

## RESUMEN

En la actualidad el Talento Humano es un elemento fundamental dentro de toda organización, sea ésta pública o privada.

**La Capacitación** permite el desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, por medio de procesos de actualización de conocimientos, habilidades y valores, los cuales se ven reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, permitiéndoles ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir; mientras que la **Evaluación del Desempeño** está basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por todo los que conforman la institución.

Nuestra tesis puntualiza la aplicación de la Capacitación y Evaluación del Desempeño en el Municipio de Limón Indanza para detectar las falencias en el desempeño del personal, para ello se realizó el respectivo Diagnóstico de Necesidades, Plan y Programa de Capacitación; así mismo, la Evaluación del Desempeño se realizó mediante los correspondientes formularios que establece el Ministerio de Relaciones Laborales obteniendo resultados del nivel de desempeño de los empleados de la institución anteriormente citada.

Asociado a lo antes descrito pudimos llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que pueden ser beneficiosas para la conducción exitosa del Talento Humano dentro de la institución a través de la Capacitación y Evaluación del Desempeño.

**PALABRAS CLAVE:** Talento Humano, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Capacitación al personal y Evaluación del Desempeño.

## ABSTRACT

Currently the Human Talent is a key element in any organization, whether public or private.

Training allows the full development of human talent that is part of Public Service, through processes of updating knowledge, skills and values which are reflected in their behavior and attitudes towards the performance of its functions efficiently and effectively , thus enabling them to exercise the right to good living, while the performance evaluation is based on a comparison of the results achieved with the results expected by all those who make up the institution.

Our thesis points out the implementation of the Training and Performance Evaluation in the Municipality of Limon Indanza to detect weaknesses in staff performance, for it was made relevant Needs Assessment, Plan and Training Program, etc., and Assessment performance was performed using the relevant forms established by the Ministry of Foreign Labor obtained results of the performance level of employees of the aforementioned institution.

Associated with the above described we were able to establish findings and recommendations that can be beneficial for the successful conduct of human talent within the organization through the Training and Performance Evaluation.

**KEYWORDS:** Human Resource, Training Needs Assessment, Training personnel and Performance Evaluation.

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	14
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES</b>	
1.1 Reseña Histórica del Municipio de Limón Indanza.....	15
1.2 Filosofía Institucional.....	15
1.2.1 Misión.....	15
1.2.2 Visión.....	15
1.2.3 Objetivos.....	17
1.3 La organización dentro del Departamento de Recursos Humanos.	18
1.4 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	18
1.5 Organigrama funcional.....	21
1.6 Niveles administrativos.....	22
<b>CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
2.1 Definición.....	24
2.2 Importancia.....	25
2.2.1 Para la entidad pública.....	25
2.2.2 Para el empleado.....	26
2.3 Objetivos.....	26
2.4 Principios.....	28
2.5 Subsistemas de la Administración del Talento Humano.....	29
2.5.1 Planificación del Talento Humano.....	29
2.5.2 Clasificación de Puestos.....	31
2.5.2.1 Objetivos de la descripción y análisis de cargos.....	33
2.5.3 Reclutamiento y Selección.....	33
2.5.3.1 Reclutamiento.....	33
2.5.3.1.1 Reclutamiento Interno .....	34
2.5.3.1.2 Reclutamiento externo.....	34
2.5.3.1.3 Reclutamiento mixto.....	35
2.5.3.2 Selección.....	35
2.5.3.2.1 El proceso de selección.....	36
2.5.4 Formación y Capacitación.....	37
2.5.5 Evaluación del Desempeño.....	38

2.5.6	Sueldos y Salarios.....	38
2.5.7	Auditoría de Talento Humano.....	41
<b>CAPÍTULO III: LA CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
3.1	La Capacitación.....	44
3.1.1	Definición.....	44
3.1.2	Objetivos de la capacitación.....	45
3.1.3	Importancia de la capacitación del talento humano.....	45
3.1.4	Beneficios.....	46
3.1.5	Políticas de capacitación.....	47
3.1.6	Clases de necesidades.....	49
3.1.7	Detección de necesidades.....	50
3.1.7.1	Definición.....	50
3.1.7.2	Importancia.....	51
3.1.7.3	Objetivos.....	51
3.1.7.4	Procedimientos para la detección de necesidades.....	52
3.1.7.5	Instrumentos de detección de necesidades.....	52
3.1.8	Determinación de necesidades.....	53
3.1.8.1	Las necesidades de capacitación.....	53
3.1.9	Técnicas de capacitación.....	54
3.1.9.1	Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.....	54
3.1.9.2	Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.....	55
3.2	La Evaluación del Desempeño.....	56
3.2.1	Definición.....	56
3.2.2	Objetivos.....	57
3.2.2.1	Objetivo general.....	57
3.2.2.2	Objetivos específicos.....	58
3.2.3	Importancia.....	60
3.2.4	Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	60
3.2.5	Errores de la Evaluación del Desempeño.....	62
3.2.6	Métodos.....	63
3.2.6.1	Métodos tradicionales.....	64
3.2.6.1.1	Método de escala gráfica.....	64
3.2.6.1.2	Método de elección forzada.....	66

3.2.6.1.3	Método de investigación de campo.....	67
3.2.6.1.4	Método de incidentes críticos.....	67
3.2.6.1.5	Método de las listas de verificación.....	68
3.2.6.2	Métodos modernos de evaluación.....	69
3.2.6.2.1	Evaluación participativa por objetivos.....	69
3.2.6.2.2	Evaluación de 360 grados.....	71
<b>CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA</b>		
4.1	El subsistema de Formación y Capacitación .....	74
4.1.1	Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.....	74
4.1.1.1	Resultados de la encuesta.....	74
4.1.1.2	Análisis de resultados.....	94
4.1.2	Plan de capacitación.....	95
4.1.2.1	Alcance.....	96
4.1.2.2	Objetivos.....	96
4.1.2.3	Metas.....	96
4.1.2.4	Estrategias.....	96
4.1.2.5	Estructura del plan de capacitación.....	98
4.1.2.6	Recursos necesarios para el plan de capacitación.....	101
4.1.2.7	Presupuesto.....	101
4.1.2.8	Resumen de eventos necesarios para la capacitación.....	102
4.1.3	Programa de capacitación.....	105
4.2	Evaluación del Desempeño.....	120
4.2.1	Métodos y técnicas en aplicación.....	120
4.2.2	Procesamiento de resultados.....	125
4.2.3	Informe y propuestas de evaluación.....	128
4.2.3.1	Informe.....	128
4.2.3.2	Propuestas.....	134
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
5.1	Conclusiones.....	135
5.2	Recomendaciones.....	137
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		138
<b>ANEXOS.....</b>		141



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867

Yo, ALBA ELIZABETH ATAMAIN ANTUASH, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERO COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afectación alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.



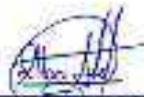
Alba Atamain A.  
1400569536





UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1667

Yo, ALBA ELIZABETH ATAMAINT ANTUASH, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora



Alba Atamaint A.  
14000569636





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, RUTH VERÓNICA GUZMÁN NIVELÓ, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERO COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afectación alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.



Verónica Guzmán N.  
1400585517





UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867

Yo, RUTH VERÓNICA GUZMÁN NIVELÓ, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.



Verónica Guzmán N.  
1400585517





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO A LOS  
EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE LIMÓN INDANZA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORES: ALBA ELIZABETH ATAMAINT´ ANTUASH  
RUTH VERÓNICA GUZMÁN NIVELÓ**

**DIRECTOR: ING. GENARO PEÑA C.**

**CUENCA – ECUADOR  
2012**

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico primeramente a Dios que me ilumina cada día fortaleciendo mi alma y espíritu.

A mi padre Darío, porque fue quien luchó hasta el cansancio para que se hiciera realidad este sueño y proyecto, creyendo en mí desde el inicio de mis estudios, muchas gracias papito por tu comprensión y apoyo.

A mi persona porque me demostré que con esfuerzo todo se puede lograr.

Alba AtamaintAntuash

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme guiado en cada paso de mi vida, por ser mi fortaleza y quien ha permitido que llegue hasta este momento tan especial.

También me llena de orgullo dedicar la presente a mis grandes amores, mi esposo y mi hija por todo el apoyo brindado a lo largo de toda mi formación académica, por la confianza y el amor que hasta hoy me han dado, es maravilloso y gratificante haber contado con su apoyo en todo momento, los AMO.

A mis queridos padres; y suegros, verdadero ejemplo e inspiración. Por todos sus consejos y la confianza depositada en mi persona, además de un sincero apoyo para llegar a esta etapa importante de mi vida.

Verónica Guzmán Niveló

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios por habernos dado la sabiduría y empeño permitiéndonos culminar nuestros estudios, porque logramos superar muchas barreras que surgieron en el transcurso de los mismos.

Un agradecimiento muy especial al Personal que conforma la Ilustre Municipalidad del Cantón Limón Indanza, por brindarnos su invaluable apoyo y colaboración.

En especial agradecemos a nuestros queridos padres, quienes siempre estuvieron a nuestro lado, apoyándonos en todo momento, en los triunfos y fracasos, dándonos amor y comprensión cada día.

A nuestro Director de tesis Ing. Genaro Peña Cordero por su paciencia y dirección en el logro de esta tesis.

A todos los profesores por habernos transmitido sus conocimientos a lo largo de nuestra carrera, por toda la confianza, apoyo, paciencia y ayuda brindada.

Alba AtamaintAntuash  
Verónica Guzmán Niveló

## INTRODUCCIÓN

La palabra Municipio viene del latín “municipium”, compuesta de munus que significa cargo, deber y obligación y capereque significa tomar.

El Municipio es una forma natural de la sociedad humana la que ha llegado al hombre como resultado de necesidades y exigencias fundamentales para su vida buscando la felicidad como ente social, por lo que creemos que el hombre de manera aislada no podría vivir ni conservarse para llenar sus necesidades y cumplir sus fines; por lo que esto influye en la formación del Municipio como un grupo que se ha constituido para administrar intereses colectivos, asentada sobre un territorio fijo donde ejerce atribuciones legales.

Según la ley de Régimen Municipal, Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional de Estado, cuya finalidad es el bien común local, dentro de este, y en forma primordial la atención de las necesidades de la ciudad, de área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.<sup>1</sup>

El Municipio, constituye la sociedad jurídica de derecho público con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, de acuerdo a las condiciones o disposiciones que determina la ley.<sup>2</sup>

El municipio debe crear un ambiente propicio, ya que es el núcleo donde existe una permanente relación entre los vecinos y su gobierno, por lo que las demandas y necesidades de los mismos deben ser atendidas eficientemente.

---

<sup>1</sup>Ley Orgánica de Régimen Municipal, DEL MUNICIPIO EN GENERAL, Artículo 1

<sup>2</sup>Ley Orgánica de Régimen Municipal, DEL MUNICIPIO EN GENERAL, Artículo 2

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El 7 de noviembre de 1950, el Congreso Nacional decretó la cantonización de Limón Indanza, el trámite se hizo legal en el Registro Oficial del 11 de diciembre de 1950; en primera instancia formó parte de la provincia de Santiago Zamora y en 1953, pasa a pertenecer a la provincia de Morona Santiago.

La primera Junta Cantonal se conforma el 17 de junio de 1951 con el Sr. Francisco Córdova como presidente, quien se mantuvo en sus funciones hasta el 7 de octubre de 1951, luego ingresó en su reemplazo el Sr. Emanuel Orellana en calidad de presidente de la dignidad mencionada.

El 12 de junio de 1955 se da inicio al primer Concejo Cantonal. En el salón de actos de la Sociedad Obrera se da inicio a la sesión, en la cual se elige al primer Presidente del Concejo Cantonal, dignidad que recae en el señor Antonio Ullauri Cobos quien pide la colaboración de los moradores para trabajar arduamente por el progreso y engrandecimiento del cantón.<sup>3</sup>

Desde la primera administración han pasado varios años; actualmente el gobierno municipal, presidido por el alcalde Dr. Tarquino Cajamarca Mariles, se caracteriza por diseñar un conjunto de objetivos estratégicos institucionales, en pro de generar mejores condiciones de vida de la población del cantón, fomentando el turismo, cultura, patrimonio integral, salud, educación, deportes; y, atendiendo las necesidades básicas no satisfechas en muchos años de la historia.

---

<sup>3</sup>CORONEL, Rolando, 2008<sup>1</sup>, Historia Política y Administrativa de Limón Indanza, Limón.

## 1.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

### 1.2.1 MISIÓN

El Gobierno Municipal de Limón Indanza, es un gobierno cantonal municipal solidario, eficiente, participativo, intercultural, turístico, emprendedor de proyectos productivos y pequeños emprendimientos, generador del empoderamiento de organizaciones populares; proclives a construir dirigentes; un gobierno democrático, comprometido con los sectores marginados y en defensa de la naturaleza y sus recursos naturales.

Construir y desarrollar una ciudad armónica con servicios e infraestructura que garantice el buen vivir de sus habitantes, a través de una administración ágil que dote de productos y servicios con calidad, fortaleciendo la participación ciudadana en todos sus procesos.<sup>4</sup>

### 1.2.2 VISIÓN

El Cantón llegue al 2014 disponiendo de servicios básicos y sociales suficientes y de calidad; que la población esté consciente del potencial turístico ecológico que tiene el Cantón y vean como una alternativa para el desarrollo evitando la migración por falta de oportunidades; que la ciudadanía comprenda que el uso y ocupación del suelo en el territorio Cantonal debe ser ordenado y responsable; que la población—preservando sus características étnicas y culturales— se identifique con el Cantón y se adhiera a los esfuerzos para mantenerla como Zona Eco turística; que los productores comprendan y practiquen un alto nivel de racionalidad en el uso de la capacidad productiva del territorio; que las familias —en especial las más modestas— disfruten de las ventajas de un desarrollo humano Cantonal; y que, tanto en los habitantes rurales como en los urbanos, crezca y se practique una vocación participativa, de solidaridad y de organización comunitaria.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Ilustre Municipalidad de Limón Indanza, Estructura Orgánico Funcional, Pág. 6

<sup>5</sup> Ilustre Municipalidad de Limón Indanza, ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL, Pág. 6

### 1.2.3 OBJETIVOS

#### Objetivo General

Contribuir al buen vivir, propiciar una política de desarrollo humano integral; fomentar la rendición de cuentas a la ciudadanía y la inversión pública en el cantón, y todo lo que tiene que ver con la planificación del desarrollo cantonal y la formulación del Plan de Ordenamiento Territorial.<sup>6</sup>

#### Objetivos Específicos

- Construir, a partir de la concertación con los actores locales, condiciones de gobernabilidad.
- Propiciar mecanismos de articulación territorial, a lo interno del cantón con sus parroquias y, hacia fuera con los demás cantones de la provincia.
- Fortalecer en los ciudadanos y ciudadanas, la conciencia de identidad local-regional, valorando los aportes de las diversas culturas.<sup>7</sup>

#### Políticas

- ❖ Impulsar la economía social y solidaria, generar el empleo productivo y digno, fomentando la diversificación productiva mediante programas de apoyo a las iniciativas de producción, brindando asistencia técnica, promoviendo y creando cadenas de comercialización y dotando de infraestructura productiva en armonía con la naturaleza y la comunidad.
- ❖ Asegurar la soberanía alimentaria y defensa de su tierra y territorio, sus recursos naturales, biodiversidad, endemismo y el agua como un recurso primordial.
- ❖ Fortalecimiento y desarrollo institucional en base de un óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Ilustre Municipalidad de Limón Indanza, ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL, Pág. 6

<sup>7</sup> Ilustre Municipalidad de Limón Indanza, ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL, Pág. 6

### **1.3 LA ORGANIZACIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

La organización dentro del departamento de Recursos Humanos consiste en un proceso a través del cual las personas utilicen los medios necesarios de manera que genere las mejores estrategias para aplicar adecuadamente y de manera positiva el esfuerzo que poseen.

La organización del departamento de personal de la Ilustre Municipalidad de Limón Indanza está sujeta a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), al Código de Trabajo, Ordenanza que Reglamenta la Administración del personal, y también a todas las disposiciones de los gobiernos seccionales.

La Unidad de Talento Humano depende organizativamente de la Dirección Administrativa, consecuentemente es de nivel de apoyo o auxiliar y está conformada por las sub unidades de:

- Planificación de Recursos Humanos
- Reclutamiento y Selección
- Evaluación del Desempeño y capacitación

La Ley Orgánica Del Servicio Público determina que, las Unidades de Administración del Talento Humano serán las encargadas de estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano en función de los planes, programas y procesos a ser ejecutados; como también diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos.

### **1.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su

---

<sup>8</sup> Ilustre Municipalidad de Limón Indanza



las servidoras y servidores públicos de la institución;

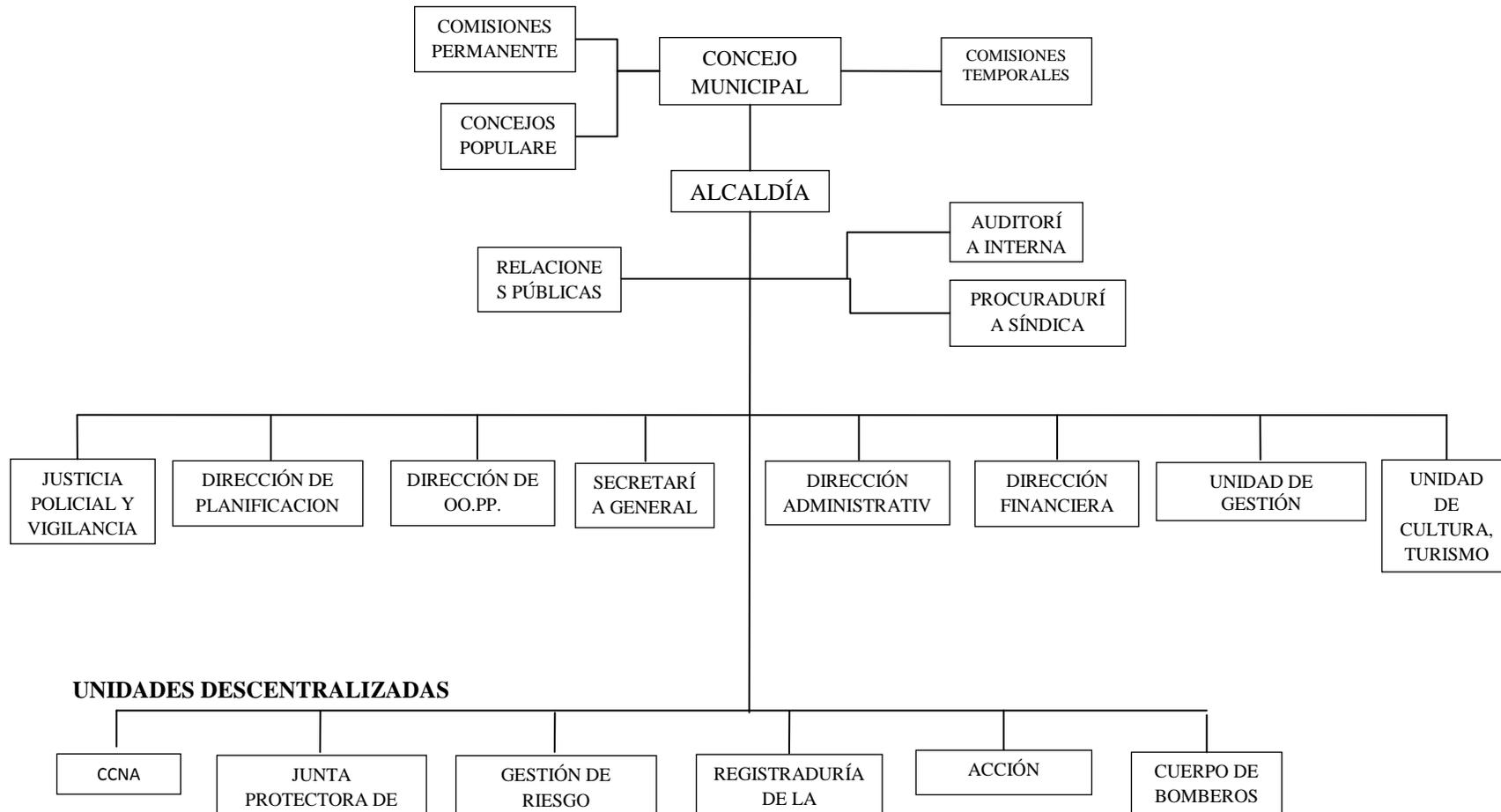
- l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;
- n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;
- o) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
- p) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;
- q) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,
- r) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Ilustre municipalidad de Limón Indanza, COMPETENCIAS Y FUNCIONES, Págs. 52 y 53

## 1.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

La estructura organizacional de la Ilustre Municipalidad de Limón Indanza es la siguiente:



**Fuente:** I. Municipio de Limón Indanza  
**Elaboración:** Las Autoras

## 1.6 NIVELES ADMINISTRATIVOS

La Municipalidad está organizada de acuerdo a las necesidades de servicio, la importancia de los servicios públicos a prestarse y la cuantía territorial del cantón, con una estructura que permita atender cada una de las funciones que a ella competen.

La estructura de la Ilustre Municipalidad de Limón Indanza está integrada por los siguientes niveles administrativos:

- **Nivel Directivo.-** Esta representado principalmente por Consejo Municipal, Su función principal es la de conducir sobre las política que debe seguir la organización, dictar reglamentos, resoluciones, ordenanzas y las establecidas por la ley, normas, procedimientos, y decidir sobre los aspectos de mayor importancia de la Institución.
- **Nivel Ejecutivo.-** Es el nivel más alto de autoridad administrativa y está consituida por la Alcaldía,.Que tiene como función básica orientar, interpretar planes y dirigir la vida administrativa del alto nivel, así como velar por los derechos ciudadadanos y los riesgos cantonales.
- **Nivel Asesor.-** Está conformado por las comisiones temporales, sus comisiones permanentes y concejos populares, auditoría interna, procuraduría síndica y relaciones públicasEs el encargado de informar, aconsejar y prepara los proyectos económicos, personal, jurídicos y en otras áreas que tengan que ver con la institución. Esta asesoría por lo general se le presta a los órganos directivos, administrativos a través de los respectivos de los niveles de jerarquía cuando sea necesario.
- **Nivel de Apoyo.-** Está integrado por la Direccìon Administrativa y Direccìon Financiera. Es el órgano de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operativas ayuda a los otros administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia garantizando el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades a ellos asignadas.

- **Nivel Operativo.-** Es el responsable de ejecutar las actividades básicas de la Institución emanadas por los órganos legislativo y directivo. Está integrado por Unidad de Gestión Ambiental, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Planificación y Unidad de Cultura, Turismo y Deporte, que tienen a su cargo la producción de bienes, fomentar el turismo, deporte y cultura, suministro de servicios públicos; constituye el nivel técnico de la vida misma de la institución.

## CAPÍTULO II

### ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### 2.1 DEFINICIÓN

Para dar a conocer lo que es la Administración del Talento Humano es necesario empezar definiendo la Administración.

**Según José A. Fernández Arena** La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

**Según George R. Terry** La administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas.

De acuerdo a los conceptos citados anteriormente podemos decir que la administración es muy importante para las organizaciones ya que permite explicar el comportamiento de las mismas en las diferentes actividades que realizan para lograr los objetivos institucionales mediante un esfuerzo coordinado de todo el personal que lo integra.

Luego de haber analizado lo que es la Administración podemos seguidamente definir la Administración de Talento humano de acuerdo a diferentes autores.

- “La Administración de Recursos Humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.”<sup>10</sup>

<sup>10</sup>CHIAVENATO, Idalberto, 2008<sup>3</sup>, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, México.



ello el Talento Humano es de vital importancia porque es el capital más valioso para toda entidad pública, ya que tiene la habilidad de responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades para cumplir con el trabajo asignado, lo que le da vida, movimiento y poder para desarrollarse..

En la actualidad tiene una función mas importante ya que ha permitido la creación de ventajas competitivas para la entidad, de hecho el desarrollo de estas competencias, proporciona una base a largo plazo para realizar cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión para la cual fue creada, acercándole a su visión.

### **2.2.2 PARA EL EMPLEADO**

Asi como para toda organizacion, el Talento Humano también es importante para lograr que el empleado se sienta socio de la organización y participe en el desarrollo de sus habilidades y destrezas tanto a nivel personal como organizacional, siendo el protagonista del cambio y las mejoras de la misma. Las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización es por esto que ahora gran parte de las organizaciones tratan a sus empleados como asociados de su negocio y proveedores de competencias y no simplemente como empleados contratados lo cual motiva a los mismos a esforzarse mas y proveer de sus conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo aportan la inteligencia que es un aporte tan importante para la organización.

### **2.3 OBJETIVOS**

La Administración de Talento Humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:**Es decir que laAdministración de Recursos Humanos debe conocer

que cada negocio tiene diferentes implicaciones y su objetivo principal es ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y su misión.

- 2. Proporcionar competitividad a la organización:** Se debe emplear las habilidades y la capacidad competitiva de la fuerza laboral consiguiendo de esta manera que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y empleados de la organización.
- 3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas:** Un paso fundamental para proteger el patrimonio más valioso que son las personas es prepararlos y capacitarlos de manera continua, luego brindar un reconocimiento el mismo que no debe ser solo monetario, para mejorar e incrementar su desempeño siendo justos en las recompensas que se les da a los empleados. Los objetivos deben ser expresados con claridad y con una explicación de los métodos con los cuales serán medidos los mismos.
- 4. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo:** Las personas deben sentirse identificadas con su trabajo y un trato equitativo para que sean más productivas y lograr que estén satisfechas ya que las personas insatisfechas se desligan fácilmente de la empresa produciendo peor calidad que aquellas que se sienten satisfechas. La satisfacción en el trabajo y la felicidad en la organización son factores importantes para el éxito.
- 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Es importante tener una programa de calidad de vida en el trabajo lo cual hace referencia a la libertad, la autonomía para tomar decisiones, seguridad en el empleo, ambiente de trabajo agradable y tareas significativas que se experimentan en el trabajo; para satisfacer en gran parte las necesidades individuales de las personas y por ende convertir a la organización en un lugar atractivo y deseable, creando confianza de las personas en la organización lo cual permitirá retener y asegurar a los talentos.

6. **Administrar e impulsar el cambio:** En la actualidad existen muchos cambios como: tecnológicos, sociales, económicos, políticos y culturales; por lo cual el personal de la Administración de Recursos Humanos debe saber cómo enfrentarse a estos cambios para contribuir positivamente a la organización ya que dichos cambios conllevan a nuevos enfoques y por lo tanto a nuevas estrategias para solucionarlos.
7. **Mantener políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** En todas las actividades de Administración de Recursos Humanos deben ser aplicados principios éticos, así como las personas y las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social.
8. **Construir la mejor organización y el mejor equipo:** La Administración de Recursos Humano no solo debe cuidar a la personas o talentos, sino también la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de organización lo cual contribuirá a una empresa nueva y diferente.<sup>12</sup>

## 2.4 PRINCIPIOS

La Administración del Talento Humano tiene como propósito el mejoramiento de las aportaciones productivas del personal a la organización siendo responsables en lo que se refiere a lo ético, social y estratégico. Para lograr las metas organizacionales fijadas se debe plantear objetivos los mismos que deben ser claros y explícitos; esto se lo puede lograr a través de sus colaboradores tomando en cuenta sus conocimientos y experiencias. Es importante tener en cuenta que gerenciar es escuchar, de manera que permita conocer los intereses y las necesidades del personal y de los clientes para una satisfacción plena de los mismos; gerenciar también es pensar, dar respuesta y la debida solución a los inconvenientes que se presenten.

La gestión estratégica de los recursos humanos se reconoce por cuatros aspectos significativos tales como:

---

<sup>12</sup>CHIAVENATO, Idalberto, 2008<sup>3</sup>, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, México.

- Considerar los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización.
- Para ello se proponen diversas políticas de personal que propician una gestión avanzada de los recursos humanos más allá de la tradicional administración de personal que lo considera un costo, de ahí su reducción por cualquier motivo.
- Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto.
- Desarrollar una gestión integradora, es decir; las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas. Se enfoca a una gestión por competencias a una gestión del conocimiento, son organizaciones que aprenden.<sup>13</sup>

La gestión estratégica permite obtener un valor agregado e integración de toda la actividad a través de relaciones de coordinación y flujos de información en el desarrollo de cada una de las funciones pero con la debida preparación de todo el personal.

## 2.5 SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO

### 2.5.1 PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según la Ley Orgánica del Servicio Público, Capítulo II se define al subsistema de Planificación del Talento Humano de la siguiente manera:

- **Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.**-"Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura

<sup>13</sup><http://es.scribd.com/doc/26591423/Gestion-de-Talento-Humano>

administrativa correspondiente.”<sup>14</sup>

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

El proceso de Planificación de Talento Humano inicia estableciendo metas organizacionales, a su vez define estrategias y políticas para lograr estas metas, y para asegurar la implantación de las estrategias desarrolla planes detallados y de esta manera obtener los fines buscados. También nos permite decidir qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Es importante que todas las organizaciones identifiquen sus necesidades de personal a corto y largo plazos. Los planes a corto plazo son los que estipulan los puestos vacantes que se necesita llenar en el curso del año entrante; los planes a largo plazo estiman las condiciones del personal a futuro.

### **Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos**

Entre los objetivos de la Planificación del Talento Humano se encuentran los siguientes:

- ❖ Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- ❖ Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- ❖ Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- ❖ Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.

---

<sup>14</sup>Ley Orgánica del Servicio Público, Subsistema de Planificación del Talento Humano, Capítulo II

- ❖ Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- ❖ Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- ❖ Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- ❖ Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- ❖ Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.<sup>15</sup>

### 2.5.2 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Según la Ley Orgánica del Servicio Público, Capítulo III define al subsistema de Clasificación de Puestos de la siguiente manera:

- **Art. 61.- Del subsistema de clasificación de puestos.-** “El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.”<sup>16</sup>

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

<sup>15</sup><http://www.monografias.com/trabajos19/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>

<sup>16</sup>Ley Orgánica del Servicio Público, subsistema de clasificación de puestos, Capítulo III

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

Es necesario diseñar, analizar y describir los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El diseño de cargos comprende el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un cargo implica:

- 1- Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)
- 2- Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
- 3- Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
- 4- Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos. La descripción del cargo hace referencia a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, mientras que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. Las características de la persona que ocupa el cargo deben ser compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

### 2.5.2.1 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS

Los objetivos del análisis y descripción de cargos que presentamos a continuación constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos:

- ❖ Ayudar a la elaboración de los anuncios, elegir donde debe reclutarse, etc; como base para el reclutamiento del personal.
- ❖ Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal.
- ❖ Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- ❖ Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios.
- ❖ Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional.
- ❖ Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- ❖ Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial.<sup>17</sup>

### 2.5.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, lo cual consiste en la consecución de recursos humanos para la organización.

#### 2.5.3.1 RECLUTAMIENTO

- El reclutamiento permite atraer un conjunto de candidatos calificados y con capacidad para ocupar un puesto determinado en la organización,

<sup>17</sup>CHIAVENATO, Idalberto, 2009<sup>5</sup>, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, México.

anunciando la disponibilidad del puesto en el mercado, el mismo que puede ser internos, externos o una combinación de ambos. El objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección, es decir, los candidatos adecuados para la selección.

### **2.5.3.1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO**

Al existir una vacante determinada, la organización actúa en los candidatos que trabajan dentro de ella, los mismos que pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

### **2.5.3.1.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Con respecto al reclutamiento externo cuando existe una determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas abarcando un enorme contingente de candidatos dispersos en el mercado de recursos humanos. Utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos, las mismas que pueden ser utilizadas en conjunto. Entre las principales tenemos:

- Consultas de los archivos de los candidatos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela.

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Avisos en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.

### 2.5.3.1.3 RECLUTAMIENTO MIXTO

El reclutamiento mixto enfoca e integra tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.<sup>18</sup>

En caso de que haya igualdad de condiciones entre candidatos internos y externos, una buena política de personal dará preferencia a los candidatos internos sobre los externos,

### 2.5.3.2 SELECCIÓN

Según la Ley Orgánica del Servicio Público, Capítulo IV se define al subsistema de Selección de Personal de la siguiente manera:

- **Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.**-“Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la

<sup>18</sup>WERTHER, William b, 1991<sup>3</sup>, Administración del Personal y Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, México.

equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.”<sup>19</sup>

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

El proceso de selección debe proporcionar un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como también en la ejecución de ella, una vez aprendida.

### 2.5.3.2.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN

Para una adecuada selección del personal por lo general se emplea más de una técnica. Entre las principales se encuentran:

- **Selección de una sola etapa:** las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.
- **Selección secuencial en dos etapas:** permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.
- **Selección secuencial entre etapas:** incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.<sup>20</sup>

Entre algunas medidas de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección tenemos:

- ❖ Costo de las operaciones de reclutamiento y selección.
- ❖ Costo por admisión.
- ❖ Costo por admisión por fuente de reclutamiento.
- ❖ Total de admisiones.
- ❖ Total de admisiones por fuente de reclutamiento.

<sup>19</sup>Ley Orgánica del Servicio Público, SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, Capítulo IV

<sup>20</sup>CHIAVENATO, Idalberto, 1999<sup>5</sup>, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, México.

- ❖ Calidad por fuente.
- ❖ Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

En la mayoría de las organizaciones, el departamento del personal integra la función de reclutamiento y selección en una sola función que recibe el nombre de **Contratación**, la misma que se asocia con el departamento del personal y constituye la razón de existencia del mismo.

#### 2.5.4 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Las personas son el principal patrimonio de toda organización ya que se caracterizan por ser el único elemento vivo e inteligente, porque poseen un carácter dinámico y un potencial desarrollo, son quienes hacen que las cosas sucedan, prestan sus servicios, dirigen los negocios; por lo tanto deben formarse y capacitarse continuamente.

A través de la formación se puede modificar el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el propósito de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Se puede contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, pero muchos programas de formación no logran resultados duraderos, en gran parte esto se debe a la falta de precisión en las metas de formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria.

La capacitación se relaciona con el perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe de manera eficiente en las funciones que le han sido designadas, producir resultados de calidad, proporcionar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Mediante la capacitación es posible que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

### 2.5.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En todo momento las personas evaluamos lo que sucede a nuestro alrededor, la evaluación es un tema constante y corriente en nuestra vida particular de la misma manera se da en las organizaciones. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga buenos resultados en este mundo globalizado en el que vivimos.

La evaluación del desempeño permite tener una apreciación del desempeño de las personas en función de las metas, de las actividades que cumple, de los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.

A través de la evaluación del desempeño podemos medir tres aspectos principales:

1. **Resultados.-** Se refiere a los resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. **Desempeño.-** Se mide el comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica.
3. **Factores críticos de éxito.-** Los aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.<sup>21</sup>

Es necesario realizar la evaluación del desempeño para poder recibir una retroalimentación adecuada con respecto a su rendimiento para conocer como marchan en el trabajo y tener una idea de sus potencialidades ya que sin la retroalimentación las personas caminan a ciegas

### 2.5.6 SUELDOS Y SALARIOS

En las organizaciones las personas trabajan en función de las expectativas y resultados que tienen, se dedican al trabajo, a las metas y objetivos

---

<sup>21</sup>CHIAVENATO, Idalberto, 2009<sup>5</sup>, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, México.

organizacionales esperando que aquello les produzca un rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación, es decir, la dedicación del empleado a su trabajo depende del grado de reciprocidad de la organización. Por lo tanto es importante proyectar un buen sistema de recompensa, el mismo que debe ser capaz del compromiso de los empleados con la organización.

Compensación comprende el área relacionada con la remuneración que las personas recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Cada empleado realiza transacciones con su trabajo para obtener recompensa financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

A la compensación financiera podemos definir como el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones, de las cuales el salario representa el elemento más importante ya que constituye la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período; el salario puede ser directo o indirecto. Directo es aquel que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excepto el descanso semanal remunerado). Corresponde al salario mensual recibido en el caso de trabajadores por meses.

El salario indirecto, es el resultado de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización; dentro de éste incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.).

La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

La remuneración es todo cuanto el empleado recibe, ya sea directa o indirectamente, como efecto del trabajo que realiza en una organización.

Las recompensas no financieras, dentro de las cuales podemos citar el prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo; las mismas afectan de una manera muy profunda la satisfacción con el sistema de compensación..

Es importante mencionar que existe distinción entre salario nominal y salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero asignado en el contrato individual por el cargo ocupado; mientras que el salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero, y corresponde al poder adquisitivo, poder de compra o cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario

El salario para las personas puede representar la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo; en tanto que para la organización representa un costo y una inversión; **un costo**, porque refleja en el costo del producto o del servicio final; **una inversión**, porque representa empleo de dinero en un factor de producción como lo es el trabajo en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazos.

Existen diversos factores internos u organizacionales y externos o ambientales que condicionan los salarios y determinan sus valores. Estos en conjunto constituyen el compuesto salarial. Entre los principales factores tenemos:

#### **Factores internos:**

- ✓ Tipología de los cargos en la organización.
- ✓ Política salarial de la organización.
- ✓ Capacidad financiera y desempeño general en la organización.
- ✓ Competitividad de la organización.

### **Factores externos:**

- ✓ Situación del mercado de trabajo.
- ✓ Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- ✓ Sindicatos y negociaciones colectivas.
- ✓ Legislación laboral.
- ✓ Situación del mercado de clientes.
- ✓ Competencia en el mercado.<sup>22</sup>

### **2.5.7 AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

El Departamento de Talento Humano en toda organización está expuesto a cometer errores lo cual demanda de un control rígido de todos los procesos y políticas que asume una organización determinada dentro de un tiempo definido y es aquí donde la auditoría actúa como una herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria..

Podemos definir a la Auditoría del Talento Humano como un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, y sus respectivas sugerencias para su mejoramiento. El propósito principal de la Auditoría del Talento Humano es indicar como funciona el programa, situando prácticas y condiciones que no están compensando su costo.

Por lo que la auditoría además de diagnosticar el pasado nos permite apreciar el presente y asesorar los cambios que se presenten en el futuro.

Los objetivos de una Auditoría de Talento Humano son tan amplios como el propio campo de la gestión de éstos. Entre los cuales tenemos:

- ✓ Conocer la estructura humana de la organización.
- ✓ Evaluar los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo.

---

<sup>22</sup>WERTHER, William b, 1991<sup>3</sup>, Administración del Personal y Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, México.

- ✓ Registrar las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización.
- ✓ Administrar salarios y planes de incentivos.
- ✓ Conocer las estadísticas de accidentes y bajas laborales.
- ✓ Conocer el índice de rotación de personal y su costo.
- ✓ Controlar de presencia e índice de ausentismo.
- ✓ Evaluar el rendimiento y potencial y las acciones consecuentes con ellas.
- ✓ Analizar y describir de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

Los beneficios que brinda la realización de una auditoría son:

- ✓ Se identifica el aporte que hace el departamento de talento humano a la organización.
- ✓ Se mejora la imagen profesional del departamento de talento humano.
- ✓ Se alienta al personal de recursos humanos a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- ✓ Se esclarecen las responsabilidades, los deberes del departamento de talento humano.
- ✓ Se facilita la uniformidad de las prácticas y políticas de los recursos humanos.
- ✓ Se destacan problemas latentes, potencialmente explosivos.
- ✓ Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales
- ✓ Se reducen los costos de talento humano mediante prácticas mejoradas.

- ✓ Se promueven los cambios necesarios en la organización.<sup>23</sup>

La auditoría no sólo diagnostica sino que también permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos las mismas son capaces de sensibilizar en los trabajadores de altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

---

<sup>23</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/la auditoria en la gestion de los recursos humanos](http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos)

## CAPÍTULO III

### LA CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### 3.1 LA CAPACITACIÓN

##### 3.1.1 DEFINICIÓN

Según la Ley Orgánica del Servicio Público, Capítulo V se define al subsistema de Capacitación y Desarrollo de personal de la siguiente manera:

- **Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.**-“Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.”<sup>24</sup>

De acuerdo al concepto citado podemos decir que el desarrollo integral humano no solamente comprende la adquisición de todas las habilidades, conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad y destrezas requeridas por sus personal para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas y responsabilidades o como solo pensar en el aumento de la cantidad y calidad del capital inteligente, también se dirige a alcanzar y defender la equidad, proteger el medio ambiente, generar fuentes de empleo, mejorar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas con miras en las generaciones futuras.

---

<sup>24</sup>Ley Orgánica del Servicio Público, Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Personal, Capítulo V

### 3.1.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Para una adecuada evaluación de necesidades de capacitación se necesita determinar sus objetivos, los mismos que deben indicar claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrán.

Entre los principales objetivos de capacitación de talento humano tenemos los siguientes:

- La capacitación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus conocimientos, habilidades, destrezas y una mayor sensación de competencia, con miras a propiciar su eficacia personal, de equipo y organizacional, de tal manera que facilite el desarrollo profesional y el mejoramiento en la prestación de servicios
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, tanto en sus cargos actuales como futuros.
- Preparar a los colaboradores para la elaboración de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Dar seguridad y salud mental a los empleados para ayudar a prevenir cualquier clase de accidente dentro de su campo laboral.
- Cambiar la actitud de las personas con la finalidad de crear un clima más adecuado y armonioso entre ellos, aumentando de esta manera sus motivaciones y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.<sup>25</sup>

### 3.1.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad la capacitación es uno de los temas de vital importancia en las instituciones públicas como privadas porque responde a las necesidades que tienen las empresas e instituciones de contar con un personal calificado y

---

<sup>25</sup><http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

productivo, ya que cuando los empleados son capacitados por la organización esta contribuirá al desarrollo personal y profesional de los individuos, ganándose así su confianza e identidad con la misma, lo que permitirá aumentar en cuanto a la imagen, la reputación y el crecimiento de la institución.

También tenemos otro factor por la cual las instituciones se preocupan por capacitar a su personal que es la obsolescencia, pues esto consiste en la actualización de sus conocimientos con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantice eficiencia, lo que ayudará a reducir los accidentes y fallas por parte de los trabajadores al momento de realizar sus labores, ahorrando futuras pérdidas de tiempo, esfuerzo, dinero y material.

### **3.1.4 BENEFICIOS**

Como principal beneficio de la capacitación es brindar en todo sus niveles el bienestar para el personal como para la institución, ya que constituye una inversión y no un gasto.

#### **Cómo Beneficia la capacitación a la institución:**

- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Incrementa la productividad y brindar un buen servicio
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes

#### **Cómo beneficia la capacitación al personal:**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza y el desarrollo intelectual.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

### 3.1.5 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

Las políticas se basaran en los objetivos e implantaran a través de las personas que son considerados los únicos recursos vivos e inteligentes con la capacidad de llevar al éxito a la organización, la misma ayudará a relacionarse mejor con los empleados y en la buena imagen de la institución. Estas políticas deben estar en concordancia con los subsistemas del Talento Humano.

- Reclutamiento y selección.
- Analisis de puestos.
- Planificación del personal.
- Remuneraciones.
- Prestaciones.
- Sanciones.

Con la finalidad de atender a las necesidades de capacitación de los empleados tanto a corto, mediano y largo plazo se ha establecido las siguientes políticas para que haya una regularidad de este subsistema en la Institución:

- Está orientada a complementar y perfeccionar las competencia de cada empleado acorde a las exigencias y responsabilidades del cargo, orientadas a generar cambios y una calidad excelente en cuanto a la prestación de servicios.

- En la realización del diagnóstico de necesidades en el ámbito institucional deberán realizarse al menos dos veces al año o más, cada seis meses, con el propósito de formular los planes de capacitación.
- Orientarse hacia la realización de un plan integral que prevalezca las necesidades de los empleados en relación a los objetivos y productos estratégicos de servicio.
- Deberá vincularse directamente con nivel de cumplimiento de las metas comprometidas tanto personal, institucional y grupal.
- Facilitar a los empleados un instrumento validado, socializado y conocido por sus colaboradores cuando ellos envíen solicitudes de capacitación.
- Implementar un mecanismo de control que estimule a los empleados a participar en cursos de capacitación, velando por el respeto de sus derechos
- Velar por el buen funcionamiento del programa de capacitación.
- Contemplar un mecanismo que ayude al capacitador a evaluar las solicitudes de los empleados de una manera clara y sencilla.
- Implementar un mecanismo para la distribución de los recursos asignados para la capacitación interna de los funcionarios y entregar herramientas que permitan mejorar el desempeño personal y su equipo institucional.

Generalmente las políticas de capacitación para las instituciones públicas son impulsadas desde el Estado con el propósito de lograr un buen desarrollo de la comunidad o labor asistencial dirigida a ciertos grupos. Estas capacitaciones por lo general deberán transmitir y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple de formación y capacitación .



objetivos. Estas necesidades son insaciables a medida que se le vaya alimentando, siempre están con continuos deseos de llenar potenciales, es decir siempre buscan más de lo que ya tienen.

➤ **Según Frederick Herzberg:**

Indica que una de las mejores maneras de motivar al personal es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior (estima, autorrealización) ya que las necesidades de nivel inferior una vez satisfechas se tendrá que aumentar la oferta para motivar más al personal.

- **Higiénicos.-** Son las necesidades de nivel inferior( fisiológicas, seguridad, social), si éstas son inadecuadas, los empleados se sentirán insatisfechos.
- **Motivadores.-** Se encuentran los factores como: reconocimiento, oportunidades de logro y responsabilidad que motive a los empleados. Son necesidades que no quedan satisfechas del completo por lo que la mayoría de los empleados tienen un deseo infinito.

### 3.1.7 DETECCIÓN DE NECESIDADES

Dentro de la Institucion la detección de necesidades de capacitación, es la llave para descubrir las áreas que necesitan ser mejoradas y la forma de motivar al personal ya que se les puede tener actualizados en su ámbito laboral.

#### 3.1.7.1 DEFINICIÓN

“Es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup><http://www.politicas.unam.mx/exalumnos/redec/paginashtm/dncapacitacion.htm>

Por lo tanto, podemos decir que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es el proceso para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

### **3.1.7.2 IMPORTANCIA**

La detección de necesidades de capacitación es importante porque:

- Facilita la información necesaria para elaborar los técnicas de capacitación que la organización requiere.
- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar.
- Proporcionar la información esencial para realizar comparaciones mediante el seguimiento de los índices de producción, desperdicios, quejas etc, que se den después de varios meses.
- Satisface al personal porque le ayuda a incrementar sus conocimientos y encontrar las posibles soluciones a sus problemas.

### **3.1.7.3 OBJETIVOS**

En base a las necesidades de detección se podrá establecer los resultados que deseamos obtener de la capacitación, especificando los objetivos. Para indicar dichos objetivos se debe:

- Determinar los problemas que se encuentren dentro de la empresa e investigarlos para encontrar las causas que lo originaron.
- Estructurar planes y programas para realizar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas
- Fijar el número de participantes para cada programa de capacitación.
- Definir quienes necesitan de la capacitación, cuando y en que áreas.

- Detallara las actividades de capacitación a realizarse.
- Realizar un análisis de comparación, lo que se debería hacer y en lo que en realidad se hace.

#### **3.1.7.4 PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES**

Dentro del proceso de detección de necesidades tenemos ciertos medios o procedimientos que se encargan de obtener la información de la manera más eficiente posible, entre estos se encuentran:

- Evaluacion del Desempeño del empleado.
- Analisis de Cargos.
- El Cuestionario.
- Encuestas.
- Entrevista con los administradores.
- Observación.
- Cambio Tecnológico.

#### **3.1.7.5 INSTRUMENTOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES**

Para que la formación que se de al empleador sea productiva se necesita que la capacitación brinde muy buenos resultado para la organización y la mejor manera de lograrlo es utilizando instrumentos que den importancia a la información que se esté recolectando. Entre estos instrumentos tenemos:

- ✓ El Cuestionario.
- ✓ Encuestas.
- ✓ Entrevista con los administradores.
- ✓ Observación.

De los instrumentos antes mencionados el más utilizado en una administración pública es el Cuestionario.

**Cuestionario.-** Es un instrumento estructurado de preguntas relacionadas con los diferentes aspectos del cargo, que se entrega al empleado para conocer las necesidades que tiene y poderlos capacitar.

Tenemos que tener en cuenta que este método se utiliza cuando no tenemos mucho tiempo disponible.

Debido a las respuestas detectadas que originan dudas conlleva acudir donde el empleado para aclararlas lo que provoca un alargamiento del tiempo.

### **3.1.8 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES**

Al momento de introducir un programa de capacitación se debe evaluar o determinar las necesidades de los empleados y de la institución.

**3.1.8.1 LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.-** Son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos y desarrollados, para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

Toda organización debe prever, satisfacer sus necesidades tanto presentes como futuras. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser:

- Satisfacer las necesidades presentes con base en los conocimientos y actitudes.
- Prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Para la determinación de necesidades de capacitación tenemos las siguientes fuentes:

- El análisis descripción y evaluación de puestos.
- Evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Rotación de puestos.
- Promociones y ascensos de personal.

- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios, entrevistas.
- Quejas.
- Evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros.

### 3.1.9 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Una vez determinado las necesidades de capacitación llevaremos a cabo qué técnicas aplicar, para ello se ha dividido de acuerdo a su sitio de trabajo:

#### 3.1.9.1 TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO

- **Capacitación en el puesto.-** Este tipo de capacitación observa que la persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Es utilizada por lo general para capacitar a los futuros gerentes de altos niveles.

Es una de las técnicas relativamente económica, facilita a los empleados el aprendizaje porque lo que él aprende en la capacitación al mismo tiempo lo está produciendo de esta manera obtiene una retroalimentación sobre su desempeño.

Por lo general en este tipo de técnica la capacitación se lo recibe un supervisor o empleado experimentado.

- **Rotación de puestos.-** En algunas empresas incitan a la rotación de puestos de una a otra función con el fin de que los empleados vayan adquiriendo experiencia en los diferentes puestos. Este tipo de técnica es muy útil cuando surge ausencias fortuitas, vacaciones, renuncias entre otros.
- **Relación experto aprendiz.-** Esta técnica se utiliza por lo general para capacitar a trabajadores calificados como: carpinteros, albañiles, plomeros y zapateros, donde se aprecia la retroalimentación entre el maestro y el aprendiz.

### 3.1.9.2 TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO

- **Técnicas audiovisuales, conferencias y juegos de roles** .- En la actualidad este tipos de técnicas es muy utilizable. Dependen más de la comunicación.

Las conferencias son métodos más económicos tanto en recursos como en tiempo, prácticos y fáciles de ejecutar el aprendizaje aportando conocimientos a grandes grupos.

Los juegos de roles se utiliza para resolver conflictos y desempeñar cargos de mas responsabilidad como de jefes o supervisores y poder desarrollar sus roles de acuerdo a su cargo.

- **Actuación o sociodrama**.- El capacitador debe diseñar diversas identidades con el fin, que cada participante experimente la conducta del otro, de esta manera creando vínculos de amistad, cambios de actitudes y una mejor relaciones humanas. Esta técnica lleva a que empleado se sienta motivado.

- **Aprendizaje programado**.- Es una técnica de capacitación donde se guia las habilidades para el puesto entregando a los empleados folletos con series de preguntas y respuestas. Una vez contestada las preguntas se verifica si lo que respondió fue correcto caso contrario debe volver a leer hasta descubrir el error.

Esta técnica es muy efectiva porque proporciona al empledado elementos de retroalimentación inmediata, participación sobre el aprendizaje que van logrando y reduce el tiempo de la capacitación.

- **Estudio de casos**.- Con la ayuda de una situación específica real el empleado que es capacitado desarrolla sus habilidades de toma de decisiones ya que aprende y participa de las acciones que realmente son necesarias en circunstancias similares. En esta técnica no frecuentemente se encuentra elementos de repetición.

- **Capacitación en Laboratorios (Sensibilización).**- Es una capacitación en grupo con el fin de desarrollar las habilidades interpersonales, concimientos y conductas para futuras responsabilidades en ámbito laborales. El propósito de la técnica es desarrollar la habilidad de compartir experiencias, percibir y analizar los sentimientos y actitudes de las otras personas.

### 3.2 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño está presente en todo momento de nuestra vida particular, constantemente estamos evaluando diferentes asuntos en varios ámbitos como la economía nacional, cómo funciona el nuevo automóvil, incluso el comportamiento del novio(a); igual sucede en las organizaciones se evalúa la productividad, la calidad de los productos, pero sobre todo el desempeño humano, ya que precisamente son las personas las que dan vida a la organización.

#### 3.2.1 DEFINICIÓN

Según la Ley Orgánica del Servicio Público, Capítulo VI se define al Subsistema de Evaluación del Desempeño de la siguiente manera:

- **Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.**- “Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.”<sup>27</sup>

Según la norma de evaluación del desempeño (codificada) acorde a las reformas de la Resolución No.SENRES– 2008 – 000170, define a la Evaluación del Desempeño de la siguiente manera:

---

<sup>27</sup> Ley Orgánica del Servicio Público, SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, Capítulo VI

- “La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programadas y continuas, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.”<sup>28</sup>

La Evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección en la actividad administrativa, es un medio que permite localizar problemas de acoplamiento de las personas al puesto, la integración de las personas a la organización, problemas de supervisión; también permitirá establecer los programas y medios lo cual mejorará continuamente el desempeño humano.

Los indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión fundamentarán la evaluación orientados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por las entidades.

### **3.2.2 OBJETIVOS**

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

La Evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

#### **3.2.2.1. OBJETIVO GENERAL**

El principal objetivo de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador tanto en su puesto de trabajo como en la organización en general y establecer el nivel de aporte a los objetivos de la misma.

---

<sup>28</sup> Norma de Evaluación del Desempeño acorde a las reformas de la resolución N° SENRES

### 3.2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La evaluación del desempeño tiene a la vez los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- ✓ Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- ✓ Valorar de manera periódica la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- ✓ Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- ✓ Mejorar la relación entre superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- ✓ Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- ✓ Proporcionar datos lo cual permita realizar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- ✓ Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.
- ✓ Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.

La evaluación del desempeño, indicará si la selección y el entrenamiento han sido los adecuados; además sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización.

De acuerdo al SENRES la Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- ✓ Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en supuesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- ✓ Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- ✓ Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- ✓ Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- ✓ Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.<sup>29</sup>

Es notorio que se asemejan mucho a los objetivos de la evaluación del desempeño de manera general, ya que permiten estimular el desarrollo profesional como también establecer ascensos, promociones, traslados, etc. Lo importante es que la evaluación del desempeño permite realizar una retroalimentación lo cual servirá para otros subsistemas.

---

<sup>29</sup> Norma de Evaluación del Desempeño Acorde a las Reformas de la Resolución No. SENRES-2008-00170

### 3.2.3 IMPORTANCIA

Para toda organización e institución sin fines de lucro la evaluación de desempeño es un factor importante para evaluar y medir como está el desempeño del personal en el cargo que ocupa. La evaluación de desempeño ayuda a descubrir los problemas que existen dentro de la organización y poder tomar las soluciones correctas mediante la elaboración de planes de mejora que realicen los supervisores.

Cabe mencionar la importancia para el desarrollo administrativo, permite conocer la calidad de los colaboradores para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones como también del establecimiento de una base equitativa para recompensar el desempeño de los empleados.

Este subsistema también es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y por ende elaborar planes para una adecuada mejora. Al conocer el desempeño del personal en sus respectivos puestos es posible proponer los cambios que sean necesarios en sus habilidades, conocimientos, comportamiento y aptitudes.

### 3.2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo debe existir un programa de evaluación del desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado, beneficiando principalmente al jefe, al subordinado y a la organización.

#### **Beneficios para el jefe:**

- ✓ Mejora el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Ayuda en la comunicación con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y a través de éste pueda conocer cuál es su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado.**

- ✓ Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- ✓ Ayuda a descubrir sus fortalezas y debilidades como también las expectativas de su jefe acerca de su desempeño.
- ✓ Conocer que medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- ✓ Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

### **Beneficios para la organización.**

- ✓ Permite evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado.
- ✓ Identifica a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas y a la vez selecciona a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Dinamiza su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades de progreso y desarrollo a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.2.5 ERRORES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los errores ocurren de forma sistemática cuando un individuo observa y evalúa a otro. Los observadores son inconscientes de lo que están haciendo, lo cual dificulta corregirlos lo cual puede aumentar la posibilidad de tomar decisiones erróneas respecto al personal que se evalúa.

Entre los errores más comunes en la evaluación del desempeño tenemos los siguientes:

#### **1. Efecto halo**

En este tipo de error se considera solo un factor resaltante o perjudicial para el trabajador, es decir, se generaliza la evaluación de una persona en un factor positivo, a todos los aspectos del desempeño de esa persona.

#### **2. Efecto horn.**

Este error tiende a generalizar la evaluación de una persona en un factor negativo a todos los aspectos del desempeño de esa persona. Es el error contrario al de halo.

#### **3. Tendencia central**

Es la tendencia a evaluar a una persona en el punto medio de la escala, cuando el rendimiento es claramente más alto o más bajo, es decir que el evaluador califica siempre en el nivel intermedio por temor o evitarse conflictos y no toma en cuenta las calificaciones extremas.

#### **4. Polarización positiva o negativa.**

Concentra las evaluaciones hacia la parte alta o baja de la escala, lo cual significa que el calificador es demasiado "blando" o "duro" con el evaluado, provocando desmotivación y disminución de la productividad. La evidencia indica que se produce una falta de "respeto" hacia los calificadores "blandos" y un sentido de injusticia desmotivante, mientras que la gente no gusta de los calificadores injustamente "duros".

## 5. **Contraste.**

Tiende a evaluar a una persona en comparación con otra persona o grupo, mas no se basa en los requisitos del puesto de trabajo. Este error se puede observar cuando se evalúan primero a personas altamente cualificadas o poco cualificadas, por lo tanto las calificaciones que se den a las siguientes personas se verán influidas de manera positiva o negativa, en función del contraste dado por las primeras evaluaciones.

## 6. **Primera impresión**

Este error consiste en hacer un juicio favorable o desfavorable de una persona, y luego ignorar o distorsionar información posterior, de manera que se confirme la primera impresión, esto sucede cuando un nuevo empleado se esfuerza y trabaja mucho durante los primeros meses y después baja su nivel de productividad. Se producirá un efecto de primera impresión si se le continúa evaluando muy altamente.

## 7. **Semejanza**

El calificador emite juicios más favorables de aquellas personas a quienes percibe como más parecidas a él o ella en actitudes o historial y las consideramos mucho mejor. Aunque a nivel personal y social tiene un efecto positivo, pues es halagador y reforzante, cuando sucede en una situación laboral pueden producirse errores en la percepción y tomarse decisiones de asignación de funciones y promociones erróneas.<sup>30</sup>

### 3.2.6 MÉTODOS

Para aplicar la evaluación del desempeño existen varios métodos los mismos que se deben realizar mediante criterios que produzcan equidad y justicia y a su vez estimulen a las personas. Muchas organizaciones elaboran su propio sistema de evaluación ajustados a las características particulares de su personal y para evaluar los dividen en personal de dirección y de gerencia, empleados de base y los jornaleros:

Los métodos de evaluación más utilizados son:

---

<sup>30</sup> <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/MANUALevaluaci%C3%B3nDESEMPE%C3%91O.htm>

## Métodos tradicionales

- Método de escala gráfica.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.
- Método de comparación por pares.
- Método de las listas de verificación.

## Métodos modernos de evaluación

- Evaluación participativa por objetivos.
- Evaluación de 360 grados.

### 3.2.6.1 MÉTODOS TRADICIONALES

#### 3.2.6.1.1 MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

Este método constituye una tabla de doble entrada en donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación y las verticales representan las calificaciones. Los factores son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Generalmente el número de factores se ubica entre cinco y diez pero este varía según los intereses de cada organización. Seguidamente se define los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. A continuación tenemos un formulario de evaluación del desempeño a través de este método:

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>Nombre completo:</b> .....				<b>Fecha:</b> .....	
<b>Cargo:</b> .....			<b>Sección:</b> .....		
Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
<b>Producción:</b> Cantidad de trabajo realizado	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre inferior a las exigencia
<b>Calidad:</b> Esmero en el trabajo	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
<b>Conocimiento del trabajo:</b> Pericia en el trabajo	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
<b>Cooperación:</b> Relaciones interpersonales	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de las situaciones:</b> Capacidad para resolver problemas	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
<b>Creatividad:</b> Capacidad para innovar	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, 2008<sup>3</sup>, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, México.

### 3.2.6.1.2 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño del personal mediante bloques compuestos por frases descriptivas las mismas que están enfocadas a ciertos aspectos del comportamiento. Los bloques contienen dos, cuatro o más frases, de las cuales el evaluador obligatoriamente debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Es por eso que se le denomina “elección forzada”. A continuación tenemos un formato de este método:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
<b>Nombre:</b> .....								
<b>Puesto:</b> .....								
<b>Departamento:</b> .....								
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una X en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.								
	N	+	-		N	+	-	
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	o			Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda	o			
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas				Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo				
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide				Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad				

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, 2008<sup>3</sup>, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, México.

### 3.2.6.1.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El método de investigación de campo se basa en el principio de responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Se lo realiza por medio de entrevistas entre un especialista en evaluación y los gerentes para conjuntamente evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. Un formato para la evaluación del desempeño a través de la investigación de campo es el siguiente:

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
Nombre:..... Puesto:.....	
Departamento:.....	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: Muy satisfactorio                      Satisfactorio                      Insatisfactorio	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, 2008<sup>3</sup>, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, México.

### 3.2.6.1.4 MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Este método se basa en características extremas o desempeños excepcionales sean estos positivos o negativos, es decir incidentes que representen éxito o fracaso. En esta técnica cada factor de evaluación del desempeño se

transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar tanto los puntos fuertes como los puntos débiles de cada trabajador.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse. A continuación tenemos un formato de evaluación del desempeño a través de este método:

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>Nombre:</b> .....	
<b>Puesto:</b> .....	
<b>Departamento:</b> .....	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe atender correctamente a las personas	Comete muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta visión amplia de los asuntos
Presenta ideas innovadoras	Tarda en tomar decisiones
Tiene características para el liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad para argumentar	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, 2008<sup>3</sup>, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, México.

### 3.2.6.1.5 MÉTODO DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN

Este método parte de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador, dichos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. Funciona como una simplificación del método de las escalas gráficas.

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>											
Nombre:.....					Puesto:.....						
Departamento:.....											
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporte de tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad de trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, 2008<sup>3</sup>, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, México

### 3.2.6.2 MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN

#### 3.2.6.2.1 EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS

En esta evaluación se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva en la que participan activamente los empleados y el gerente. De esta manera la vieja administración por objetivos (APO), renace con un nuevo atuendo y sin los traumas incitados por la antigua arbitrariedad, autocracia y el estado continuo de tensión y contrariedad de los involucrados que caracterizaron su implantación en la mayoría de las organizaciones.

En la actualidad la evaluación por objetivos es participativa, democrática y motivadora adoptando objetivos medibles específicos para cada empleado y luego proceder a comentar su progreso. Para la elaboración de este programa de evaluación se puede hacer de la siguiente manera:

1. **Formulación de objetivos consensuales.** Establecemos objetivos de la organización conjuntamente entre los colaboradores y el gerente. El desempeño deberá estar enfocado en el logro de estos objetivos el mismo que dependerá de la evaluación.
2. **Compromiso personal frente al logro de los objetivos conjuntamente establecidos.-** Es imprescindible que el evaluado se comprometa personalmente y de la aceptación de los objetivos para su alcance. Se han dado casos en la que se debe celebrar una especie de contrato formal que represente el acuerdo establecido.
3. **Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.-** Se debe definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos. Estos recursos pueden ser materiales, humanos así como inversiones en cuanto a entrenamiento y desarrollo del evaluado.
4. **Desempeño.-** El desempeño es una estrategia personal para conocer el comportamiento del individuo evaluado el mismo que le ayude a alcanzar los objetivos pretendidos. Mientras que el gerente puede orientar y aconsejar en lugar de mandar y controlar.
5. **Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.** Significa verificar el costo-beneficio implicados en el proceso. El propio evaluado se debe evaluar y medir constantemente los resultados y comparar con los objetivos trazados, fundamentar cuantitativamente que merezcan fe y confianza.
6. **Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.-** Es uno de los aspectos más importantes del sistema, el evaluado debe tener una clara noción de cómo funciona, para poder evaluar el esfuerzo que alcanza y saque sus propias conclusiones. La mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de apoyo, ayuda a reducir la discordancia e incrementar la consistencia.<sup>31</sup>

<sup>31</sup>CHIAVENATO, Idalberto, 2008<sup>3</sup>, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, México



- Potencial de desarrollo.
- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

## FORMATO DE EVALUACION DE 360°

### Datos del Evaluado:

<b>Nombre:</b> ..... <b>Puesto:</b> .....
--

### Datos del evaluador:

<b>Nombre:</b> ..... <b>Relación con el evaluado:</b> <b>Jefe inmediato</b> ..... <b>Colega</b> ..... <b>Cliente</b> .....
--

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACION				
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	1	2	3	4	5
G E S T I O N	<b>Calidad administrativa:</b> Posee conocimientos y destrezas que permitan ejercer efectivamente su puesto.				
	<b>Trabajo en equipo:</b> Colabora, comparte los planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.				
	<b>Sentido costo-beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos				
	<b>Iniciativa, Control interno.-</b> Controla de forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia				
	<b>Compromiso de servicio.-</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos.				

H D A E B S I T R I E D Z A A D S E S Y	<b>Iniciativa y excelencia.-</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes.				
	<b>Integridad:</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.				
	<b>Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo.				
	<b>Supervisión /acompañamiento:</b> Compromete al personal a desempeñar al máximo de su habilidad.				
	<b>Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende.				

Indica algunas fortalezas y debilidades particulares sobre la persona en referencia:


Recomendaciones para la persona en referencia para que mejore su desempeño

--

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, 2008<sup>3</sup>, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, México

## CAPÍTULO IV

### APLICACIÓN PRÁCTICA

#### 4.1 EL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN:

En la actualidad, el ser humano es considerado como un factor principal para el buen desarrollo de la institución por lo que es necesario siempre estar innovando y mejorando los conocimientos para brindar un mejor servicio a la ciudadanía lo cual se lo puede conseguir a través de la capacitación.

Hemos realizado el presente estudio, con el propósito de disponer de un diagnóstico sobre “Las Necesidades de Formación y Capacitación del Personal de la Ilustre Municipalidad del Cantón Limón Indanza”.

El objetivo general del mismo, es obtener información sobre las necesidades de capacitación, de manera que permita la elaboración de un plan y programa de capacitación que contribuya a elevar el nivel de competencia laboral y al fortalecimiento de la gestión municipal.

#### 4.1.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para elaborar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y obtener información sobre las mismas, realizamos este estudio mediante la modalidad de “**ENCUESTA**” la misma que fue aplicada a 46 empleados que conforman las Unidades y Departamentos de la Ilustre Municipalidad de Limón Indanza.

#### 4.1.1.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Como resultado de las encuestas aplicadas al personal de la Institución mencionada anteriormente podemos citar lo siguiente:

1. Indique con una X el nivel de formación que Ud. tiene.

Tabla N° 1: Nivel de Formación

Primaria	0	0,00%
Secundaria	12	26,09%
Tercer Nivel sin Título	9	19,57%
Tercer Nivel con Título	18	39,13%
Cuarto Nivel	3	6,52%
Otro	4	8,70%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: I. Municipalidad de Limón Indanza  
Elaboración: Las Autoras

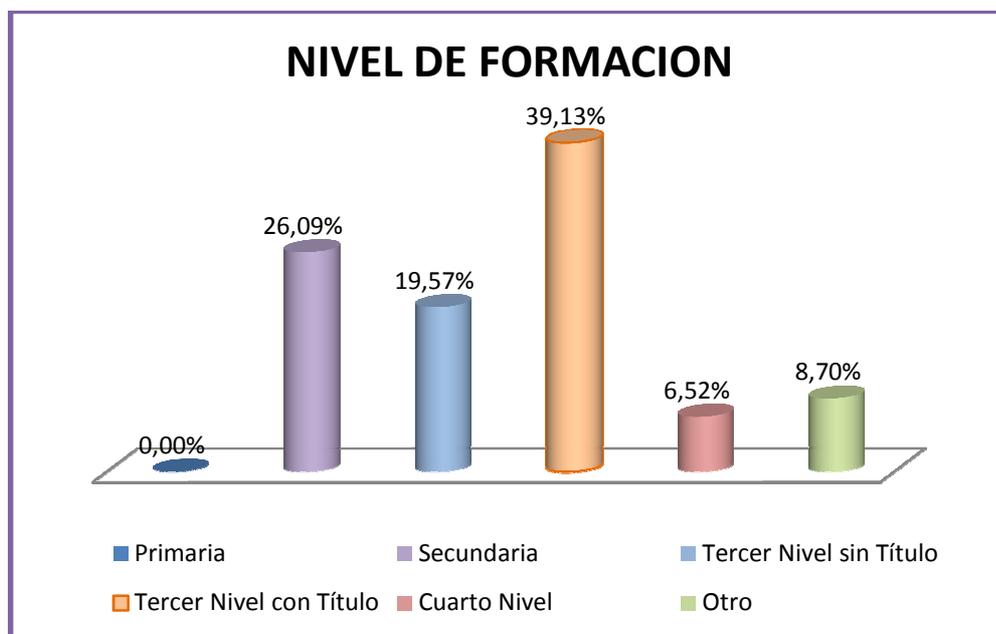


Gráfico N° 1: Nivel de Formación

**INTERPRETACIÓN:**

De los 46 empleados encuestados, 18 personas que corresponde a un 39,13% tienen una formación académica de tercer nivel con título, seguido de 12 personas que representan un 26,09% que han obtenido el bachillerato, 9 personas representadas por un 19,57% tienen una formación de tercer nivel sin título, es decir, que se encuentran cursando sus estudios superiores, 4 personas representadas por el 8,70% recaen dentro de otro nivel de formación

entre los cuales podemos encontrar técnicos, y únicamente 3 personas que corresponde al 6,52% tiene una formación de cuarto nivel con diplomados en distintas áreas.

2. Indique los títulos educativos obtenidos y su especialización (Ej. Bachillerato en Ciencia Sociales, Contador, etc.).

Tabla N° 2: Títulos Educativos Obtenidos y su Especialización

Bachiller	21	45,65%
Técnico	4	8,70%
Licenciado	2	4,35%
Economista	1	2,17%
Ingeniero Comercial	3	6,52%
Ingeniero Civil	3	6,52%
Ingeniero Sistemas	1	2,17%
Ingeniero Agro. y Forestal	3	6,52%
Doctor Jurisprudencia	4	8,70%
Arquitecto	1	2,17%
Diplomado	3	6,52%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: I. Municipalidad de Limón Indanza  
Elaboración: Las Autoras

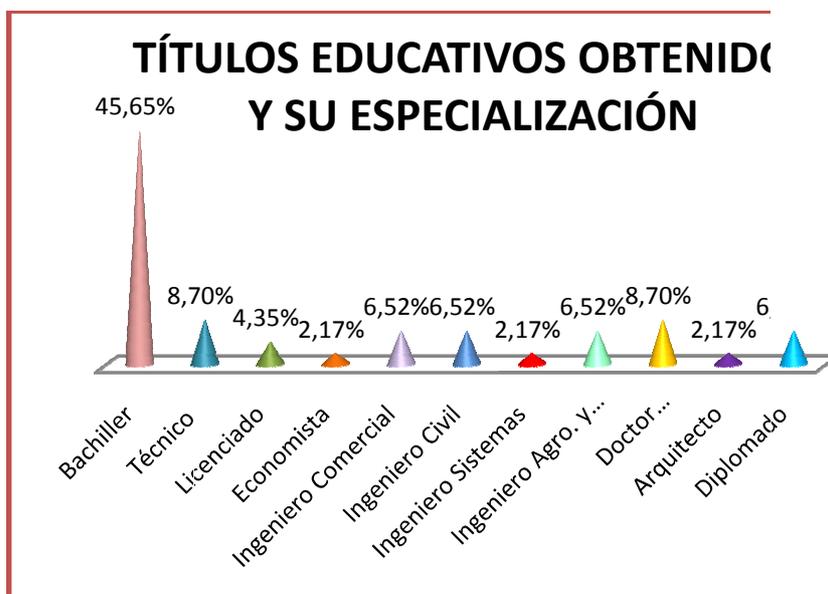


Gráfico N° 2: Títulos Educativos Obtenidos y su Especialización

ERROR: typecheck  
OFFENDING COMMAND: ge

STACK:

/resume  
-dictionary-  
-dictionary-