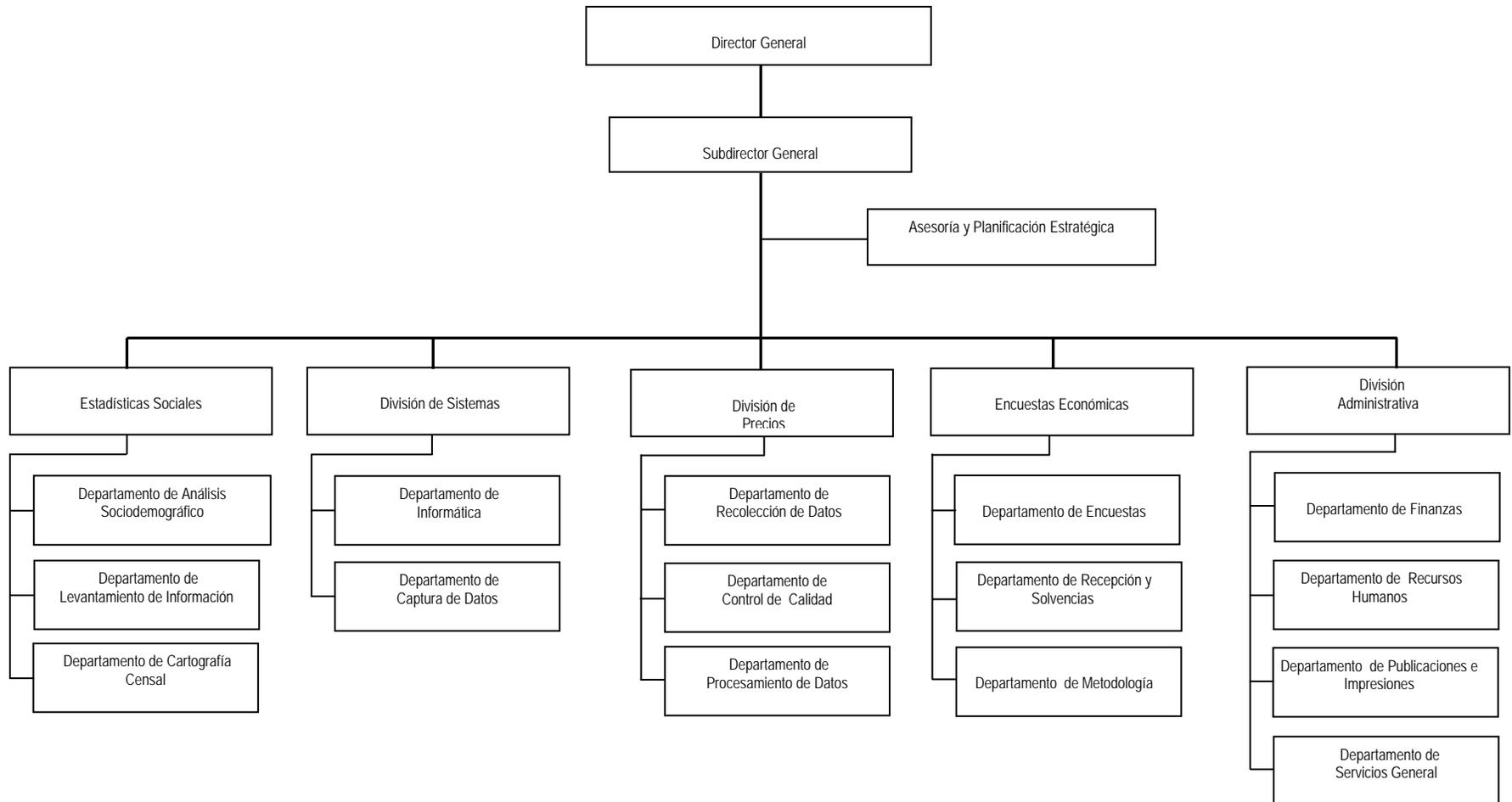
- e) Ley Reguladora de la garantía de audiencia de los empleados públicos no comprendidos en la carrera administrativa
- f) Código de Trabajo
- h) Reglamento interno

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La estructura organizativa de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), está integrada por el Director General, quien tiene bajo su responsabilidad la dirección de la institución, y está facultado para representar a la Dirección General ante las entidades públicas y privadas en su carácter de representante legal. También cuenta con el apoyo del Sub-Director General como consejero técnico y administrativo y tiene las mismas funciones y atribuciones del Director General en su ausencia o impedimento, además cuenta con una Asesoría y Planificación Estratégica; las cuales a su vez tienen a cargo otros departamentos. La estructura organizativa se presenta a continuación.



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS 2005



Aprobado por : Lic. Miguel Angel Corleto Urey
Director General

B. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

a. ANTECEDENTES.

La evolución de la función de personal es histórica en el sentido de que está estrechamente relacionada con las épocas y acontecimientos históricos de carácter social, económico, político, tecnológico y cultural que han dejado huella en la historia.

La revolución industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de sus diferentes labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción para con el recurso humano.

A finales del siglo XIX ante la necesidad de resolver los problemas de aglomeración, peligro e insatisfacción que los trabajadores de las grandes industrias presentaban, generados por la revolución industrial, nació el "Departamento de Bienestar", el cual solo satisfacía algunas de las necesidades de los trabajadores, tales como vivienda, educación y servicio médico ya que la acción que ejecutaba era limitada. En 1914 cuando estalló la primera guerra mundial se vio la necesidad de crear un departamento especializado para que resolviera los problemas relacionados con el recurso humano y para poder atraer al personal adecuado a los puestos de trabajo. En las primeras décadas del

siglo XX surgen los primeros departamentos de personal, fenómeno que se ha favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales.¹

En la actualidad el departamento de recursos humanos constituye un sistema que tiene como premisa fundamental concebir al personal dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a través de una visión competitiva dinámica y renovada, donde se afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Teniendo a su cargo una amplia gama de funciones entre las cuales podemos mencionar; contribuyen a crear un ambiente de productividad, mejoran el entorno laboral de la empresa, permiten mejorar el aporte de los recursos humanos, la organización, etc. Según Gary Dessler "La Administración de personal son: las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos que competen a un puesto de administración que incluye reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación".²

b. DEFINICIÓN.

A continuación se exponen las enunciaciones teóricas que sobre dicho tema han efectuado especialistas en la materia:

¹ Aguirre Cuestas, Alex Joel y otros. Propuesta para la creación y organización de la unidad de recursos humano. Trabajo de graduación. Universidad de El Salvador. septiembre del 2002.

² Dessler, Gary. "Administración de personal". 8ª. Edición. Editorial Prentice may. México. 2001.

"La administración de Recursos Humanos consiste en la Planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ello, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo".³

"Es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y tipo adecuado de trabajadores".⁴

"La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. De los individuos, de la propia organización y del país en general".⁵

La administración de recursos humanos representa uno de los componentes que forman parte importante dentro de toda organización. A través de esta se lleva a cabo una serie de procesos encaminados a la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del recurso humano.

³ Chiavenato, Idalberto. "Administración de recursos Humanos". 5ª Edición. Mc. Graw-Hill. Colombia. 2000.

⁴ Wheter, William B. Y Keith Davis. "Administración de personal y Recursos Humanos". McGraw-Hill. 5ª Edición. México D.F: 2000.

⁵ Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". 1ª Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México 1975.

c. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones, ya sean públicas o privadas, poseen un elemento común: todas están integradas por personas y es sólo a través de ellas que los demás recursos pueden ser utilizados con efectividad.

En este contexto, el propósito fundamental de la administración de Recursos Humanos es el proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente, lo cual implica atraer y mantener personas en ésta, que den lo mejor de si mismas, con una actitud positiva y favorable ante el trabajo, con el fin de lograr los objetivos institucionales. La administración de recursos humanos existe para armonizar los intereses individuales y de la organización, para encontrar una base de cooperación y para lograr productividad y progresos a nivel personal y de organización.

d. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos enfoca sus objetivos a garantizar un equilibrio entre las organizaciones y su personal a través del establecimiento de esquemas de trabajo que generen un clima laboral garantizando la satisfacción de cada una de las partes teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos que afectan a ambas partes.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:⁶

- a) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos Disponibles.

e. PRINCIPIOS⁷

Al igual que las demás ramas de la administración, la de recursos humanos se regula por una serie de principios, entre los cuales se encuentran:

- Reclutamiento efectivo y selección imparcial.
- Clasificación correcta y plan equitativo de remuneración.
- Ubicación efectiva.
- Adiestramiento efectivo.
- Buenas relaciones entre jefes y empleados.
- Evaluación de la eficiencia.
- Disciplina.

⁶ IDEM. Pág. (Nota al pie 3)

⁷ www.unamosapuntes.com

f. FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de administración de recursos humanos consiste en el planeamiento, organización, dirección y control; las cuales son las acciones que se desprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral idónea en la organización.⁸

a. PLANEACIÓN

Proceso que permite prever las necesidades futuras de personal en la organización. Se encarga de proporcionar el personal necesario, en el lugar y momento oportuno, realizando además el trabajo adecuado para lograr el máximo beneficio individual y organizacional.

b. ORGANIZACIÓN

En esta parte del proceso, se define cómo se alcanzarán los objetivos definidos en la planeación. "Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

La organización se puede definir como la adecuada relación de actividades entre los recursos humanos, materiales y técnicos de una organización orientados a lograr los objetivos propuestos por la misma.

⁸ Hernández H., Leonel A. y Otros. "Diseño de un Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador". Trabajo de Graduación. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. Abril del 2003.

c. DIRECCIÓN

Es la parte del proceso administrativo consistente en influir en las personas para que contribuyan, de la mejor forma posible, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para poder obtener esa contribución de los empleados, es necesario motivarlos y aconsejarlos. En esta etapa se hace efectivo lo planeado, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones, tomadas ya sea directamente o a través de la delegación.

d. CONTROL

Esta función, permite medir y corregir el desempeño de los empleados, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos y de los planes diseñados para alcanzarlos. Si en algún caso se encuentran desviaciones en los planes, éstos se corrigen y se mejoran para lograr lo deseado por la organización. Las normas de control permiten evaluar el rendimiento de los empleados, con el propósito de ayudarlos y motivarlos a mejorar su desempeño.

g. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Las funciones de la unidad de recursos humanos se delimitan o restringen de acuerdo a la ubicación dentro de la estructura organizativa, dicha ubicación es dependiente de las necesidades y objetivos que las empresas persigan, el tipo de liderazgo que se

ejerce y algún otro factor que sea determinante para las funciones que esta realiza.

Las funciones y ubicación de la unidad de recursos humanos se clasifica en:

a. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE CENTRALIZADA.

Se encuentra ubicada a nivel funcional ya que tiene autoridad y responsabilidad sobre el personal, genera dependencia para cada departamento operativo que posee la empresa, pero éstos siempre dependen de la Gerencia de Recursos Humanos.

b. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE DESCENTRALIZADA.

Las funciones que cada unidad realiza en cada área funcional de la empresa son autónomas, por lo tanto; no dependen de la Gerencia de Recursos Humanos para tomar sus decisiones.

c. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE.

La unidad de recursos humanos se encuentra ubicada a nivel funcional donde centraliza sus funciones para todas las áreas funcionales de la empresa.

d. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE CON POSICIÓN DE ASESORÍA.

La Presidencia o Gerencia General avala cada una de las funciones de la unidad de recursos humanos, a su vez esta sirve como asesor para la alta dirección sobre algunas de las acciones a tomar en lo que respecta al personal.

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria, pues abarca una gran cantidad de campos de

conocimientos tratados en aspectos internos y externos de la organización.

La Unidad de Recursos Humanos se encarga de administrar al personal a través de una estructura que comprenda todas las funciones, asumiendo la responsabilidad de brindar al personal las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

2. HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

a. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. CONCEPTO.

"Es necesariamente proactiva, y constituye un programa para asegurar que los recursos humanos de la empresa, sean capaces de cumplir la misión encomendada al negocio, deben evaluar el perfil y naturaleza de la empresa futura y formular, poner en práctica planes para contar con los recursos humanos".⁹

"Es el proceso para determinar las necesidades de recursos humanos y los medios para satisfacerlas con el fin de llevar a cabo los planes integrales de la organización, no solo toma en cuenta la auditoría de habilidades dentro de la organización, si no que además requiere que en las metas del recurso se les de atención a

⁹ Consade S.A. de C.V., Consultores Administrativos. Técnicas Modernas de Administración de Recursos humanos.1996.

las condiciones del mercado de trabajo en el medio ambiente de la organización".¹⁰

La Planeación dentro de una empresa es una técnica que determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, para identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo, es decir le permite al departamento de Recursos Humanos suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado, para cumplir con los objetivos de la empresa.

En otras palabras, se puede decir que es el desarrollo de reglas, procedimientos, programas, políticas y objetivos con los cuales se logra el buen funcionamiento y desarrollo de las empresas.

2. IMPORTANCIA.

Las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de Recursos Humanos.

El uso eficiente de los recursos organizacionales no ocurre sin la estimación continua de las necesidades futuras y el desarrollo de estrategias sistemáticas diseñadas para contribuir al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo de la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la empresa.

Además es producto de toda organización en coordinación con las demás unidades que promueven la información de las plazas

¹⁰ Sikula F. Andrew, McKenna F. John. "Administración de Recursos Humanos.1ª Edición Editorial Limusa. México 1989.

vacantes; así como las habilidades del empleado. Esta permite conocer y conseguir al personal que se necesita para operar en el presente y en el futuro, también constituye la base para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano.

3. OBJETIVOS.

Constituyen la decisión más significativa, por medio de ella toda empresa se fija objetivos, los cuales se detallan a continuación:

- Mejora la utilización del recurso humano
- Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos
- coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

4. PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Es un procedimiento sistemático que incluye una secuencia, planeada de sucesos o una serie de pasos los cuales se detallan a continuación:

1) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Para que la Planeación de Recursos Humanos Se desarrolle en cualquier empresa es importante primero que encuentre conceptualmente un lugar dentro de la función de personal y por

supuesto dentro de toda la empresa. Esto se relaciona con la comprensión de cuales son hoy, los objetivos del empleado y cuales serán mañana, tomando en cuenta todo lo anterior puede verse que las actividades de Planeacion de los recursos humanos cumplen con muchos objetivos.

2) AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La auditoría es un proceso intensivo, analítico y comparativo, son búsquedas sistemáticas que recaban, compilan y analizan a fondo datos relacionados con la producción, mano de obra, productos etc., durante un periodo prolongado, por lo general un año.

La mayoría de las auditorias están diseñadas para comparar información, acerca de una empresa particular con los estándares, informes y normas combinadas con otras organizaciones similares; proporcionando información valiosa a la administración acerca del rendimiento de la empresa en relación con negocios similares. Esta información comparativa, ayudará a la administración a estar en una posición mucho mejor para hacerle frente a empresas rivales.

La auditoria moderna de la administración de los Recursos Humanos, puede revisar todo el campo de sistemas de los programas del personal en los cuales la administración asegura, desarrolla, distribuye y supervisa los recursos humanos de la empresa.

3) PRONÓSTICOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es muy similar a la auditoría de los recursos humanos a diferencia que el pronóstico hace énfasis en el futuro y la auditoría se concentra en el presente y deben realizarse debido a diversas,

presiones externas y contingencias futuras. Entre los tipos de factores y variables que afectan los pronósticos de los recursos humanos están: La calidad de la producción, los cambios tecnológicos, las condiciones de la oferta y la demanda.

4) DISEÑOS DE PROGRAMAS DE ACCIÓN

Los programas de acción proporcionan detalles especiales acerca de lo que debe hacerse con el fin de integrar eficazmente las necesidades del personal dentro de la naturaleza de sistemas del proceso de Planeacion. También pueden implantarse en cierto número de áreas generales de personal de las cuales, se pueden mencionar: Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo administrativo.

b. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. CONCEPTO

"Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Consiste en identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes".¹¹

"Es el acto o proceso mediante el cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales. Consiste en obtener hombres y mujeres para el servicio, su meta es

¹¹ IDEM. Pág. (Nota al pie 3)

crear un conjunto de personas disponibles y deseosas para trabajar en una compañía".¹²

Por lo tanto el reclutamiento de personal. Tiene lugar a partir de la necesidad de cubrir una vacante, inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, obteniendo así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados, para que estos sean idóneos se requiere por parte del que solicita que se cubra la vacante, la formulación de una requisición de personal

Dicho documento constituye la solicitud formal al departamento de Recursos Humanos o al encargado de los aspectos de personal de la institución, para comenzar el proceso de la búsqueda de la persona indicada, la cual deberá reunir una serie de requisitos previamente establecidos.

2. IMPORTANCIA

Dentro de una organización el recurso más importante es el personal, pues constituye el centro de productividad y calidad para el logro de sus metas y solo puede ser adquirido mediante esfuerzos del reclutamiento más efectivo.

Por lo tanto para realizar el reclutamiento debe disponerse de información continua y precisa con relación a la Planeación de

¹² IDEM. Pág. (Nota al pie 9)

personal necesaria para desempeñar los distintos puestos. Este se realiza por la cantidad y el tipo de trabajo a realizar.

Más sin embargo el total de personal necesario en una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades dentro de la empresa.

3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando surge una vacante, toda empresa se plantea el problema a que fuentes hay que acudir para encontrar candidatos idóneos al puesto. Las fuentes de reclutamiento se refieren a los lugares que recurre la gerencia encargada de personal, para buscar candidatos potenciales, más aptos al puesto que se requiere cubrir, las fuentes de reclutamiento se dividen en:

a. INTERNAS

Consiste en adquirir recurso humano adicional de acuerdo a los registros de personal de la empresa, incluyendo los informes de evaluación del rendimiento y por medio del cual los empleados merecen un ascenso o cambio al puesto vacante.

Otra de las fuentes internas es por medio de los mismos empleados, que son recomendados por los mismos trabajadores ya sean amigos, familiares o conocidos que desean ocupar las plazas disponibles. También se considera el registro de candidatos que se presentan a solicitar empleo a las empresas o envían currículum vital y si este

cumple con los requisitos adecuados se archiva hasta que se presenta una oportunidad o plaza vacante.

b. EXTERNAS

Algunas de las fuentes externas más importantes son:

Las agencias de empleo. Son organizaciones que tiene como finalidad la prestación de un servicio a las personas con necesidad de trabajar, así como también a las empresas que requieren de personal. El elemento humano que busca empleo se inscribe en estas agencias dando a conocer sus características personales: mediante su hoja de vida siendo enviadas a las empresas que están buscando personal con las características y habilidades requeridas, luego la agencia trata de ubicar a las personas según las oportunidades de empleo que manifiestan las empresas con la cual están en contacto.

Las agencias de empleo se dividen en: Agencias de empleo públicas y privadas: las primeras no buscan lucro, es decir que no cobran ninguna comisión por el servicio prestado porque son oficinas del gobierno y es por esta razón que se diferencian de las agencias de empleo privadas.

Actualmente en El Salvador funciona una agencia de empleo pública que se llama Dirección General de Empleo, la cual depende del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

4. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son técnicas mediante las cuales las empresa enfocan y divulgan la existencia de una oportunidad de trabajo o las fuentes de Recursos Humanos.

Entre los medios de reclutamiento se encuentran:

- Anuncios en periódicos. Es uno de los más utilizados por las empresas, por la magnitud de cobertura que poseen, aunque tiene la desventaja de atraer un gran número de candidatos que no reúnen los requisitos establecidos, elevando de esta manera los costos del proceso de selección.
- Reclutamiento en universidades, escuelas técnicas y centros de estudios profesionales. Se fijan citas a través del asesor o director de colocación, se invita a los estudiantes más prometedores a visitar la empresa, corriendo los gastos normalmente a cargo de esta, para entablar las entrevistas.
- Carteles en centros educativos. Se detallan las características de la plaza, prestaciones, requisitos que deberá reunir el candidato, etc. Siendo este medio de muy bajo costo para la empresa.

5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- a. Identificación de la Vacante. Esta se obtiene a través de la planeación de recursos humanos o a petición de la empresa.
- b. Requisición del Personal. Consiste en una solicitud formal para iniciar el proceso de la persona para ocupar la vacante.

- c. Requerimiento del Puesto. Atraer un grupo de candidatos adecuados, y el reclutador tiene los conocimientos de los requisitos del puesto a llenar.
- d. Elección de Fuentes de Reclutamiento. Consiste en elegir los candidatos ya sea de fuentes internas o externas de acuerdo al puesto que se necesita cubrir.
- e. Utilización de Medios de Reclutamiento. Consiste en dar a conocer la existencia de una vacante, donde la empresa utiliza las técnicas más adecuadas para atraer a los candidatos.
- f. Presentación de Solicitud de Empleo. Es el paso final del reclutamiento y consiste en la presentación de la solicitud de empleo a la empresa por parte de los candidatos.

c. SELECCIÓN DE PERSONAL

1. CONCEPTO

"Consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o alentar la eficiencia y rendimiento del personal".¹³

Además el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. En un sentido mas amplio consiste en evaluar y escoger entre los candidatos reclutados al más idóneo, para ocupar una vacante, tomando en cuenta sus habilidades, cualidades, actitudes y sus

¹³ IDEM. Pág. (Nota al pie 3)

potenciales; dicho proceso se ejecuta cuando concluye el reclutamiento, ya que este le proporciona los candidatos con los cuales puede seleccionar al más conveniente.

En otras palabras puede decirse que la selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

2. IMPORTANCIA

En toda empresa la selección de personal juega un papel primordial, ya que a través de ella se encuentran los mejores trabajadores con características deseadas por la empresa, es decir que una selección cuidadosa trae muchos beneficios tanto al individuo, a la empresa como a la sociedad en general

Por lo tanto la selección, adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización y para que esta resulte efectiva debe asegurarse desde el inicio que los aspirantes por evaluar posean cualidades fundamentales para un mejor desempeño en las actividades a realizar, es decir que su importancia radica en poder visualizar y analizar las características y cualidades que posee el personal previamente reclutado.

3. POLÍTICAS DE SELECCIÓN

En toda empresa es necesario que existan políticas de selección ya que son ellas las que orientan la realización de los objetivos de la misma.

Por la tanto, toda política debe ser clara, bien definida y comprendida por todos los involucrados, para no correr el riesgo de ser ineficaz.

Las políticas de personal son los criterios que deberán seguirse, o los cuales, deberán ajustarse los responsables de aplicar dicho proceso en la empresa.

También se considera que las políticas de selección varían de acuerdo al nivel jerárquico en que se aplican y a la fuente de reclutamiento que se recurra, es decir que para la formulación y ejecución de políticas es necesario considerar varios aspectos o factores sobre los cuales la organización requiere más énfasis.

4. PROCESO DE SELECCIÓN

Para seleccionar al personal idóneo que ocupara cada uno de los puestos de la empresa es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- Hoja de solicitud. Tiene como finalidad escoger del candidato una serie de datos en forma ordenada, que servirá de base para solicitar la entrevista, mediante un grupo de gestiones necesarias para optar a un puesto.

- **Entrevista inicial.** Se refiere al primer contacto que se tiene con el aspirante, aclara y complementa los datos de la hoja de solicitud. También se le proporciona al aspirante toda la información acerca de la empresa, el trabajo y la situación de Recursos Humanos de la institución, para que tenga la capacidad de tomar una decisión inteligente para aceptar o rechazar el trabajo proporcionado.
- **Referencia:** Constituye la comprobación de los datos proporcionados por el solicitante a través de la solicitud de empleo, o recogido mediante la entrevista.
- **Pruebas o exámenes.** Estas deben considerarse como un diagnóstico general sobre las capacidades de las personas, así mismo estas no deben elaborarse para obtener resultados perfectos si no en términos de promedio para encontrar la persona adecuada al puesto adecuado.
- **Exámenes médicos.** Es donde se conoce el estado de salud de los solicitantes y tiene como objetivo encaminar a aquellas características que tengan importancia en el desempeño de la labor, para conocer la capacidad física y de salud del candidato, esta etapa la efectúa cada empresa de acuerdo a sus necesidades. Según el artículo 34, del código de trabajo estipula el tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, así como a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

- Entrevista personal. Tiene como objetivo establecer un diálogo final, con el candidato seleccionado, donde se le proporciona datos amplios de la empresa. Del puesto, sueldos, prestaciones, etc. Así como obtener de ella datos más específicos del solicitante.
- Selección preliminar. Proporciona una labor que se llama preselección, debido a que muchos aspirantes han fallado en las pruebas de aptitud o de condiciones necesarias que exige el puesto.
- Selección final. Este comienza con el envío de uno o más de los solicitantes seleccionados es decir que se presentan ante el jefe inmediato del departamento donde existe la vacante y si fuese necesario al jefe del departamento o gerente de área, para su selección final.

d. CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1. CONCEPTO

“Es un acuerdo obligatorio entre dos o más personas para hacer o no una cosa concreta”.¹⁴

Una vez seleccionado el candidato se procede a la contratación del mismo y consiste en el acto donde el candidato y la organización establecen un compromiso formal, donde se da a conocer los derechos, obligaciones, responsabilidades y privilegios de cada una de las partes; el cuál queda plasmado en un contrato de trabajo.

¹⁴ Bittel Lester R. y Ramsey E. Obra Citada, Pág. 18

2. IMPORTANCIA

Es importante por que a través de la contratación quedan establecidas las reglas, que tanto el patrono como el trabajador deberán cumplir; es decir que el contrato es la mejor forma de representar el compromiso que cada una de las partes adquiere, así como también los derechos que le corresponden desde el momento que éste entra en vigencia.

Por otra parte la contratación representa para la organización y el empleado un instrumento legal que respalda cualquier incumplimiento de algunas de las cláusulas establecidas por alguna de las partes.

3. TIPOS DE CONTRATACIÓN

De acuerdo el Código de Trabajo de la República de El Salvador, existen dos clases de contratos, y estos son:

- Contrato Individual de Trabajo. "Es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario".¹⁵

¹⁵ Código de Trabajo. Decreto legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972. Art. 17. El Salvador, 2000.

- Contrato Colectivo de Trabajo. "El contrato colectivo de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono por la otra".¹⁶

e. INDUCCIÓN DE PERSONAL

1. CONCEPTO

"Consiste en el proceso por medio del cual se le proporciona al nuevo empleado información general de la organización y de la unidad organizativa a la que ha ingresado; así como también información específica del puesto a desempeñar, para una mejor adaptación dentro de la empresa".¹⁷

Consiste en establecer los procedimientos más completos que incluyen presentaciones de compañeros de trabajo, una visita a las instalaciones e información acerca de: Tareas a realizar, beneficios y servicios a los empleados, políticas y prácticas de personal, reglas y programas de seguridad.

¹⁶ IDEM. Pág. (Nota al Pie 15). Art. 269.

¹⁷ Doratt Zalazar, Pedro Miguel y tros. "Propuesta de un Manual de Selección e Inducción de personal para el Ministerio de Agricultura y Ganadería Región Occidental. Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Diciembre 1992.

2. IMPORTANCIA

Este proceso es importante tanto para la empresa como para el trabajador, es decir que los beneficios de la inducción dependen de la eficiencia del empleado, por lo que debe ser planificada y llevada a cabo por personas capacitadas y con un amplio conocimiento de todos los aspectos que se relacionen con el puesto a cubrir.

3. OBJETIVOS

La inducción que a veces se denomina "Proceso de Asimilación", tiene como propósito ayudar a los nuevos empleados a tener una orientación hacia el puesto a ocupar dentro de la empresa y de las tareas que debe realizar. El nuevo trabajador se enfrenta a un ambiente extraño, con reglas, políticas, personas, culturas y costumbres que influirán en su estado de ánimo para el desarrollo de sus actividades.

También es importante realizar sesiones formales diseñadas para introducir a los empleados al puesto y no confiar en los supervisores o compañeros para que lleven a cabo el proceso de inducción. Estas sesiones deben ser dirigidas por personas de la administración que tengan conocimientos sobre las políticas y prácticas propias de la organización, es decir que puedan servir de mediadores en los posibles problemas entre los nuevos empleados y sus jefes inmediatos.

f. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

1. CAPACITACIÓN

a. CONCEPTO

"Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual y bastante importante".¹⁸

Consiste en la adquisición de conocimientos teóricos, científicos y administrativos, lo cual permite contar en un momento determinado con el personal capaz de desempeñarse con mayor eficiencia dentro de la empresa, facilitando así el logro de los objetivos de la misma.

b. IMPORTANCIA

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Además es potencialmente, un agente de cambio y de productividad que consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, tiene una función educativa

¹⁸ Guzmán valdivia, Isaac. "Problemas de la Administración". Editorial Limusa. Wyley. México 1996.

por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras en cuanto a los conocimientos del colaborador.

c. TIPOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Existen diversas clasificaciones sobre programas de capacitación, que se basan en fundamentos específicos y están en función de los resultados que se obtengan de una técnica y eficaz investigación de las necesidades de la capacitación por medio de la cual puedan enmarcarse los planes a seguir para la obtención del objetivo de esta función. Para fines prácticos se ha dividido la capacitación en dos grandes campos:

a. CAPACITACIÓN INTERNA

- Para el Trabajo a Realizar. Este tipo de programa informa genéricamente al empleado nuevo sobre la organización y de todos los detalles necesarios para la integración en el medio empresarial y pueda sentirse ayudado y orientado hacia la formación de un criterio objetivo y veráz de la realidad de la empresa en general y de su puesto en particular.
- En el Trabajo. Es destinado a comunicar los pormenores operativos del puesto; es decir proporciona la información al detalle de las operaciones o acciones necesarias para realizar las atribuciones propias del puesto, incluyendo el conocimiento técnico básico, específico y necesario para un mejor desempeño. Proporciona también un entrenamiento cuando el empleado es removido a un

puesto distinto, reforzando de acuerdo a las necesidades que resulten, las áreas o materias deficientes.

b. CAPACITACIÓN EXTERNA

Esta proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten las competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, además resulta ser una importante herramienta motivadora. Estas pueden ser: conferencias o discusiones, instrucciones programadas, seminarios, entre otras. Todo esto le proporcionará a la organización un mejoramiento de la imagen de la empresa, clima organizacional, mayores relaciones entre empresa y empleado con el único objetivo de aumentar la productividad.

2. DESARROLLO DEL PERSONAL

a. CONCEPTO

"Significa el proceso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los objetivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización".¹⁹

Consiste en el éxito de la capacidad de una organización para administrar el capital humano, por que las empresas compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión

¹⁹ Guzmán valdivia, Isaac. "Problemas de la Administración". Editorial Limusa. Wyley. México 1996

genérica que se utiliza para descubrir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades para un mejor desempeño en la empresa.

b. IMPORTANCIA

Para integrar capital humano en las organizaciones los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias, con el único objetivo de proporcionar a los empleados el desarrollo de habilidades, es decir aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras y es orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Es importante, por que es así como la empresa se desarrolla en su ambiente con personas capaces de desempeñar los puestos que en ella se den, ya que al empleado se le proporciona las facilidades como adiestramiento y capacitación para poder ejercer sus labores.

c. PROCESO DE DESARROLLO

- Análisis de necesidades. El departamento que necesita mantener o mejorar su desempeño tanto parcial como global; es decir qué necesita para cubrir un puesto ejecutivo superior en forma inmediata o a largo plazo. La forma inmediata es cuando surge la renuncia de uno de los jefes de departamentos, y es donde se recurre a las personas que tienen la capacidad de poder ejercer ese puesto.

- Desarrollo de trabajo. Es dónde se examinan las experiencias anteriores con el propósito de poder establecer un patrón del desempeño de la persona y de esta manera determinar en que actividad realizará de una mejor manera su trabajo.
- Desarrollo educativo. Es necesario hacer o crear un estudio muy cuidadosamente, con el objetivo de asegurar una perfecta armonía entre lo práctico como en el desarrollo; pues este abarca todos los conocimientos que deben dársele al empleado para tener una base en relación al puesto que desempeñará.
- Trayectoria de la carrera. Consiste en aquellos elementos que inciden en la planificación mediante los recursos disponibles, tiempo necesario para complementar las necesidades y capacidades que debe tener el empleado, para que en la institución se den cambios y puedan tener a la persona capacitada para desempeñar dicho puesto en un futuro.

g. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

1. CONCEPTO

"Consiste en desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal".²⁰

"La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, y consiste en impulsar a una persona a actuar de

²⁰ IDEM. Pág. (Nota al pie 5)

determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico".²¹

En otras palabras la motivación es el comportamiento espontáneo de las personas, lo cual las induce a realizar sus actividades de la mejor manera posible y conscientes de lograr un objetivo.

2. IMPORTANCIA

Radica en lograr que el personal experimente el sentido de pertenencia en la empresa, que ubique el salario como medio para satisfacer sus necesidades y el trabajo como la oportunidad y la realización de sus potencialidades. En toda empresa el comportamiento humano depende de factores internos como la motivación, por esta razón es de vital importancia que los gerentes tomen en cuenta algunas pautas generales para una motivación efectiva, entre las cuales se tienen:

- Los gerentes deben establecer una estrecha relación con los empleados, para resolver de la mejor manera posible los problemas que se presenten.
- Los gerentes deben reconocer que los empleados poseen diferentes habilidades, conocimientos y destrezas para el desarrollo de sus actividades.
- Las recompensas deben relacionarse con el desempeño y no con otras consideraciones que no se basan en los méritos.

²¹ IDEM. Pág. (Nota al pie 3)

- Los gerentes deben conocer sus virtudes y lineamientos antes de tratar de modificar las de los demás.

Para que exista una buena motivación se deben de tener claro los objetivos tanto de la empresa como de las personas que laboran en ella (empresa-empleado), para alcanzar las metas propuestas y así el empleado podrá recibir también más beneficios por parte de la empresa.

3. OBJETIVOS

Existen tres objetivos vitales que se tratan de alcanzar al motivar al personal a desarrollar su productividad al máximo. Estos se resumen en los siguientes:

- Superar el desempeño del personal en su puesto actual de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Preparar el personal para que acepte mayores responsabilidades en su puesto actual.
- Ayudar al personal a superarse y realizarse asumiendo puestos de mayor importancia.

Para lograr lo antes mencionado se necesita de iniciativa y el deseo de parte del individuo, es decir que debe sentirse motivado para superarse tanto en su puesto actual como en el trabajo que habrá de desempeñar en el futuro.

La base de la productividad en general, es el desarrollo individual de cada empleado en su trabajo y la clave del rendimiento en el trabajo es la motivación.

h. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. CONCEPTO

"Constituye el proceso por el cuál se estima el rendimiento global del empleado, si el desempeño es inferior al estipulado, el gerente o el superior deben emprender una acción correctiva, de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado".²²

"Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, además constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa".²³

Se define la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un empleado, proporcionándole la información necesaria al contratarlos y ubicarlos, para un mejor rendimiento y desarrollo en el cargo; así como también se conocen sus habilidades, cualidades, capacidad y destrezas, permitiéndole a la empresa tomar decisiones en cuanto al aumento de sueldos y ascensos a los empleados.

²² IDEM. Pág. (Nota al pie 4)

²³ IDEM. Pág. (Nota al pie 3)

2. IMPORTANCIA

La evaluación del desempeño es importante porque permite dar al empleado la retroalimentación necesaria para que conozca del adelanto que está alcanzando, al mismo tiempo proporciona a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, como puede ser las necesidades de capacitación, aumento de salarios, ascensos, mejoras, despidos, entre otras.

Por medio de ella se analizan y controlan las responsabilidades, el rendimiento y el potencial desarrollo de los empleados con el cargo, proporcionando una descripción confiable y exacta para el logro de sus objetivos. Para que la evaluación tenga validez deberá estar relacionada con el puesto, es decir debe ser medible y que se pueda verificar.

3. OBJETIVOS

Para el mejoramiento de los resultados del recurso humano, se deben considerar los siguientes objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño.

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica, cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando los objetivos del empresario y el trabajador.

4. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

a. ESCALA DE PUNTUACIÓN

Consiste en una evaluación objetiva donde se determina el desenvolvimiento de los empleados, cuya escala debe ir de abajo hacia arriba (de menor a mayor), en lo que se refiere al rendimiento, donde el evaluador asigna valores numéricos que permiten la obtención de varios cálculos.

b. LISTA DE VERIFICACIÓN

El responsable de otorgar la calificación seleccionada sobre el desempeño y rendimiento del empleado es el evaluador, también suele ser el supervisor inmediato para la asignación de los puntos de acuerdo a la importancia de sus actividades a ejercer en la empresa.

c. EVALUACIÓN EN GRUPO

Consiste en la comprobación del desempeño entre el empleado y sus compañeros de trabajo en relación al puesto, donde se establecen diversas categorías para evaluarlos, la escala a utilizar en este caso es de mejor a peor.

d. VERIFICACIÓN DE CAMPO

Se emplea en aquellos puestos donde la evaluación del desempeño se basa en exámenes de conocimientos y habilidades del empleado, tomando en cuenta la participación necesaria de uno o varios de ellos.

i. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Antes de definir y comentar el análisis y descripción de puestos se hace necesario mencionar en que consiste un puesto como elemento de una empresa.

Un puesto consiste "En el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica o impersonal".²⁴

Consiste en un conjunto de operaciones que el trabajador ejecuta en forma continua, periódica o eventual, asumiendo un conjunto de responsabilidades que le permitirán efectuar las operaciones de una mejor manera, para esto él trabajador necesita poseer conocimientos, experiencias, habilidades físicas y mentales.

Un puesto puede ser ocupado por una o más personas y cada puesto se diferencia de otro por su misma naturaleza, número o estructuración de las operaciones que lo comprenden, así como sus requisitos.

²⁴ Reyes Ponce, Agustín. "El Análisis de Puestos". 13ª Reimpresión. Editorial Limusa, S.A. México 1980.

1. CONCEPTO

"consiste en un conjunto de procedimientos para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que deben contratar".²⁵

"Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman o lo diferencian, estudiando y determinando los requisitos de calificación, así como las condiciones necesarias que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada".²⁶

En otras palabras el análisis de puestos se ocupa de los requisitos que la persona debe de cumplir y la descripción se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades de cada puesto.

2. IMPORTANCIA

Constituye una herramienta administrativa importante que debe existir en toda organización, ya que proporciona a la administración de recursos humanos el punto de vista para establecer todo el material técnico y metodológico para un mejor desarrollo global del personal. Además le proporciona a la empresa manuales de descripción de puestos, como resultado de un análisis cuidadoso de la misma, permitiendo definir la estructura más acorde a su naturaleza, especificando los perfiles ocupacionales y profesionales.

²⁵ IDEM. Pág. (Nota al pie 2)

²⁶ IDEM. Pág. (Nota al pie 3)

También sirve como parámetro para establecer sistemas de calificación de méritos sobre el desempeño del personal en el trabajo y además permite realizar una selección y contratación del personal, describe las actividades que corresponden desarrollar en cada puesto de trabajo, delimitando su responsabilidad en el proceso y contiene además los requisitos del puesto a desempeñar.

3. OBJETIVOS

El manual de análisis y descripción de puestos es el documento en el cual se describen las funciones que deben ejecutarse en cada puesto de trabajo de las diferentes unidades organizativas que conforman la empresa, así como también establecen los requisitos necesarios para cada puesto. Entre algunos de los objetivos se pueden mencionar.

- Dar a conocer a cada uno de los empleados, las funciones y atribuciones que le corresponden ejecutar en el cargo asignado.
- Servir de herramienta para diseñar programas de capacitación previa que identifique al nuevo empleado con su cargo y con la institución.
- Dotar al personal, una herramienta a fin de utilizarlo para considerar las funciones y requisitos mínimos exigidos para el puesto, con el propósito de utilizarlo como parámetro en el reclutamiento y selección de personal.

- Proporciona al jefe conocimientos de diferentes puestos bajo su control, lo cuál le permitirá desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de funciones.
- Es una herramienta que facilita la toma de decisiones en cuanto a ascensos, permutas y traslados.

4. PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para llevar a cabo el análisis y descripción de puestos se establece el siguiente proceso:

- a. Determinación de puestos a ser analizados y descritos.
Consiste en seleccionar los puestos que serán sometidos al proceso para evitar repetir el análisis o descripción, incrementando costos y pérdida de tiempo.
- b. Ubicación en la organización del puesto. Es donde se determina la manera en que serán tratados los puestos, tomando como base la jerarquía de la organización.
- c. Establecimiento de cronograma de actividades. Es necesario desarrollar cuales serán las fechas y períodos en que será realizado el proceso.
- d. Elección de métodos de análisis y descripción de puestos, los cuales pueden ser: Observación directa, Cuestionario, Entrevista y Mixtos.
- e. Determinar el personal involucrado en el proceso. Consiste en conocer si el proceso se realizará por el personal de la empresa o por una persona externa. Cuando es de la empresa, se pueden

planificar horarios para llevarlo a cabo para no obstruir sus labores diarias.

f. Aplicación de instrumentos. Es donde se recolecta la información de los puestos de acuerdo a los instrumentos anteriormente establecidos.

g. Análisis y descripción del puesto. Cuando se tiene toda la información, se procesa y se procede al respectivo análisis y descripción.

j. SISTEMAS DE COMPENSACIONES

1. CONCEPTO

"Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos".²⁷

"El sistema de compensaciones incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios".²⁸

Cada organización tiene un sistema de recompensas o prestaciones que incluye salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más altas, beneficios, promociones, pago de horas extras, entre otras. Todo

²⁷ IDEM. Pág. (Nota al pie 5)

²⁸ IDEM. Pág. (Nota al pie 3)

esto constituye los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización.

2. IMPORTANCIA

Juega un papel crítico como sistema de soporte en las organizaciones, además tiene como objetivo ayudar a dirigir el desempeño organizacional por medio de la influencia ejercida sobre importantes comportamientos tanto individuales como organizacionales, es decir que la efectividad de una organización y la calidad de vida laboral de sus empleados son influidos directamente por el sistema de compensaciones implantado, para el logro de sus objetivos.

3. SALARIOS

"sueldo es el término que se usa para diferenciar el pago que recibe un trabajador manual (obrero) de la que percibe un profesional. A este último se le asigna la palabra sueldo, y al obrero salario (en la realidad es lo mismo)".²⁹

"Es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo".³⁰

²⁹ Zorrilla Arena, Santiago Y. "Diccionario de Economía". Limusa S.A. de C.V. Noriega. Editores. 4ª Reimpresión 1997.

³⁰ Código de Trabajo de El Salvador. Decreto Legislativo No.15 de 23 de junio 1972. El Salvador 2000. Art. 119.

El autor Agustín Reyes Ponce, sostiene que el uso de estos dos términos tienen causas de índole sociológicas y por lo general el sueldo es utilizado para referirse a la remuneración, trabajos intelectuales, administrativos, etc., y el término salario se usa para asignar el pago de trabajos manuales o de taller.

El término salario en El Salvador es utilizado para denominar el pago a ambos tipos de trabajo. Según el artículo 120 del Código de Trabajo dice que el salario debe pagarse en moneda de curso legal; además el artículo 30 en el inciso noveno especifica que en ningún momento el patrono debe pagar al trabajador en forma de especie, al menos que la empresa se encuentre en quiebra.

Por lo tanto puede decirse que el salario es el pago que proporciona la empresa privada a sus trabajadores por el puesto que desempeñan y el sueldo es aquel pago que proporciona al Estado por nombramientos, a diferencia que este también paga salarios a personal nombrado por ley de salario con base a una ley definida.

4. CRITERIOS PARA ASIGNAR SALARIOS

- Según el Código de Trabajo de El Salvador en el artículo 126 establece las principales formas de estipulación de los salarios, los cuales son:
 - a. Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;

- b. Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;
 - c. Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;
 - d. Por tarea: Cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;
 - e. Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza;
 - f. A destajo, por ajuste o precio alzado: cuando se pacta el salario en forma global, habida cuenta de la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para ejecutarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios.
- Legislación laboral. Establece los diferentes pagos existentes, según el tipo de trabajo (destajo, horas, días, etc.)
 - Capacidad de pago. En la mayoría de empresas al momento de establecer salarios superiores a lo establecido por la ley, evalúa su situación económica y financiera, para asegurarse que será capaz de cubrir dichos pagos.

- Costo de la vida. Sirve como referencia para realizar algún tipo de regulación a los salarios, según los cambios existentes.
- Mercados laborales. Sirve como parámetro que le permite a la empresa establecer en que nivel de competitividad establecerá sus salarios.

5. BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES.

a. CONCEPTO.

“Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo”.³¹

Puede decirse entonces que las prestaciones son facilidades, ventajas y servicios, que en forma adicional al salario nominal las empresas ofrecen a sus empleados con el objetivo de solventar algunos problemas que los afectan, dichas prestaciones son múltiples y varían de empresa a empresa, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones estipuladas en los contratos de trabajo.

Los beneficios y servicios sociales tienen la finalidad de incentivar el desempeño del personal para facilitar el alcance de objetivos tanto individuales como organizacionales.

³¹ IDEM. Pág. (Nota al pie 5)

k. REGISTRO DEL PERSONAL.

El registro de personal "consiste en un conjunto de fórmulas que se caracterizan por contener de manera individualizada los datos generales de los empleados y su relación con la empresa, donde se anotan todas las acciones del personal que afectan en forma particular a cada uno de los individuos".³²

El que las empresas posean un registro de personal, facilita la administración del mismo, debido a que en este se registran todos aquellos aspectos e incidentes relacionados de cada empleado.

1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Se refiere a la metodología técnicamente planeada que es dirigida y sostenida, donde se identifica y se clasifica al personal de una organización, de acuerdo a los valores, características o cualidades que este posee, de manera que se determina el potencial humano para el logro de sus objetivos sociales y económicos.

En toda organización es importante que se cuente con una base de datos ya que ésta provee información. Evita errores al momento de contactar alguna persona, su cargo, su salario e incentivos, sus beneficios y servicios sociales. También posee un listado de los posibles candidatos para acceder a un puesto de trabajo, y actividades de entrenamiento que puedan aplicarse.

³² Erroa Argueta, Edwin y Otros. "Diseño de un modelo de Inventario de Recursos Humanos aplicable a las Instituciones públicas". Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Enero 1984.

2. ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación es el proceso a través de cual ingresa y sale personal a la organización, ya sea por despido, renunciaciones, fallecimiento, traslados, entre otros.

El proceso de rotación se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se definen por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Esta depende tanto de la empresa como del empleado, por que la empresa determina según el desempeño, aptitud, disciplina, y resultados del desempeño del empleado, llevando a la organización a tomar la decisión de remover al empleado del puesto.

3. AUSENTISMO.

"Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados a su trabajo, es decir es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se tardan o no asisten al trabajo en la organización".³³

El ausentismo puede ser causa de la culminación del contrato de trabajo por voluntad del empleador, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada, la ausencia de los trabajadores en su puesto de trabajo supone un incumplimiento del contrato. Entre las causas más comunes que ocasionan el ausentismo

³³ IDEM. Pág. (Nota al pie 3)

se encuentran: falta de motivación enfermedades, estrés laboral, problemas de transporte, etc.

4. EXPEDIENTE DEL PERSONAL.

Es un instrumento que sirve para recopilar la información en forma ordenada y cronológica de cada empleado desde que forma parte de la empresa hasta que se retira o se despide. Es un documento donde se registran las diferentes etapas que el empleado pasa en la organización inicia con el reclutamiento, selección, contratación hasta su renuncia, despido o fallecimiento, este documento permite en determinado momento la toma de decisiones sobre el desarrollo del personal.

Es importante mencionar que la información que se maneje en el expediente sea actualizada periódicamente para garantizar su efectividad.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC).

En el Capítulo que se desarrolla a continuación se describe la metodología que se utilizó en la investigación de campo, la cual proporciona información relevante sobre la función de administración de Recursos Humanos, con el objetivo de determinar la forma en que se aplica la misma en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). Dicha información fue utilizada para elaborar un diagnóstico, con el propósito de determinar problemáticas existentes que afectan la administración de Recursos Humanos y de esta manera proporcionar alternativas de solución que vayan en beneficio de la institución y el fortalecimiento del desempeño laboral de sus empleados.

A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

GENERAL.

Obtener información que permita establecer las principales deficiencias que se encuentran en las Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), para elaborar un diagnóstico de la situación actual.

ESPECÍFICOS.

- Establecer la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, que permita recolectar la información necesaria que facilite la elaboración del diagnóstico de la situación en que se encuentra la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).
- Determinar la aplicación o no de Herramientas Técnicas en la administración de Recursos Humanos de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).
- Proponer con base a los resultados obtenidos en la investigación, posibles alternativas de solución, que conlleven a una mejor administración de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades de la institución.

2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**A. MÉTODOS**

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación fueron: el método de análisis ya que tiene como finalidad localizar todos los factores, características o fenómenos que lo conforman, para lograr establecer la relación entre ellos y con el sujeto en si. Dicho análisis tiene como objetivo investigar la relación existente entre la ausencia de herramientas técnicas y la función de administración de recursos humanos en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). También se utilizó el método de síntesis; ya que este permitió complementar el método de análisis tomando cada una de las partes analizadas previamente,

reuniéndolas para establecer un diagnóstico que reflejará la situación actual de la problemática investigada.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del estudio se aplicó el tipo de investigación correlacional, ya que este permitió analizar cada uno de los elementos que conforman la función de administración del recurso humano (reclutamiento, selección, inducción, etc.) en forma separada logrando determinar la forma en que afectan el objeto de estudio y a la vez realizar una integración de todos los resultados obtenidos, logrando establecer las soluciones necesarias a los problemas que afectan a la administración del personal.

4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes que se utilizarón en la investigación, para la obtención de información fueron:

a) Fuentes Primarias

En esta parte de la investigación se obtuvo información veráz directamente de la unidad de análisis que permitió determinar objetivamente la situación actual y real de la misma. Para tal propósito se utilizaron las siguientes técnicas.

1. Entrevista

Se realizó entrevista a los miembros que forman parte de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), entre ellos tenemos: Jefes de departamentos, personal administrativo y operativo. Esto permitió determinar, la realidad de la función de administración de recursos humanos en la organización.

2. Encuesta

Se utilizaron cuestionarios para recolectar información del personal operativo, con el objetivo de conocer la perspectiva de los empleados, el cual estaba estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de múltiples opciones, los cuales tenían como finalidad obtener la mayor cantidad de información posible.

b) Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias consisten en recabar toda la información conceptual y teórica que sustente completamente, formalice y guíe objetivamente el trabajo de investigación. Se utilizó la revisión bibliográfica de: libros, tesis, revistas, diccionarios, leyes y reglamentos, folletos, información veráz publicada en sitios de página Web, y otros tipos de fuentes de información secundaria disponible.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de la investigación lo constituyen las personas que laboran en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC): Director General, personal administrativo y operativo,

que de acuerdo a dicha institución, es de 204 trabajadores en total. La determinación de la muestra se realizó mediante métodos estadísticos.

Dado que la población es finita la muestra se determinó mediante la fórmula de población finita, la cual se expresa de la siguiente forma:

Donde:

n: Tamaño de la muestra = ?

N: Tamaño de la población = 204 empleados

P: Probabilidad de éxito de la hipótesis, = 0.80

q: Probabilidad de fracaso de la hipótesis, = 0.20

e: Máximo error posible de la muestra, = 0.07

z: Nivel de confianza = 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (204)0.80(0.20)}{(1.96)^2(0.80)(0.20) + (204-1)(0.07)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 (32.64)}{0.614656 + 0.9947} = \frac{125.389824}{1.609356}$$

$$n = 77.91 \approx \underline{78}$$

El tamaño de la muestra es de 78 empleados de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la presentación de la información obtenida a través de las diversas técnicas de recolección de datos, se determinó la situación actual de la institución en estudio, en lo que se refiere al área de administración de recursos humanos.

Dicha presentación, se muestra en el anexo No. 3, y se estructura de la siguiente manera:

Pregunta No.:_____

Objetivo:

Cuadro No.:_____

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
Total		

Comentario:

En donde:

Pregunta No.: Se enuncia cada pregunta contenida en el instrumento de recolección de datos.

Objetivo: Se expone la finalidad de cada interrogante, planteada en el instrumento de recolección.

Respuesta: Se enumeran las diferentes alternativas expresadas por los investigados.

Frecuencia: Representa el número de veces que se repite un fenómeno.

Porcentaje: Representa la proporción equivalente a cada alternativa, en relación al 100% de los encuestados.

Total: En esta casilla se colocó la sumatoria de las frecuencias obtenidas.

Comentario: Se hizo un breve comentario con relación a los resultados obtenidos, para determinar la situación actual del recurso humano en la Dirección General Estadística y Censos (DIGESTYC).

Se hace necesario mencionar, que en algunas tabulaciones de las preguntas con opciones múltiples, la casilla "Total" no coincide con el número total de la población encuestada (78 empleados), debido a que por ser de opciones múltiples el encuestado seleccionó más de una opción. Sin embargo cada porcentaje se calculó con base a las 78 personas que conforman el universo de la muestra.

7. DIAGNÓSTICO

Una vez procesada la información, se analizaron los resultados: estudiando los elementos que la componen, posteriormente, se concluyó con base a estos; lo cual sirvió para contrastar la evaluación de los resultados, es decir, se tienen las bases para proponer de acuerdo a la realidad estudiada, Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC).

1. HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC).

a. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como se mencionó anteriormente la planeación dentro de una empresa es una técnica que determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que se necesita a corto y largo plazo.

Se determinó que en la institución no se da un proceso eficiente de planeación de recursos humanos, ya que en la entrevista realizada al personal manifestaron que este proceso no se lleva a cabo en forma adecuada.

Así mismo, debido a la deficiente planeación de recursos humanos no existe un documento que defina el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal realizándolo en forma inadecuada. Lo anteriormente expuesto tiene como base la encuesta realizada al personal, ya que la mayoría de ellos manifestaron haber ingresado a la institución por medio de amigos o familiares que laboran en ella (pregunta No. 1).

b. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal tiene como objetivo atraer al candidato idóneo que formará parte de la institución con él, trabajará para alcanzar sus objetivos.

En la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), no existe un proceso de reclutamiento definido para incorporar a un nuevo miembro debido a que con base a los resultados obtenidos en la pregunta No.1, la mayoría de sus empleados ingresaron a la institución a través de un contacto dentro de la institución, es decir que fueron recomendados por alguien que formaba parte de la institución; esto refleja que la institución no cuenta con los medios de reclutamiento adecuados y por ello es necesario establecer los medios efectivos para la convocatoria de personal que posea, las características, cualidades, destrezas y habilidades necesarias para cubrir la vacante.

Las fuentes de reclutamiento que se aplican en DIGESTYC son externas; ya que la mayoría de los empleados en la pregunta No.2 manifestaron que cuando hay una vacante disponible, ellos no pueden optar a dicha plaza; es decir que les niegan a los empleados la oportunidad de crecer laboralmente y escalar dentro de la institución.

c. SELECCIÓN

El proceso de selección esta estrechamente relacionado con el reclutamiento, y como se menciona anteriormente no existe un proceso definido de reclutamiento, por ende tampoco existe un proceso de selección que permita escoger al candidato más idóneo.

Con base a las respuestas obtenidas en la pregunta No.4, se evidencia que DIGESTYC para seleccionar a las personas que contrata da mayor prioridad a criterios como : presentación de documentos personales, llenar solicitud de empleo, entrevista, prueba de habilidades y conocimientos y aviso de decisión final; sin embargo dichos criterios no son aplicados a todos los candidatos; ya que algunos únicamente fueron sometidos a: entrevistas, investigación de referencias y prueba de conocimientos y habilidades.

También es importante mencionar que el proceso de selección aplicado por la institución no es estandarizado y deja fuera aspectos importantes como: exámenes médicos y otros como pruebas psicológicas.

d. CONTRATACIÓN

La contratación es el proceso en el cual se comprometen (trabajador - patrono) a cumplir las condiciones de trabajo establecidas en la institución por las leyes laborales vigente; es decir los derechos y obligaciones de cada una de las partes.

El personal que operativiza la función de recursos humanos, en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), no tiene identificada la forma en que se debe de seleccionar y contratar el personal que ingresa a la institución (pregunta No. 4 y 5), por que no intervienen en la ejecución de la misma, así como tampoco se cuenta con los instrumentos técnicos administrativos que orienten en forma efectiva su aplicación.

e. INDUCCIÓN

La finalidad del proceso de inducción es integrar al empleado que recién se ha incorporado, a través de un manual que le brinde toda la información básica sobre la organización de tal manera que facilite la incorporación y ambientación del mismo.

La Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), no cuenta con un Manual de Bienvenida o Inducción, donde se establezcan las actividades a realizar para incorporar al nuevo empleado a su puesto de trabajo y toda la información necesaria que se debe proporcionar a cerca de la institución y de sus funciones (pregunta No. 6).

Mas sin embargo una parte de los empleados ignoran los objetivos de la institución, así como las políticas, afectando su desempeño.

Por otra parte, DIGESTYC si efectúa la presentación del nuevo empleado tanto con los jefes, como con sus compañeros de trabajo, esto permite que la persona conozca las relaciones laborales

verticales y horizontales con las cuales tendrá contacto para el desempeño eficiente de sus actividades.

f. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1- CAPACITACIÓN

El recurso humano juega un papel determinante en el éxito de una empresa, es por ello que las organizaciones invierten mucho tiempo y recursos a fin de tener empleados capacitados garantizando así la calidad en los servicios que ofrecen.

La Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), ha demostrado tener interés en capacitar a sus miembros, mas sin embargo ese interés no es suficiente, ya que no se han realizado para la mayoría de los empleados, pues en este caso quienes han recibido capacitación representan el 43.6% y el 55.1% manifestaron que la reciben ocasionalmente.

La mayoría de las capacitaciones que DIGESTYC imparte a sus empleados están enfocadas al área administrativa; además se ha capacitado al personal en áreas como: Informática, Contabilidad, Calidad Total, trabajo en equipo, etc. Algunas de estas capacitaciones son impartidas por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), entre otras. Con lo anterior se establece que los empleados de DIGESTYC están siendo capacitados en áreas relacionadas con el trabajo que desempeñan, fomentando con ello la

efectividad de sus actividades al ofrecer un mejor servicio al público.

Cabe mencionar que las capacitaciones impartidas no son constantes, la aplicación de procesos previos necesarios dentro de la administración de recursos humanos, facilitarán detectar las necesidades de capacitación y programación de los mismos (preguntas No. 10 y 11).

2- DESARROLLO

La capacitación pretende desarrollar un crecimiento profesional a largo plazo del empleado dentro de la institución, es decir que el empleado desarrolle habilidades que faciliten realizar de la mejor manera posible sus labores y se vean reflejadas en su desempeño.

El desarrollo en los empleados de DIGESTYC, no se ha orientado a un largo plazo; ya que si bien se les ha capacitado a algunos de ellos, no existe ninguna programación que refleje un interés, en promover empleados que tengan habilidades y capacidad para desempeñarse en otros cargos, una vez se les brindara la oportunidad.

g. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

El personal de cada organización desarrolla sus actividades rodeadas por diferentes factores motivacionales que contribuyen a incentivar o entorpecer el desenvolvimiento de sus actividades,

por lo que es importante que en toda organización se administren efectivamente.

Con relación a este apartado se determinó que actualmente en DIGESTYC; no son administrados efectivamente, con base a la información brindada por los empleados; debido a la falta de motivación en la institución conlleva a no realizar con voluntad las actividades y puede ocasionar insatisfacción (preguntas No. 12,17 y18).

La inexistencia de un sistema de motivación efectivo no ha permitido un mayor desempeño de los empleados en las funciones que realizan.

h. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por medio de la evaluación del desempeño, las empresas se enteran de cómo están desempeñando sus funciones y responsabilidades los empleados, si existen deficiencias laborales en el desempeño de sus funciones, si se requiere capacitación, además de servir como insumo para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, promociones y hasta despidos.

Los empleados de DIGESTYC, no son sometidos a evaluaciones de desempeño; lo que provoca que la institución no pueda establecer si los objetivos de cada puesto son alcanzados, a su vez impiden supervisar efectivamente el rendimiento de sus empleados.

Cabe mencionar que en la pregunta No. 14 un 61.5% de los empleados manifestaron que si reciben evaluaciones, pero fué una evaluación

al inicio del año 2005, que el Ministerio de Economía realizó dicha evaluación pero no a todo el personal, pero nunca habían realizado ningún tipo de evaluación, por parte de DIGESTYC.

La dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), no cuenta con evaluaciones de desempeño lo cual le dificulta establecer cuales son los factores que afectan el trabajo de los empleados y las medidas de solución respectivamente.

i. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El establecimiento de todos los elementos que componen un puesto es esencial en toda empresa, ya que esto les permite determinar los requisitos que este exige para su desempeño; es decir una herramienta que permite la realización de los objetivos es el manual de análisis y descripción de puestos.

Un punto positivo que tiene la DIGESTYC, es que cuenta con un instrumento técnico administrativo conocido como manual de descripción de puestos, documento en el cuál se encuentran descritas todas las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo, más sin embargo un porcentaje significativo de los empleados manifiesta no conocer dicho documento (pregunta No. 21)

Lo anterior pone de manifiesto que DIGESTYC a pesar de tener el manual antes mencionado no les ha proporcionado fotocopia de la descripción del puesto que desempeñan y que el documento no se encuentra accesible al personal de la institución.

La existencia de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos, confirma los resultados de la pregunta No.9, en la cuál más del 75% del personal afirma que sus actividades están por escrito y cerca del 25% desconoce esta situación.

Con la investigación realizada es importante mencionar que el total de empleados de la muestra; el 55.1% realiza tareas que no corresponden a su puesto de trabajo y un 24.4% las realiza ocasionalmente, lo que indica que las tareas no están bien definidas y que el Manual de Análisis y Descripción de puestos, además de no darse a conocer, tampoco se aplica prácticamente, ya que aunque las funciones estén definidas por escrito como se refleja en el cuadro No.9, los empleados realizan otras actividades que no les corresponden, generando sobrecarga de trabajo y conlleva a una desmotivación dentro de la institución.

j. SISTEMA DE COMPENSACIONES

Los sistemas de compensaciones comprenden: los salarios, beneficios y servicios sociales, que garanticen una justa e igual remuneración al esfuerzo de los empleados.

Al investigar los diferentes elementos que conforman el sistema de compensaciones, se determinó que DIGESTYC, no cuenta con una estructura salarial definida, ya que sus puestos son valuados por el Ministerio de Economía, de acuerdo al cargo que posea el empleado. Sin embargo los salarios son considerados por los

empleados por debajo de los del mercado laboral, generando una desmotivación en el desempeño de los empleados (pregunta No. 16).

En relación a los beneficios y servicios se tiene que la mayoría de los empleados reciben beneficios establecidos por la ley como: vacaciones, ISSS, AFP, Aguinaldo, Uniformes y Seguro de vida. Tomando en cuenta que los beneficios sociales deben ir encaminados a la satisfacción de necesidades, se indago con la pregunta No.18, que la mayoría de los empleados no está de acuerdo con dichos beneficios recibidos, lo cual es preocupante; ya que indica que la institución no esta tomando en cuenta las necesidades de la mayoría de trabajadores para ofrecer beneficios sociales adicionales que refuercen la necesidad de un Plan de Beneficios de aplicación general para fortalecer el desempeño laboral (pregunta No. 17).

Los encuestados manifestaron que les gustaría que se les otorgue otros beneficios, entre los que podemos mencionar: Becas, reconocimientos, ayuda por muerte de familiares y apoyo a actividades deportivas (pero esto es difícil porque no los incluyen en el presupuesto general de la nación).

k. REGISTRO DE PERSONAL

Es importante que las empresas posean un registro de personal, que les facilite la administración del mismo, donde se registran todos los aspectos e incidentes relacionados con cada empleado.

Los registros que la institución utiliza se concentran en el control de asistencias, permisos, participación en cursos de capacitación y llegadas tardías, etc.; datos que son reflejados en informes mensuales.

Con lo anterior se establece que los controles son aplicados a todos los miembros de la institución; sin embargo la información generada por el departamento de recursos humanos no contribuye a detectar desviaciones en el desarrollo de las actividades; así como se refleja en el cuadro No. 20.

1. POLÍTICAS DE PERSONAL

Toda empresa debe poseer políticas de personal enfocadas a orientar al desenvolvimiento de sus empleados dentro de la organización.

Las políticas de la DIGESTYC en lo que respecta al personal no cubre los diferentes factores (capacitación, ascensos, reclutamiento, selección y otros), que afectan a los empleados, la existencia de dichas políticas tienen la finalidad de establecer los motivos por los que serán amonestados, al realizar acciones indebidas, aunque no son comunicados efectivamente ya que no todo el personal las conoce (pregunta No. 6).

La función de Administración de Recursos Humanos, al interior de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), no es tomada con la importancia que tiene; ya que las autoridades de la institución no le brindan el apoyo que necesita para cumplir

satisfactoriamente con las demandas del personal en el área de Recursos Humanos.

El clima organizacional que prevalece en dicha institución, al llevar a cabo la administración de recursos humanos no es favorable para que la misma sea desarrollada en una forma efectiva, ya que el personal no se encuentra motivado para ejecutar su trabajo y muchos de ellos no mantienen buenas relaciones de trabajo entre si.

De igual manera no se da a conocer los puestos de trabajo del departamento de Recursos Humanos; la forma en que se planea el recurso humano en la institución, las políticas que orienten los procesos de reclutamiento y selección de personal. Así como las fuentes y los medios utilizados para tales fines, a la vez se denota la forma en que selecciona y contrata al personal que ingresa a formar parte de la misma, identificándose después, la manera en que se brinda la inducción en la institución, así como la forma en que se mide el rendimiento del personal. La capacitación que se le brinda a los empleados no es llevada de la mejor manera posible; debido a que no se realizan en una forma constante, lo que no les permite visualizar las necesidades del personal para el desarrollo del mismo.

Por otra parte, se conoció que la empresa no realiza estudios o investigaciones para identificar inquietudes y necesidades del personal en forma global, esto no le permite conocer más al personal que tiene y no se interesa por una mejor calidad en

cuanto a su personal (entrevista al gerente administrativo, anexo No. 2).

Es importante mencionar que el propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es el proporcionar a toda organización una fuerza laboral eficiente, lo cual implica a traer y mantener personas en ésta, que den lo mejor de sí mismas, con una actitud positiva y favorable ante el trabajo con el fin de lograr los objetivos institucionales.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los aspectos más sobresalientes del diagnóstico realizado en la institución, mediante las técnicas e instrumentos utilizados, pueden derivarse las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1- CONCLUSIONES

1.1 La administración de recursos humanos en la DIGESTYC se desarrolla incompleta, desintegrada y desprovista de claridad al no existir una unidad o departamento especializado que se encargue de realizar técnicamente las funciones necesarias que permitan el desarrollo del recurso humano en la institución.

1.2 La planeación de recursos humanos no es llevada a cabo en forma sistemática al determinar el personal a utilizar al momento en que surge la necesidad; ya que no siguen los

procedimientos técnicos, ni cuentan con los instrumentos adecuados.

- 1.3 En DIGESTYC no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal definido que sea aplicado de forma estricta a todos los candidatos que opten por cubrir una plaza en la institución, generando escasez de criterios para la elección del individuo que posea las habilidades y destrezas necesarias para el puesto vacante.
- 1.4 La contratación en la institución se realiza a través de ella, cuando son contrataciones temporales (proyectos); sin embargo cuando las plazas pertenecen a Ley de Salario, dicha contratación no se ejecuta en la institución sino que es llevada a cabo por el Ministerio de Economía. Así mismo la inducción se realiza de manera inadecuada al haber ausencia de mecanismos que apoyen esta función.
- 1.5 El departamento de Recursos Humanos no satisface las expectativas de los demandantes del servicio, por no contar con el recurso humano suficiente, para ello, ya que solamente tres personas conforman dicho departamento.
- 1.6 Actualmente en DIGESTYC las evaluaciones de desempeño realizadas por el Ministerio de Economía, cuyos resultados son analizados directamente en el mismo, desconociéndose la forma de acciones correctivas, por lo que se determina que la institución no realiza una evaluación del desempeño, que garantice la objetividad de los resultados que se obtienen,

obstaculizando establecer las necesidades de capacitación, recursos materiales y demás factores relacionados con las funciones del puesto.

- 1.7 DIGESTYC, no cuenta con políticas de personal claramente definidas y enfocadas a facilitar la administración del recurso humano, a su vez son desconocidas por la mayoría de los empleados.
- 1.8 Se determinó que DIGESTYC crea un expediente laboral por cada empleado, el cuál es aperturado cuando se da un nuevo ingreso; no obstante, a pesar de la existencia de dichos expedientes, estos no se llevan en forma organizada y no son actualizados constantemente, lo que dificulta obtener datos importantes a la hora de tomar decisiones en cuanto a: capacitaciones, cambio de puesto, promociones u otros aspectos importantes a fin de ejercer un mejor control del recurso humano.
- 1.9 No se cuentan con las herramientas técnicas administrativas que orienten en alguna medida el trabajo a realizar, por lo cuál el personal no sabe hacia donde debe encauzar sus esfuerzos en forma eficiente.

2- RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones anteriores y la responsabilidad de la institución de administrar los recursos humanos, se presentan las recomendaciones siguientes:

- 2.1 Se recomienda la estructuración del Departamento de Recursos Humanos, así como el apoyo necesario al Jefe del Departamento para una adecuada administración de personal.
- 2.2 Se recomienda realizar una adecuada planeación de recurso humano con base a los objetivos y necesidades institucionales, para lograr mayor productividad y ofrecer una mejor calidad en servicio.
- 2.3 Aplicar un proceso de reclutamiento y selección único de personal para toda persona interesada en ingresar a laborar en la institución, de tal forma que se garantice desde un inicio el cumplimiento de los requisitos planteados en el perfil, así como también el desarrollo de las actividades de manera eficiente.
- 2.4 Para una contratación e inducción adecuada se recomienda la existencia de un procedimiento que facilite la realización de estas funciones, así como la elaboración del manual de bienvenida u otras técnicas inductoras para lograr una mejor integración del nuevo empleado al medio laboral.

- 2.5 Proponer una reorganización estructural del departamento de recursos humanos, a fin de que con el mismo personal que pertenece a la institución, se satisfagan las expectativas, logrando los objetivos propuestos.
- 2.6 Realizar evaluaciones del desempeño con base técnica, a través de un manual que garantice la objetividad de los resultados, lo que permitirá realizar ascensos, incrementos de salarios, servicios sociales, etc.
- 2.7 Debe formular políticas adecuadas para la administración del recurso humano de la institución, enfocadas a incentivar el desempeño y satisfacción del personal.
- 2.8 En el entendido que las empresas utilizan las bases de datos para tener información actualizada de su personal y facilitar la toma de decisiones, DIGESTYC debe considerar la implementación de una base de datos que aporte información útil para la toma de decisiones sobre recursos humanos, y llevar a cabo una programación para la constante actualización de dicha base de datos.
- 2.9 Diseñar herramientas técnicas administrativas que se necesiten para orientar al personal en la realización de sus labores.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC), UNIDAD CENTRAL, SAN SALVADOR.

El presente capítulo contiene la Propuesta de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos, ajustables a las necesidades de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), el cual está orientado a fortalecer el desempeño laboral en la institución, tomando en consideración las deficiencias encontradas en el área de Recursos Humanos con el diagnóstico de la situación actual desarrollado en el capítulo anterior.

a. IMPORTANCIA

La administración de Recursos Humanos es uno de los retos de toda empresa y/o institución que quiere alcanzar sus metas y objetivos, ya que esta es la que da vida a la empresa y hace funcionar al resto de los recursos. Es por ello que la administración de personal, mediante el apoyo de herramientas técnicas le permitirá a DIGESTYC, solventar las diferentes necesidades y problemas que aquejan a la institución; permitiendo realizar en forma eficiente las funciones que competen al Departamento de Recursos Humanos.

b. OBJETIVOS.**GENERAL:**

- Proponer Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos, que se adapte a las necesidades de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC); a fin de fortalecer el desempeño de su personal.

ESPECÍFICOS:

- Aplicar las Herramientas Técnicas administrativas para la ejecución de las funciones asignadas al Departamento de Recursos Humanos en DIGESTYC.
- Diseñar la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades y características de la institución.
- Describir las actividades necesarias para implementar la propuesta de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos en DIGESTYC.
- Detallar los lineamientos generales que sirvan de base para la aplicación de las herramientas diseñadas en la propuesta que garanticen la efectividad de las mismas.

c. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

Ante la necesidad de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) de fortalecer la administración de Recursos humanos, es muy importante que cuente con las herramientas técnicas administrativas que conlleven a realizar en forma eficiente las funciones que competen al departamento de recursos humanos, de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Planeación de Recursos Humanos.
- 2.- Reclutamiento.
- 3.- Selección.
- 4.- Contratación.
- 5.- Manual de Inducción o Bienvenida.
- 6.- Proceso de Capacitación y Desarrollo.
- 7.- Técnicas de Motivación.
- 8.- Manual de Evaluación del Desempeño.
- 9.- Plan de Beneficios Sociales.
- 10.- Base de Datos del Personal.
- 11.- Ubicación del Departamento de Recursos Humanos en la Estructura Organizativa.

d. CONSIDERACIONES LABORALES.**1. GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

El presente literal contiene las consideraciones generales que deben tomarse en cuenta para que la aplicación de las Herramientas Técnicas para la administración del recurso humano sea más efectiva.

a. OBJETIVO

El Departamento de Recursos Humanos debe proporcionar las Herramientas Técnicas con el propósito de crear, mantener y desarrollar en el recurso humano las habilidades, conocimientos y motivaciones necesarias para lograr los objetivos de DIGESTYC, generando al mismo tiempo, las condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos individuales, lo que contribuirá a alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades que realiza el personal.

b. NATURALEZA

El Departamento de Recursos Humanos debe trabajar como "Departamento Funcional", centralizando sus actividades y proporcionando las herramientas necesarias para el resto de las áreas funcionales.

c. UBICACIÓN

El Departamento de Recursos Humanos se encuentra jerárquicamente bajo la dependencia de la División Administrativa, este hecho no le resta importancia a las funciones de la misma, ya que aunque se encuentre ubicada a nivel funcional centraliza sus funciones en todas las áreas funcionales de DIGESTYC.

d. PERSONAL RESPONSABLE

Para poder dar cobertura a todas las divisiones funcionales de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) y aplicar la propuesta de Herramientas Técnicas; para la función de administración de Recursos Humanos; la administración estará bajo la responsabilidad del jefe de Recursos Humanos y dos auxiliares, los cuales tendrán el apoyo directo de la División Administrativa.

2. REQUISITOS Y CONDICIONES

Entre algunos de los requisitos básicos para que la propuesta sea exitosa se encuentran:

- La Dirección General y la División Administrativa de la Institución, deberán darle el apoyo e importancia necesaria al departamento de Recursos Humanos, para que realice sus funciones eficientemente.

- Brindarle la importancia debida al recurso humano que labora en la institución ya que estos son el motor que inducen a proporcionar información estadística para el país.
- Proporcionarle a todo el personal que esté inmerso en el departamento de Recursos Humanos, las herramientas técnicas propuestas.
- Proporcionar las condiciones adecuadas al Recurso Humano con el objetivo de que este realice sus funciones eficientemente, así como también que se sienta motivado y satisfecho en su trabajo.
- Revisar y actualizar periódicamente las Herramientas Técnicas para evitar su obsolescencia y no perder de vista los objetivos de la institución.

e. PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS

1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El planeamiento de Recursos humanos en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), será realizado por el Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta el personal que se tiene contratado como el que se proyecta incorporar a la institución.

Con la puesta en marcha de la propuesta, el Departamento de Recursos Humanos contará con las herramientas técnicas para planear la administración del Recurso humano que se encuentra contratado, laborando para la institución.

a. POLÍTICAS

- El departamento de Recursos Humanos determinará en forma sistemática la provisión y demanda de empleados necesarios para solventar las necesidades de personal a corto o largo plazo.

- Suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado, para cumplir con los objetivos de la institución.

- El uso eficiente de los recursos organizacionales permitirán estimaciones continuas sobre las necesidades futuras, que permitan alcanzar la efectividad de todo el personal de la institución.

- El departamento de Recursos Humanos deberá mantener contacto permanente con el resto de departamentos que conforman la institución, para una mejor planeación de personal.

b. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La institución debe establecer objetivos que le permitan tener conocimiento de cuales son hoy los objetivos del empleado y cuales

serán mañana; todo esto les servirá de base para que estos se desempeñen de la mejor manera posible en el desarrollo de sus actividades; es decir, integrar eficazmente las necesidades del personal.

c. CONTRATADO

Con la puesta en marcha de la propuesta, el departamento de recursos humanos contará con las herramientas técnicas necesarias que le permitirá planear la administración del Recurso Humano que se encuentra contratado, laborando en la institución.

Además el Departamento de Recursos Humanos opera como autoridad lineal que permitirá que el departamento cuente con un amplio apoyo de la más alta dirección, logrando de esta manera, planear adecuadamente el recurso humano con que se cuenta, supliéndose de esta manera las necesidades de personal sin necesidad de recurrir en nuevas contrataciones.

d. PROYECTADO.

El planeamiento de recursos humanos que se proyecta contratar dispondrá de las técnicas y herramientas necesarias, de esta manera el Departamento de Recursos Humanos tendrá una participación activa en el planeamiento, es decir que el departamento deberá mantener contacto permanente con el resto de departamentos orgánicos que conforman la institución, logrando la

planeación de contrataciones de personal que ingresará a la organización.

También es importante mencionar que las cargas de trabajo y las funciones propias de cada departamento establecerán necesidades de personal que se suplirán mediante traslados de carácter interno en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) y únicamente cuando el recurso no se encuentre en ella, se proyectará ingreso de personal ajeno a la institución. (Ver anexo No. 4)

2. RECLUTAMIENTO.

El proceso de reclutamiento es un elemento muy importante dentro de cualquier institución u organización por que permite identificar y obtener los Recursos Humanos adicionales para fines operacionales, es decir, que su meta es crear un conjunto de personas disponibles para desempeñarse dentro de la institución.

a. POLÍTICAS.

- El departamento donde se presenta la plaza vacante determinará los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.
- La solicitud para cubrir una vacante se realizará mediante un formulario el cual deberá tener previa aprobación de la división administrativa.

- Cuando se cuente con los elementos básicos de información deberá iniciarse la actividad de reclutar los cuales están constituidos por la descripción de puestos y las características que habrán de reunir los candidatos.
- Los requerimientos de personal tienen que preverse con suficiente tiempo para lograr un reclutamiento efectivo de los candidatos.
- Cuando exista una vacante se dará prioridad al reclutamiento interno, por lo que la técnica que se le dará prioridad es la consulta de expedientes de empleados de la institución (promoción interna). En caso de no encontrar a la persona con las habilidades y destrezas que requiere la plaza vacante, entonces se hará uso del reclutamiento externo.
- Debe existir coordinación interna entre el Departamento de Recursos Humanos y el resto de unidades funcionales de la institución para que el reclutamiento interno sea exitoso.
- Deberán elegirse las medidas de reclutamiento adecuadas para obtener candidatos (as), tanto internos como externos.

b. PROPUESTA DE FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Los medios de reclutamiento son importantes en la administración del recurso humano adecuado para la institución y dependen de la fuente de reclutamiento que se quiere adoptar. En DIGESTYC, la fuente dependerá de la naturaleza del puesto que posee la vacante, por ejemplo, si se trata de un puesto administrativo y los empleados internos no reúnen los requisitos de la plaza, se hace necesario recurrir a fuentes como contactos con universidades, así como la búsqueda de empleados en otras instituciones del mismo sector que poseen las cualidades, habilidades y destrezas que se requieren. Para atraer un candidato interno se debe enviar circulares a los otros departamentos y/o colocar cartel en el departamento de recursos humanos.

Por otra parte, si se trata de un puesto para motorista u otros puestos que no requieren de capacidades relacionadas con una preparación académica profesional se puede aceptar a candidatos con nivel bachillerato o educación media.

Las fuentes con sus respectivos medios a las que DIGESTYC tiene que recurrir son:

FUENTES	MEDIOS
<p align="center"><i>Dentro de la Institución</i></p> <p>Cabe mencionar que el recurso humano que se requiere, no siempre se encuentra fuera de la institución, ya que es posible que se encuentre laborando dentro de la misma, y para esto es necesario enviar circulares a otros departamentos y/o colocar carteles en el departamento de recursos humanos, es decir, que se debe estar alerta mediante revisiones o consultas a los archivos y registros de personal que tienen que ser actualizados periódicamente para dicha finalidad.</p>	<p align="center"><i>Bases de Datos del Personal</i></p> <p>Es bastante confiable, pero se debe tener cuidado al momento de elegir el candidato correcto, es decir que se deben analizar todos los aspectos necesarios del aspirante para la comparación de las características que requiere el puesto vacante.</p>
<p align="center"><i>En otras Instituciones</i></p> <p>En lo que respecta a este recurso humano, se tiene la ventaja de que este ha sido preparado en otra institución mediante seminarios, capacitaciones, talleres, etc. Lo que les ha permitido obtener experiencia enriquecida de conocimientos relacionados con las diferentes áreas en las que se han desempeñado.</p>	<p align="center"><i>Anuncios en el Periódico</i></p> <p>Mediante este se puede hacer el llamamiento a las personas que se encuentran laborando en otras instituciones.</p>
<p align="center"><i>En Universidades o Escuelas de Educación Media</i></p> <p>Generalmente en esta fuente el recurso humano carece de experiencia laboral, por lo que se debe tomar en cuenta la necesidad de adiestramiento para su adaptación.</p>	<p align="center"><i>Carteles, Conferencias y Charlas</i></p> <p>Se realizarán en las universidades y escuelas, con el objetivo de cultivar el interés por la institución.</p>
<p align="center"><i>Otras Fuentes</i></p> <p>Donde se incluyan todos los empleados eventuales (servicios profesionales) que han demostrado sus cualidades, habilidades y destrezas en la institución, los cuales pueden ser tomados en cuenta ante la existencia de una vacante en el futuro.</p>	<p align="center"><i>Recomendaciones y Referencias de los Empleados de DIGESTYC</i></p> <p>Evaluación del trabajo realizado por los empleados en servicios profesionales.</p>

c. PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Pág.: 1 De: 1		
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
JEFE DE DIVISIÓN REQUIRIENTE DIRECTOR GENERAL	01	Envía solicitud al Director General.
	02	Aprueba o rechaza requisición de personal.
	03	Envía decisión al encargado de admisión de personal.
ENCARGADO(A) DE ADMISIÓN DE PERSONAL	04	Llena y envía formulario de requisición de personal al jefe(a) de Recursos Humanos donde se detalla la vacante (ver anexo N° 4).
	05	Recibe y analiza requisición de personal.
	06	Verifica plaza y requerimientos del puesto.
	07	Ubica fuentes de reclutamiento de acuerdo a los requisitos del puesto: Inventarios de recursos humanos, universidades y referencias del personal de la institución y otros.
	08	Selecciona medios a utilizar con base a las fuentes seleccionadas para el reclutamiento.
	09	Recibe y analiza currículum.
	10	Selecciona los candidatos que cumplen con los requisitos exigidos para el puesto a cubrir.
	11	Coordina entrevista preliminar con los candidatos(as) seleccionados.
	12	Analiza los resultados obtenidos, selecciona los mejores y adjunta los resultados de los otros candidatos al expediente.

Pág.: 2 De: 2

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
	13	Pasan a proceso de selección los candidatos(as) considerados más idóneos.
	14	Remite al jefe del Departamento de Recursos Humanos los resultados de candidatos seleccionados para que seleccione al más apto.
Elaboró:_____	Proceso:_____	Aprobó:_____
Fecha:_____	Fecha:_____	Fecha:_____

3.- SELECCIÓN.

La selección adecuada es esencial en toda administración de personal; por que a través de ella se encuentran los candidatos más idóneos tomando en cuenta sus habilidades, cualidades, actitudes y sus potencialidades, pero este proceso se ejecuta después que concluye el reclutamiento, ya que este le proporciona las condiciones más aptas.

a. POLÍTICAS.

- Todo candidato sin importar su origen deberá participar en todo el proceso de selección, a excepción de los candidatos resultantes del reclutamiento interno al que se le exonera la etapa de los exámenes médicos.

- La responsabilidad de la selección será asumida por el jefe (a) de Recursos Humanos y el jefe de la Unidad Requirente, a fin de asegurar un balance de decisión adecuada entre las características del candidato(a) y las especificaciones necesarias en cada puesto.

- Dar prioridad al personal de la institución sobre los candidatos previamente de fuentes internas; ya que de estos sobresalen los conocimientos que puedan tener sobre las actividades que realiza la institución.

- La información relacionada con el proceso de selección será tratada con la mayor confiabilidad y discrecionalidad.

PROPUESTA DE UN PROCESO PARA SELECCIONAR AL PERSONAL.

DIGESTYC, para poder llevar a cabo la selección de personal idóneo al punto de trabajo que se encuentra vacante debe realizar los siguientes pasos.

PASO 1: ANÁLISIS DE LOS CURRÍCULUM.

En este apartado del proceso de selección de currículum, es importante mencionar que se debe tener el cuidado de seleccionar las solicitudes o currículum que cumplan con los requisitos del puesto.

PASO 2: PRUEBAS DE CONOCIMIENTO.

Estas pruebas tienen como finalidad, determinar el nivel de conocimiento, habilidades y destrezas de cada candidato; es decir que se pretende medir el grado de conocimientos profesionales y / o técnicos que exige el puesto.

PASO 3: PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Esta parte del proceso ayudará a determinar la personalidad de cada uno de los candidatos y si está apto para cubrir un puesto; es decir que dichas pruebas determinarán el equilibrio emocional, motivaciones, frustraciones, etc.

PASO 4: INVESTIGACIÓN LABORAL.

Es uno de los aspectos más importantes que ayuda a conocer el desempeño laboral que tuvo el candidato en trabajos anteriores; lo que permite determinar el nivel de conocimiento, relaciones laborales en otros trabajos.

PASO 5: INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES.

Estas son muy necesarias ya que permiten confirmar la información recopilada del candidato; las cuales se deben tomar en cuenta al momento de la selección definitiva.

Otro aspecto muy importante de conocer es, si el aspirante posee antecedentes penales; el cual sólo puede verificarse a través de

la solicitud de la solvencia de la Policía Nacional Civil y de antecedente penales.

PASO 6: ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

El jefe de Recursos Humanos es la persona que llevará a cabo esta etapa, con la información que se obtiene del candidato se pretende profundizar un poco en la información obtenida en la solicitud de empleo y / o currículum; donde se toma en cuenta la facilidad de expresión, apariencia física, así como también su presentación, etc. Con el objetivo de descartar candidatos que no reúnen las características necesarias que requiere el puesto a ocupar. Además en esta entrevista se proporciona información a la persona sobre el horario del puesto a cubrir, remuneración ofrecida, con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con el proceso de selección.

Las etapas que se deben de tomar en cuenta en la entrevista están:

a) PREPARACIÓN:

La entrevista no es improvisada, es decir, que requiere de una planeación que permita alcanzar objetivos específicos, para ello es necesario que el entrevistador realice una lectura preliminar del currículum, obteniendo la mayor cantidad de información del candidato y de las características del puesto vacante.

b) AMBIENTE:

Permite eliminar cualquier obstáculo que interfiera la entrevista, como: Interferencia de terceros, ruidos, también es importante mantener un clima ameno y cordial.

c) DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

Es donde el entrevistador desarrolla estímulos que le permitan al candidato generar reacciones en el comportamiento de las personas.

d) TERMINACIÓN DE LA ENTREVISTA:

Al finalizar la entrevista, el entrevistador debe ser cortés y proporcionarle al candidato información acerca de acciones futuras así como también de que manera será contactado.

e) EVALUACIÓN DEL CANDIDATO:

Al retirarse el candidato, el entrevistador debe iniciar con la evaluación, completando un formulario que le auxiliara a guardar la información y clasificar al candidato.

PASO 7: EXAMEN MÉDICO.

Estos son necesarios ya que a través de este se conoce el estado físico, de salud del candidato seleccionado a contratarse, es decir, que el resultado de dichas pruebas auxiliarían en la evaluación para determinar si es físicamente apto o no.

PASO 8: ENTREVISTA FINAL.

Esta entrevista definirá cual es el candidato que será seleccionado, la cual es desarrollada por el jefe del departamento al que pertenece el puesto vacante. El encargado de esta entrevista debe tomar en cuenta toda la información recopilada en el proceso de selección que servirá de base para la decisión definitiva de la persona que ocupará el puesto vacante.

c. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Pág.: 1 De: 2

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
JEFE(A) DE RECURSOS HUMANOS	01	Realiza entrevista preliminar a candidato.
CANDIDATO(A)	02	Los candidatos(as) realizan exámenes de conocimiento, capacidad y destreza, haciendo una preelección.
	03	Realiza los exámenes de conocimiento, capacidad y destreza y los devuelve una vez resueltos el jefe(a) de Recursos Humanos.
JEFE(A) DE RECURSOS HUMANOS	04	Cita a candidatos(as) que fueron seleccionados aptos en el proceso de reclutamiento para realizar las pruebas pertinentes.
	05	Seleccionar los candidatos (as) y archivar documentación de candidatos rechazados.
	06	Investigar antecedentes, recomendaciones y otra información que permitieron obtener resultados satisfactorios en pruebas realizadas con anterioridad a candidatos(as).
	07	Cita efectiva y entrevista de selección a candidatos con referencias favorables.
	08	La terna de candidatos son enviados con el Jefe de la unidad requeriente.
JEFE DE UNIDAD REQUIRIENTE	09	Recibe y entrevista a candidatos(as) tomando la decisión respectiva y comunica la decisión al jefe de recursos humanos.

Pág.: 2 De: 2

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	10	Elabora propuesta de otorgamiento de plaza de candidato (a) sucesor seleccionado (a).
	11	Envía propuesta de candidato (a) a Director General para autorización.
DIRECTOR GENERAL	12	Autoriza la propuesta y devuelve al jefe de recursos Humanos.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	13	Comunica decisión a candidato y archiva documentación.
	14	Cita a candidato(a) para iniciar contratación.
Elaboró: _____ Fecha: _____	Proceso: _____ Fecha: _____	Aprobó _____ Fecha: _____

4. CONTRATACIÓN

a. POLÍTICAS

- El personal que ingrese al servicio de DIGESTYC, podrá hacerlo bajo el sistema de Ley de Salarios y será nombrado por un acuerdo y bajo el sistema de contrato, por tanto deberá firmar el respectivo documento y los amparará la Ley del Servicio Civil.

- El contrato deberá firmarse a más tardar dentro de los primeros ocho días.

- En el expediente de cada empleado deberá archivarse copia del contrato y/o acuerdo de nombramiento.

La modalidad para la contratación en plazas nuevas y/o vacantes utilizadas por esta institución son: Por Ley de salarios y/o contrato administrativo.

El personal por Ley de Salarios tiene su base legal en la Ley de Salarios que se contempla en el presupuesto general de la nación de cada año, en relación al personal que esta por contrato, este se hace a través de un documento contractual, con vigencia hasta el 31 de diciembre de cada año.

b. PROCESO DE CONTRATACIÓN

Pág.: 1 De: 2

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
JEFE DE ÁREA REQUIRIENTE	01	Envía expediente resultante de selección con las especificaciones para el contrato al jefe de Recursos Humanos.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	02	Notifica a candidato que ha sido seleccionado para cubrir la plaza.
	03	El candidato seleccionado es empleado de la institución: Si: Continuar al paso 04 No: Continuar al Paso 05
	04	Recibe y registra la información respectiva en el formato de contrato individual de trabajo con copia.
	05	La documentación completa y en orden: Si: Continuar con paso 06 No: Regresa al paso 04
	06	Elabora contrato de trabajo para firma del Director General y del contratado (2 originales y 4 copias).
DIRECTOR Y CONTRATADO	07	Firma el Contrato de Trabajo.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	08	Entrega un contrato original a organismo financiador y otro a pagaduría habilitada.
	09	Entrega copias: Empleado, Departamento de Finanzas y Departamento de Recursos Humanos.
	10	Archiva contrato de trabajo en el expediente del empleado.
CONTRATADO	11	Lee y revisa la información.
Elaboró: _____ Fecha: _____	Proceso: _____ Fecha: _____	Aprobó: _____ Fecha: _____

5.- MANUAL DE INDUCCIÓN

La inducción de personal es una etapa importante del proceso de integración del recurso humano, es por ello que se ha elaborado el manual de bienvenida que será de mucha utilidad para el personal responsable de llevar a cabo dicho proceso. Es decir, que dispondrán de un instrumento técnico administrativo que servirá como fuente de información para todo nuevo empleado que ingresará a la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

a. POLÍTICAS

- La inducción se aplicará a todo el personal que ingrese por primera vez, teniendo como objetivo la adaptación del mismo en el menor tiempo posible.
- El proceso de inducción inicia después de la etapa de contratación del nuevo empleado.
- Dentro del proceso de inducción se dará énfasis al conocimiento de la misión, visión, funciones, estructura organizativa, etc., de la institución.
- Proporcionar al nuevo empleado información general relacionada con la institución y del puesto de trabajo que desempeñará.

- Facilitar el tiempo y los recursos necesarios para que el nuevo empleado obtenga todos los documentos de afiliación legal que no posea al momento de ser contratado.

b. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO

- El jefe del departamento de Recursos Humanos será el encargado de revisar el manual con la colaboración de sus técnicos, con el objetivo de actualizar su mantenimiento.
- También será el encargado de coordinar la revisión a fin de mantenerlo actualizado, es decir, que toda disposición formada por la Dirección General que modifique, amplíe o reduzca las prestaciones, prohibiciones, obligaciones y derechos del personal deberán ser incorporados oportunamente.
- Los jefes de departamentos o divisiones deberán tener una copia del manual, para que se encuentre disponible y accesible a todo el personal.
- El manual ha sido diseñado en una forma clara, sencilla y con dibujos que motiven su lectura, a fin de que el personal que haga uso de él, lo entienda y lo comprenda fácilmente.

c. PROPUESTA DE MANUAL DE BIENVENIDA

De acuerdo a la información obtenida con el diagnóstico en el área de inducción de personal DIGESTYC no posee un documento donde se establezcan las actividades e información necesaria para incorporar al nuevo empleado a su puesto.

Por lo mencionado anteriormente, se ha diseñado un procedimiento para la inducción de personal y un manual de bienvenida (ver anexo N° 5), los cuales facilitarán la labor de inducción en la institución.

d. PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL

Pág.: <u>1</u> De: <u>1</u>		
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
NUEVO EMPLEADO	01	Se presenta con el jefe del Departamento de Recursos Humanos de la DIGESTYC, el día y hora indicada para iniciar a trabajar.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	02	Recibe al nuevo empleado dándole la bienvenida de manera verbal.
	03	Proporciona orientación al nuevo empleado informándole sobre aspectos generales de la institución: antecedentes, objetivos, políticas, funciones, prestaciones, etc.
	04	Entrega al nuevo empleado el manual de bienvenida.
	05	Remite al nuevo empleado con el jefe del departamento al que pertenece.
JEFE INMEDIATO	06	Recibe al nuevo empleado, enseña la ubicación física del puesto.
	07	Da la bienvenida al nuevo empleado y lo presenta con los compañeros de trabajo que tendrá y con el personal que más se relacionará.
	08	Le explica las funciones que realizará y el equipo que utilizará, le asigna un compañero para que lo instruya o le consulte en caso de cualquier duda.
	09	Proporciona los instrumentos de trabajo adecuados para desempeñar eficientemente sus labores.
EMPLEADO	10	Después de haber leído el manual de bienvenida y otros instrumentos administrativos el nuevo empleado comienza a desenvolverse en su puesto de trabajo.
Elaboró: _____ Fecha: _____	Proceso: _____ Fecha: _____	Aprobó: _____ Fecha: _____

6. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

A través de la capacitación y desarrollo, se pretende lograr que el personal cuente con las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de las tareas asignadas con un nivel de rendimiento óptimo (ver anexo No. 6).

a. POLÍTICAS

- Toda capacitación tendrá relación con el puesto de trabajo que desempeña el personal.

- Los programas de capacitación en DIGESTYC estarán basados en la determinación de necesidades de la institución, con miras a alcanzar los objetivos propuestos y el cambio de actitudes de los empleados.

- Se tomará en cuenta el resultado de las evaluaciones del desempeño para impartir las capacitaciones.

- Al finalizar cualquier capacitación se debe realizar una evaluación al personal participante.

- Los empleados capacitados podrán compartir lo aprendido con el resto según sea necesario.

- Los jefes de unidad en coordinación con el jefe de recursos humanos elaborarán los programas (temas) a tratar en capacitaciones que podrán ser desarrolladas, trimestrales, semestrales o anuales, o también de acuerdo con las necesidades de DIGESTYC y su disposición presupuestaria.

- Deberá tomarse en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño o algún otro mecanismo del mismo, de tal forma que permita identificar personal destinado a ascensos o traslados de puesto.

- Algunas de las capacitaciones serán impartidas por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) entre otras; con la respectiva autorización de DIGESTYC.

b. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Pág.: 1 De: 2

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
ENCARGADO DE DIVISIÓN	01	Detecta necesidades de capacitación.
	02	Solicita capacitación de su personal al jefe de Recursos Humanos.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	03	Elabora y planifica la capacitación, identificando el lugar, tiempo de duración y número de participantes.
	04	Presenta plan de capacitación al comité ejecutivo de la DIGESTYC.
COMITÉ EJECUTIVO	05	Aprueba y devuelve la propuesta autorizada al jefe de recursos humanos.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	06	En caso de realizar observaciones estas son incorporadas.
	07	Revisa plan de capacitación para determinar eventos a realizar.
JEFE DE DIVISIÓN	08	Con base a la temática, se determinará si la capacitación será interna o externa: Capacitación interna: Paso 8 Capacitación externa: Paso 9
	09	Identifica persona idónea para desarrollar el tema de acuerdo a experiencia laboral y capacidad didáctica.
	10	Realiza trámites correspondientes con instituciones patrocinadoras de servicios de capacitación.
JEFE DE DIVISIÓN	11	Comunica a empleados a capacitar.
	12	Coordina con empresa capacitadora, la ejecución del evento, preparando material, equipo audiovisual, papelería, etc.

Pág.: <u>2</u> De: <u>2</u>		
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
ENCARGADO DE CAPACITACIÓN	13	Efectúa el control de asistencia y realiza encuestas al personal.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	14	Elabora informe sobre el desarrollo del evento y entrega al jefe de recursos Humanos.
	15	Analiza informe y proporciona seguimiento con base a capacitación.
	16	Anexa copia a expediente del empleado.
Elaboró: _____	Proceso: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

7. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

La motivación es un factor interno muy importante en cualquier organización o institución; ya que esta tiene como objetivo primordial el impulsar a los empleados(as) a actuar de determinada manera, es decir, el comportamiento espontáneo de las personas.

- Cada jefe de división con el apoyo del jefe de recursos humanos podrá hacer uso de cualquier tipo de motivación para incentivar el buen desempeño de los empleados.
- Proporcionar reconocimientos a los empleados que sobresalgan sobre el estándar de rendimiento entre los que desempeñen el

mismo puesto de trabajo como pueden ser: Diplomas, pines, tarjetas de felicitaciones, etc.

- Los empleados podrán participar en la toma de decisiones mediante la expresión de su opinión personal sobre alguna situación relacionada a su trabajo.

- Proporcionar reconocimientos individuales o colectivos y podrán hacerse en privado o en público según se estime conveniente.

- Promover y fomentar el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales proporcionando en fechas importantes a los empleados motivaciones de forma general entre los cuales están:
 - o La bienvenida al nuevo año laboral en la institución.
 - o Felicitaciones a través de tarjetas relacionadas a cada celebración como: el día del amor y la amistad, cumpleaños del mes, día de la madre, día del padre
 - o Proporcionar canastas navideñas de fin de año.

- Podrá tomarse como base para otorgar los reconocimientos, el resultado de las diferentes evaluaciones de desempeño realizadas; cuando estas sean de carácter simbólico: Placas, diplomas, cartas de agradecimiento, etc.

8.- MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El manual de evaluación del desempeño diseñado, establecerá la objetividad, las políticas y normas que habrán de orientar la realización periódica de evaluación del personal administrativo y operativo que conformara la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC); el objetivo de esta es promover el desarrollo interno del personal que la conforma. (ver anexo No.7)

9. MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es una herramienta administrativa muy importante que debe existir en toda organización ya que a través de el se describen las funciones que deben ejecutarse en cada uno de los puestos de trabajo de las diferentes unidades organizativas que conforman la institución así como también los requisitos necesarios para cada puesto. (Ver anexo No. 8).

a. POLÍTICAS:

- Revisar el manual de puestos existentes por lo menos una vez al año a fin de actualizarlo, adecuándolo a las necesidades cambiantes de la institución.
- Dar a conocer a los empleados todo cambio que se le haga al manual para que estos tengan claras sus funciones y responsabilidades.

- Los cambios en el manual serán realizados únicamente por el jefe de recursos humanos, conjuntamente con el departamento de asesoría y planificación estratégica.
- Redefinir las funciones de cada puesto de trabajo asignando en forma adecuada las tareas a realizar por cada empleado a fin de eliminar la sobrecarga de trabajo.
- Proporcionar una fotocopia de la descripción del puesto de trabajo a cada uno de los empleados de la institución.

10. PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES

a. POLÍTICAS:

- Los beneficios sociales deberán tener como objetivo principal, satisfacer las necesidades básicas de los empleados de la institución.
- Aumentar el bienestar del empleado ofreciendo prestaciones adicionales a los de ley como: becas, reconocimientos, ayuda por muerte de familiares, actividades deportivas, uniformes, etc.
- Cumplir con las disposiciones legales que nuestro país posee en materia laboral para las instituciones públicas.

- Los incrementos salariales y beneficios sociales se realizarán con base a los resultados de evaluaciones de desempeño y demás factores que les afectan. Estos incrementos ya van incluidos en el presupuesto general de la nación de acuerdo a la planificación del Ministerio de Economía.

b. PROPUESTA DE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES

En el diagnóstico realizado en la Dirección General de Estadística y censos (DIGESTYC), se determinó la necesidad de implementar un plan complementario que ofrezca servicios sociales para satisfacer necesidades de los empleados y que contribuya a motivar el desempeño de sus labores.

Por lo que se propone el siguiente plan de beneficios sociales, que tiene como propósito fundamental proporcionar al trabajador ventajas adicionales que mejoren su calidad de vida y fortalezcan el desempeño laboral en la institución. Este plan debe darse a conocer a todas las divisiones de la institución; también debe revisarse y actualizarse constantemente para asegurarse que esta ayudando a satisfacer necesidades reales de los empleados.

PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)

OBJETIVO.

Las prestaciones y servicios sociales que DIGESTYC ofrece a sus empleados están enfocados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, así como también dar a conocer las actividades que realizarán y que están enfocadas a proporcionar al personal un beneficio para satisfacer sus necesidades y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

TIPOS DE BENEFICIOS SOCIALES OFRECIDOS

A. BENEFICIOS ASISTENCIALES

Estos buscan proveer al empleado y a su familia, ciertas condiciones de seguridad y previsión en caso de situaciones imprevistas o de emergencias.

1. ASISTENCIA FINANCIERA

Se mantendrá una política que permita asistir financieramente a los empleados en dos formas:

a. Préstamos:

Dentro de la institución existe la Sociedad Cooperativa de Empleados de la Dirección General de Estadística y Censos que proporciona préstamos. Debe evaluarse la aprobación de solicitudes de empleados que requieren préstamos, por montos que no excedan de \$500.00 tomando en cuenta el salario devengado y la tasa de

interés mensual por aplicar es de 3% para los socios y el 5% para los no socios, ya que dichos préstamos serán descontados en cuotas mensuales.

b. Asistencia Educativa:

La institución asistirá a sus empleados en el ámbito educacional, proporcionando capacitaciones gratuitas que ayuden a la formación profesional del empleado y de esta manera se contribuirá a un mejor desempeño de las actividades del puesto que desempeñan.

B. BENEFICIOS RECREATIVOS

Estos buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental.

a. Áreas de Descanso:

Es necesario que las autoridades de la institución designen un lugar dentro de las instalaciones, donde los empleados en los intervalos de trabajo (hora de almuerzo), puedan descansar cómodamente; puede ser una sala que cuente con mobiliario básico como: sillas, mesas y otros implementos adicionales.

b. Música Ambiental:

La institución debe programar música en intervalos de trabajo para contribuir a combatir el estrés de los empleados; para ello es necesario que el jefe o colaborador de Recursos Humanos realice una programación de música adecuada, no estridente para no hacer perder la concentración de los empleados en sus actividades, ya que el objetivo que se persigue es de relajación y no de distracción.

c. Actividades Deportivas:

Una o dos veces al año, DIGESTYC puede organizar torneos de fútbol u otras actividades deportivas, integrados por los miembros de la institución, ya sea entre los diferentes departamentos y divisiones o mediante invitación a otras entidades.

d. Celebración de Cumpleaños:

Para crear un ambiente de trabajo agradable el encargado de recursos humanos como iniciativa propia, deberá tener presente las fechas de cumpleaños de todos los empleados de la institución, es decir debe realizar una calendarización para realizar pequeñas celebraciones, los cuales pueden ser trimestrales. Además de pegar en el periódico mural de la institución una lista con los cumpleaños del mes.

e. Excursiones Eco turísticas:

Para reforzar las relaciones laborales en la institución y que los empleados de los diferentes niveles (administrativos, operativos), se conozcan entre si, es decir que pueden programarse viajes, excursiones y turismo en periodos de vacación que les permita compartir otras experiencias no laborales.

C. BENEFICIOS SUPLETORIOS.

Estos buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida.

a. Transporte:

Cuando por asuntos de trabajo el personal se desplace a diferentes zonas: occidental, central y oriental, la institución para

facilitar su traslado proporcionará el transporte previo memorando con dos días de anticipación, por motivos de coordinación con actividades fijas(diferentes proyectos que se llevan a cabo a nivel nacional), donde se proporciona transporte.

b. Distribución de café:

Debe mantenerse disponible una cafetera, tazas, cucharas y un recipiente con azúcar, para aquellos empleados que toman café puedan preparárselo en los horarios pertinentes; así mismo se debe proporcionar un oasis con agua fresca en cada uno de los departamentos de la institución.

11. BASE DE DATOS DEL PERSONAL

Una de las finalidades de la administración del personal es mantener un control efectivo sobre el recurso humano, lo que le permite establecer los niveles de rotación, ausentismo, necesidades de capacitación, etc., y otros factores que rodean al personal. El contar con esta información facilita la generación del expediente con datos personales y labores para cada empleado. Por lo que se propone a DIGESTYC, el uso de los siguientes formatos de personal (anexos No. 9).

a. REGISTRO DE PERSONAL

Este documento incluye los datos personales de cada empleado, como son: nombre completo, número de DUI, número de NUP, dirección, teléfonos, salarios, referencias laborales y demás datos

específicos que permitan conocer las principales referencias de cada empleado.

b. REGISTRO DE DISCIPLINA.

Donde se lleva un control de las faltas en que incurre el empleado, así como la frecuencia en que los cometen, a su vez las sanciones que es merecedor por dichas faltas.

c. SOLICITUD DE PERMISO

Mediante este documento el personal puede realizar formalmente la solicitud de permiso, estableciendo los motivos, horarios, días, es decir si el permiso será concedido con goce de sueldo, sin goce de sueldo o con tiempo compensatorio.

d. CONTROL DE PERMISOS.

Tiene como finalidad mantener un control efectivo sobre los horarios, motivos, fechas y condición en que les soliciten dicho permiso, esto permitirá contrarrestar cualquier anomalía existente al momento de solicitarse un permiso.

e. CONTROL DE TARDÍAS.

Este tiene como objetivo principal identificar los días en que el empleado se presente tarde al trabajo, las causas o posibles justificaciones de la ausencia, este permitirá decidir sobre los beneficios que se puedan otorgar al empleado.

f. REGISTRO DE RENUNCIA

Donde se establecen las causas por las cuales el empleado renuncia y la fecha en que ocurre, este instrumento permite identificar la

rotación de personal en la institución y las respectivas medidas de solución a los problemas que lo generan.

g. RESUMEN DE EXPEDIENTE DE PERSONAL.

Detalla la trayectoria del empleado en la institución refiriéndose a: ausentismo, sanciones, datos específicos y el comportamiento del empleado en su trayectoria laboral.

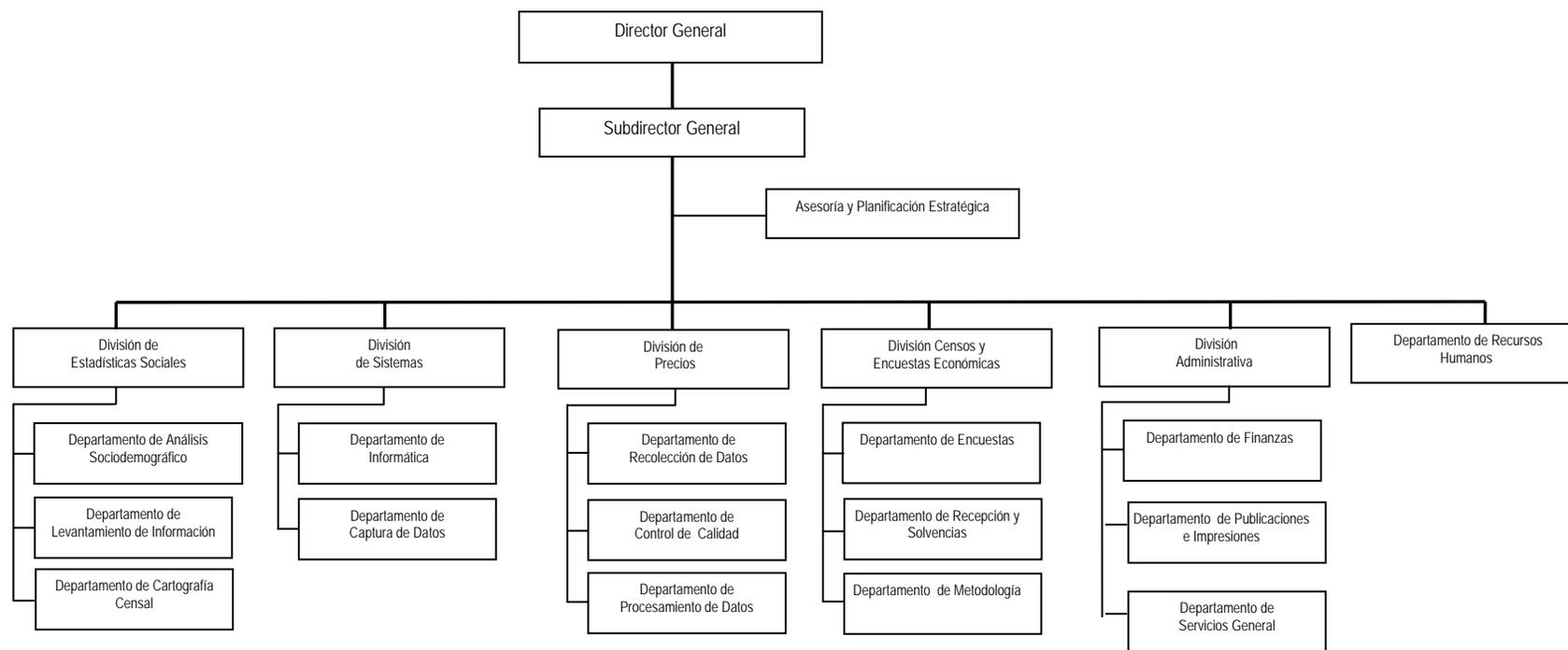
Los miembros del departamento de recursos humanos estarán a cargo de la utilización de los documentos anteriores y serán ellos los que informarán a los empleados, a través de memorando, copias de archivos u otros medios sobre las diferentes resoluciones en cada caso que se presente, con sus respectivas modificaciones.

12. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

El departamento de recursos humanos debe estar jerárquicamente en el primer nivel de la estructura general de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), lo que permitirá que el departamento cuente con un amplio apoyo de la Dirección General, facilitándose con ello el desarrollo de las funciones y actividades asignadas y el reconocimiento a nivel general de la institución y la importancia de su labor.

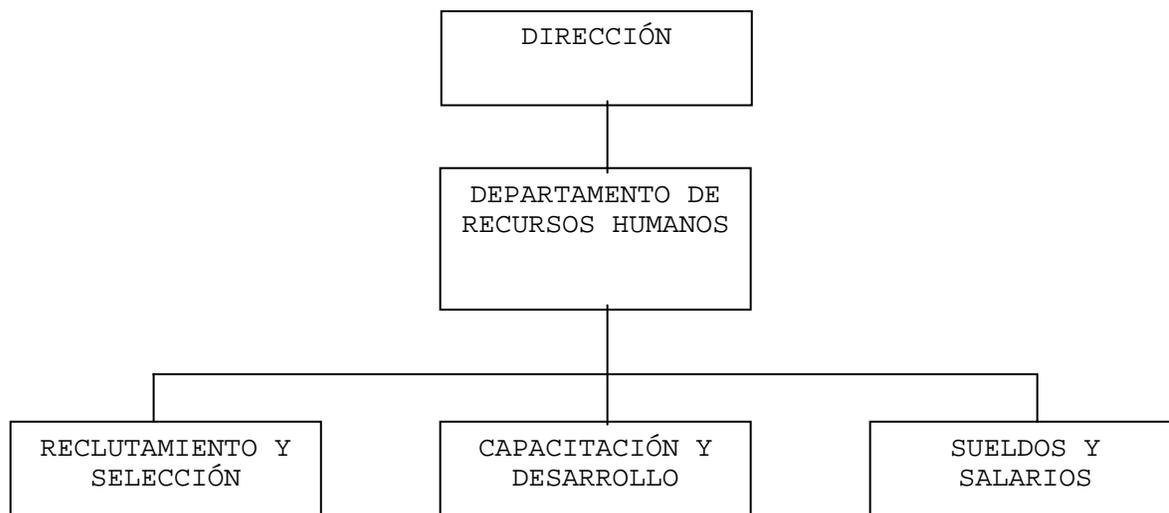
La autoridad del departamento de recursos humanos tendrá una naturaleza funcional con respecto a las demás unidades organizativas es decir que tendrá autoridad y responsabilidad en los empleados.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA DIGESTYC



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para el logro eficiente de los objetivos y políticas, anteriormente definidas, se describe la siguiente estructura organizativa interna para el Departamento de Recursos Humanos.



F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación que a continuación se presenta, muestra una guía de las actividades a desarrollar para que las herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC); sean una valiosa contribución en el quehacer administrativo, de tal forma que su aplicación fortalezca el desempeño del personal.

A continuación se detalla el objetivo, las actividades, los recursos necesarios para la implementación de la propuesta de herramientas técnicas.

1. OBJETIVO.

Proporcionar a la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC); un instrumento administrativo que determine los lineamientos y criterios necesarios para la efectiva administración del recurso humano existente.

2. ACTIVIDADES A REALIZAR.**a. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN.**

La propuesta será presentada y entregada al Director General de DIGESTYC; para que este coordine la presentación y discusión ante el jefe administrativo, lo que permitirá evaluar la aplicabilidad de la propuesta.

b. APROBACIÓN.

Una vez discutido, analizado y modificado de ser necesario el contenido de la propuesta de Herramientas Técnicas, será la Dirección General de la DIGESTYC, quien tendrá bajo su responsabilidad la aprobación del mismo, para que sea puesto en marcha.

c. REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

El personal que se encargará de la administración del recurso humano, tendrá que velar por la correspondiente aplicación y divulgación de las herramientas técnicas, para la función de administración que el personal de la institución deberá conocer y al mismo tiempo se brindará la orientación sobre el uso de los mismos.

d. SUPERVISIÓN.

Una vez puesta en marcha la propuesta será necesario velar por el funcionamiento de la misma, la cual permitirá detectar las deficiencias que posee, con el objetivo de corregirlas. La opinión del personal es un factor muy importante, ya que ellos podrán formular modificaciones y elementos que contribuyan a mejorar el desempeño de la institución en la administración del recurso humano.

e. ACTUALIZACIÓN.

La propuesta de herramientas técnicas es recomendable que se revise y actualice por lo menos cada dos años, así como también

cuando se implementen nuevos métodos de trabajo ó se modifiquen las funciones de la unidad de recursos humanos.

3. RECURSOS

Para implementar en DIGESTYC, la propuesta de Herramientas Técnicas es necesario contar con los siguientes recursos: técnicos, financieros, humanos y materiales.

a. RECURSOS TÉCNICO ADMINISTRATIVO.

Son todas las herramientas administrativas con las cuales la institución cuenta y que servirán de apoyo a la propuesta de herramientas técnicas para la administración de recursos humanos tales como: reglamento interno de trabajo, manuales, organigrama, etc.

b. RECURSOS FINANCIEROS.

Es importante mencionar que la institución percibe recursos financieros propios que son obtenidos a través de la emisión de solvencias a las diferentes empresas establecidas en el país y de la venta de información estadística que la institución genera (ver anexo N°10), dichos recursos financieros son llamados Fondos de Actividades Especiales (FAES); además se describe la asignación del recurso financiero que es necesario invertir, para llevar a cabo el plan de implementación de la propuesta de herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos en DIGESTYC, para el cual se necesita de los recursos siguientes.

a) RECURSO HUMANO

DESCRIPCIÓN	SALARIO MENSUAL	APORTE ISSS	APORTE AFP´S	TOTAL
RECURSOS HUMANOS:				
➤ Jefe de Recursos Humanos	600.00	40.50	45.00	685.50
➤ Dos auxiliares del Departamento	650.00	43.87	48.75	742.62
TOTAL	1,250.00	84.37	93.75	1,428.12¹

1 El costo es mensual

b) RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	COSTO \$
RECURSOS MATERIALES:	
➤ Mobiliario y Equipo ¹	700.00
➤ Papelería y Útiles	250.00
➤ Un Archivo Metálico (4 Gavetas)	200.00
➤ Fotocopias de Material	80.00
➤ Refrigerio	95.00
Imprevistos (5%)	66.25
TOTAL	1,391.25²

1 El costo será una sola vez.

2 El costo es para un año.

G. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- o Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". 1ª Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México 1975.
- o Bittel Lester. R. y Ramsey E. Obra Citada.
- o Consade S.A. de C.V., Consultores Administrativos. "Técnicas Modernas de administración de Recursos Humanos". 1996
- o Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 5ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 2000.
- o Dessler, Gary. "Administración de Personal". 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México. 2001.
- o Guzmán Valdivia, Isaac. "Problemas de la Administración". Editorial Limusa Wyley. México 1996.
- o Mejía, Iglesias. Salvador. "Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis". 3ª Edición.

- o Reyes Ponce, Agustín. "El Análisis de Puestos". 13ª Reimpresión. Editorial Limusa, S.A. México 1980.
- o Sikula F. Andrew, McKenna F. John. "Administración de Recursos Humanos". 1ª Edición. Editorial Limusa. México 1989.
- o Werther, William B. "Administración de Personal y Sus Recursos". 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1991.

TESIS

- o ARRIAGA MARTÍNEZ, ANA CRISTINA Y OTROS. "Diseño de Manuales Administrativos para las Áreas Funcionales de las Cooperativas Afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada. (FEDECACES DE R.L.). Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. julio 1993.
- o AGUIRRE CUESTAS, ALEX JOEL, Y OTROS. "Propuesta para la Creación y Organización de la Unidad de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Metapán, como un apoyo al proceso de modernización del Sector Público". Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Septiembre de 2002.
- o CRUZ PÉREZ, MARTA ALICIA, Y OTROS. "Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos de los Supermercados Selectos del Área Metropolitana

de San Salvador". Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Junio de 1999.

- o DORATT ZALAZAR, PEDRO MIGUEL Y OTROS. "Propuesta de un Manual de Selección e Inducción de Personal para el Ministerio de Agricultura y Ganadería Región Occidental". Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Diciembre 1992.
- o ERROA ARGUETA, EDWIN Y OTROS. "Diseño de un modelo de Inventario de Recursos Humanos aplicable a las Instituciones Públicas". Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Enero 1984.
- o FLORES FUNES, CARLOS ALFREDO, Y OTROS. "Diseño de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria Pro - Vida. Departamento de San Salvador. Febrero de 2004
- o MENJIVAR CHICAS, JOSÉ HUMBERTO. "Las Técnicas de Motivación y su Aplicación en la Industria del Vestuario en la Zona Metropolitana de San Salvador". Trabajo de Graduación. Universidad Politécnica de El Salvador. Octubre 1989.

- o GARAY ZELAYA, RINA YANET, Y OTROS. "Diseño de un Sistema Organizacional para el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional de Ilobasco, Departamento de Cabañas". Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Marzo de 1998.

- o HERNÁNDEZ HENRIQUEZ, LEONEL ARMIDIO, Y OTROS. "Diseño de un Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador". Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Abril de 2003.

SITIOS WEB

- o <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-pers.../capacitación-personal.shtm>
- o <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>
- o <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml>
- o www.unamosapuntos.com

OTROS

- o Código de Trabajo de El Salvador. Decreto legislativo No. 15 de 23 de junio 1972. El Salvador 2000. Art.119.

- o Decreto 281 publicado en el Diario Oficial el 23 de diciembre de 1983, Tomo 281.

- o GUERRERO, FERNANDO."Guia básica para realizar Trabajos de Graduación". Instituto de Investigaciones Económicas (INVE). Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas.2002.

- o Ley de Asueto, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos. Publicado en el Diario Oficial N° 146, Tomo 277 del 22 de diciembre de 1982 (ultima reforma).

- o Ley del Servicio Civil y sus Reformas Incorporadas, publicado en el Diario Oficial N° 144, Tomo 196, agosto de 1962.

ANEXOS

ANEXO 1

*“CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)”*

II. CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

1.- ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo en la institución?

- a) Anuncio en el periódico
- b) Contacto dentro de la institución
- c) Iniciativa propia
- d) Otros

Explique: _____

2.- ¿Cuándo hay una vacante, pueden los empleados aplicar para ese puesto?

- a) Si
- b) No

Explique: _____

3.- ¿Qué factores, considera usted que son tomados en cuenta para efectuar ascensos?

- a) Antigüedad
- b) Nivel de estudio
- c) Capacidad
- d) Referencia del jefe inmediato
- e) Otros

Explique: _____

4.- ¿Qué pasos necesitó realizar para ser contratado?

- a) Llenar solicitud de empleo
- b) Entrevista
- c) Presentación de documentos personales
- d) Pruebas de habilidades y conocimientos
- e) Exámenes médicos
- f) Aviso de decisión final
- g) Otros

Explique: _____

5.- Para su contratación, ¿Quién tomó la decisión final?

- a) Director administrativo
- b) Jefe de recursos humanos
- c) No sabe
- d) Otros

Explique: _____

6.- Al formar parte de la Institución, ¿Qué aspectos se le informaron?

- a) Funciones de la institución
- b) Estructura organizativa
- c) Servicios y beneficios para el personal
- d) Políticas de la institución
- e) Reglamento interno
- f) Objetivos de la institución
- g) Otros

Explique: _____

7.- ¿Le informaron de las actividades que tenía que realizar en su puesto?

- a) Si
- b) No

Explique: _____

8.- ¿Quién le informó?

- a) Gerente administrativo
- b) Jefe del departamento
- c) Compañero de trabajo
- d) Otros

Explique: _____

9.- ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

- a) Si
- b) No

10.- ¿Realiza la institución, programas de capacitación?

- a) Si
- b) No
- c) Ocasionalmente

11.- Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

12.- ¿Recibe algún tipo de reconocimiento que motiven a mejorar su desempeño dentro de la institución?

- a) Si
- b) No

13.- ¿Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

a) Si b) No c) Ocasionalmente

14.- ¿Evalúan el desempeño de su trabajo en la institución?

a) Si b) No

15.- ¿Cada cuanto tiempo realizan la evaluación del desempeño?

a) Cada año

b) cada seis meses

c) Cada tres meses

d) Ninguno de los anteriores

16.- ¿Cómo considera el salario con relación al puesto que desempeña?

a) Por debajo de los del Mercado Laboral

b) Igual a los del Mercado Laboral

c) Por arriba de los del Mercado Laboral

17.- ¿Qué beneficios le otorga la institución?

a) ISSS

b) AFP

c) Seguro de vida

d) anticipo o préstamo

e) Vacaciones

f) Aguinaldo

g) Bonificaciones

h) Uniformes

i) Transporte

j) Eventos deportivos

k) Ayuda escolar

l) Ascensos

m) Otros

Explique: _____

18.- ¿Están de acuerdo a sus necesidades los beneficios sociales que ofrece la institución?

- a) Si b) No

19.- ¿Cómo califica las condiciones de trabajo?

- a) Excelentes
b) Muy buenas
c) Buenas
d) Regular
e) Deficientes

20.- ¿Qué tipos de registro de personal conoce usted que se lleva en la institución?

- a) Expediente de personal
b) Reloj marcador
c) Base de datos de personal
d) Otros

Explique: _____

21.- De los siguientes instrumentos administrativos, ¿Cuáles posee la institución?

- a) Manual de bienvenida o inducción
b) Manual de evaluación del desempeño
c) Manual de descripción de puestos
d) Manual de procedimientos
e) Reglamento interno de trabajo
f) Otros

Explique: _____

ANEXO 2

***“GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE
LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)”***

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Entrevista dirigida al Gerente Administrativo de la Dirección
General de Estadística y Censos (DIGESTYC).**

Nombre del entrevistado: _____

I. ADMINISTRACIÓN DE LA INSTITUCIÓN:

- Objetivos
- Finalidad

II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACTUALMENTE

- Funcionamiento
- Problemas

**III. HERRAMIENTAS TÉCNICAS ACTUALMENTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Motivación
- Evaluación del desempeño
- Análisis y descripción de puestos
- Sistema de compensaciones
- Registro de personal
- Políticas

IV. HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Importancia
- Recursos para la implementación de herramientas técnicas
 - Espacio físico
 - Mobiliario y equipo
 - Recurso humano necesario

1.- ¿Conoce usted si existen las políticas de personal en la institución?

a) Si ___ b) No ___

Especifique: _____

2.- ¿Cuáles son los objetivos de la institución?

3.- ¿Cuáles son los principales problemas en lo que respecta a la administración de recursos humanos?

4.- ¿Por qué consideran importante la utilización de herramientas técnicas en la institución para la administración de recursos humanos?

5.- ¿Cuentan con los recursos económicos, materiales y espacio físico para la implementación de las herramientas técnicas para la administración de recursos humanos en la institución?

a) Si ___ b) No ___

Especifique: _____

6.- ¿Conoce usted si existe un procedimiento por escrito para reclutar, seleccionar y contratar al personal?

a) Si ___ b) No ___

Especifique: _____

7.- ¿A que fuentes de reclutamiento recurre la institución para cubrir un puesto vacante?

8.- ¿Qué medios utiliza la institución para reclutar el personal?

9.- ¿Cuentan con un documento donde se establezca el perfil de la persona y las características del puesto?

a) Si ___ b) No ___

Especifique: _____

10.- ¿Existe en la Institución un Manual de Inducción o de Bienvenida?

a) Si ___ b) No ___

11.- ¿La Inducción impartida cubre los puntos importantes para permitirle al nuevo empleado iniciar sus labores sin ningún problema?

a) Si ___ b) No ___

Especifique: _____

12.- ¿Quién realiza la Inducción?

13.- ¿Qué criterios utilizan para establecer los salarios del personal?

14.- ¿Cuentan con planes de desarrollo para el personal?

a) Si ___ b) No ___ c) Ocasionalmente

Cuáles son: _____

En qué áreas: _____

15.- ¿Capacitan al personal de la institución?

a) Si ___ b) No ___

Cada cuanto tiempo: _____

16.- ¿Qué clase de capacitación se le imparte al personal?

17.- ¿Efectúa la institución evaluaciones del desempeño al personal?

a) Si ___ b) No ___

Especifique: _____

18.- ¿Quién es el encargado de realizar las evaluaciones del desempeño?

19.- ¿Qué métodos utiliza para evaluar al personal?

20.- ¿Cuentan con un registro de personal que especifique el inventario, rotación, ausentismo y expediente del personal?

a) Si ___ b) No ___

Especifique: _____

ANEXO 3

“TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS”

Pregunta No. 1

¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo en la institución?

Objetivo:

Identificar los medios de reclutamiento que utiliza actualmente la institución.

Cuadro No. 1

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Anuncios en el periódico	3	3.85
b) Contacto dentro de la institución	64	82.05
c) Iniciativa propia	9	11.54
d) Otros	2	2.56
Total	78	100.00

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 82.05% de los empleados de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), se dieron cuenta de la oportunidad de empleo a través de un contacto dentro de la misma. Además, el 11.54% refleja una minoría que lo hicieron por iniciativa propia; un 3.85% se enteró a través de anuncios en el periódico; y un 2.56% se enteraron por medio de compañeros en la universidad; puede determinarse que no existe un medio de reclutamiento específico para el reclutamiento de personas idóneas con respecto a los puestos vacantes.

Pregunta No. 2

¿Cuándo hay una vacante, pueden los empleados aplicar para su puesto?

Objetivo:

Conocer si la institución realiza reclutamiento interno?

Cuadro No. 2

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Si	16	20.51
b) No	62	79.49
Total	78	100.00

Comentario:

El cuadro anterior refleja que la mayoría de empleados representados por el 79.49%; opinan que cuando hay un puesto disponible no puede aplicar a un puesto vacante; y el 20.51% opinan lo contrario. Esto significa que no pone en práctica el Reclutamiento Interno, es decir que no pone a disposición de los empleados las plazas vacantes antes de recurrir a fuentes externas de reclutamiento, negando la oportunidad a sus empleados de crecer laboralmente y escalar dentro de la Institución.

Pregunta No. 3

¿Qué factores, considera usted que son tomados en cuenta para efectuar ascensos?

Objetivo:

Identificar los factores que la institución utiliza para realizar ascensos.

Cuadro No.3

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Antigüedad	5	6.4
b) Nivel de estudio	43	55.1
c) Capacidad	57	73.0
d) Referencia del jefe inmediato	12	15.4
e) Otros	1	1.3

Comentario:

El porcentaje de empleados que pueden aplicar a otro puesto, le son considerados factores como el nivel de estudio con un 73.0% de prioridad, seguido de la capacidad con un 55.1%. Ambos factores se relacionan con la experiencia que poseen. Como se menciona en la pregunta anterior, solamente una parte de la población de empleados pueden aspirar a un puesto superior por lo que estos factores son los de mayor interés para tomarlos en cuenta.

Pregunta No.4

¿Qué pasos necesito realizar para ser contratado?

Objetivo:

Identificar los criterios que utiliza la Institución para realizar las contrataciones de personal.

Cuadro No. 4

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Llenar solicitud de empleo	49	62.8
b) Entrevista	48	61.5
c) Presentación de documentos personales	53	67.9
d) Pruebas de habilidades y conocimientos	37	47.4
e) Exámenes médicos	6	7.8
f) Aviso de decisión final	25	32.0
g) Otros	3	3.8

Comentario:

La institución para seleccionar a las personas que contrata da mayor prioridad a criterios como: presentación de documentos personales, entrevista, llenar solicitud de empleo, pruebas de habilidades y conocimientos, aviso de decisión final, con un 67.9%, 62.8%, 61.5%, 47.4% y 32.0% respectivamente, no son aplicados a todos los candidatos, debido a que algunos únicamente fueron sometidos a entrevista y llenaron solicitud de empleo, dejando fuera aspectos importantes como: pruebas de habilidades y conocimientos, exámenes médicos y aviso de decisión final; es decir que este proceso de selección no es estandarizado.

Pregunta No. 5

Para su contratación, ¿Quién tomó la decisión final?

Objetivo:

Identificar quien lleva a cabo las contrataciones del personal en la institución.

Cuadro No. 5

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Director Administrativo	45	57.7
b) Jefe de recursos humanos	22	28.2
c) No sabe	6	7.7
d) Otros	5	6.4
Total	78	100.00

Comentario:

Como es de notar en el cuadro anterior puede verse que el 57.7% de los empleados de DIGESTYC son contratados por el Director Administrativo que es la persona más idónea para realizar las contrataciones del personal. Sin embargo el 28.2% por el Jefe de Recursos Humanos, por ser la persona que es encargada de seleccionar al personal. Además el 7.7% manifestó no saber quien realizó su contratación para formar parte de la institución y el 6.4% afirmaron que la llevó a cabo otras personas como el Director General y Jefe de división. Lo anterior refleja que no existe una persona específica encargada de realizar las contrataciones de personal en la institución independientemente del puesto a desempeñar.

Pregunta No. 6

Al formar parte de la institución, ¿Qué aspectos se le informarán?

Objetivo:

Identificar la información que se le proporciona al nuevo empleado como parte del proceso de inducción.

Cuadro No. 6

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Funciones de la institución	41	52.6
b) Estructura organizativa	16	20.5
c) Servicios y beneficios para el personal	13	16.6
d) Políticas de la institución	13	16.6
e) Reglamento interno	49	62.8
f) Objetivos de la institución	21	26.9
g) Otros	0	0

Comentario:

El 62.8% de los empleados de la DIGESTYC, manifiesta que se le informó sobre el reglamento interno al ingresar a la institución. Además existe un 52.6% que también fue informado sobre las funciones de la institución, también el 26.9% manifestaron haber sido informados sobre los objetivos de la institución; otros empleados recibieron información sobre, la estructura organizativa así como de los beneficios sociales que obtendrían. Lo anterior deja claro que la institución no cuenta con un manual de inducción donde se establezcan las actividades a realizar al momento de incorporar al nuevo empleado a su puesto y el tipo de información que se le debe proporcionar a cerca de la institución y de sus funciones.

Pregunta No. 7

¿Le informaron de las actividades que tenía que realizar en su puesto?

Objetivo:

Identificar si el nuevo empleado recibe inducción sobre las actividades a realizar.

Cuadro No. 7

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Si	49	62.8
b) No	29	37.2
Total	78	100.00

Comentario:

El cuadro, precedente proporciona una interesante información, ya que del total de empleados, 62.8% de ellos manifestaron haber recibido instrucciones de las actividades competentes a su puesto de trabajo. Sin embargo existe un 37.2% de empleados que manifiestan lo contrario, por lo que deja claro que proporcionarle información al nuevo empleado, sobre sus actividades no es un requisito para que este inicie sus labores; es decir que el empleado no recibe la inducción adecuada, para el desempeño de sus labores.

Pregunta No.8

¿Quién le informó?

Objetivo:

Determinar quien es el encargado de proporcionarle la información necesaria al nuevo empleado.

Cuadro No. 8

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Gerente Administrativo	13	16.7
b) Jefe del departamento	55	70.5
c) Compañero de trabajo	10	12.8
d) Otros	0	0
Total	78	100.0

Comentario:

De acuerdo a los datos anteriores puede observarse que el 70.5% de los empleados manifestaron que el jefe del departamento fue quien les informó sobre los actividades a realizar en el puesto. Un 16.7% manifiesta que fué el gerente administrativo; también el 12.8% considera que fue un compañero de trabajo quien le informó sobre las actividades que tendría que realizar en su puesto de trabajo.

Lo anterior refleja que no existe un Manual de Inducción que le proporcione toda la información necesaria al nuevo empleado; como tampoco la persona adecuada para proporcionarle dicha información.

Pregunta No. 9

¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

Objetivo:

Establecer si en la institución existe un documento que auxilie al trabajador claramente sobre las actividades que debe realizar el empleado.

Cuadro No. 9

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Si	61	78.2
b) No	17	21.8
Total	78	100.0

Comentario:

De acuerdo al cuadro anterior el 78.2% manifiesta que las actividades de su puesto se encuentran definidas por escrito; sin embargo, esto lo desconoce el 21.8% del personal. Todo esto indica que el Manual de Análisis y Descripción de Puestos con que cuenta la institución no se ha dado a conocer al 100% de los empleados. Esto significa que a pesar de tener el manual antes mencionado no se les ha proporcionado por lo menos una fotocopia de la descripción del puesto que desempeñan estas personas.

Pregunta No. 10

¿Realiza la institución programas de capacitación?

Objetivo:

Identificar si la institución promueve la capacitación de los empleados para contribuir al mejor desempeño del cargo.

Cuadro No. 10

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Si	34	43.6
b) No	1	1.3
c) Ocasionalmente	43	55.1
Total	78	100.0

Comentario:

Según los datos recolectados, el 43.6% de los empleados han recibido algún tipo de capacitación y un 55.1% que ocasionalmente. Lo anterior determina entonces que la institución promueve el desarrollo del recurso humano, teniendo como objetivo principal; que los empleados incrementen sus destrezas y habilidades, para un mejor desenvolvimiento en sus actividades, permitiendo alcanzar los objetivos de la institución.

Pregunta No. 11

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Objetivo:

Identificar la concordancia de las diferentes capacitaciones impartidas con las actividades que se desempeñan en el puesto, para establecer su utilidad.

Cuadro No. 11

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Informática	55	71.4
b) Contabilidad General	19	24.7
c) Calidad Total	22	28.6
d) Trabajo en Equipo	9	11.5
e) Otras	35	45.4

n = 77

Comentario

La mayoría de los empleados de la institución han recibido en un determinado momento capacitaciones en: informática (Computación; Word, Excel, Internet, etc.), calidad total, contabilidad general y trabajo en equipo; más sin embargo una minoría de los encuestados manifestaron haber recibido otros tipos de capacitaciones entre las que podemos mencionar: seminarios en el exterior, autoestima, primeros auxilios, áreas técnicas, etc. Por lo tanto puede asegurarse que aunque no existe un plan de capacitaciones específicas, estas si están orientadas a mejorar el desempeño de las actividades que realizan los empleados y por ende a brindar un mejor desempeño en sus labores.

Pregunta No. 12

¿Realiza algún tipo de reconocimiento que motiven a mejorar su desempeño dentro de la institución?

Objetivo:

Determinar si existen factores motivadores que estimulen el trabajo que realizan los empleados.

Cuadro No. 12

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Si	13	16.7
b) No	65	83.3
Total	78	100.0

Comentario:

El 83.3% de los empleados manifiesta no recibir ningún tipo de reconocimiento que motiven a un mejor desempeño en el desarrollo de su trabajo; más sin embargo el 16.7% informaron que han recibido alguna vez incentivos por parte de la institución. Lo anterior determina que no existe un sistema de motivación aplicado a todo el personal de la institución que motiven a un mejor desempeño al realizar sus funciones.

Pregunta No. 13

¿Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo:

Identificar si los empleados tienen sobrecarga de trabajo para determinar si les afecta en el desempeño de sus labores.

Cuadro No. 14

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Si	43	55.1
b) No	16	20.5
c) Ocasionalmente	19	24.4
Total	78	100.0

Comentario:

En este caso se observa que el 55.1% de los empleados manifiestan que realizan tareas que no corresponden a su puesto de trabajo y un 24.4% lo realizan ocasionalmente, lo que determina que las tareas no están bien definidas; esto significa que el Manual de Análisis de Descripción de Puestos además de no darse a conocer, tampoco es aplicado, es decir que aunque las funciones estén definidas por escrito como se refleja en el cuadro No. 9, los empleados realizan otras actividades que no le corresponden. Mas sin embargo el 20.5% del personal expresan que las actividades que realizan son las que realmente le corresponden.

Pregunta No. 14

¿Evalúan el desempeño de su trabajo en la institución?

Objetivo:

Conocer si la institución se preocupa por el desempeño de los empleados a través de evaluaciones, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Cuadro No. 14

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Si	48	61.5
b) No	30	38.5
Total	78	100.0

Comentario:

Como se observa en el cuadro anterior el 61.5% de los empleados manifestaron que han recibido evaluaciones del desempeño a todos sus empleados es importante aclarar que dicha evaluación la realizó el Ministerio de Economía en algunos puestos de trabajo y no DIGESTYC motivo por el cuál la mayoría de los empleados contestaron de manera positiva a dicha interrogante. Lo anterior deja claro que en la institución no realizan ningún tipo de evaluación donde evalúen el desempeño de los empleados, que les permita identificar las debilidades y fortalezas del personal en el desarrollo de sus actividades.

Pregunta No. 15

¿Cada cuanto tiempo realizan la evaluación del desempeño?

Objetivo:

Identificar con qué frecuencia se realizan las evaluaciones necesarias para conocer si son acorde a las necesidades de la institución.

Cuadro No. 15

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Cada año	35	72.9
b) Cada seis meses	2	4.2
c) cada tres meses	1	2.1
d) Ninguna de las anteriores	0	0.0

n = 48

Comentario:

Es importante mencionar que los empleados que respondieron afirmativamente en la pregunta No. 14 y 15 formaron parte de la evaluación que realizó el Ministerio de Economía a principios del año vigente en algunos puestos de trabajo (no a todo el personal); DIGESTYC no realiza evaluaciones de desempeño a ninguno de sus empleados, esto significa que la institución desconoce las necesidades e inquietudes de los empleados al realizar sus actividades.

Pregunta No. 16

¿Cómo considera el salario con relación al puesto que desempeña?

Objetivo:

Identificar desde el punto de vista de los empleados como influye el salario en relación al mercado laboral del sector.

Cuadro No. 16

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Por debajo de los del mercado laboral	61	78.2
b) Igual a los del mercado laboral	16	20.5
c) Por arriba de los del mercado laboral	1	1.3
Total	78	100.0

Comentario:

El cuadro anterior refleja que un 78.2% considera que su salario se encuentra por debajo de los del mercado laboral, y un 20.5% lo clasifica igual que los del mercado laboral. Lo que significa que los empleados se encuentran desmotivados, es importante mencionar que la administración de los salarios en la institución dependen de la ejecución del presupuesto que se le asigne al Ministerio de Economía, a lo que se agrega la falta de reconocimientos que se reflejan en el cuadro No. 12.

Pregunta No. 17

¿Qué beneficios le otorga la institución?

Objetivo:

Conocer qué beneficios, legales o no, reciben los empleados para definir que elementos componen el sistema de compensaciones actualmente.

Cuadro No. 17

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) ISSS	74	94.8
b) AFP	68	87.2
c) Seguro de vida	49	62.8
d) Anticipo o préstamo	0	0
e) Vacaciones	82	105.1
f) Aguinaldo	66	84.6
g) Bonificaciones	0	0
h) Uniformes	65	83.3
i) Transporte	1	1.3
j) Eventos deportivos	7	9.0
k) Ayuda escolar	5	6.4
l) Ascensos	0	0
m) Otros	0	0

Comentario:

Los beneficios sociales más importantes que ofrece la institución a sus empleados: Vacaciones, ISSS; AFP, Aguinaldo, Uniformes y Seguro de vida. Lo anterior indica que DIGESTYC proporciona los establecidos en la Ley Laboral para todo empleado, todo esto contribuye a un mejor desempeño en sus actividades. Cabe señalar que en el momento de la entrevista se notaba cierta duda de algunos empleados al responder dichas preguntas. También les proporciona prestaciones adicionales: uniformes, seguro de vida, transporte, eventos deportivos, entre otros.

Pregunta No. 18

¿Están de acuerdo a sus necesidades los beneficios sociales que ofrece la institución?

Objetivo:

Analizar si los beneficios sociales que la institución ofrece a sus empleados se encuentran acorde a las necesidades que poseen.

Cuadro No. 18

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Si	17	21.8
b) No	61	78.2
Total	78	100.0

Comentario:

La información recolectada determina que menos de la mitad de los empleados aprueban los beneficios que ellos reciben; esto indica que la institución no está tomando en cuenta las necesidades de la mayoría de los empleados, lo que complementa los resultados del cuadro No. 17. Es importante mencionar que los beneficios adicionales ayudan a fortalecer el desempeño laboral del personal en toda institución.

Pregunta No. 19

¿Cómo califica las condiciones de trabajo?

Objetivo:

Conocer a cerca de cómo visualizan los empleados las condiciones en que desempeñan sus actividades en su puesto de trabajo en la institución.

Cuadro No. 18

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Excelentes	1	1.3
b) Muy buenas	25	32.1
c) Buenas	38	48.7
d) Regular	9	11.5
e) Deficientes	5	6.4
Total	78.0	100.0

Comentario

El 48.7% de los encuestados considera que las condiciones de trabajo son buenas y el 32.1% las considera muy buenas, lo que indica que las instalaciones de la institución son seguras, todo esto contribuye a la motivación; ya que al sentirse seguro el empleado se desempeña mejor en su puesto de trabajo, volviéndose más eficiente. Es importante mencionar que la higiene y seguridad en el trabajo es un factor importante para desempeñar satisfactoriamente el trabajo en cualquier institución; por lo que DIGESTYC debe tomar en cuenta las condiciones en las que desarrollan los empleados sus actividades.

Pregunta No. 20

¿Qué tipos de registro de personal conoce usted que se lleva en la institución?

Objetivo:

Identificar que registro de personal utiliza la institución?

Cuadro No. 20

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Expediente de personal	15	19.2
b) Reloj marcador	66	84.6
c) Base de datos de personal	13	16.7
d) Otros	2	2.6

Comentario:

Según las respuestas de los encuestados un 84.6% manifestaron que poseen un reloj marcador (entrada y salida del empleado); un 19.2% mencionó que poseen un expediente de personal aunque no con la documentación necesaria y un 16.7% consideran que cuentan con una base de datos de personal. La falta de registros de personal en los que se establezcan tiempo de laborar en la institución, datos personales, desempeño, entre otros. Sin embargo es importante mencionar que si existe un expediente de personal para cada empleado (según entrevista) no se llevan en forma organizada y no son actualizados constantemente.

Pregunta No. 21

De los siguientes instrumentos administrativos, ¿Cuáles posee la institución?

Objetivo:

Conocer si la institución se apoya de herramientas técnicas que faciliten la administración de sus funciones para determinar la necesidad de crearlas o mejorarlas.

Cuadro No. 21

Respuestas	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
a) Manual de bienvenida o inducción	0	0
b) Manual de evaluación del desempeño	7	9.0
c) Manual de descripción de puestos	38	48.7
d) Manual de procedimientos	1	1.3
e) Reglamento Interno de trabajo	29	37.2
f) Otros	0	0.0

Comentario:

Las respuestas obtenidas determinan que la institución no posee las herramientas técnicas necesarias para la función de administración del recurso humano, ya que un 48.7% de los encuestados afirmaron que la institución cuenta con el manual de análisis y descripción de puestos, tal suceso puede comprobarse en el cuadro No. 9; también el 37.2% manifestaron tener conocimientos del reglamento interno de trabajo, al cuál tienen que acoplarse. Es importante mencionar que la inexistencia de herramientas técnicas para la administración de personal influye negativamente en el desempeño de los empleados, ya que no les permite integrarse adecuadamente a la organización y realizar las funciones según el puesto, generando altos costos para la institución por no conocer la necesidad del personal.

ANEXO 4

“REQUISICIÓN DE PERSONAL”



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
(DIGESTYC)

REQUISICIÓN DE PERSONAL

DEPARTAMENTO REQUIRIENTE: _____

CONDICIONES DE TRABAJO: _____
EL TRABAJADOR ESTARÁ UBICADO FÍSICAMENTE EN: _____
TIEMPO QUE UTILIZARÁN SUS SERVICIOS: _____
DESDE: _____ HASTA: _____

ESPECIFICACIONES DEL CANDIDATO: _____
SEXO: _____ EDAD MÍNIMA: _____ EDAD MÁXIMA: _____
NIVEL ACADÉMICO O ESCOLARIDAD: _____
EXPERIENCIA: _____
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES: _____

PRETENCION SALARIAL DE: \$ _____ A: \$ _____

OBSERVACIONES:

SOLICITÓ

REVISÓ

APROBÓ

ANEXO 5

*“MANUAL DE BIENVENIDA PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE
ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)”*



Manual de Bienvenida



¡BIENVENIDO(A)!



En nombre de la administración y todo el personal, reciba la más cordial bienvenida y nos sentimos muy felices de que pase a formar parte de la gran familia de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC); y confiamos que este manual le ayudará a conocer algunos aspectos importantes sobre nuestra institución y el desempeño que esperamos en su trabajo.

Nuestro proceso de selección de personal es muy minucioso; si ha sido escogido estamos seguros que es por su capacidad, meritos y potencial humano y no dudamos que tendrá mucho éxito desempeñándose como miembro de nuestro gran equipo de trabajo, no dude en pedir ayuda cuando la necesite y consultar sobre cualquier inquietud que se pudiera presentar, haremos todo lo posible para que su adaptación sea rápida y fácil.

Le deseamos mucho éxito en sus labores y, nuevamente, ¡BIENVENIDO(A)! A la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).



BREVE HISTORIA DE LA DIGESTYC

La Dirección General de Estadística y Censos, con el nombre de Oficina Central de Estadística, surge a la vida pública el 5 de noviembre de 1881. La oficina se encargaría de coleccionar y arreglar datos estadísticos que dieran a conocer el desarrollo de la industria, población, y riqueza pública, estaría conformada por un Director y dos escribientes, todos del nombramiento del ejecutivo y los sueldos que él señalara; este Decreto fue firmado por el Presidente de ese período. El primer Director de la Oficina Central de Estadísticas fue el Dr. Marcos Alfaro.

El Gobierno de El Salvador acorde, con esos propósitos fundó el Departamento de Censos, independiente de la Dirección de Estadística. En 1952 mediante el Decreto Legislativo del 12 de marzo se fusionaron las dos oficinas (Unión Estadísticas con el Departamento Nacional de Censos), apareciendo la actual denominación de "Dirección General de estadística y Censos (DIGESTYC)". A partir de entonces en lo referente a los censos, además de los de población se han levantado, seis censos económicos , cuatro de vivienda, tres agropecuarios, dos de café, tres censos industriales, comerciales y servicios, y el último censo fué daños de los terremotos de enero - febrero 2001. Todos los censos antes mencionados se han realizado en el período comprendido de 1882 - 2001.

La Ley Orgánica del Servicio Estadístico vigente fué decretada el 21 de marzo de 1955 y publicada en el Diario Oficial en San Salvador el lunes 18 de abril de 1955, con el decreto legislativo No. 1784; por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.



FUNCIONES

- a) Planear, recolectar y publicar las estadísticas continuas: demográficas, culturales, judiciales, de construcción, de transporte, vías de comunicación; agropecuarios, industriales, de comercio interno y externo.
- b) Planear, levantar y publicar los Censos de Población, Vivienda y Agropecuarios cada diez años, en aquellos terminados en cero, y Económico cada diez años.
- c) Planear, recolectar y publicar el Índice de Precios al Consumidor.
- d) Proyectar, formular, monitorear y publicar encuestas e investigaciones de carácter estadístico, económico y social.
- e) Establecer normas y métodos a los que deben ajustarse las instituciones que forman el sistema estadístico nacional

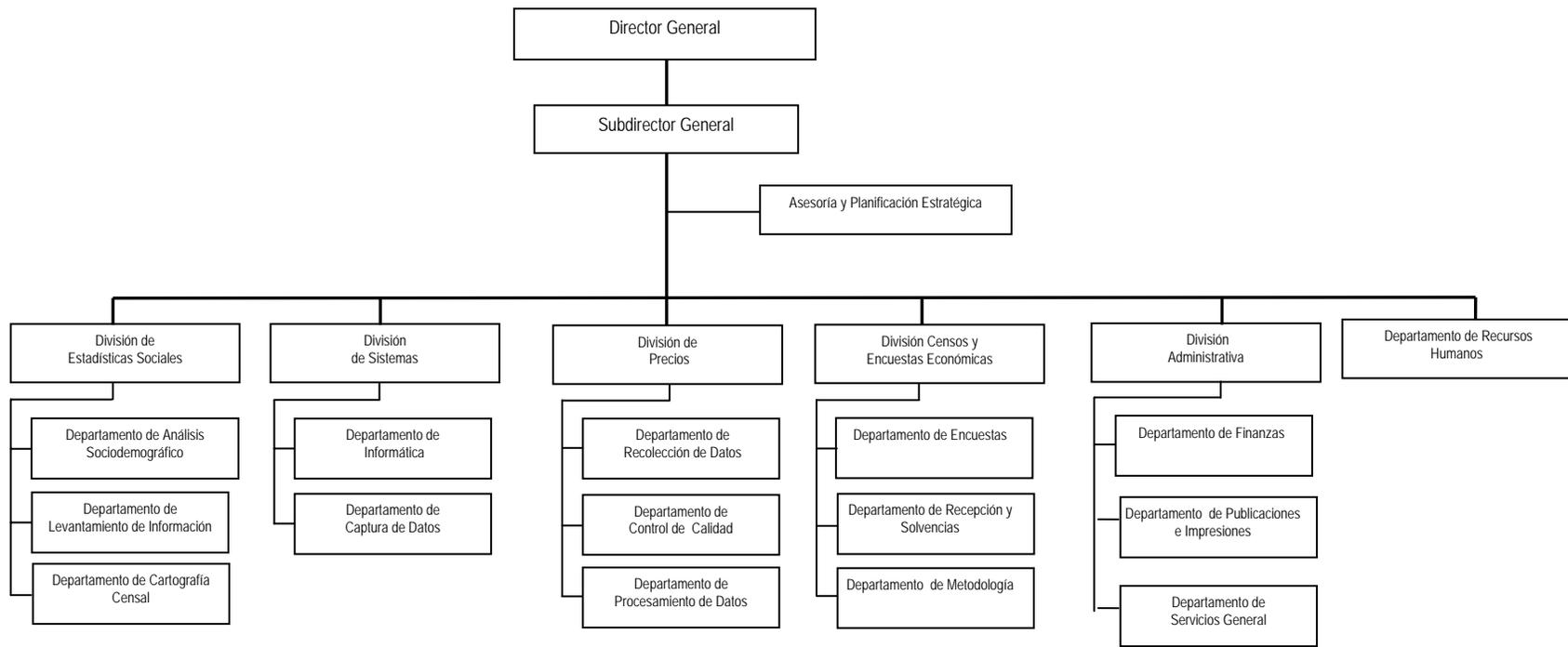
OBJETIVOS

Investigar y perfeccionar los métodos de planeamiento, recolección, compilación, tabulación, análisis, publicación y distribución de los datos estadísticos y censales del país.

LEYES QUE LA RIGEN

- a) Ley Orgánica del Servicio estadístico Nacional
- b) Constitución de la República
- d) Ley del Servicio Civil
- e) Ley Reguladora de la garantía de audiencia de los empleados Públicos no comprendidos en la carrera administrativa
- f) Código de Trabajo
- h) Reglamento interno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA DIGESTYC





¿LO QUE OFRECE DIGESTYC A LOS EMPLEADOS DE SU INSTITUCIÓN?

ESTABILIDAD:

La institución ofrece a los empleados que pasan a formar parte de la institución, estabilidad laboral, con el objetivo de que logre un sentimiento de seguridad por ser parte importante y necesario dentro de la misma, desempeñándose con excelencia y responsabilidad en sus labores.

IDENTIFICACIÓN:

La Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), le ofrece a sus empleados, un alto sentido de identificación en el trabajo, ofreciéndole un clima organizacional que le brinde satisfacción en su trabajo, identificándose plenamente con la institución.

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:

La Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) proporciona a sus empleados programas de capacitación y adiestramiento, con el objetivo de que adquieran mayores conocimientos, habilidades y destrezas al momento de realizar sus labores.

COMUNICACIÓN:

En lugares claves de la institución se colocan carteles que sirven para comunicación, acontecimientos, avisos y notas importantes que se realizaran dentro o fuera de la misma, a fin de actualizarse.



¿QUE SE ESPERA DE LOS EMPLEADOS?

RESPONSABILIDAD:

Es mantener una actitud positiva hacia el trabajo, teniendo creatividad, interés y una absoluta responsabilidad que le permitan desempeñarse con un alto grado de eficiencia en cada una de las acciones relacionadas con nuestra institución.

INICIATIVA:

Que el personal desarrolle cualidades que le permitan inclinarse a formular propuestas para mejorar las funciones que la institución y / o organización le ha encomendado; es decir, colaborar activamente en el trabajo de los compañeros y mantener buenas relaciones con otras unidades de la institución.

INTERÉS EN EL TRABAJO:

Manifestar interés y entusiasmo en cada una de las funciones asignadas y relacionarlas de la mejor manera posible, logrando un alto grado de satisfacción; es decir, conocer diferentes formas de desarrollarlas mejorando cada día el servicio que se ofrece, así como también preocuparse por informarse sobre nuevos métodos para la realización del trabajo.

HONRADEZ:

Integridad y transparencia tanto en el comportamiento como en el desempeño del trabajo que la institución le ha asignado. La honradez genera confianza y respeto entre empleados, jefes y clientes.



DÍAS DE ASUETO.

1 DE ENERO



SEMANA SANTA



1 DE MAYO; DIA DEL TRABAJO





10 DE MAYO, DÍA DE LA MADRE.



"Creó, pues Dios al ser humano a imagen suya, a imagen de Dios le creó..." (Gen 1, 27)

DEL 1 AL 6 DE AGOSTO, FIESTAS AGOSTINAS.



15 DE SEPTIEMBRE, DÍA DE LA INDEPENDENCIA.





2 DE NOVIEMBRE, DÍA DE LOS FIELES DIFUNTOS.



DEL 23 DE DICIEMBRE AL 1 DE ENERO, VACACIONES DE FIN DE AÑO.



ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE.

Todo el personal Operativo - Administrativo de la institución, es decir, que sale de las oficinas para recolectar información, que sirve de base para proporcionar datos estadísticos, tanto a nivel nacional como internacional, tienen derecho a que se les asigne transporte para realizar dichas actividades con su respectivo motorista.



ANEXO 6

***“FORMULARIO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
EN DIGESTYC”***



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)
FORMULARIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre del trabajador: _____

Puesto que desempeña: _____

Departamento o División: _____

1. ¿Cree usted que para desempeñar el puesto de trabajo que tiene a su cargo, es necesario una capacitación?

Si: No:

2. Si es necesario que se desarrolle la capacitación, ¿Quién cree usted que debería encargarse del adiestramiento?

3. ¿Considera usted que la rotación de personal a otros puestos de trabajo es importante para un mejor desempeño de su puesto?

Si: No:

4. Si es importante la rotación de puestos, ¿Cuáles son los puestos? _____

5. ¿Las tareas asignadas a su puesto son ejecutadas sin dificultad alguna?

Si: No:



6. Si tiene dificultades para ejecutar las tareas asignadas a su puesto, ¿Cuáles son sus recomendaciones?

7. ¿Considera usted que es necesario ampliar sus conocimientos y/o habilidades para desempeñar mejor las labores que la institución le ha confiado?

Si: No:

8. Si usted considera que es necesario ampliar sus conocimientos y/o habilidades, mencione los conocimientos y las áreas que necesita cursar.

CONOCIMIENTOS

ÁREAS

<hr/>	<hr/>

9. ¿Qué institución o persona recomienda para que se encargue de la capacitación?

10. Superando los conocimientos actuales, ¿A qué otro puesto podría optar?



PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez se ha efectuado la determinación de las necesidades de capacitación, entonces se procede a su programación tratando de responder las siguientes interrogantes:

¿Qué debe enseñarse?

¿a quién debe capacitarse?

¿Cuándo debe capacitarse?

¿Dónde debe enseñarse?

¿Cómo debe enseñarse?

¿Quién debe enseñar?

El jefe de recursos humanos de DIGESTYC debe planificar la capacitación con anticipación, desarrollando las siguientes actividades:

- Determinar una necesidad específica de capacitación.
- Definir claramente el objetivo que persigue la capacitación.
- Identificar el contenido de la capacitación, considerando aspectos de cantidad y calidad de información.
- Definir los recursos necesarios para la capacitación.
- Definir la población objetivo, considerando el número de personas y la disponibilidad de tiempo.
- Destinar el lugar donde se efectuará la capacitación.
- Establecer fecha de capacitación.

La información anterior puede vaciarse en un cuadro resumen que proporcione una mayor visualización de la programación de la capacitación.



PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

Tema a impartir: _____

Objetivo: _____

Número de participantes: _____ Fecha: _____

Lugar: _____

Impartido por: _____

DÍA	HORAS	CONTENIDO	RECURSOS

EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

Una vez planificadas las actividades a realizar para una adecuada programación de la capacitación a impartir, debe implementarse dicha capacitación en fechas y términos programados. Deben tomarse en cuenta los factores siguientes:

1. adecuación del programa a las necesidades de DIGESTYC.
2. Calidad del material necesario para la capacitación.
3. La colaboración de los jefes de DIGESTYC.
4. La calidad de los capacitandos.

ANEXO 7

*“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA DIRECCIÓN
GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)”*



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS

Manual de Evaluación del Desempeño

OBJETIVOS

GENERAL:

- ✓ Establecer normas políticas y criterios para evaluar el rendimiento, desempeño y comportamiento de los empleados, a fin de mejorar las funciones que estos realizan.

ESPECÍFICOS:

- ✓ Obtener información fundamental para que el Director General y demás personal relacionado tomen las decisiones relativas a ascensos, promociones, cambios, retiros, etc.
- ✓ Investigar las áreas de trabajo desarrolladas eficientes y deficientes, por el personal de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), para la posterior implementación de los programas de capacitación y desarrollo.
- ✓ Identificar problemas y situaciones que interfieran negativamente en el rendimiento del personal.
- ✓ Contribuir al desarrollo institucional al identificar los empleados con mayor potencial de desarrollo.

POLÍTICAS.

- ✓ El Jefe de Recursos Humanos será el responsable de programar y organizar la evaluación del desempeño por lo menos una vez al año.
- ✓ Las evaluaciones serán obligatorias para todo el personal de la institución.
- ✓ Se entregará una copia al empleado del resultado que obtuvo en la evaluación y luego se archivará en el expediente de cada empleado.
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos es el encargado de revisar y actualizar el Manual por lo menos una vez al año, para que este no pierda su vigencia y validez.
- ✓ La modificación que se presentará en el presente manual deberá justificarse y será autorizada previamente por el Director General antes de ser aplicada.

CRITERIOS A EVALUAR.

RESPONSABILIDAD: Puntualidad y asistencia.

CAPACIDAD: Educación formal e informal.

RELACIONES INTERPERSONALES: Compañerismo y cooperación.

RENDIMIENTO: Cumplimiento de metas, cantidad y calidad del trabajo.

PUNTAJE Y RESULTADO.

Para obtener el puntaje acumulado debe sumarse el resultado de cada factor seleccionado y anotarse el total de puntos, ubicándolo dentro del rango que determinará la calificación del evaluado según lo siguiente:

RANGOS / PUNTOS	CALIFICACIÓN	RESULTADO
DE 01 A 10	A	Deficiente
DE 21 A 20	B	Regular
DE 21 A 30	C	Bueno
DE 31 A 40	D	Muy Bueno
DE 41 A 50	E	Excelente

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC)

La finalidad de la siguiente evaluación consiste en identificar aquellas áreas en las cuales se ve la necesidad de reforzar para un mejor desempeño en las actividades de la institución, así como también reconocer el esfuerzo de empleados más sobresalientes.

Es importante mencionar que la información recolectada será confidencial.

NOTA: Marca con un "X" en cada elemento a evaluar según la realidad.

I. INFORMACIÓN GENERAL.

Nombre del Empleado(a): _____

División a la que Pertenece: _____

Cargo: _____ Fecha de Ingreso: _____

Jefe Inmediato: _____

II. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

A. RESPONSABILIDAD

a) Iniciativa	X	Puntos
- Falta de iniciativa		A
- Realiza trabajo solo que se le asigne		B
- Comúnmente realiza trabajos por iniciativa propia		C
- Pocas veces realiza trabajos no encomendados		D
- Siempre pone en practica su iniciativa		E
b) Disciplina		
- Frecuentemente comete faltas		A
- Constantemente quebranta el reglamento		B
- No recibe llamadas de atención		C
- Es sobresaliente en cuanto a su comportamiento		D
- Su comportamiento es aceptable		E

B. RESPONSABILIDAD

a) Asistencia y Puntualidad	X	Puntos
- No cumple con horarios de trabajo		A
- Frecuentemente llega tarde o no asiste		B
- Ocasionalmente llega tarde o falta		C
- Su horario y asistencia están dentro de lo normal		D
- Es puntual y no falta		E

C. CAPACIDAD

a) Educación Formal y Conocimiento	X	Puntos
- No posee la adecuada al puesto		A
- Poco adecuada al puesto		B
- Es bastante adecuada al puesto		C
- Perfectamente adecuada al puesto		D
- Satisfactoriamente adecuada al puesto		E

D. RELACIONES LABORALES

a) Compañerismo	X	Puntos
- Desagradable trato con el resto de compañeros		A
- Ocasionalmente el trato con los demás genera conflictos		B
- Mantiene relaciones estables con los demás		C
- Las relaciones son mejores de lo normal		D
- Manifiesta excelentes relaciones		E

E. RENDIMIENTO

a) Metas, Calidad y Cantidad del Trabajo	X	Puntos
- No cumple con lo asignado, presenta deficiencia		A
- Rara vez cumple por los errores que le generan atraso		B
- Cumple regularmente, su trabajo esta al día, es aceptable		C
- Casi siempre cumple metas por encima de su rendimiento promedio		D
- Siempre cumple metas, su rendimiento es muy alto		E

OBSERVACIONES O RECOMENDACIONES:

Puntaje Obtenido: _____

Resultado: _____

F: _____

Firma Jefe Inmediato

F: _____

Firma del Empleado
Evaluado

FECHA DE LA EVALUACIÓN: _____

ANEXO 8

***“FORMULARIO PARA ACTUALIZAR MANUAL DE ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”***

**PROPUESTA DE FORMULARIO QUE SERVIRÁN DE BASE PARA ACTUALIZAR EL
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

OBJETIVO:

El presente cuestionario tiene como objetivo, obtener información veráz y completa con respecto al cargo que usted desempeña para elaborar un documento que describa detalladamente cada uno de los puestos dentro de Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

INDICACIÓN:

Conteste en forma clara y precisa los datos que a continuación se le solicitan.

A. DATOS GENERALES:

Nombre del puesto que desempeña: _____

Jefe inmediato: _____

Departamento o División a que pertenece: _____

Número de personas que ocupan puesto similar: _____

B. FUNCIÓN GENERAL:

Describa la función general de su puesto de trabajo:

C. ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES

Comprende las actividades realizadas diariamente, periódica o eventual que se ejecuta durante el ejercicio normal de sus responsabilidades. Para esto es necesario la formulación de las diferentes funciones que realizan actualmente, tratando de ser lo más completo y objetivo posible.

Las funciones específicas que se realizan deben estructurarse de la siguiente manera:

1. Utilice palabras sencillas que describan adecuadamente las actividades que realiza.
2. Mencione las funciones más importantes que realiza o ha desempeñado durante los últimos meses.
3. Las funciones debe iniciarlas con verbos en su forma infinitivo (terminando en ar, er, ir). Ejemplo: Verificarar, preverer, recibirir, etc.
4. Describa de la forma más exacta posible la actividad específica a realizar, sin profundizar en aspectos que no son relevantes a la misma.
5. Al requerir las funciones de relacionar un puesto con otro, mencione el puesto y no el nombre de la persona que lo ocupa.

c.4.1 Puestos que supervisa directamente.

No.	NOMBRE DEL PUESTO	No. DE EMPLEADOS

c.4.2 Puestos que supervisa indirectamente.

No.	NOMBRE DEL PUESTO	No. DE EMPLEADOS

E. RELACIONES DE TRABAJO.

Tomando en consideración que relación de trabajo es aquel nivel de comunicación y contacto necesario para el desarrollo de las actividades laborales, mencione los puestos de trabajo con los que usted se tiene que relacionar tanto internamente como externamente para el desempeño normal de sus funciones y la razón para la cual es necesaria dicha relación.

e.1 Relaciones Internas.

No.	NOMBRE DEL PUESTO	PARA

e.2 Relaciones Externas.

No.	NOMBRE DEL PUESTO	PARA

F. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.

Se solicita que escriba el nombre de los informes, reportes y documentos que recibe o elabora de manera ordenada y clara, clasificándolos de acuerdo a su grado de confiabilidad, así:

A: Máximo

B: Medio

C: Mínimo

No.	NOMBRE DEL INFORMANTE	GRADO DE CONFIABILIDAD	RECIBIDO DE:	ENTREGADO A:

ANEXO 9

"BASE DE DATOS DE PERSONAL"



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS

DIGESTYC

REGISTRO DE PERSONAL



NOMBRE S/DUI:				No. DUI :			
NOMBRE S/ISSS:				No. ISSS :			
PROFESION U OFICIO:				No. NIT :			
LUGAR DE NACIMIENTO:				No. NUP :			
FECHA DE NACIMIENTO:				No. LICENCIA :			
ESTADO FAMILIAR:				No. TELÉFONO :			
DIRECCION:							
CÓNYUGE:			TRABAJO:			TELÉFONO:	
HIJOS:							
FECHA DE INGRESO:		PUESTO:		SALARIO MENSUAL \$		DIARIO \$	
LUGARES DE TRABAJO ANTERIOR			PUESTO		DESDE	HASTA	AUMENTO DE SALARIO
							FECHA
							NUEVO SALARIO
VACACIONES			AGUINALDO			MÉRITOS, ASCENSOS, TRASLADOS	
FECHA	PAGADO	COMPROBANTE	FECHA	PAGADO	COMPROBANTE		



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
(DIGESTYC)

DISCIPLINA

FORMA No. _____

CÓDIGO: _____

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

ÁREA _____

CARGO: _____

Amonestación

Primera: _____

Segunda: _____

Descripción de la falta: _____

Disposiciones legales: _____

Sanción: _____

Fecha: _____

Nombre y firma
Jefe inmediato

Nombre y firma
Empleado

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
(DIGESTYC)



SOLICITUD DE PERMISO

SAN SALVADOR, ____ DE _____ DE _____

Nombre _____

Departamento O Sección _____

Motivos:

01 Enfermedad: ____ 03 Duelo: ____ 05 Misión Oficial: _____

02 Particular: ____ 04 Enf. Pariente: ____ 06 Citas ISSS: _____

TIEMPO SOLICITADO: _____

Fecha de Permiso: _____

Edificio No. ____ F. _____ Tarjeta No. _____

Empleado

F. _____ F. _____

Director General Sub Director General

F. _____ F. _____

Jefe Inmediato Jefe de División

De acuerdo al MEMORANDUM CIRCULAR DG0490, del 17 de mayo de 1990, los permisos o licencias deberán solicitarse así:
Los permisos de mas de 3 días, se solicitarán al Director General.
Los permisos por minutos, horas, hasta 4 horas, se solicitarán al Jefe de División.
Los permisos deberán justificarse a la mayor brevedad posible, presentándolos al Departamento de Personal, debidamente avalados por el Jefe de Unidad, y autorizados según lo indicado anteriormente.
Los permisos no legalizados, serán descontados de conformidad a la Ley.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
(DIGESTYC)



SOLICITUD DE PERMISO PARA SERVICIOS PROFESIONALES

MINISTERIO DE ECONOMIA
PROGRAMA NACIONAL DE CENSOS

FECHA: _____

NOMBRE: _____

UNIDAD DONDE LABORA _____

TIPO DE PERMISO

PARTICULAR

ENFERMEDAD

MISIÓN OFICIAL

FECHA	DE HORA	A HORA

OBSERVACIONES:

EMPLEADO

V.B. DIRECTOR DE PROYECTO

JEFE ADMINISTRATIVO(A)



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
(DIGESTYC)

CONTROL DE PERMISOS

FORMA No. _____

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
ÁREA _____
CARGO: _____

FECHA	TIEMPO	MOTIVO	C.G.S.	S.G.S.	T.C.	AUTORIZADO
TOTAL HORAS						

OBSERVACIONES: _____

CGS: CON GOCE DE SUELDO
SGS: SIN GOCE DE SUELDO
TC: TIEMPO COMPENSATORIO



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
(DIGESTYC)

LLEGADAS TARDÍAS

FORMA No. _____

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
ÁREA _____
CARGO: _____

FECHA	ENTRADA	SALIDA	TOTAL MINUTOS	EQUIVALENTE HORAS	EQUIVALENTE \$

OBSERVACIONES: _____

JEFE INMEDIATO

EMPLEADO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
(DIGESTYC)



RENUNCIA

FORMA No. _____

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
ÁREA _____
CARGO: _____

FECHA: _____

MOTIVO:

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO

ANEXO 10

"TABLA DE PRECIOS"

LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS

"DIGESTYC"

Avisa a todas las empresas y personas naturales inscritas en el Registro de Comercio que: Con la finalidad de optimizar la calidad de los servicios proporcionados, se comenzará a cobrar la EXTENSIÓN DE LA SOLVENCIA DE REGISTRO DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA, a partir del 2 de septiembre, según tabla de precios autorizada, por medio del acuerdo Ejecutivo N° 840 y publicada en el Diario Oficial número 147, Tomo 356, página 47, del día 13 de agosto de 2002.

DESCRIPCIÓN	(INCLUYE IVA) TOTAL \$
Solvencia de Registro de información Estadística, de acuerdo al monto del activo y por establecimiento así:	
*MONTO DEL ACTIVO	
Menos de.....	\$ 11,428.57 5.00
De \$ 11,428.58 a \$ 57,142.86	8.00
De \$ 57,142.87 a \$ 114,285.71	10.00
De \$ 114,285.72 a \$ 228,571.43	15.00
De \$ 228,571.44 a más	20.00
*ESTABLECIMIENTO, por cada uno	1.00

AL MISMO TIEMPO PONE A DISPOSICIÓN LA SIGUIENTE INFORMACIÓN

ESTADÍSTICA

DESCRIPCIÓN	(Incluye IVA) precio \$
A. INFORMACIÓN IMPRESA	
1. Boletín de Índice de Precios al Consumidor (IPC)	3.00
2. Suscripción Anual Índice de Precios (IPC)	25.00
3. Proyecciones de Población de El Salvador 1995-2025	26.00
4. Anuario Estadístico	30.00
5. Censo Nacional de Población 1930-1992	3.00
6. Censo de Vivienda 1950-1992	3.00
7. Censo de Población 1992	
- 15 Tomos	30.00
- 1 Tomo	10.00
8. Censo Económico 1993	
- 6 Tomos	25.00
- 1 Tomo	10.00
9. Copias de Planos Cartográficos Valor por M ² (Tamaño del dibujo)	
- Área Metropolitana de San Salvador (AMSS y Urbanas de Cabeceras departamentales)	52.00
- Área Urbana de los Municipios	39.00
- Área Rural de los Municipios	26.00
- Mapa Índice de los Municipios	3.00
- División Política - Administrativa, por Departamento, Municipio y Cantón, Escala (1:200.000)	10.00
10. Características Educativas de la Población	3.00

11. Resultado de la Población de la Tercera Edad en El Salvador 1971 - 1992	6.00
12. Resultado Censal sobre la Población Discapacitada En El Salvador 1992	6.00
13. Característica Económicas por Departamento y Municipio, según V Censo de Población 1992, por región: Central, Oriental, Occidental y Paracentral (Por cada uno)	6.00
14. Encuesta Anual de Hogares de Propósitos Múltiples	30.00
15. Proyecciones de Población Económicamente Activa	15.00
16. Encuesta Anual Económica	30.00
17. Atlas Demográfico	6.00
18. Manual de Códigos de Clasificación Internacional e Industrial Uniforme (CIIU)	12.00
19. Principales Indicadores Socioeconómicos	5.00
20. Fascículo Demográfico	3.00
21. Boletín Trimestral informativo sobre Empleo	5.00
B. INFORMACIÓN EN MEDIOS MAGNÉTICOS	
1. Censo de Población y Vivienda 1992:	
- A nivel Departamental, ASCII	25.00
- A nivel de Municipio ASCII	30.00
- Por Cantón, Sexo, Edad Simple, ASCII	40.00
- Por Departamento, Municipio, Cantón y Sexo, ASCII	35.00
2. Censos Económicos 1993, de todos los cuadros ASCII	13.00
3. Catalogo de Códigos Geográficos por Departamento, Municipio y Cantones ASCII	3.00

4. Proyección de Población 2025: Cuadros y Documentos	16.00
5. Proyección de Población Económicamente Activa	8.00
6. Directorio Económico	
- A Nivel Nacional	26.00
- Área metropolitana de San Salvador	20.00
- Departamental	13.00
7. Anuario Estadístico	26.00
8. Archivo de Datos Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) Base de Datos	1,035.00
C. SERVICIOS	
1. Fotocopias	0.04
2. Diseños Muestrales y Asesoría (Por Hora)	26.00
3. Diseños y Elaboración de Tabulados Especiales (Calculo/hora)	26.00