MARCO TEÓRICO

1.1. SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La tarea de la administración consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de manera más eficaz y eficiente posible.

1.1.1. Los Recursos Organizacionales

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

Las personas son recursos que hacen parte de todas las áreas de la organización Administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización es una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización.

Los reales pueden clasificarse en cinco grupos:

a) **Recursos Físicos o Materiales:** Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios espaciales o para producir bienes o productos.

b) **Recursos Financieros:** Flujos de dinero disponibles para hacer frente alos compromisos que adquiere la organización (Capital,Flujo de dinero, Crédito, Renta financiaciones, Inversiones), los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita.

c) **Recursos Humanos:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, único recurso vivo y dinámico dela organización que decide el manejo de los demás.

d) **Recursos Mercadológicos:** Constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. En este sentido los mercadológicos también incluyen el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios.

e) **Recursos Administrativos:** Constituyen los medios, los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluyen los procesos de toma de decisiones y distribución la información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

CUADRO N^0 1

LOS CINCO GRUPOS DE RECURSOS

RECURSOS	CONCEPTO	CONTENIDO	ÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN
Físicos o Materiales	Necesarios para efectuar las operaciones de la organización básicas, Flujos de dinero disponibles.	Edificios, terrenos, Máquinas, Equipos, Instalaciones, Materias Primas, MaterialesTecnológico de producción Capital	Administración de la Producción
Financieros	Flujos de dinero disponibles para hacer frente a los compromisos que adquiere la organización.	Flujo de dinero, Crédito, RentaFinanciaciones, Inversiones.	Administración Financiera
Humanos	Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás.	Directores, Gerentes, Jefes, Supervisores, Funcionarios, ObrerosTécnicos.	Administración de Recursos Humanos
Mercadológicos	Medios por los cuales las organizaciones localizan, entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios.	Mercado de clientes, consumidoreso usuarios.	Administración Mercadológica(Marketing)
Administrativos	Medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales.	Planeación,Organización, Dirección y Control.	Administración General

1.1.2. Estilos de Administración de Recursos Humanos

1.1.2.1. La Teoría "X" y la Teoría "Y" (Mc Gregor)

a) Teoría "X": Concepción tradicional, autocrática, impositiva y autoritaria. "Premisa"

- Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.
- Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.
- El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.
- El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
- El hombre común tiene relativamente poca ambición.
- Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad, por lo cual no quieren los cambios.
- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
- Las organizaciones deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles.
- Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
- El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina.

La concepción de administración es la siguiente:

Es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización, Sin la intervención activa de la organización las personas serían pasivas frente a las labores de las organizaciones inclusive se resistiría a ellas.

b) Teoría "Y": Nueva concepción. Democrática, consultiva y participativa. "Supuestos":

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento.

- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir sus esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y auto dirigirse.
- Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos.
- Las personas pueden llevar a aceptar y a asumir las responsabilidades.
- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.
- El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso.
- El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

La labor de la administración:

Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles. La labor primordial es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

1) Teoría Z (Ouchi): La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología. La mayor productividad se consigue a través de una visión cooperativa asociada a la confianza.

2) Sistemas de administración de las organizaciones humanas (Likert)

Rensis Likert, propone cuatro clases de sistemas de administración de las organizaciones humanas.

- **Sistema Autoritario benévolo:** Consiste en un clima de confianza (típica del amo hacia el esclavo), en el que hay poca comunicación, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas y se basan en prescripciones y rutinas.
- **Sistema Autoritario y fuerte:** Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas, y castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.
- **Sistema Participativo, Consultivo:** Consiste en un ambiente en que hay más confianza aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana

moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices que permiten que se tomen algunas ciertas decisiones en base de la organización.

- **Sistema Participativo de Grupo:** Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libre para actuar en equipos y que las actitudes son positivas y las ideas constructivas, hay participación y vinculación vital de manera que las personas sientas responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Los cuatro sistemas constituyen un continuum. Cuanto más cerca del sistema esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad.

1.1.3. Enfoque Sistemático y Situacional de la Administración

Los subsistemas que hacen parte de una organización están ligados e interrelacionados, al tiempo que el macro sistema ambiental interactúa de manera conjunta con los subsistemas y con la organización. El enfoque contingente sostiene que son las características ambientales las que determinan las características organizacionales en el ambiente se localizan las explicaciones causales de las organizaciones. Los sistemas culturas, políticos, económicos, afectan continuamente la organización. Nada es absoluto en las organizaciones ni en su administración; todo es relativo. La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio **([1]).**

1.1.4. La Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos está influenciada fundamentalmente por las suposiciones existentes en la organización respecto de la naturaleza humana.

De la misma manera las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, se utilizan varios principios que configuran la manera en que se administran los recursos humanos.

Es necesario hacer algunas consideraciones sobre la administración de Recursos Humanos como una disciplina por la cual se encierran un conjunto de conocimientos, técnicas y prácticas que al ser aplicados en la organización y su personal que permite establecer sistemas racionales y lógicos de esfuerzo común, para el logro de objetivos organizacionales. Por tal aspecto el elemento humano es de vital importancia dentro de la organización ya que el esfuerzo grupal permite alcanzar objetivos trazados.

La organización como una disciplina técnica y científica tiene como objeto de estudio el comportamiento de las organizaciones y colaborar en la toma de decisiones.

“El personal es el factor común de la organización ya que gracias a él se logra la eficiencia en los diversos sectores de la organización. Por ello la ayuda y actitud del personal establece los resultados que se obtienen en los servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aun la misma Administración General” ([2]).

Es necesario señalar que la Administración de personal no debe identificarse con la Administración General. Si bien ambas cuentan con los elementos similares cabe hacer notar que la Administración de Recursos Humanos es parte de la Administración general, cuenta con características propias y técnicas completamente específicas, a través de las cuales brinda apoyo para el logro de los objetivos generales de la organización, colaborando paralelamente a la Administración General.

1.1.5. Carácter múltiple de la Administración de Recursos Humanos

1.1.5.1. Técnicas para ambientes externos e internos de la organización

a) Técnicas utilizadas en el ambiente externo:

- Investigación de mercado de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección.
- Investigación de salarios y beneficios.
- Relaciones con el sindicato.
- Relaciones con instituciones de formación profesional.
- Legislación laboral.

b) Técnicas utilizadas en el ambiente interno:

- Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación de cargos.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Plan de carreras.
- Plan de beneficios sociales.
- Política salarial.
- Higiene y seguridad.

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas que son los sujetos de su aplicación.

1.1.5.2. Técnicas de la ARH Aplicadas sobre las Personas

a) Aplicadas directamente sobre las personas:

Reclutamiento; Entrevista; Selección; Integración; Evaluación de desempeño; Capacitación y Desarrollo de recursos humanos.

b) Aplicadas indirectamente sobre las personas, a través de:

1. **Cargos ocupados:** Análisis y descripción de cargos; evaluación y clasificación de cargos; higiene y seguridad.
2. **Planes genéricos:** Planeación de recursos humanos; Banco de datos; Plan de beneficios sociales; Plan de carreras y Administración de salarios.

1.1.6. Carácter Contingencial de la Administración de Recursos Humanos

La ARH es contigencial, que depende de la situación organizacional del ambiente, tecnología, las políticas y directrices vigentes, filosofía administrativa predominante, la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La ARH no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

1.1.7. La ARH como Responsabilidad de Línea y Función de Staff

Toda la organización comparte la responsabilidad de la ARH. Ésta es una responsabilidad de línea donde cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño y una función de staff, asesoría que el organismo de ARH ofrece a cada jefe. El organismo de staff de RH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados. Además de asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargo, etc. El administrador de RH no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento.

1.1.8. La ARH como Proceso

La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas es buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas, trabajar, desarrollarles, recompensarles o monitorearles y controlarlas.

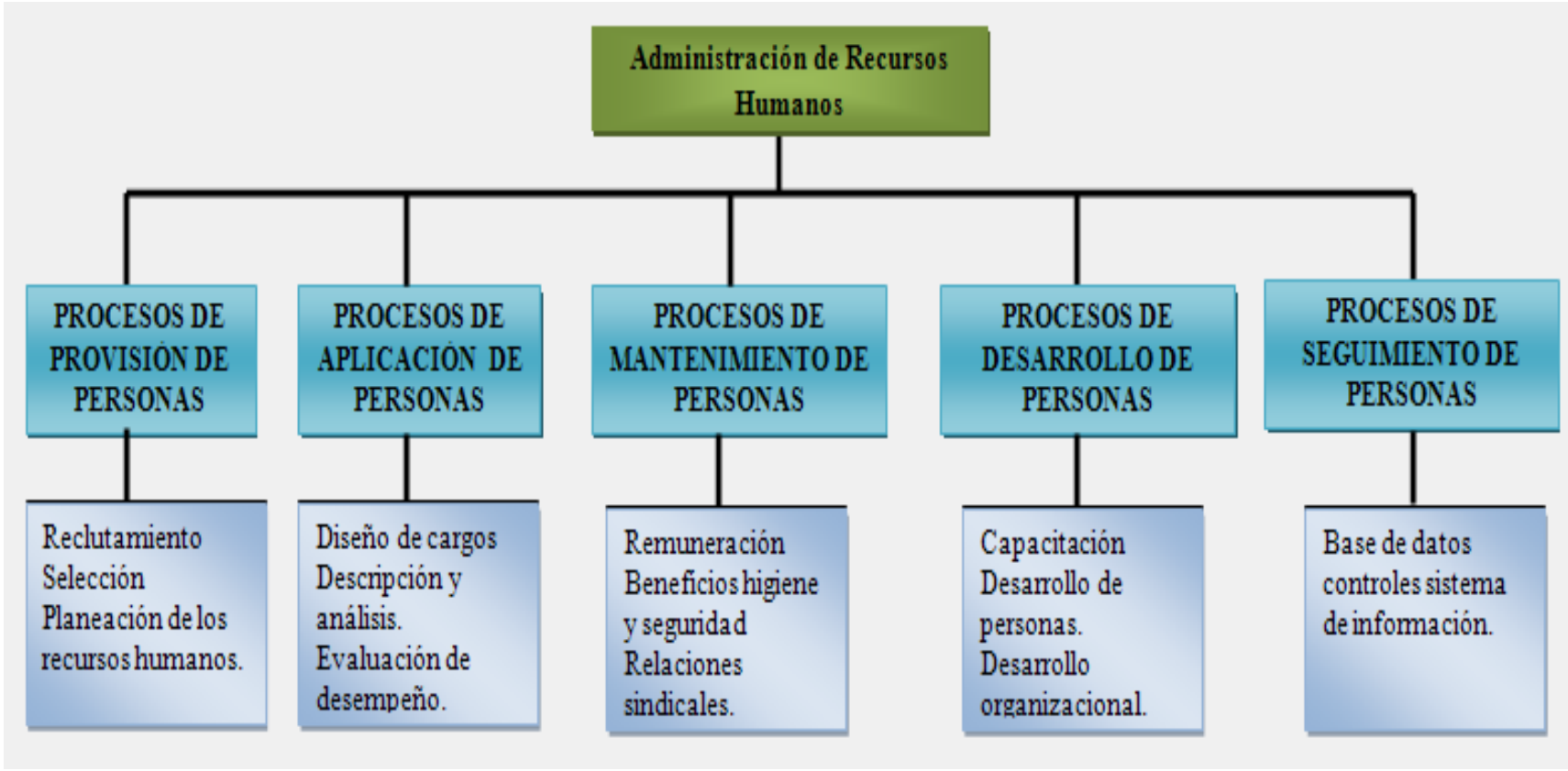
Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control del personal.

CUADRO N^0 2

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quien ira a trabajar en la organización.	Investigación de mercado de RH. Reclutamiento de personal, Selección de personal.
Aplicación	Que harán las personas en la organización.	Integración de personas, Diseños de cargos, Descripción y análisis de cargos, Evaluación de desempeño humano.
Mantenimiento	Como mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración, compensación,Beneficios,servicios sociales, Higiene y seguridad en el trabajo y Relaciones sindicales.
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación y Desarrollo organizacional.
Seguimiento y Control	Como saber quiénes son y que hacen las personas.	Base de datos y sistemas de información: Controles, frecuencia, productividad y balance social.

Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingenciales o situacionales que varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos **([3]).**

1.1.9. Procesos y Subproceso de Administración de Recursos Humanos



1.2. La Administración General

Para definir conceptualmente la naturaleza de la administración de recursos humanos es necesario considerar a la administración como disciplina, la cual se denota un conjunto de conocimientos, principios, técnicas y prácticas, donde cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo corporativo atreves de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr, como se puede apreciar en el ser humano es primordial para el logro de los objetivos de la empresa u organización, de ahí la importancia que se debe dar al personal y principalmente a la administración de recursos humanos.

"El personal es el común denominador de la eficacia de los demás factores, ya sea que estos son operados por hombres, por ello la ayuda y actitud del personal condiciona los resultados que se obtenga en rodos los servicios de ventas, finanzas, registros y aun en la misma administración general"·

Cabe aclarar que la administración de personal no debe identificarse con la administración general, si bien como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con esta, de donde se hace notar que la administración de Recursos Humanos contempla aun solo sector de lo que es la administración general , donde la misma tiene su característica, reglas y técnicas completamente especificas atreves de la cual se contribuye al logro de los objetivos generales de la empresa y al mismo tiempo se apoya ala administración general.

1.3. La Gestión de Recursos Humanos y la Actividad Empresarial

Si hay algo fundamental para alcanzar niveles de productividad y competitividad en las diferentes organizaciones que integrenel sistema productivo de un país, es la necesidad de otorgar una mejor atención a los recursos humanos como un factor clave y potencial. Para la generación de ventajas competitivas al margen de la existencia inicial o no de ventajas comparativas que pudiera contar cualquier organización.

Sin embargo, para quienes todavía sostienen que el desarrollo de un país esta en relación directa a la existencia de mayores recursos naturales, financieros y tecnológicos.

La importancia que tiene el factor humano como recurso potencial para la generación de riquezas de los países y sus organizaciones, no obstante la realidad muestra que en los países como el nuestro no pareciera haber cobrado la importancia necesaria para el desarrollo de nuestras organizaciones, toda vez que a diferencias de los recursos naturales el recurso humano es el factor potencial dinámico capaz de crear y transformar otro recurso.

Entonces resulta que una organización puede ser que cuente con grandes inversiones equipos y tecnologías, etc. Y si no cuenta con el personal capaz de operar tales recursos, y lo que es más fundamental que dicho personal capaz de operar tales recursos, y lo que es más fundamental dicho personal no tenga la motivación suficiente como para asumir con responsabilidad sus funciones, se pone en riesgo la sobre vivencia de la organización de ahí que es posible sostener que el recurso humano se constituye el recurso clave y determinante para el éxito como también para el fracaso de las organizaciones.

Fernando Arias Galicia sostiene:

"Que las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse sin exageraciones que una organización es el retrato de sus miembros" ([4]).

Frente a esta realidad es necesario destacar el papel de administrador respecto al manejo e integración de los recursos organizacionales en el marco de los desafíos actuales emergentes del sistema globalizante y del mercado libre donde la generación de ventajas comparativas sostenibles resulta ser la llave que abra las posibilidades, pero que el administrador asegure la supervivencia de la organización.

1.4. Naturaleza y Alcance de los Recursos Humanos

Para lograr una comprensión inicial de la administración de recursos humanos debemos preguntarnos primero que hacen los gerentes o los administradores. Antes de encontrar respuestas es necesario precisar los conceptos sobre la gerencia y administración que por lo general se conciben como sinónimo, empero apelando al origen etimológico queda todavía un vacío susceptible de ser objeto de estudio sin embargo existe una conceptualización común de estos términos cuando la referencia es sobre la responsabilidad de quienes asuman la conducción de una organización de donde el gerente y el administrador asumen la responsabilidad de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través del esfuerzo coordinado de otros.

En este sentido como base referencial para precisar la naturaleza de los recursos humanos como disciplina científicas denota la aplicación del proceso administrativo para la conducción, manejo e integración racional de los recursos humanos organizacionales, con el fin de lograr la eficiencia y eficacia sostenible de las organizaciones.

En consecuencia la gestión de recursos humanos desde el punto de vista amplio es un área funcional de la disciplina administrativa y bajo esta perspectiva la administración de recursos humanos, se definirá como la aplicación del proceso administrativo para la captación, empleo, mantenimiento, desarrollo racional del esfuerzo, experiencias, conocimientos, habilidades, etc. De los miembros de la organización de su personal y por ende del país en general.

Desde el punto de vista más estricto la administración de recursos humanos es una responsabilidad de los jefes de línea independiente de sus posiciones jerárquicas dentro de su estructura organizacional. Esta responsabilidad se explica en el hecho simple de que no hay organización sin personas. Las personas son aquellas para todo proceso de conversión sin embargo son los únicos recursos vivos y dinámicos capaces de desarrollar otros recursos inactivos.

La administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en el procedimiento de la organización, ya que dicha acción está relacionada con el elemento dinámico como ser el personal.

El hecho de que vayan evolucionados los conocimientos en la ciencia de la Administración y constantes movimientos en la legislación laboral de los diferentes países y demás avances tanto científico como tecnológicos han hecho de que se vaya incrementando la importancia del estudio de la administración de recursos.

Dentro de la naturaleza de la administración de recursos humanos, se encuentran inmersos conceptos de otras ciencias como ser la psicología, ingeniería de sistemas, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, etc. Por tales aspectos la administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria que se dirige a varios campos del conocimiento **([5]).**

1.5. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos se definen como parámetros para medir los resultados alcanzados.

La administración de recursos humanos mencionan los siguientes objetivos que se detallan a continuación:

- **Objetivos Sociales:** La administración de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social.
- **Objetivos de la Empresa:** El ámbito de responsabilidad de la administración de los recursos humanos es solo una parte de la organización global, la cual se ha fijado objetivos similares, pero debe existir relación entre objetivos de la empresa y objetivos de recursos humanos que muchas veces coinciden en la práctica.
- **Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa es otro objetivo importante de la administración de los recursos humanos cuando las necesidades de la empresa se cubren insuficientemente, se debe incurrir en despidos de los mismos lo cual genera un clima organizacional negativo para la empresa.
- **Objetivos Individuales:** Contribuiral logro de las metas a que cada trabajador se ha señalado también es una función un objetivo de administración de recursos humanos, porque cuando los objetivos individuales no se cumple la motivación de los empleados decrece donde disminuye el nivel de desempeño.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación de desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos. **([6])**

1.6. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas representan guías de acción, sirven para dar respuestas a aquellos aspectos que pueden representarse y a las ves hacen que el personal subordinado pueda solucionar algunos casos sin necesidad de acudir a sus superiores. Por tanto las organizaciones ponen en práctica la política de recursos humanos que más les convengan y estén de acuerdo a su filosofía y necesidades. Una política de recursos humanos debe contener lo que la organización quiere en los aspectos siguientes:

1. Políticas de provisión de Recursos Humanos: En la que se debe señalar el lugar en qué condiciones y como recoger los recursos necesarios para la empresa basada en técnicas de reclutamiento preferidas por la organización.

También se deben señalar los criterios de selección de los recursos humanos en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia. También se debe definir como integrar a los nuevos participantes en el ambiente interno de la organización, ya sea con rapidez y suavidad.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos: En este punto se deberá determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.), para el

desempeño de tareas atribuciones que se den en la organización, criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, también se deben ver los criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos: Se deberán determinar los criterios de remuneración directa de los participantes teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo. También se debe ver cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, criterio relativo a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodeen el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos: Se debe determinar sus criterios de diagnósticos y programación de la preparación y reciclaje constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización.

5. Políticas de control de recursos humanos: Se debe ver cómo mantener un banco de dato capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización, además los criterios para auditorias permanentes de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización **([7]).**

1.7. Dificultades Básicas de la Administración de Recursos Humanos

1. La ARH tiene que ver con medios y no con fines; cumple una función de asesoría cuya finalidad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

2. Maneja recursos vivos, complejos, diversificados y variables: las personas.

3. Los recursos humanos están distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.

4. La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia; no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen.

5. La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control. De ahí que esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.

6. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados.

7. La ARH no trata directamente con fuentes de renta. Las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.

8. La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos.

1.8. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.8.1. Mercado de Recursos Humanos y Mercado Laboral

La palabra mercado implica:

- Lugar donde se efectuaban antiguamente los intercambios de mercancías y por tanto el local donde se reunían vendedores y compradores.
- "Espacio económico" donde se realizan intercambios de bienes y servicios elaborados y ofrecidos por los productores, y demandados por los compradores.

Mercado laboral:

Está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar. En esencia lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo, cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo, el mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías.

El empleo significa utilización del trabajo humano, la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona, a cambio de cierta remuneración.

1.8.2. Reclutamiento del Personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, además el reclutamiento debe suministrar la selección de materia prima básica (Candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento llevado a cabo tomado como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización que consiste en realizar

actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir el objetivo.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnica de reclutamiento por aplicar.

Las tres fases de la planeación es la investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizaran. La planeación del reclutamiento cumple el propósito de estructura el sistema de trabajo que se desarrollara.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización que consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capases de proveer a la organización de número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Que necesita la organización en términos de personas.

2. Que puede ofrecer el mercado de RH.

3. Que técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

La planeación reclutamiento tiene la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.

1.8.2.1. Investigación Interna

Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significaran nuevos aportes de recursos humanos. Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante que debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son las necesidades de personal y cueles son del perfil y sus características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En muchas

organizaciones esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación del personal.

1.8.2.1.1. Planeación del Personal

Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia de Administración Recursos Humanos elabora la planeación de recursos humanos de la organización. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante.

1.8.2.2. Investigación Externa

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmento y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación de mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación de mercados se refiere a la descomposición de este en segmentos de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones deferentes, utiliza distintos medios de comunicación y en consecuencia, debe estudiarse de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento utilizada son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto del elegido para reclutar obreros no calificados.

La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentado tanto la proporción de candidatos escogidos para la selección, como los candidatos admitidos.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

1.8.3. Reclutamiento del Personal Interno y Externo

El programa de reclutamiento de personal debe responder a una adecuada planificación que considere los movimientos de personal que diariamente se

presentaran en la organización y los requerimientos de nuevos cargos, como resultados de la misma expansión de la organización. Es decir, la oficina de personal deberá poseer con suficiente antelación de los candidatos que se requerirán para cubrir una vacante o una creación.

En un gobierno nacional o en una gran empresa, el reclutamiento debe hacerse antes de que se presente la necesidad de cubrir el cargo, de lo contrario el funcionamiento normal de la institución se vería afectado si la oficina de personal comienza a reclutar al momento mismo del requerimiento que se le haga. El desarrollo del proceso de reclutamiento y selección, en ocasiones puede tomar un tiempo considerable **([8]).**

1.8.3.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno es cuando al haber una determinante vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos a otro lugar.

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción del personal.
- Transferencia como promoción del personal.
- Programa de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre de departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa.

1.8.3.2. Ventajas del Reclutamiento Interno

Es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento son las siguientes:

- Es más económico porque evita los gastos en anuncios de periódico u honorarios a empresas.
- Es más rápido porque se evita las demoras frecuentes de reclutamiento externo.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

1.8.3.3. Desventajas de Reclutamiento Interno

El reclutamiento del personal interno presenta las siguientes contras:

- Exige que los nuevos empleados tenga cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresa.
- Puede generar conflictos de intereses.

1.8.4. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos extraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

1.8.4.1. Ventajas del Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas como:

- Lleva sangre nueva y experiencia nueva ala organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

1.8.4.2. Desventajas del Reclutamiento Externo

A continuación se menciona las siguientes desventajas como:

- Por lo general tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más claro y exige inversiones gasto indirecto.
- En principio es menos seguro que reclutamiento interno**.**

1.8.5. Técnicas del Reclutamiento del Personal

Las principales técnicas que cuenta el reclutamiento se detalla a continuación:

- Consulta de archivo de los candidatos.
- Recomendación de los candidatos de parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la Empresa.
- Contactos con los sindicatos y asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas.
- Conferencia y ferias de empleo en universidades y área públicas.

1.8.6. Medios de Reclutamiento

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por el mecanismo de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio

de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el mercado de RH está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa), o disponibles (desempleado). Los candidatos ocupados disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleos o desean cambiar de empleo). Los candidatos empleados, ya sean reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben dos medios de reclutamiento: interno y el externo

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.

1.8.7. El Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal.

La requisición de empleo (RE) es un punto importante de arranque: ¿Quién da la salida? la emisión de una requisición de empleo o de personal presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material. En este caso, cuando la persona encargada la recibe, verifica si en los anaqueles se tiene el material solicitado para entregárselo al solicitante, en caso contrario, emite una orden de compra para que el material sea adquirido de algún proveedor. En el caso de la requisición de empleo, cuando el departamento de reclutamiento la recibe, este verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible, sino es el caso, debe reclutarlo por medio de las técnicas de reclutamiento particularmente más indicadas **([9]).**

1.8.8. Evaluación de los resultados

El reclutamiento no es una actividad que pueda ser aislada de la estrategia de la empresa, como los negocios cambian y surgen nuevas funciones cada día, es indispensable contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a esos cambios constantes. ***De ahí el lema de muchas empresas: reclute hoy el ejecutivo de mañana.***

En GessyLever, los directores de sus divisiones se dedican a proyectar el futuro del negocio para la próxima década, pues existe cinco años, cuando estarán ascendiendo en el cuadro de la compañía.

Existen tres criterios para evaluar el reclutamiento: medidas globales orientadas hacia el reclutador y medidas orientadas hacia el método utilizado para el reclutamiento **([10]).**

1.8.9. Selección del Personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

La selección del personal busca entre sus candidatos reclutados a los más adecuados para el puestos adecuado que existen en la empresa, con la interacción de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

También la selección busca solucionar dos problemas básicos como:

- La adecuación de la persona en el trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

1.8.9.1. Proceso de Selección

Este proceso funciona como se compusiera de varias etapas o fases consecutivas que pasa el candidato. En las etapas iníciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas por lo que se deja las técnicas más claras y sofisticadas para el final.

Las principales alternativas para el proceso de selección son las siguientes que se detallan a continuación:

a. Selección con único acto para decidir: Es el caso que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimiento.

b. Selección secuencial de dos actos de dediciones: Se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato

c. Selección secuencial de tres actos de decisión: Es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

d. Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: En este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección.

1.8.9.2 Técnicas de Selección

Para cumplir con esta pesada responsabilidad es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas las intuiciones y la buena voluntad no se pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

Las técnicas de selección son las siguientes:

- **La Entrevista:** Que es una forma de comunicación interpersonal que su objetivo es proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.
- **Pruebas Psicológicas:** Consiste en hacer una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.
- **Pruebas de Trabajo:** Las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

1.8.9.3 Examen médico de admisión:

Una vez que el candidato es seleccionado por el supervisor o titular del departamento donde prestara servicios, procede a practicarle un examen médico para determinar se estado de salud física y mental**.** Esta fase del proceso de selección cuando a la empresa le interesa conocer el estado de salud del candidato para evitar la transmisión de una enfermedad contagiosa al personal de la organización. **([11]).**

1.8.9.4 Selección como un Proceso de Decisión

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan

requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicito para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y de función staff (prestación de los servicios del departamento especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

a) Modelo de colocación: Cuandono se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir a rechazo alguno.

b) Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: si se rechaza, queda eliminado del proceso ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

c) Modelo de clasificación: Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretende llenar.

1.8.9.5 Bases para la Selección de Personas

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

1.8.9.5.1 Recolección de Información acerca del Cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

- **Descripción y análisis del cargo:** Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo.
- **Aplicación de técnicas de los incidentes críticos:** Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigorosamente todos los hechos y comportamiento de los ocupantes del cargo considerado, que ha producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.
- **Requerimiento de personal:** Verificación de los datos consignados en el requerimiento a cargos del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante del cargo.
- **Análisis del cargo en el mercado:** Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
- **Hipótesis de trabajo:** En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante **([12]).**

1.9 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño, el diseño del cargo.

1.9.1. Socialización Organizacional

Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en las organizaciones en consecuencia, el ingreso es restrictivo y selectivo. Solo algunas personas tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos.

La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro las bases premisas de funcionamiento de la organización y el cual será su colaboración es este aspecto. Debido a la socialización el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción a ingresar en la organización: se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior,

obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones.

1.9.2. Métodos para Promover la Socialización

Los métodos que las organizaciones utilizan para promover la socialización entre los nuevos empleados y los antiguos son muy variados. En algunas organizaciones la socialización es contundente, como le de los estudiantes novatos en escuelas y universidades. En las empresas la socialización organizacional es un proceso de aplicación que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el periodo inicial del empleo. Este proceso utiliza una gran variedad de métodos de los cuales los más utilizados son:

- Planeación del proceso selectivo: Esquema de entrevistas de selección mediante el cual el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas a la vista .
- Contenido Inicial de la Tarea: El gerente puede asignar al nuevo empleado tareas retadoras y capaces de garantizarle el éxito al comienzo de la carrera de la organización y entregarle después tareas gradualmente más complejas y cada vez más exigentes.
- Papel del Gerente: Para el empleado nuevo, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se encargue de ser el tutor del nuevo empleado y lo oriente, le guie durante el periodo inicial en la organización.

1.9.3. Diseños de Cargos

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

a) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).

b) Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).

c) A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir la relación con su jefe.

d) A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad), es decir la relación con los subordinados.

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

En la actualidad los cargos se adaptan y ajustan al desempeño profesional de las personas: es lo que denomina enriquecimiento o ampliación de los cargos. Además, los cargos están dejando de ser individuales y aislados socialmente para convertirse en actividades de equipos con elevados contenidos sociales. Todo esto se lleva a cabo con la finalidad o propósito de mejorar la calidad de vida en el trabajo, es decir, el grado de satisfacción delas personas con sus actividades y la organización.

1.9.4. Descripción y Análisis de Cargos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la Periocidad de la ejecución (cuando lo hace), y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes de las responsabilidades que pretende.

Un cargo puede estar descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

1.9.4.1. Análisis de Cargos

Se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que los cargos exijan a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre si: la descripción se orienta al contenido del cargo, en cambio el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones del cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

1.9.5. Objetivos de la Descripción y Análisis de Cargos

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia: reclutamiento y selección, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo,

evaluación de cargos, proyecto de equipos y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos.

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos.

Los principales objetivos son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.

2. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.

3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación del personal.

4. Determinar las escalas salariales, mediante la evaluación y clasificación de cargos, según su posesión de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.

5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

1.9.6. Evaluación del Desempeño Humano

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean, porque la evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestras vidas, así como en las organizaciones.

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

1.9.6.1. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos adopta por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al

órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica filosofía de acción.

- **Gerente:** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de evaluación.
- **El empleado:** Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación.

1.9.7. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Dar la oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

1.9.8. Métodos para la Evaluación del Desempeño

Los principales métodos de evaluación de desempeño son:

1. Método de las Escalas Graficas: Este método evaluación el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
2. Método de Elección Forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.
3. Método de Investigación de Campo: Es el método más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior en mediato su desarrollo en el cargo y en la organización.
4. Método de Incidentes Críticos: Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de los subordinados.
5. Métodos mixtos.

1.9.9. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. **Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y sobre todocontando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y que mediante este sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. **Beneficios para el subordinado:**

- Conocer las reglas de juego, es decir los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.

3. **Beneficios para la organización:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo **([13]).**

1.9.10. Aplicaciones de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. **Proceso de admisión de personas:** La evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y la planeación de recursos humanos, es la base de la información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas delos nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades de negocio.

2. **Procesos de aplicación de persona:** Proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
3. **Procesos de compensación de personas:** Indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización.
4. **Proceso de desarrollo de personas:** Indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuales son los empleados que necesitan entrenamiento y cuáles son los resultados de los programas de entrenamiento.
5. **Procesos de mantenimiento de personas:** Indica el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
6. **Proceso de monitoreo de personas:** Proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo.

1.9.11. Evaluación de Desempeño mediante Escalas Graficas

El método de escalas de graficas reduce las opciones de evaluación, lo cual limita las posibilidades del evaluador.

1.9.11.1. Ventajas

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
- Proporciona fácil retroalimentación de datos evaluado.

1.9.11.2. Desventajas

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
- Produce efecto generalizador (efecto de halo), si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
- Falla por la categorización y homogenización de las características individuales.
- Limitación de los factores de evaluación: funciona como un sistema cerrado.
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

1.9.12. Evaluación de Desempeño por Selección Forzada

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento.

1.9.12.1. Ventajas

- Evita el efecto de generalización (efecto de halo), en la evaluación.
- Reduce la influencia personal del evaluador, es decir la subjetividad
- No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

1.9.12.2. Desventajas

- Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
- No permite obtener conclusión de los resultados.
- Ninguna participación activa del evaluado.

1.9.13. Evaluación de Desempeño mediante Investigación de Campo

Es uno de los métodos más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función staff, en el proceso de evaluación de desempeño.

1.9.13.1. Ventajas

- Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función staff (el DRH asesora), en la evaluación de desempeño.
- Permite plañera acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.).
- Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
- Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.
- Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

1.9.13.2. Desventajas

- Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
- Proceso de evaluación lento y demorado.
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

1.9.14. Evaluación de Desempeño mediante Incidentes Críticos

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremos que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso).

1.9.14.1. Ventajas

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
- Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realzadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
- Método de fácil montaje y utilización.

1.9.14.2. Desventajas

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad **([14]).**

1.9.15. Principios de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son que se mencionan a continuación:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamiento ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización, conflictos por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio, errores en la utilización de técnicas y herramientas, problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros **([15]).**

1.9.16. Consecuencias de no realizar Evaluaciones del Desempeño

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.

- Resta la transparencia al sistema de estímulos y proporciones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre el jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

REFERNCIAS DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- [1]CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, México DF, 2001.
- [2]REYES PONCE, Agustín; Administración del Personal, Limusa, México, 1979.
- [3]CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, México DF, 2001.
- [4]ARIAS Fernando; Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1979.
- [5]REYES PONCE, Agustín; Administración del Personal, Limusa, México, 1979.
- [6]CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 8va. Edición, México DF, 2007.
- [7]CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, México DF, 2001.
- [8](AMARO GUZMÁN Raymundo, Administración de Personal, Limusa Noriega, 1990) Cuarta Edición
- [9]CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 8va. Edición, México DF, 2007.
- [10]CHIAVENATO Idalberto, Gestión de Talento Humano, Mc Graw Hill, Interamericanas, 2002
- [11]AMARO GUZMÁN Raymundo, Administración de Personal, Limusa Noriega, 1990, Cuarta Edición.
- [10]CARBALLO FLORES, Dieter William; VALDEZ SEGOVIA, Alejo; Administración de Recursos Humanos.
- [11]CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, México DF, 2001.
- [12]CHIAVENATO Idalberto, Gestión de Talento Humano, mc Graw Hill, Interamericanas, 2002.
- [13]CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, México DF, 2001.
- [14]CHIAVENATO Idalberto, Gestión de Talento Humano, mc Graw Hill, Interamericanas, 2002.
- [15] www. Monografia.com.

ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA

2.1.INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizara un diagnostico que consiste en efectuar un análisis Micro Entorno, donde se describe todos los aspectos internos en el SEDAG.

Donde se conocerá las condiciones en la que desarrolla la misma de tal forma que nos permitirá saber cómo está organizada en su plan estratégico y las operaciones de cada una de sus actividades programadas.

2.2.ANTECEDENTES GENERALES

2.2.1. Reseña Histórica del SEDAG

La historia del Servicio Departamental Agropecuario, se refiere a instituciones que tenían el compromiso de desarrollar el sector, así como el Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA), Unidad de Agricultura y Ganadería de la Prefectura y otras que fueron reestructuradas de acuerdo a disposiciones legales en actual vigencia.

El D. S. 25060 (2/06/98) establece la Nueva Estructura Orgánica de las Prefecturas de Departamento, dentro las previsiones de la Ley 1654 (28/07/95) y en su Art. 2º, párrafo VI, inc. B crea los Servicios Departamentales como estructuras operativas de las prefecturas encargadas de administrar sectores de gestión con manejo especializado, entre los que se encuentra el Servicio Departamental Agropecuario.

En aplicación a este Decreto Supremo, se promulga el D. S. Nº 25297 (04/02/99) que define el modelo básico sectorial de organización para el funcionamiento del Servicio Departamental Agropecuario y el Consejo Departamental de Tarija, emite la Resolución Nº 057/99 (24/08/99) que autoriza al Señor Prefecto y Comandante General del Departamento la aprobación de la Estructura Organizacional y del Manual de Organización y Funciones del Servicio Departamental Agropecuario, los

mismos que son aprobados mediante Resolución Prefectural Nº 131/99 y entran en vigencia el 01/09/99 en cuya estructura a nivel técnico operativo contiene las Unidades de Promoción Productiva y Coordinación y Supervisión. En este marco el IBTA es absorbido por la U. P. P. sin lograr su integración.

2.2.2. Antecedentes del SEDAG

En la década de los ochenta, el Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA), ambicionó tomar la ruta de extensión agropecuaria como modelo para marcar un hito en el desarrollo agropecuario planificado. Durante los años noventa, se desarrolló el Programa Nacional de Investigación Agropecuaria ejecutado por el IBTA con financiamiento del Banco Mundial, este no tuvo continuidad con una segunda fase (sistema de extensión) que difunda lo investigado; mas estuvo centrado en investigación básica con limitado contacto con pequeños y medianos productores del agro, entonces se aplicaron modelos de "pre extensión" que no tuvieron el efecto esperado.

En Tarija, entre 1992 y 1994, la Corporación de Desarrollo de Tarija (CODETAR) dio recursos para investigación y transferencia de tecnología agropecuaria en rubros de interés regional (más allá de programas nacionales del IBTA), a través de la Unidad Operativa Regional IBTA Tarija (U.O.R.I.T.) en el marco de un convenio CODETAR e IBTA. La corta duración de este Programa Departamental por cambios en decisiones políticas en la Corporación, cortaron el proceso de transferencia efectiva a productores del agro tarijeño.

A finales de los noventa vino la disolución del IBTA con la creación de los SEDAG a nivel nacional en todos los departamentos. Esto generó un período de incertidumbre y transición que para el caso de Tarija gracias a fondos de la Prefectura del Departamento se mantuvo durante algunos años como "IBTA-Tarija". La idea fue desarrollar proyectos de investigación y transferencia tecnológica en rubros de interés regional. Actualmente se presenta un nuevo reto; una vez aprobada la Ley de Autonomías y Descentralización Administrativa Andrés Ibáñez, y establecido el

nuevo Gobierno Autónomo del Departamento de Tarija, el Servicio Departamental Agropecuario tiene el reto importante de ser la entidad nexo del Gobierno Departamental con el sector productivo, diseñando estrategias dirigidas al mejoramiento de la producción, readecuando su labor institucional en pos de un territorio con el máximo aprovechamiento de sus recursos naturales con productores altamente capacitados y competitivamente desarrollados, capaces de encarar el desarrollo departamental desde otro ámbito productivo como es la producción agropecuaria.

El aprovechamiento de nuestros recursos hidrocarburífero representan una tarea importante, el asignar los recursos por este concepto para el desarrollo del sector productivo del departamento, donde cada uno de los productores agropecuarios deben tener bien clara la labor a desarrollar, enmarcados y convencidos que las potencialidades productivas del departamento son la base del desarrollo en el futuro. Para lo cual se encuentra en etapa de consolidación el Plan Departamental de Desarrollo Económico Social 2012 – 2016, el mismo nos indica el camino a seguir, apoyados en los pilares de desarrollo dictados desde el gobierno Departamental de Tarija.

El Servicio Departamental Agropecuario, viene ejecutando proyectos de tipo regionalizado y transversales a lo largo y ancho del departamento de Tarija, los mismos que tienen un periodo más de ejecución, por otro lado es menester tener la visión clara de la ejecución de nuevos proyectos los cuales realcen la potencialidades de las regiones productoras por lo que, se elaboraron nuevos proyectos dirigidos a coadyuvar con el rumbo institucional, y por ende del departamento de Tarija.

2.3.ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL SEDAG

2.3.1. Visión

“Servicio Departamental Agropecuario, una institución eficiente, propositiva y generadora de instrumentos de desarrollo para el sector agropecuario departamental, con liderazgo en la capacitación y asistencia técnica integral al productor, ejecutora

de programas y proyectos con enfoque de equidad, idoneidad, transparencia, solidaridad y calidad técnica; dirigida a garantizar la seguridad y soberanía alimentaria, mediante un manejo sostenible de los recursos naturales".

2.3.2. Misión

"Proporcionar servicios de capacitación y asistencia técnica integral al sector agropecuario departamental, orientados a la transferencia tecnológica, asesoramiento planificado y oportuno y gestión de alternativas de diversificación productiva rentable y competitiva, dirigida hacia la seguridad y soberanía alimentaria y el desarrollo sostenible, con la finalidad de fortalecer y diversificar el aparato productivo, con base en los pequeños productores y organizaciones productivas comunitarias como eslabones primarios estratégicos de las cadenas productivas".

2.3.3. Objetivos

2.3.3.1.Objetivo General

"Desarrollar una instancia pública eficiente de prestación de SERVICIOS dirigido al pequeño productor del agro tarijeño, logrando una mayor y mejor participación del sector, que coadyuve al incremento de la productividad de sistemas productivos locales priorizados, traducido en mayores ingresos y disponibilidad de alimentos; formando localmente personal especializado dirigido al fortalecimiento de las organizaciones económicas comunitarias locales".

2.3.3.2.Objetivo Especifico

- Desarrollar una instancia pública eficiente de prestación de servicios dirigidos al pequeño productor del agro tarijeño, logrando una mayor y mejor participación del sector.
- Coadyuvar al incremento de la producción y productividad de sistemas productivoslocales priorizados, mediante la transferencia y difusión de tecnologías agropecuarias adecuadas que se traducirá en mayores ingresos y seguridad alimentaria.
- Formar localmente personal especializado fortaleciendo las capacidades de la organización económica local.

2.3.4. Estrategias Plan Nacional de Desarrollo (PND)

El Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para vivir bien,tiene como referencia los siguientes ejes estratégicos:

- **Estrategia económica:** Bolivia Productiva, basada en los sectores que conforman la matriz productiva y los que coadyuvan a su funcionamiento.
- **Estrategia socio comunitario:** Bolivia Digna, incluye los sectores distribuidores de factores y medios de producción y servicios sociales.
- **Estrategia de relacionamiento internacional:** Bolivia Soberana, comprende las relaciones económicas, políticas y culturales e incluye a los sectores vinculados con el comercio e intercambio de bienes, servicios y capitales.
- **Estrategia del poder social:** Bolivia Democrática, comprende a los sectores que promoverán el poder social territorializado.

2.4.ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DEL SEDAG

2.4.1. Análisis del área de Mercadotecnia

El servicio departamental agropecuario, SEDAG es una institución desconcentrada de la gobernación autónoma del departamento de Tarija, que trabaja estableciendo un nexo entre la gobernación y el sector productivo, mediante el diseño de estrategias y la implementación de proyectos dirigidos al mejoramiento de la producción, utilizando los recursos naturales de manera responsable, promoviendo la participación de todos los productores del departamento, asimismo busca tener un sector agropecuario productivo, organizado, competitivo con acceso a servicios técnicos especializados, tecnología adecuada e infraestructura moderna, que se encuentre integrado e impulsen el desarrollo económico del departamento, produciendo en forma sustentable y sostenible, en los diferentes rubros productivos con un principio innovador y participativo que permita mejorar la calidad de vida de las familias campesinas del departamento.

2.4.2. Análisis del Área Financieras

El SEDAG durante la gestión 2012 cuenta con los siguientes proyectos que actualmente se están ejecutando en distintas zonas del departamento.

a) Unidad Agrícola

Tiene por finalidad desarrollar de manera eficiente servicios y proyectos dirigidos a los productores del departamento, para acompañar el trabajo que realiza y coadyuvar al incremento de la producción.

La unidad agrícola cuenta con los siguientes proyectos que se detalla a continuación:

- Desarrollo estratégico comercial de semillas cultivos tradicionales Tarija.
- Mejoramiento competitivo de la manzanilla de altura.
- Transferencia tecnológica y difusión de germoplasma en ovinos, forraje, papa y haba en la zona andina.
- Centro de producción de semillas agamitas del departamento de Tarija.
- Trasferencia tecnológica y difusión de germoplasma en cítricos y caña de azúcar en Bermejo.
- Desarrollo complejo hortofrutícola en el departamento de Tarija.
- Transformación tecnológica y difusión de germoplasma, carosos, pepita, maíz y arveja en el valle central.
- Mejoramiento a los procesos de comercialización y producción de haba en la zona alta.
- Fortalecimiento a la cadena productiva de haba en la zona alta.

b) Unidad Pecuaria

Trabaja para optimizar las condiciones de vida en el área rural, a través del mejoramiento de la producción pecuaria campesina, reconociendo, promoviendo y fortaleciendo las potencialidades productivas y revalorizando su rol económico, cultural, social y ambiental en el departamento.

La unida pecuaria posee los siguientes los proyectos:

- Fortalecimiento a la cadena productiva de camélidos.
- Investigación y transferencia tecnológica para la ganadería campesina
- Desarrollo del complejo productivo de bovinos

c) Unidad Innovación Tecnológica

Promueve la producción de material agrícola y pecuario de alto valor genético, con certificación para el suministro a los productores del agro, así mismo brinda servicios

N^RO.	PROYECTOS	LOCALIZACIÓN	N^RO. DE PERSONAL

de laboratorios a precios de fomento, validación de nuevas tecnológicas agrícolas y pecuarias para la oferta de servicios que permiten incrementar la producción y productividad del sector.

La unidad de Innovación Tecnológica tiene los siguientes proyectos que se nombra a continuación:

- Proyecto de mecanización del agro (PROMAGRO).

El SEDAG, durante esta gestión está trabajando con 13 proyectos, para lo cual se cuenta con un presupuesto aprobado por la Ley Financial N°211 del 23 de diciembre de 2011 (Ley del Presupuesto General del Estado – Gestión 2012) con un presupuesto aproximado de 30.833.489,00 $us.

2.4.3. Análisis del área de Producción

El Servicio Departamental Agropecuario, trabaja junto al productor en diferentes zonas del departamento y durante la gestión 2012 el SEDAG, busca encaminar el desarrollo productivo de los pequeños, medianos y grandes agricultores y ganaderos del departamento a través de las tres unidades operativas con las que cuenta la institución que son la unidad agrícola, pecuaria y de innovación tecnológica, además de los centros experimentales de producción.

La institución hasta la fecha está ejecutando 13 proyectos que llegan a beneficiar a todas las familias que se dedican a la agricultura y ganadería, donde se estimó en el mes de septiembre que se llegó a cumplir más del 70% de ejecución de los diferentes proyectos por lo cual es favorable para la misma.

1	Desarrollo estratégico comercial de semillas cultivos tradicionales Tarija.	Valle Central	2
2	Mejoramiento competitivo de la manzanill	Iscayachi	9
3	Transferencia tecnológica y difusión de germoplasma en ovinos, forraje, papa y haba.	zona Andina	15
4	Centro de producción de semillas agamitas del departamento de Tarija.	Valle Central y Zona Alta	**2**
5	Trasferencia tecnológica y difusión de germoplasma en cítricos y caña de azúcar.	Bermejo	28
6	Desarrollo complejo hortofrutícola en el departamento de Tarija.	Valles Altos, Valle Central y Subandino	12
7	Transformación tecnológica y difusión de germoplasma, carosos, pepita, maíz y arveja.	Valle Central	15
8	Mejoramiento a los procesos de comercialización y producción de haba.	Zona Alta(Iscayachi)	**8**
9	Fortalecimiento a la cadena productiva de haba.	Zona Alta (Iscayachi)	8
10	Fortalecimiento a la cadena productiva de camélidos.	Zona Alta	6
11	Investigación y transferencia tecnológica para la ganadería campesina.	zona Andina	24
12	Desarrollo del complejo productivo de bovinos.	zona Andina	14
13	Proyecto de mecanización del agro (PROMAGRO).	Valle Central	37
TOTAL			**170**

CUADRO N° 3

En el siguiente cuadro se muestra los 13 proyectos en las diferentes zonas del departamento con su respectivo personal.

Nota: En el proyecto de "Centro de producción de semillas agamitas del departamento de Tarija" y "Mejoramiento a los procesos de comercialización y producción de haba", son las mismas personas que trabajan en el proyecto de "Fortalecimiento a la cadena productiva de haba" y "Desarrollo estratégico comercial de semillas cultivos tradicionales Tarija"

2.4.4. Análisis del área de Recursos Humanos.

El sector de Recursos Humanos del SEDAG, se encuentra bajo dependencia de la unidad administrativa que está a cargo de un encargado de Recursos Humanos y un auxiliar quienes son las personas encargadas del funcionamiento de la misma.

La institución no realiza una planificación de personal establecida a principios de gestión porque en el transcurso de la gestión se sigue recibiendo proyectos de la gobernación que nuevamente se tiene que realizar una nueva contratación de personal.

A la fechase llegó a contratar un total de 216 personasque fue distribuido de la siguiente manera: el 21% para el personal administrativo y el 79% de personal para la ejecución de proyectos.

En toda institución pública cuando se hace cambio de la máxima autoridad se tiende a cambiar aproximadamente a todo el personal para el funcionamiento de la institución es por ello que el SEDAG para esta gestión 2012 está trabajando con una nueva persona a la cabeza de la misma, lo cual se quedó con el 40% del personal antiguo y se contrató el 60% de personal nuevo para llevar adelante todas las actividades.

La institución al ser pública cuenta con procedimientos y modalidades para el reclutamiento y la contratación del personal idóneo que ocupara los puestos vacantes dentro de la misma, estos son regidos mediante la ley N°2027 "Estatuto del Funcionario Público" que establece lo siguiente:

Artículo 4°.- (Servidor Público). Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley. El término servidor público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.

Artículo 5°.- (Clases de Servidores Públicos). Los servidores públicos se clasifican en:

a) Funcionarios electos: Son aquellas personas cuya función pública se origina en un proceso eleccionario previsto por la Constitución Política del Estado. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa y Régimen Laboral del Presente Estatuto.

b) Funcionarios designados: Son aquellas personas cuya función pública emerge de un nombramiento a cargo público, conforme a la Constitución Política del Estado, disposición legal u Sistema de Organización Administrativa aplicable. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.

c) Funcionarios de libre nombramiento: Son aquellas personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los funcionarios electos o designados. El Sistema de Administración de Personal, en forma coordinada con los Sistemas de Organización Administrativa y de Presupuesto, determinará el número y atribuciones específicas de éstos y el presupuesto asignado para este fin. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.

d) Funcionarios de carrera: Son aquellos que forman parte de la administración pública, cuya incorporación y permanencia se ajusta a las disposiciones de la Carrera Administrativa que se establecen en el presente Estatuto.

e) Funcionarios interinos: Son aquellos que de manera provisional y por un plazo máximo e improrrogable de 90 días, ocupan cargos públicos previstos para la carrera administrativa, en tanto no sea posible su desempeño por funcionarios de carrera conforme al presente Estatuto y disposiciones reglamentarias.

ArtículoNº19.- (Procesos de Dotación). La dotación de personal para el ejercicio de la función pública en los puestos determinados para los funcionarios de carrera, comprenderá las funciones de cuantificación de la demanda de personal, programación operativa anual individual, valoración de puesto y remuneración, reclutamiento, selección, inducción o integración. Sus modalidades, condiciones y procedimientos se sujetarán a lo previsto en el presente Estatuto, las Normas Básicas

del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias específicas.

Por otra parte la ley 1178 establece lo siguiente:

Articulo N° 9: Constituye que el sistema de administración de personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinara los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantara regímenes de evaluación y retribución de las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos**.**

2.4.4.1. Proceso de Reclutamiento y Selección

Proceso de identificar y atraer a la institución a solicitantes capaces para lospuestos vacantes son los siguientes:

1. **Definir el cargo a ocupar:**Donde se ve la necesidad de contratar a un nuevo empleado.

   El responsable de recursos humanos se encarga se analizar si se va a recurrir al reclutamiento interno o externo.
2. **Define el perfil del puesto:**Identifica cuales son las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo que se llegara a cubrir.
3. **Realizar la preselección de los postulantes:**Se han presentado un conjunto importante de candidatos, debemos definir los candidatos que cumplen los requisitos. Esto se da siempre cuando existe un cambio de la máxima autoridad, pero existe mucha preferencia por personas a fines de su conveniencia de la autoridad entrante.
4. **Evaluación por medio de pruebas de conocimientos y aptitudes de los postulantes:** Se evalúan la estabilidad emocional, conocimientos, habilidades, experiencia y rasgos de personalidad que sean necesarios para la apropiada ejecución de una tarea.

   Levantando información secundaria se pudo verificar que al momento de la selección la institución en su gran mayoría no cumple con esta técnica de selección porque directamente se pasa a la contracción por motivos de amistad o recomendación.

5. **Entrevista de los postulantes:** La entrevista conlleva una gran dosis de percepción e intuición y en ella se podrá determinar si es realmente esa persona la que complementa tu equipo de trabajo

   En esta instancia sería deseable que puedan visualizarse disposición, intereses y expectativas de los candidatos.
6. **Contratación de la persona que se adapte cabalmente a los requerimientos del SEDAG:** Un proceso de contratación no debería tomar más de un mes para garantizar los mejores resultados.

   Al llegar este paso la institución no tiene muy claras las políticas para la contratación debido que existe mucho interés político por medio, el cual en su gran parte la persona postulante se lo asigna al cargo por designación de libre nombramiento, el cual que si está estipulado por ley pero viendo la realidad no es el método más adecuado cuando se quiere ser más eficiente y así poder alcanzar los objetivos propuestos por la institución.
7. **Integración del nuevo empleado al SEDAG:** El encargado de recursos humanosda a conocer la planificación estratégica de la empresa, así como sus reglamentos para que el nuevo empleado contratado pueda desempeñarse adecuadamente.

La ley 2027 “Estatuto del Funcionario Público” establece como se tendría que seguir los procedimientos para reclutamiento y selección del personal, pero el Servicio Departamental Agropecuario se está saliendo del margen de la ley lo cual podría traerles consecuencias porque la misma ley lo sanciona y también otra ley que sanciona es la ley 1178 “SAFCO”, que sanciona a todas aquellas instituciones que no cumplan como lo establezca la misma.

A continuación se detalla los siguientes artículos que estipula la ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público:

Articulo N° 23(Reclutamiento de Personal).

I. Los procesos de reclutamiento de personal en las entidades públicas comprendidas en el alcance del presente Estatuto, estarán fundados en los principios de mérito,

competencia y transparencia, a través de procedimientos que garanticen la igualdad de condiciones de selección.

II. Los procesos de reclutamiento de personal deberán ser realizados mediante convocatorias internas y externas.

Artículo N° 24 (Selección). La selección de los funcionarios de carrera y consecuente ingreso a la función pública, se realizará sobre la base de su capacidad, idoneidad, aptitud y antecedentes laborales y personales, previo cumplimiento de los procesos de reclutamiento establecidos en el presente Estatuto y las disposiciones reglamentarias aplicables.

Articulo N° 26 (Prohibición y Sanciones). Las máximas autoridades ejecutivas de las entidades públicas que recluten, incorporen o contraten a personal y dispongan su remuneración, vulnerando los procesos que comprenden la dotación de personal y la normativa prevista en el presente Estatuto y disposiciones reglamentarias, podrán ser sujetos de responsabilidad civil con cargos de daño económico al Estado, sin perjuicio de otras responsabilidades previstas por la Ley Nº 1178.

2.4.4.2.MODALIDADES DE INGRESO

El Servicio Departamental Agropecuario cuenta con cuatro modalidades de ingreso de personal que son las siguientes:

- **Consultores en línea:** Son aquellas personas que son contratados temporalmente para cumplir una actividad específica y se ve por resultados, estas personas no gozan de ningún tipo de beneficios sociales.
- **Consultores por producto:** Las personas que son contratadas por producto son aquellas queprestan más de un servicio dentro de la institución, pero actualmente no se tiene contratado a ninguna persona bajo esta modalidad.
- **Bajo contrato en partida 121:** Esta partida estipula que todo personal solo se contrata para 89 días de trabajo y pasado esta fecha se vuelve a renovar el contrato con la persona interesada.
- **Funcionamiento partida 117:** La partida 117 establece que se tiene que contratar a las personas por contrato fijo, es decir mediante ítems.

En este cuadro se muestra el número de personal que fueron contratados hasta la fecha:

CUADRÓ N^0 4

N°	MODALIDAD DE INGRESO	TOTAL
1	Consultores en línea	2 Personas
2	Consultores por producto	0 Personas
3	Bajo contrato en partida 121	168 Personas
4	Funcionamiento partida 117	46 Personas
TOTAL		**216 Personas**

2.4.4.3.Movilidad del Personal

En la institución en pocas ocasiones se da la movilidad de personal, es decir de un puesto a otro debido a dos factores el primero cuando se tiene un puesto vacante en su gran mayoría se tiende a recurrir al reclutamiento externo y el segundo se da cuando existe la incapacidad de la persona que está ejerciendo un puesto, para ello se recurre al reclutamiento interno, pero que cumplan los requisitos requeridos para el cargo.

La ley 2027 establece lo siguiente cuando una institución pública realiza una movilidad de personal:

Artículo N° 30 (Movilidad). La movilidad de los funcionarios de carrera a puestos de similar valoración observará las modalidades, requisitos y procedimientos establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias específicas.

Artículo N° 31 (Promoción). Los procesos de promoción de los funcionarios de carrera, se fundan en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y su publicidad y transparencia.

Artículo N° 32 (Disponibilidad de Cargos). La promoción de los funcionarios de carrera estará condicionada a la disponibilidad efectiva de cargos públicos, conforme a los requerimientos y necesidades de cada entidad en el marco del Sistema de Organización Administrativa.

Artículo N° 33 (Modalidades y Condiciones de Promoción). Los procesos de promoción podrán contemplar modalidades que consideren la participación de

funcionarios de carrera mediante convocatorias internas. Los procesos de promoción para los máximos niveles jerárquicos de la carrera administrativa deberán necesariamente realizarse mediante convocatorias internas y externas.

Las entidades públicas desarrollarán los procesos de promoción de sus funcionarios de carrera en la forma y condiciones que señalen las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias específicas.

2.4.4.4.Evaluación de Desempeño del Personal

El personal administrativo antiguo ha sido evaluadopor el jefe intermedio superior mediante las técnicas de investigación de campo y entre otros, pero ellos desconocen los resultados.

Durante esta gestión las nuevas autoridades no tienen conocimientos sobre las técnicas de evaluación que se aplicaron en gestiones pasadas a los trabajadores, pero hasta la fecha no se tiene las técnicas de evaluación que se utilizara a final de gestión por que la ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público exige que toda institución tiene la obligación de realizar una evaluación periódica y a continuación se muestra los siguientes artículos que establece la ley 2027:

Artículo N° 27 (Obligatoriedad de Evaluación). Las entidades públicas, en forma obligatoria, programarán y conducirán procesos de evaluación de desempeño de sus funcionarios de carrera, en la forma y condiciones que se señalan en el presente Estatuto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias particulares.

El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva, independientemente de la obligatoriedad de realizarse las evaluaciones.

Artículo N° 28 (Principios de Evaluación).

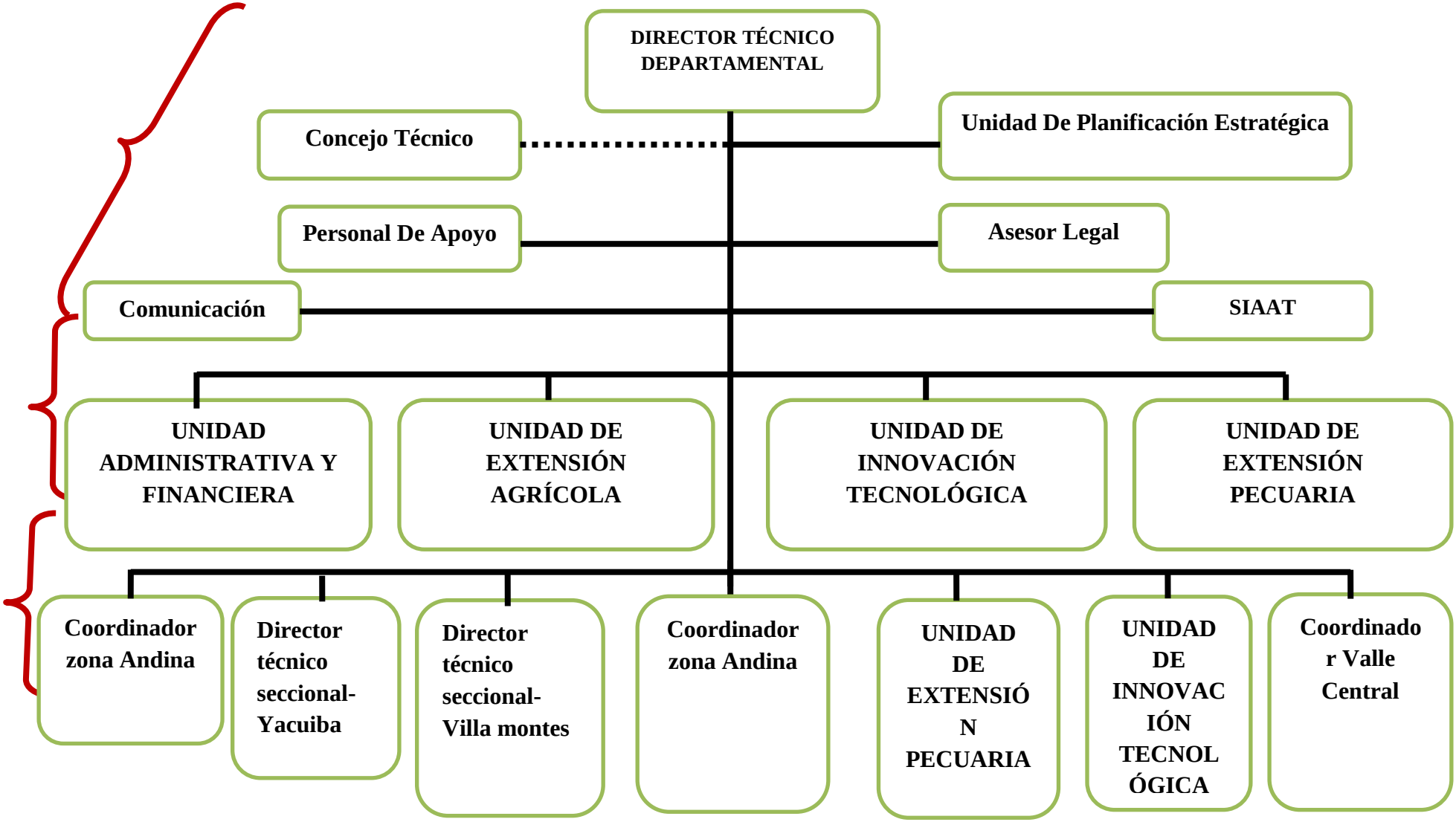
Los procesos de evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera, se realizarán en forma periódica y se fundarán en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

Los objetivos de las evaluaciones deberán estar previamente determinados por cada entidad y ser anticipadamente de conocimiento de los servidores evaluados.

Los parámetros para evaluar el desempeño funcionario comprenderán, entre otros, la eficiencia, eficacia, las iniciativas, los trabajos desarrollados y los resultados logrados.Las entidades públicas sometidas al ámbito de aplicación del presente Estatuto, deberán reglamentar sus procesos de evaluación conforme a esta Ley, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y normativas emitidas por el Órgano Rector.

2.4.5. Análisis del Área Organizacional

El Servicio Departamental Agropecuario, está organizada de la siguiente estructura organizacional, donde se pueden identificar claramente un Nivel Ejecutivo, Nivel Administrativo y Nivel Operativo.



El Servicio Departamental Agropecuario en su organigrama se puede analizar que la parte de Recursos Humanos está dentro de la unidad administrativa y no como una unidad principal de la estructura orgánica, lo cual se podría decir que no es considerado de vital importancia para la institución.

Lo prudente seria que el sector de Recursos Humanos este ubicado como una unidad que solo tendría que depender del director y no así dela unidad administrativa.

2.4.5.1.El Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y funciones del SEDAG-TARIJA, se constituye en el instrumento auxiliar de la administración general que permite un claro conocimiento de la institución, en función del que se podrán tomar las distintas acciones y decisiones que permitan una eficiente gestión.

Específicamente el presente Manual de Organización y Funciones establece:

- Una definición de la estructura organizativa, sus relaciones de autoridad y dependencia, especificando las de línea, las funcionales y las de staff.
- Define los objetivos, las funciones básicas y las específicas, las responsabilidades, relaciones y requisitos de los principales cargos.
- Asegura la ordenada coordinación administrativa destinada a facilitar y efectivizar el normal desarrollo de las labores del SEDAG.
- Servir de base para lograr una permanente racionalización a través de la agrupación de tareas que definen los cargos y que exige la creación o supresión de estos, permitiendo una continua actualización de la organización.

2.4.5.2.Reglamento Interno

El Reglamento Interno de Personal, tiene por objeto regular las condiciones emergentes de la relación laboral de la Gobernación, con todos los servidores (as) públicos que prestan servicios en esta entidad, señalando sus derechos, deberes, prohibiciones, incompatibilidades, régimen disciplinario y en general todas las situaciones que surjan de la vinculación laboral con la Gobernación, conforme a la Ley No 2027 del Estatuto del Funcionario Público y sus disposiciones reglamentarias.

2.4.5.3.Manual de Procedimientos

La institución delSEDAG,posee con un manual de procesosque contiene la descripción de actividades u operaciones ordenadas en forma lógica y secuencial, identifica a las unidades o responsables de los diferentes niveles de organización que intervienen en cada actividad, determina los documentos, autorizaciones, formularios, registros que se generan y plazos previstos para su ejecución.

Permite generar rutinas e inducir, instruir y encaminar al personal a cumplir con sus obligaciones de manera coherente y estandarizada, adquiriendo conciencia sobre la importancia de la actividad y de que ésta se realice adecuadamente para alcanzar el objetivo que persigue el proceso, permitiendo de esta manera contribuir a los objetivos programados en el Plan Operativo Anual (POA).
Como instrumento de gestión, permite hacer seguimiento y control, pudiendo así detectar los retrasos, sus responsables y retroalimentar las nuevas operaciones.

Por otra parte el SEDAG, no cuenta un sistema de administración del personal (SAP) el cual es importante contar con un sistema de administración del personal que determinalospuestosdetrabajonecesariosenlasentidadespúblicasylosmecanismospara proveerel personaladecuado.

ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO

2.5. INTRODUCCIÓN

Para el presente trabajo de investigación se realizara un diagnostico que consiste en efectuar un análisis Macro Entorno, donde se describe todos los aspectos externos que están en relación al SEDAG.

Estas condiciones ambientales que influyen en la Empresa, se concentran en cuatro dimensiones tales como: Entorno Político, Económico, Social Tecnológico y Ambiental (PESTA)

2.6. ENTORNO POLÍTICO - LEGAL

Bolivia es un país políticamente inestable por la constante aprobación de Decretos Supremos, Resoluciones Supremas, Bi –Ministeriales y Administrativas que son promulgadas con el objetivo de favorecer o perjudicar a empresas e instituciones del sector público y privado.

2.6.1. Órgano Legislativo

La Asamblea Legislativa Plurinacional está compuesta por dos cámaras, la Cámara de Diputados y la Cámara de Senadores, y es la única con facultad de aprobar y sancionar leyes que rigen para todo el territorio Boliviano.

La cámara de Diputados está conformada por 130 miembros, en cada departamento, se eligen la mitad de los Diputadosen circunscripciones uninominales, la otra mitad se elige en circunscripciones plurinacionales departamentales, de las listas encabezadas por los candidatos a Presidentes, Vicepresidentes y Senadores del Estado, los Diputados son elegidos en votación en votación universal, directa y secreta. En las circunscripciones uninominales por simple mayoría de sufragios. En las circunscripciones plurinominales mediante el sistema de representación que establece la ley.

El número de Diputados deben reflejar la votación proporcional obtenida por cada partido, agrupación ciudadana o pueblo indígena.

En la elección de asambleístas se garantizara la igual participación de hombres y mujeres, en la elección de asambleístas se garantizara la participación proporcional de las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos.

La cámara de Senadores estará conformada por un total de 36 miembros, en cada departamento se eligen 4 Senadores en circunscripción departamental, por votación universal, directa y secreta.

2.6.2. Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria "Ley 1715 (18-Octubre-1996)"

Artículo 3° (Garantías Constitucionales).

I. Se reconoce y garantiza la propiedad agraria privada en favor de personas naturales o jurídicas, para que ejerciten su derecho de acuerdo con la Constitución Política del Estado, en las condiciones establecidas por las leyes agrarias y de acuerdo a las leyes.

II. Se garantiza la existencia del solar campesino, la pequeña propiedad, las propiedades comunarias, cooperativas y otras formas de propiedad privada. El Estado no reconoce el latifundio.

III. Se garantizan los derechos de los pueblos y comunidades indígenas y originarias sobre sus tierras comunitarias de origen, tomando en cuenta sus implicaciones económicas, sociales, culturales y el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables de conformidad con lo previsto en el artículo 171º de la Constitución Política del Estado. La denominación de tierras comunitarias de origen comprende el concepto de territorio indígena, de conformidad a la definición establecida en la parte II del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo, ratificado mediante Ley 1257 de 11 de julio de 1991.

Los títulos de tierras comunitarias de origen otorgan en favor de los pueblos y comunidades indígenas y originarias la propiedad colectiva sobre sus tierras, reconociéndoles el derecho a participar del uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables existentes en ellas.

Artículo 17º (Instituto Nacional de Reforma Agraria).

II. El Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), es el órgano técnico-ejecutivo encargado de dirigir, coordinar y ejecutar las políticas establecidas por el Servicio Nacional de Reforma Agraria.

Artículo 18º (Atribuciones).

El Instituto Nacional de Reforma Agraria tiene las siguientes atribuciones:

1. Dirigir, coordinar y ejecutar políticas, planes y programas de distribución, reagrupamiento y redistribución de tierras, priorizando a los pueblos y comunidades indígenas, campesinas y originarias que no las posean o las posean insuficientemente, de acuerdo a la capacidad de uso mayor de la tierra.

2. Proponer dirigir, coordinar, ejecutar las políticas y los programas de asentamientos humanos comunarias, con pobladores nacionales.
3. Emitir disposiciones técnicas para la ejecución del catastro rústico legal de la propiedad agraria, coordinar su ejecución con los municipios y otras entidades públicas y privadas.
4. Emitir y distribuir títulos, en nombre de la autoridad máxima del Servicio Nacional de Reforma Agraria, sobre tierras fiscales incluyendo las expropiadas o revertidas a dominio de la Nación, tomando en cuenta la vocación de uso del suelo establecida en normas legales correspondientes.
5. Determinar la ubicación y extensión de las tierras fiscales disponibles, de las tierras comunitarias de origen, de las áreas clasificadas por normas legales y de la propiedad agraria en general.
6. Expropiar fondos agrarios de oficio por la causal de reagrupamiento y redistribución, o a denuncia de la Superintendencia Agraria, por incumplimiento de la función económico-social, en los términos establecidos en esta ley.
7. Revertir tierras de oficio o a denuncia de las entidades recaudadoras o beneficiarias de impuestos de las comisiones agrarias departamentales y de la Comisión Agraria Nacional, por la causal de abandono establecida en esta ley.
8. Determinar y aprobar las áreas y superficies a distribuir por dotación o adjudicación de tierras, de acuerdo a la capacidad de uso mayor de la tierra y a las necesidades socio-económicas del país, previo dictamen de las comisiones agrarias departamentales.
9. Promover la conciliación de conflictos emergentes de la posesión y del derecho de propiedad agraria.
10. Actualizar y mantener un registro sobre tierras distribuidas, sus beneficiarios y la disponibilidad de tierras fiscales.
11. Otras que le asigne esta ley y su reglamento.
12. Certificar derechos existentes en tierras fiscales destinadas a la conservación, investigación, ecoturismo y aprovechamiento forestal.
13. Coordinar sus actividades con las entidades públicas y privadas encargadas de dotar de infraestructura, de servicios básicos y de asistencia básica a zonas de asentamientos humanos.

2.6.3. Reglamento Interno de Administración de Personal de la Gobernación del departamento de Tarija

Artículo 60.- (Responsabilidad por la Función Pública)

I. Todo servidor (a) público sin distinción alguna tiene el deber de desempeñar sus funciones, con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud, acorde a los lineamientos definidos en el Título II, Capítulos III y IV de la Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público. II Cada servidor (a) público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignados a su puesto. A este efecto la responsabilidad por la función pública se determinará tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión regulado por la Ley 1178 y sus disposiciones reglamentarias.

Artículo 61.- (Alcance)

Todo servidor (a) público de la Gobernación del Departamento de Tarija, sea designado (a), de libre nombramiento, o funcionario (a) de carrera del máximo nivel jerárquico en forma individual o colectiva, responderá por la administración correcta y transparente institucional, así como por los resultados razonables de su gestión en términos de eficacia, economía y eficiencia.

2.6.4. Ley SAFCO N° 1178

La ley SAFCO, establece que los Gerentes de Recursos Humanos deben asumir un conjunto de responsabilidad en relación ala implementación del Sistema de Administración de personal, que no puede ser atribuido solo a la unidad personal de cada entidad ya que esta actúa únicamente como unidad especializada que brinda asesoramiento y asistencia técnica

ArtículoN° 1: La presente ley regula los sistemas de administración y de control de los recursos del estado y su relación con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública, con el objeto de:

a. Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del sector público.

b. Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.

c. Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta ni solo de los objetivos a que se

destinaron los recursos públicos que les fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.

Articulo N° 9: Constituye que el sistema de administración de personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinara los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantara regímenes de evaluación y retribución de las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos**.**

2.6.4.1.Ley Nº 2027 "Ley del 27 de Octubre de 1999"

Articulo N° 23 (Reclutamiento de Personal).

I. Los procesos de reclutamiento de personal en las entidades públicas comprendidas en el alcance del presente Estatuto, estarán fundados en los principios de mérito, competencia y transparencia, a través de procedimientos que garanticen la igualdad de condiciones de selección.

II. Los procesos de reclutamiento de personal deberán ser realizados mediante convocatorias internas y externas.

Artículo N° 24 (Selección).

La selección de los funcionarios de carrera y consecuente ingreso a la función pública, se realizará sobre la base de su capacidad, idoneidad, aptitud y antecedentes laborales y personales, previo cumplimiento de los procesos de reclutamiento establecidos en el presente Estatuto y las disposiciones reglamentarias aplicables.

Articulo N° 26 (Prohibición y Sanciones).

Las máximas autoridades ejecutivas de las entidades públicas que recluten, incorporen o contraten a personal y dispongan su remuneración, vulnerando los procesos que comprenden la dotación de personal y la normativa prevista en el presente Estatuto y disposiciones reglamentarias, podrán ser sujetos de responsabilidad civil con cargos de daño económico al Estado, sin perjuicio de otras responsabilidades previstas por la Ley Nº 1178.

Articulo N° 27 (Obligatoriedad de Evaluación).

Las entidades públicas, en forma obligatoria, programarán y conducirán procesos de evaluación de desempeño de sus funcionarios de carrera, en la forma y condiciones que se señalan en el presente Estatuto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias particulares.

El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva, independientemente de la obligatoriedad de realizarse las evaluaciones.

Articulo N° 28 (Principios de Evaluación).

Los procesos de evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera, se realizarán en forma periódica y se fundarán en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

Los objetivos de las evaluaciones deberán estar previamente determinados por cada entidad y ser anticipadamente de conocimiento de los servidores evaluados.

Los parámetros para evaluar el desempeño funcionario comprenderán, entre otros, la eficiencia, eficacia, las iniciativas, los trabajos desarrollados y los resultados logrados.

Las entidades públicas sometidas al ámbito de aplicación del presente Estatuto, deberán reglamentar sus procesos de evaluación conforme a esta Ley, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y normativas emitidas por el Órgano Rector.

2.6.5. Conflicto Sociales

Durante los últimos años, Bolivia vive en una inestabilidad política y social, especialmente a causa de acontecimientos políticos por la lucha de poder que existe entre el gobierno central, la oposición y otros grupos de interés; así como conflictos sociales encabezadas por diversas organizaciones sociales (COB, COMIBOL, SALUD, Universitarios, entre otros) teniendo como consecuencia: Marchas, bloqueos, entre otros, que interrumpen el desarrollo del País.

Conclusión:

Con relación al SEDAG en el ámbito político es importante, ya que es una institución desconcentrada de la Gobernación que a la vez es parte del gobierno central, donde la institución se tiene que basarse en todas las leyes establecidas por la Constitución Política del Estado.

Por otro lado los conflictos sociales hacen que el SEDAG como institución no pueda lograr sus objetivos y metas ya que estos conflictos llegan a retrasar los proyectos y tareas ya programadas, como también pueden ser pospuestos para otras fechas.

2.7. AMBIENTE LEGAL

El Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con su propio y único sistema legal de regulación que es el Régimen Tributario implementado por la Ley 843, ha creado una serie de normas legales y reglamentarias que permiten un mayor control y aplicación del sistema impositivo.

El régimen de nuestro país mantiene una organización simple sobre la base de siete impuestos que se detalla a continuación:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA) = 13%
- Impuesto a las Transacciones (IT) = 3%
- Impuesto Sobre Utilidades (IUE) = 25%
- El impuesto sobre consumo especifico (ICE 10-60%) que solo se aplica a determinados productos y servicios.
- Los asalariados tributan el impuesto de régimen complementario IVA (RC-IVA 13%).
- Respecto al comercio exterior el Sistema Arancelario y Aduaneroen Bolivia tiene tres tipos de disposiciones arancelarias:

a) Los bienes de capital designados para el desarrollo industrial pueden entrar libres de impuestos.

b) Bienes de capital no esenciales pagan una arancel de 5%.

c) Los demás bienes son sujetos a aranceles de 10%.

- Los impuestos dirigidos por Gobiernos Municipales que deben hacerse cumplir son:

a) Las patentes, cabe recalcar que los diferentes municipios de nuestro país cobran un tributo municipal por el funcionamiento de la actividad económica.

b) El tratamiento tributario establece la obligatoriedad al contribuyente a registrarse en el Nuevo Impuesto a las Transacciones (NIT).

Conclusión:

Debido a que el SEDAG, es una institución pública desconcentrada de la Gobernación solo se debe pagar los impuestos al Valor Agregado (Por ejemplo los consultores en línea paga el 15,7%) y los demás trabajadores solo realizan aportes alas AFPs.

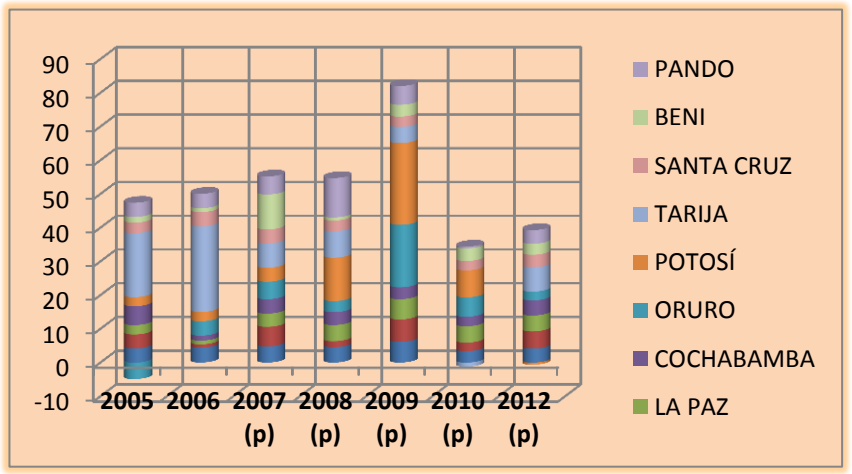
2.8. ENTORNO ECONÓMICO

Conocer y entender el entorno económico en la que se desenvuelve la Institución del SEDAG a nivel regional y nacional, es importante para su desarrollo y crecimiento. Es por eso que a continuación analizamos los indicadores económicos más relevantes e influyentes en la Empresa en estudio.

2.8.1. PIB por Departamentos.

El Producto Interno Bruto a nivel departamental también ha tenido un considerable ascenso en los meses del 2012 (Enero-Mayo), recalcando que Tarija en el 2012 fue el Departamento que ha presentado mayor porcentaje del PIB y fue el que más ha contribuido al crecimiento económico.

GRÁFICO Nº 1



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

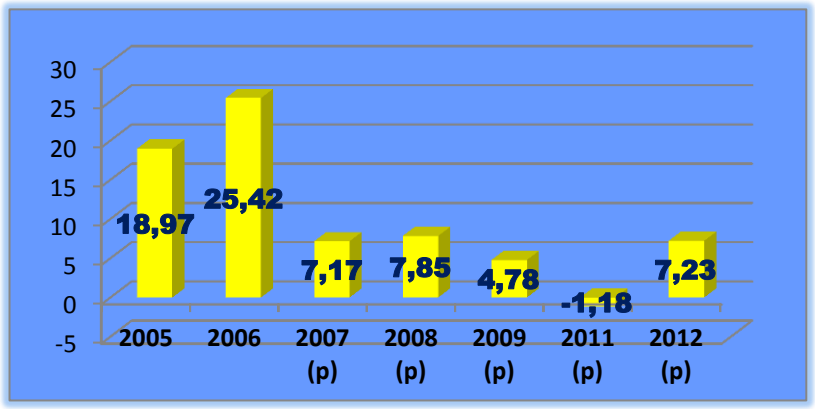
2.8.2. PIB Tarija.

El PIB de Tarija para la presente gestión es de 7,23% y según estudios del IBCE, entre 2005 y noviembre de 2011 el PIB de Bolivia aumentó de 9.500 millones de dólares a 17.700 millones, gracias a la contribución de la actividad económica de Tarija, a través

de exportación de materias primas, tales como hidrocarburos y minerales que impulsaron este crecimiento.

GRÁFICO Nº 2

PIB (A precio de mercado) DE TARIJA



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

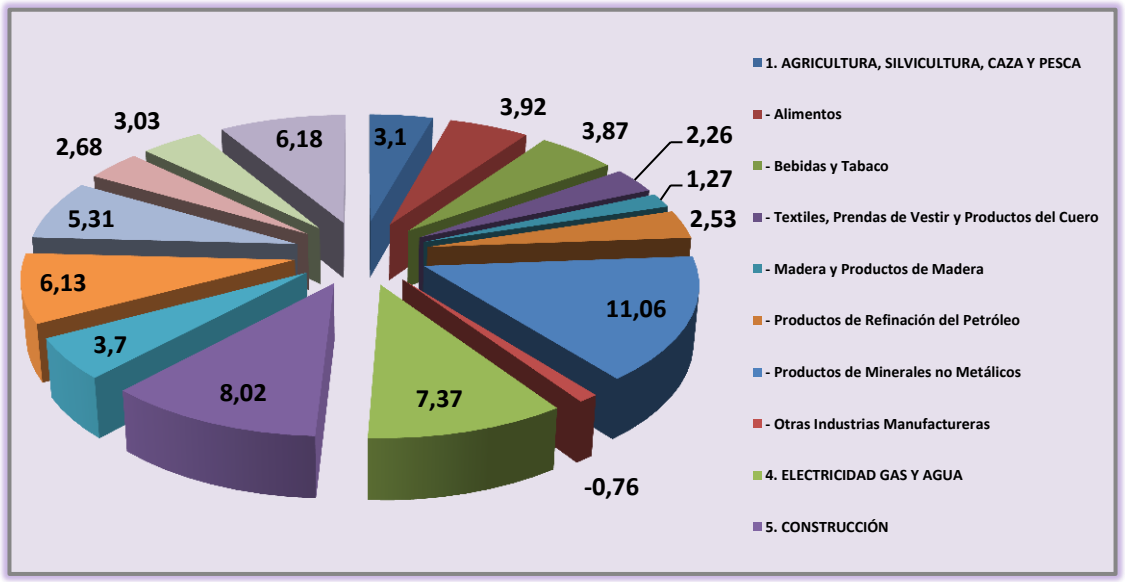
2.8.3. PIB por Actividad Económica

En el siguiente gráfico se presenta el PIB por aportación de cada actividad económica en Bolivia. Es así que la actividad que más aporta al Producto Interno Bruto es aquel que se relaciona con los productos de minerales no metálicos.

Mientras que el sector de la agricultura aporta al PIB Nacional un 3,1%, lo cual significa que debemos mejorar, para ello el Gobierno central tiene la obligación de incentivar y apoyar al sector productivo.

GRÁFICO Nº 3

PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN BOLIVIA



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Según el Decreto Supremo 28701 de Nacionalización de Hidrocarburos establece que en su artículo N° 7 que el estado recupera su plena participación en toda la cadena productiva del sector de hidrocarburos.

2.8.4. Inflación

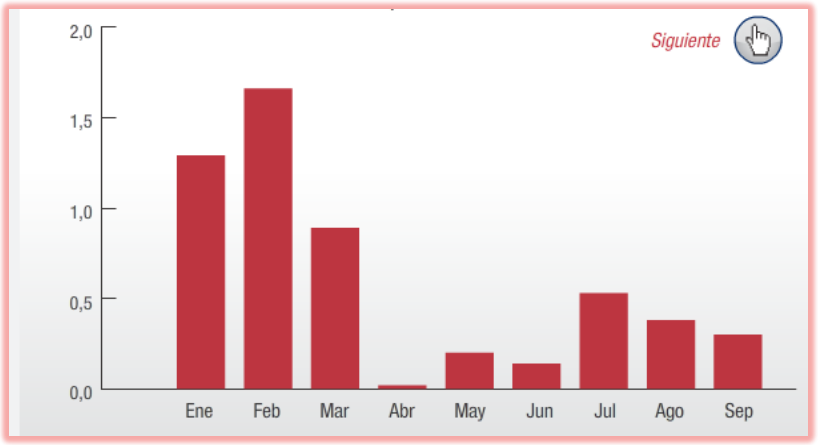
La inflación en Bolivia en el 2012 es de 0,49 mensual, estimando un 4,47% anual. Por tanto, se considera que el porcentaje de inflación en los últimos años ha ido bajando, lo cual representa una ventaja para el País.

La evolución de la inflación entre Enero y Junio de 2012 estuvo determinada por los siguientes factores internos y externos a la economía nacional:

- Un ajuste de precios relativos en el sector de servicios.
- Estabilidad generalizada de los precios de alimentos.
- Reducidas presiones inflacionarias de origen externo, en línea con el comportamiento de los mercados internacionales de commodities.
- Expectativas ancladas del público.

GRÁFICO Nº 4

INFLACIÓN EN BOLIVIA



Fuente: IBCE con datos del INE

2.8.5. Inflación por Departamentos

Con relación al comportamiento de la inflación enlas diferentes ciudades capitales, Tarija registró lamayor inflación acumulada en el primer semestre, con una tasa de 3,4%. Las regiones del eje troncal (Cochabamba, Santa Cruz y La Paz)

experimentaronuna cifra menor, alrededor de 2%. En contraposición, Sucre y Oruro registraron los menores incrementosde precios, de 0,7% y 0,5%, respectivamente. En todos los casos y de modo congruente con la actual coyuntura, las tasas de inflación acumulada fueron menores a las registradas en el primer semestre de2011.

INFLACION POR DEPARTAMENTOS PERIODO -2012			
Ene- Mar-Abril-Jun.			
Bolivia	1,1	0,9	2,0
Tarija	1,1	2,2	3,4

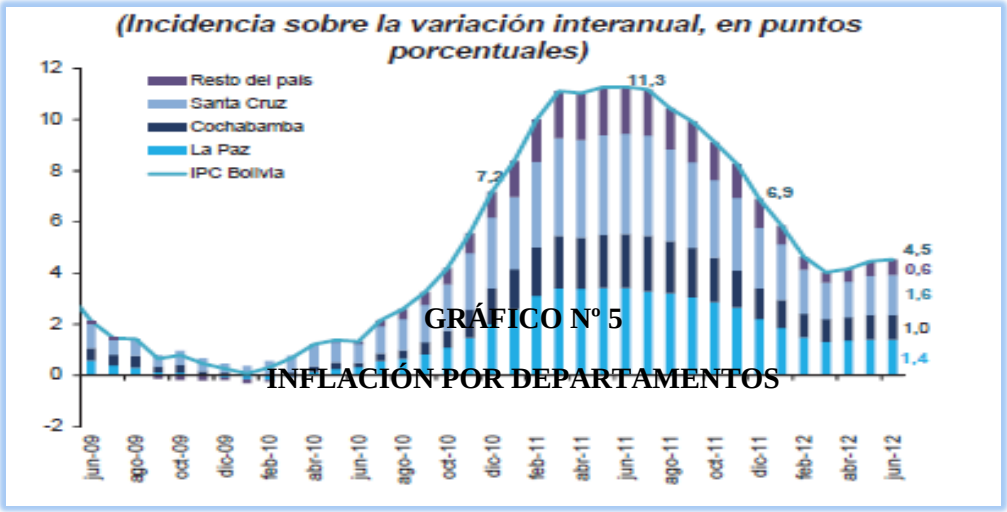


GRÁFICO Nº 5

INFLACIÓN POR DEPARTAMENTOS

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

CUADRO Nº 5

INFLACIÓN POR DEPARTAMENTOS

Cochabamba	1,5	0,5	2,1
Santa Cruz	0,9	1,1	2,1
La Paz	1,2	0,7	2,0
Cobija	2,6	-7	1,8
Potosí	0,4	1,0	1,4
Trinidad	0,7	0,4	1,1
Sucre	0,0	0,7	0,7
Oruro	0,5	0,0	0,5

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

2.8.6. Distribución de Regalías

La nueva distribución de las regalías por el campo Margarita-Huacaya, para el Departamento de Tarija de acuerdo con el estudio de la empresa GaffneyCline and Associates, está prevista a partir del primero de mayo, informo el Ministro de Hidrocarburos, Juan José Sosa.

La norteamericana GaffneyCline certifico que el 75,1% de las reservas del campo Margarita-Huacaya pertenece a Tarija y el 24,9% a Chuquisaca.

- Durante la gestión 2012, Tarija percibirá por concepto de regalías por margarita-Huacaya, 66,38 millones de dólares, por impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) 19,31 millones, haciendo un total de 85,69 millones de dólares.

Conclusión:

En cuanto a la distribución de regalías que percibe el departamento de Tarija es de 85,69 millones de dólares el cual es un resultado favorable en disponibilidad financiera para la Gobernación y también favorece al SEDAG, que tendrán todos recursos económicos y financieros para desempeñar cada una de sus actividades, los cuales son desembolsados por la gobernación del departamento.

2.9. ENTORNO SOCIAL-DEMOGRÁFICO-CULTURAL

2.9.1. Entorno Socio cultural

Tarija es una de las ciudades de Bolivia con mejor clima y privilegiada como una de las tierras más fértiles del país y además poseedora de riquezas hidrocarburiferas como

minerales. Es por ello que una gran parte de la población Bolivia ha optado migrar a la ciudad de Tarija ya que esta ofrece las condiciones de vida adecuadas para las familias.
Al tener las condiciones adecuadas de vida la gente a optado por explotar las tierras en las diferentes zonas dando a estas el uso necesario como también utilizándolas como un medio para generar trabajo a la ves generar recursos para su propia subsistencia.
Por otro lado Tarija gracias a la descentralización las condiciones de vida de la población mejoraron, iniciando así programas de educación, apoyo a las comunidades, programas de reducción de la mortalidad, seguros hospitalarios y otros.

Conclusión:

En relación al SEDAG podemos percibir que Tarija al ser una ciudad que cuenta con las condiciones óptimas para trabajar las tierras, sería de gran importancia ya que mayor seria la demanda de los productores y mayor fuese el apoyo del SEDAG.

2.9.2. Entorno Demográfico

El Servicio Departamental Agropecuario actualmente se encuentra ubicado en la zona del mercado campesino Km 2 carretera a Tomatitas donde concentra la mayor parte sus trabajadores entre estos administrativos, técnicos, ingenieros entre otros.
Al ser una institución que trabaja al servicio de las comunidades campesinas cuenta con oficinas establecidas en la ciudad de Tarija, Valle Central y Zona Andina dependientes de la misma, por otro parte cuenta con oficinas en Bermejo, Yacuiba, Carapari y Entre Ríos pero estas dependen de la Sub Gobernación de sus respectivas provincias y no así de la ciudad de Tarija. **(Ver en Anexo Nº 3: Croquis del SEDAG).**

Conclusión:

En relación al SEDAG la ubicación de la institución es el mejor debido que se encuentra cerca del mercado campesino, lugar donde se concentra gran parte de los productores de todas las zonas y pueden relacionarse con los mismos, como también un lugar estratégico ya que todos los proyectos que se realizan en las diferentes zonas les quedan relativamente cerca.

2.10. ENTORNO TECNOLÓGICO

Actualmente, las Empresas Bolivianas se benefician por la existencia de nueva tecnología en equipos y maquinarias de mayor capacidad que genera economía de

escala y consecuentemente disminuye la escala de producción, crea condiciones para que la industria sea más competitiva.

2.10.1. Bolivia Concreta el Plan Nacional Ciencia Tecnología e Innovación durante el 2012.

El Ministerio de Educación a través del Vice ministerio de Ciencia y Tecnología, viene trabajando en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología de Bolivia, el cual se constituirá en el principal instrumento de política pública para la formulación y ejecución de programas y proyectos en Ciencia, Tecnología e Innovación nivel nacional.

En este instrumento existen siete sectores priorizados por el Plan Nacional Desarrollo y la Constitución Política del Estado, estos sectores son: Energía, Minería, Tecnologías de Información y Comunicación, Desarrollo Agropecuario, Medio Ambiente y Biodiversidad, Recursos Naturales, Salud, Saberes Locales y Conocimientos Ancestrales y por ultimo Transformación Industrial y Manufacturera.

Los actores principales de estos grandes sectores, trabajaran en la formulación de ejes estratégicos y programas para su implementación con una visión de desarrollo socio político cultural y económico a largo plazo.

2.10.2. El Desarrollo de la Tecnología Agrícola permitirá la Seguridad Alimentaria en Bolivia

a) Medio Ambiente

La Asociación de Proveedores de Insumos Agropecuarios (APIA) trabaja en el desarrollo e innovación de tecnología agrícola en el país para que el sector pueda optimizar los tiempos de producción y la calidad de sus productos. El propósito es coadyuvar con la seguridad alimentaria frente a los problemas de cambio climático, menor disponibilidad de agua y de tierras, informó el nuevo presidente de la institución, Marcelo Traverso, en un encuentro con periodistas de La Paz.

En este propósito, el titular de APIA explico que se buscara el apoyo del sector público y privado vinculado al rubro para coadyuvar al fortalecimiento de políticas de investigación que permitan al sector agrario boliviano hacerse más competitivo a través del ingreso de la innovación tecnológica (como la siembra directa), la biotecnología, semillas, insumos y maquinaria moderna.

El crecimiento continuo de la población nacional y la necesidad de su alimentación exige aumentar la producción agrícola. Bolivia, que solo aprovecha el 11% de su superficie cultivable potencial, es decir 2,8 millones, puede aprovechar esta oportunidad y plantear el desafió de multiplicar su producción y hacerle sostenible.

"APIA esta consiente de que existe la obligación de alimentar no solo a los bolivianos sino también a otras latitudes, por ello empezar a producir más por la superficie cultivada es una necesidad urgente y Bolivia a diferencia de otros países de Latinoamérica, posee tierra, recursos energéticos y económicos, entre otras ventajas comparativas que debe aprovechar, como la diversidad de climas que ayuda a tener una variedad de cultivos"

El presidente de APIA destaco que ante la falta de líneas financieras especiales para el agro del país. Las empresas importadoras de insumos otorgan créditos a los pequeños agricultores.

b) Productos

En cuanto a las semillas, explico que se desarrollaran variedades resistentes a diferentes plagas y adaptadas a distintos climas, lo que permite mejores rendimientos y mejor calidad de los productos.

También se importa maquinaria de última tecnología, como tractores turbo recomendados para el agro, maquinas aplicadores de tecnología que permiten racionar el uso de los productos para los cultivos, de acuerdo con la características topográficas y sembradoras modernas de aplicación simultanea de semillas y fertilizante, que ahorran combustible y disminuyen la compactación del suelo.

"Gracias a la tecnología desarrollada hoy en día contamos con insumos modernos, más eficientes y específicos, coadyuvante a la calidad de los productos lo que evita residuos y protege al medio ambiente, la salud del consumidor y la del agricultor".

Conclusión:

Actualmente la institución del Servicio Departamental Agropecuario, no posee con tecnología actualizada que puede considerarse de punta lo cual sería muy útil para el desarrollo de cada una de sus actividades, pero lastimosamente la institución sigue trabajando con tecnología antigua debido a que pertenece a una institución pública donde existe demasiada burocracia.

2.11. ENTORNO AMBIENTAL

El sector estratégico de recursos ambientales comprende: biodiversidad, forestal, gases de efecto invernadero, secuestro de carbono, y agua. Los bosques naturales en Bolivia constituyen una tradicional fuente de múltiples recursos complementarios a la subsistencia diaria de los pueblos rurales, originarios e indígenas. También son la base de una creciente industria de bienes maderables y no maderables que generan fuentes de trabajo e importantes ingresos al sector privado y al Estado.

El agua es un recurso estratégico y geopolítico que pese a ser renovable, en los últimos decenios está mostrando una fuerte limitación en su provisión regional y mundial, que pone en riesgo la satisfacción de demanda para consumo, riego y energía eléctrica de la humanidad.

Los recursos naturales, a diferencia de los minerales o los hidrocarburos, son renovables y por lo tanto pueden aprovecharse y recuperarse a lo largo del tiempo y de manera sostenible. Sin embargo, es preciso que su utilización no altere el proceso de fotosíntesis y ciclos bioquímicos que se llevan a cabo, para lo cual, es necesario aplicar técnicas correctas de explotación y aprovechamiento, en un esquema de ordenamiento territorial debidamente planificado, para asegurar el uso alternativo en el largo plazo.

2.11.1. Marco normativo Ambiental

En los últimos años en Bolivia se ha iniciado un proceso para modificar en forma significativa la estructura institucional y legal, lo que incidirá en las diferentes actividades y sectores.

De acuerdo a la actual estructura del Poder Ejecutivo Boliviano, la autoridad responsable de la formulación de las políticas ambientales y su gestión, es el Vice ministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambios Climáticos, dependiente del Ministerio de Medio Ambiente y Aguas.

En cuanto al marco legal ambiental, está en vigencia la Ley de Medio Ambiente (N° 1333, 27/04/1992).

Artículo N° 1

“La presente Ley tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población”.

Artículo N° 11

La planificación del desarrollo nacional y regional del país deberá incorporar la dimensión ambiental a través de un proceso dinámico permanente y concertado entre las diferentes entidades involucradas en la problemática ambiental.

Artículo N° 16

Todos los informes y documentos resultantes de las actividades científicas y trabajos técnicos y de otra índole realizada en el país por personas naturales o colectivas, nacionales y/o internacionales, vinculadas a la temática del medio ambiente y recursos naturales, serán remitidos al Sistema Nacional de Información Ambiental.

ArticuloN° 26

Las obras, proyectos o actividades que por sus características requieran del Estudio de Evaluación de Impacto Ambiental según lo prescrito en el artículo anterior, con carácter previo a su ejecución, deberán contar obligatoriamente con la Declaratoria de Impacto Ambiental (DIA), procesada por los organismos sectoriales competentes, expedida por las Secretarías Departamentales del Medio Ambiente y homologada por la Secretaría Nacional. La homologación deberá verificarse en el plazo perentorio de veinte días, caso contrario, quedará la (DIA) consolidada sin la respectiva homologación.

Conclusiones:

En relación al SEDAG esta ley permite que la misma tiene la obligación de preservar el medio ambiente por tanto todas sus actividades deben llevarse a cabo con el debido cuidado de no contaminar el medio ambiente, si se llegaría ha violar las normas ambientales estas podrían traer varias consecuencias a futuro.

2.12. MATRIZ FODA DEL SEDAG - TARIJA

El SEDAG, cuenta con Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se detalla a continuación:

2.12.1. FORTALEZAS

a) Organización

- Proceso de reestructuración organizacional rige el nuevo accionar y funcionamiento interno del Servicio.
- Descentralización en el marco de la ley 1654 a nivel provincial.
- Conformación de oficina técnicas regionales.

b) Información y Comunicación

- Se implementa un sistema de Tecnología de Información y Comunicación de Alerta Temprana, con financiamiento para ampliar la cobertura del mismo.
- Da a conocer la información sobre el trabajo a realizar a todo el personal contratado.

c) Recursos humanos – financieros

- Conocimiento, capacidad y experiencia de los recursos humanos.
- Aprobación anual de presupuesto para funcionamiento e inversión.
- El personal de proyectos es gente profesional capacitada en el área que desempeña sus funciones.

d) Equipamiento

- Cuenta con la infraestructura y equipamiento mínimo para la realización de actividades de apoyo, a las comunidades.
- Se cuenta con Estaciones Experimentales Agropecuarias en diferentes ecosistemas y laboratorios de análisis de suelo, fitopatología y entomología.

e) Relaciones

- Relación de Coordinación lineal funcional con la Secretaría de Desarrollo Comunitario Campesino y Economía Plural.
- Coordinación con los Ejecutivos Seccionales y alcaldes de varias secciones municipales para realizar un trabajo conjunto y así lograr mayores beneficios para el productor campesino.

f) Actores Institucionales

Coordinación de actividades con diferentes sectores (campesinos, Pequeños y medianos productores agropecuarios, Federación de campesinos, Cooperativa, Asociaciones de productores, Organizaciones Económicas Comunitarias).

2.12.2. OPORTUNIDADES

a) Aspectos Económicos:

- Regalías incrementales del sector hidrocarburífero, debido al incremento en el precio de los hidrocarburos.
- Apertura por parte de las autoridades gubernamentales para un incremento de presupuesto para el funcionamiento del SEDAG.
- Apertura para la elaboración e implementación de proyectos de mayor impacto social y económico.
- Posible financiamiento externo mediante créditos y donaciones.

b) Situación Social

- Gran demanda de sector productivo por los servicios que puede brindar el SEDAG como Maquinaria y Equipo Agrícola, Producción Animal y Producción Vegetal, capacitación y asistencia técnica.

c) Situación Normativa

- Posibilidad de suscribir convenios y acuerdos interinstitucionales para realizar actividades de apoyo a la producción (proyectos de inversión)
- Existencia del Plan Nacional de Desarrollo.
- Normas Básicas del SABS (D.S. N°0181).
- Resolución Prefectural de descentralización del SEDAG.

d) Coordinación

- El SEDAG tiene oportunidad de consolidar un Consejo Departamental Agropecuario que participara activamente en la planificación, para la ejecución de proyectos de real impacto en el campo.

2.12.3. DEBILIDADES

a) Organización

- Trámites administrativos burocráticos.
- Inadecuado marco institucional para la promoción e innovación tecnológica.
- Falta de un proceso de Reclutamiento Selección y Evaluación de los Recursos Humanos.
- Ausencia de un Sistema de Administración del Personal (SAP).

b) Coordinación, Información y Comunicación

- Sistema deficiente de generación, recopilación, almacenamiento y difusión de la información.

c) Recursos Humanos – Financieros

- Medios inapropiados para el reclutamiento de personal.
- Falta de capacitación permanente del personal técnico y falta de cobertura para los profesionales de las provincias.
- Insuficiente asignación de recursos presupuestarios para ejecutar las actividades de servicio en beneficio de todos los comúnarios (limitándose a beneficiarios del proyecto).
- El ambiente de trabajo no es el más adecuado para que la persona desempeñe su trabajo (Oficinas).
- Carencia de Evaluación de Desempeño al personal de la gestión actual.

d) Equipamiento

- La infraestructura y equipamiento especializado deficientes; El parque automotriz insuficiente y obsoleto; falta de espacio físico para funcionamiento óptimo (infraestructura del laboratorio).

e) Control y Seguimiento

- Inexistencia de un sistema de control y seguimiento sobre el uso de productos (Agroquímicos, medicamentos veterinarios etc.).
- Falta de una unidad de Auditoría Interna para que realice control interno en la institución.

2.12.4. AMENAZAS

a) Aspectos económicos

- Restricción normativa a través del D.S.27327 art. 10, de Austeridad que no permite la adquisición rápida y oportuna de activos reales (vehículos livianos).
- Mínima cooperación de recursos externos que llegan al SEDAG.

b) Situación social

- Influencia de los sectores sociales conflictivos en la toma de decisiones técnicas.
- Poca experiencia y organización empresarial en las comunidades para adopción de las tecnologías mejoradas.

c) Tecnologías disponible

- Falta de actualización tecnológica apropiada.
- Falta de predisposición del agricultor al cambio tecnológico.
- Falta de maquinaria en las labores productivas, debido a los costos elevados que se tornan inaccesibles para los pequeños productores.

d) Situación Normativa

- Falta de ampliación de atribuciones y competencias del SEDAG en la normativa actual.
- Inexistencia de un plan de desarrollo departamental agropecuario (Plan quinquenal) o Plan Productivo Departamental.

e) Actores Institucionales

- Baja participación de los productores en procesos de capacitación y difusión de tecnología.
- Falta de interés y credibilidad en el SEDAG por parte del sector campesino debido a los malos resultados en gestiones anteriores.

f) Interés políticos

- Ingeniera política en la toma de decisiones.
- Politización del sector productivo agropecuario.

TRABAJO DE CAMPO

3.1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación radica en el levantamiento de información primaria cuantitativa precisa que consiste en realizar una encuesta estructurada a todos los trabajadores de la institución la cual coadyuvara a comprobar la hipótesis planteada.

Se pretende conocer los procesos técnicos de Reclutamiento y Selección que son aplicados al personal entrante a la institución, al mismo tiempo se conocerá con exactitud si la institución evalúa a su personal y mediante que técnicas se las realizan.

Por otra parte se verificara si existe una buena administración del personal idóneo y a su vez si consideran su rendimiento del mismo dentro de la institución.

3.2.DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para el diseño de encuestas personales realizadas al mercado objetivo, se empleó Cuestionarios con preguntas cerradas que responden a los objetivos de esta investigación. **(Ver en Anexo Nº 4: Diseño de la Encuesta).**

3.3.PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA

3.3.1. Definición de la Población Meta

Para la Investigación de Mercado dentro de la institución el SEDAG, la población sujeto de estudio serán los trabajadores administrativos y encargados de proyectos.

En función a los datos estadísticos obtenidos de la unidad de recursos humanos la población de estudio es un total de 216 trabajadores entre hombres y mujeres.

3.3.2. Marco de la Muestra

En el presente cuadro se presenta el marco de la muestra que se detalla a continuación:

UNIDAD	N° DE PERSONAL
Dirección Técnica Departamental	4
Unidad Administrativa Financiera	30
Unidad de Extensión Agrícola	7
Unidad de Extensión Pecuaria	2

CUADRO N^0 6

Unidad de Innovación Tecnológica	3
Personal de Proyectos	170
TOTAL	**216 Personas**

3.3.3. Técnica de Muestreo a emplear

La técnica que se utilizara será: El Muestreo Estratificado ya que es una técnica de muestreo probabilístico que utiliza un proceso de dos pasos para dividir la población en sub-poblaciones o estratos.

3.3.4. Determinación del tamaño de la Muestra

a) Se aplicaran las siguientes formulas:

TAMAÑO DE MUETRA INICIAL:

$$n_0 = \frac{\Sigma Nh*ph*qh}{N*(V)}$$

VARIANZA:

$$V = \left[\frac{d^2}{Z_{\varepsilon/2}}\right]$$

TAMAÑO DE MUETRA FINAL:

$$n = \frac{n_o}{\left[\frac{1+ n_o}{N}\right]}$$

FRACCION CONSTANTE:

$$fh = \frac{n}{Nh}$$

b) Notación:

Nh/N = Población bajo muestreo estratificado

n_o= Tamaño de muestra inicial

n = Tamaño de muestra final

V = Varianza

ph = Proporción de la población que posee cierta característica (Probabilidad de éxito).

qh = Proporción de la población que no posee cierta característica (Probabilidad de fracaso).

d = Proporción del error permitido

Z $\varepsilon/_2$= Nivel de Confianza

fh = Fracción constante (para afijación proporcional).

c) Muestreo Estratificado

- Determinar el tamaño de muestra final.

NÚMERO DE PERSONAL EN EL SEDAG	
Personal Administrativo	46
Personal de Proyectos	170
TOTAL	**216**

- Por tanto se tiene la siguiente distribución:

PERSONAL	Nh	ph	qh	Nh*ph*qh
Administrativo	46	0,50	0,50	11,50
Proyectos	170	0,50	0,50	42,50
TOTAL	**216**			**54**

- Datos para determinar el tamaño de muestra.

Nh/N = 216

d = 9%≈ 0.09

Z $\varepsilon/_2$= 95% ≈ 0.95 ≈ 1.96 (según tabla)

VARIANZA:

$$V = \left[\frac{0{,}09^{\,2}}{1{,}96}\right]$$

V = 0,00211

TAMAÑO DE MUETRA INICIAL:

$$N_O = \frac{54}{216 * (0{,}00211)}$$

N_O= **118.48**

TAMAÑO DE MUETRA FINAL:

$$n = \frac{118.48}{\left[1 + \frac{118.48}{216}\right]}$$

n = 76.51≈ 77

- Realizar la afijación proporcional del tamaño de muestra.

FRACCION CONSTANTE:

$$fh = \frac{77}{216}$$

$$fh = 0{,}3565$$

Para la investigación de mercados se aplicara un total de 77 encuestas al personal de la institución, tantos hombres como mujeres y a continuación se detalla la muestra estratificada:

UNIDAD	Nh	fh	nh=Nh*fh
Administrativo	46	0.3565	17
Proyectos	170	0.3565	60
TOTAL	**216**		**77**

3.3.5. Aplicación de la Encuesta

Se aplicara una muestra de 77 encuestas de una población total de 216 personas que trabajan en la institución que está divido en estratos como personal administrativo y personal en proyectos y el objetivo de la misma es para comprobar la hipótesis planteada.

A continuación se muestra el presente cuadro de las encuestas a realizar por estrato:

CUADRO N^0 7

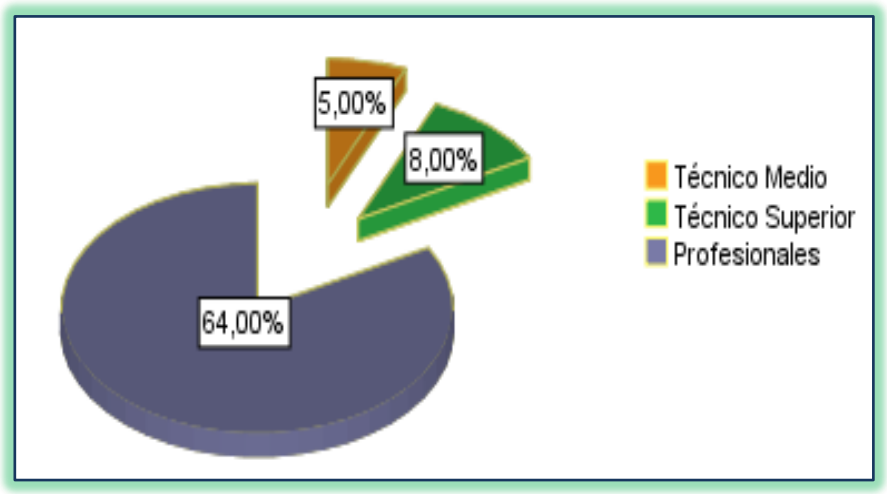
PERSONAL	ENCUESTAS
Administrativo	17
Proyectos	60
TOTAL	**77**

3.3.6. Interpretación de resultados

Unas ves que se llevó adelante la encuesta, se procede a realizar el análisis correspondiente de los resultados arrojados de la misma que se detalla a continuación:

3.3.6.1.Nivel de estudio

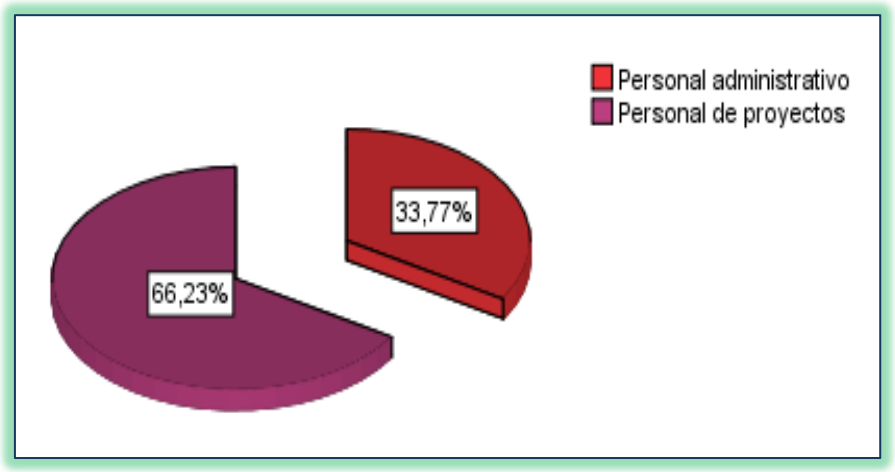
GRAFICA N° 6



Se puede observar que el 64% de los encuestados tienen un nivel profesional de estudio, un 8% cuenta con un nivel superior y un 5% tiene un nivel medio de estudio, esto lleva a la conclusión que la institución SEDAG, la gran mayoría de los trabajadores que tiene son profesionales los cuales tienen mayor conocimiento para desarrollar sus actividades.

3.3.6.2.Sector en el que trabaja dentro de la institución.

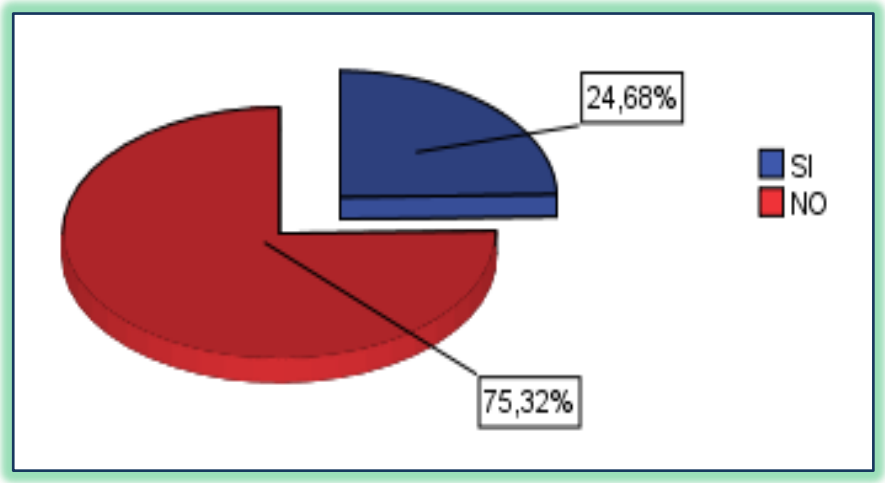
GRAFICA N° 7



Se puede observar que un 66.23% de las personas que trabajan en la institución forman parte del personal de proyectos y un 33.77% del personal administrativo, lo que implica que por ser una institución ejecutora de proyectos requiere más personal dentro el área de proyectos.

1.3.6.3.Ha sido promovido de cargo durante el tiempo que presta sus servicios.

GRAFICA N° 8

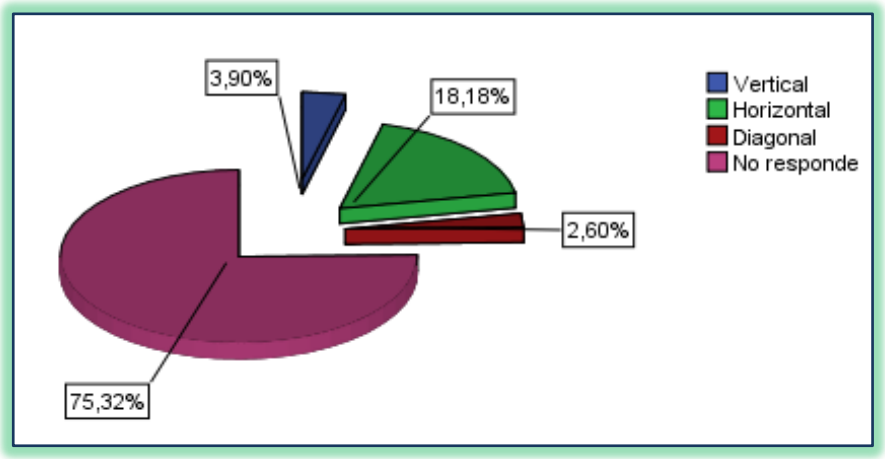


El 75.32% de los encuestados respondieron que no fueron promovidos de puesto en el tiempo que llevan trabajando y un 24,68% dice que si fue promovido, lo cual demuestra que en la institución no existe movilidad interna.

- Podemos observar que en la institución no se promueve de puestos a los trabajadores ya que en pocas veces se ha recurrido al reclutamiento interno, y al mismo tiempo el responsable de recursos humanos no tiene establecidas las técnicas para aplicarlas.
- La importancia de promover al personal es para que el trabajador se sienta más comprometido con la organización y a la ves motivado para realizar las labores que se le presentan, esto lleva a que el trabajador pueda mejorar su eficacia y eficiencia al momento de realizar sus labores. También es favorable para la organización ya que ayuda a reducir sus costos e identificar nuevos talentos dentro de la misma.

1.3.6.4.Mediante qué movimiento fue transferido.

GRAFICA N° 9

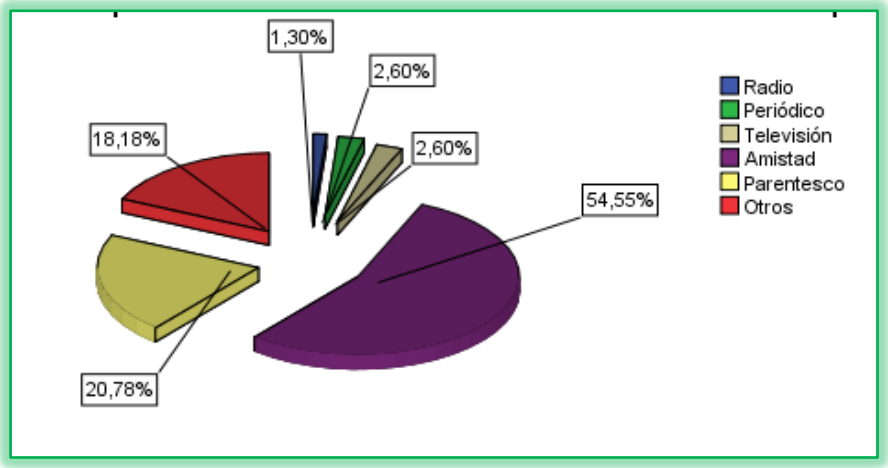


Como se puede observar en la gráfica el 75,32% de los encuestados no respondieron a la pregunta dado que jamás fueron transferidos de cargo, el 18.18% dicen de forma horizontal el 3,9% de forma vertical y el 2,6% de forma diagonal, mediante esta se puede ver que en la institución no utilizan técnicas de movilidad interna para el personal lo cual no pueden saber si el trabajador está en el puesto adecuado.

- Debido al desconocimiento del encargado de recursos humanos sobre las técnicas de movilidad interna del personal gran parte de los trabajadores no fueron promovidos de cargo.
- Existen ventajas al momento de realizar una movilidad interna del personal entre estas están: Que el trabajador pueda descubrir sus potenciales, habilidades y destrezas como también aprender cosas nuevas de sus colegas y a la vez descubrir el líder que hay dentro de él.

1.3.6.5. Mediante qué medios de publicación se enteró de la vacancia del puesto.

GRAFICA N° 10



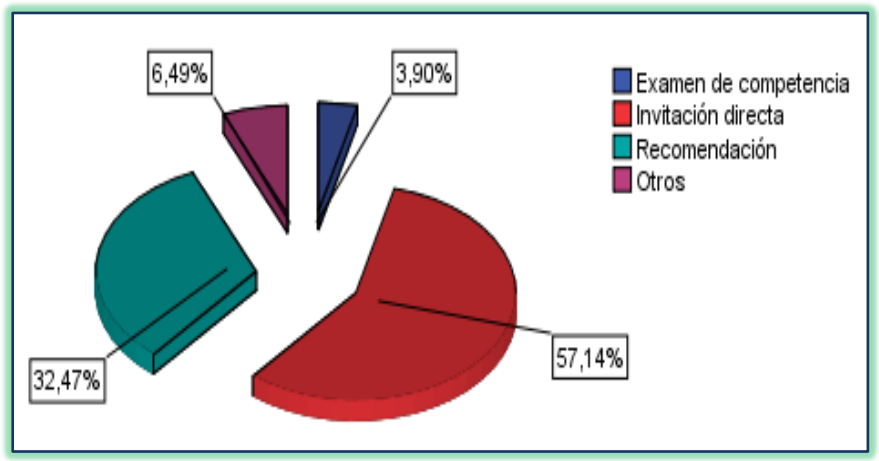
En la gran mayoría de los encuestados manifiestan que se enteraron de la existencia del puesto por medio de una amistad y un porcentaje muy bajo se enteró por radio, periódico, televisión y otros. Esto lleva a no poder capturar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

- Se puede observar que en la institución no existe publicación de un puesto vacante de forma correcta tal como dictamina la ley, sino que toda publicación se realiza mediante amistad o algún parentesco.

➢ La ley dice que todo funcionario público encargado de dar a conocer puestos vacantes dentro de una institución deberá dictaminar de manera abierta al público dado que toda persona interesada tendrá derecho a postularse para su audiencia.

1.3.6.6.Instancias de ingresos a la institución.

GRAFICA N° 11

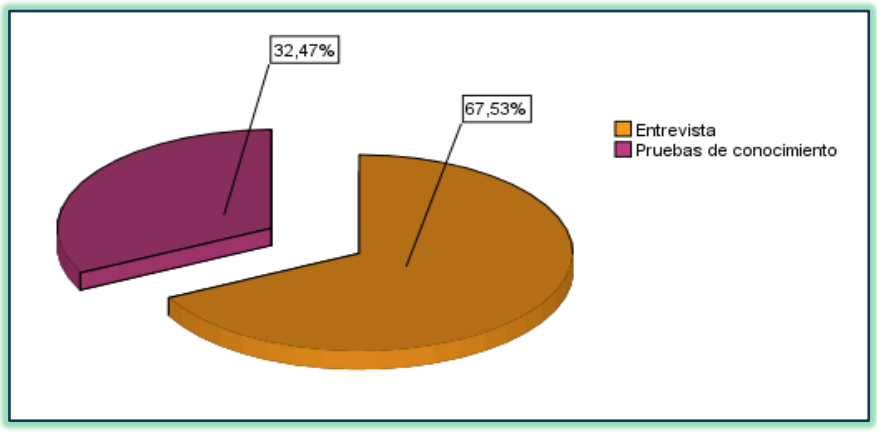


Un 57,14% de los trabajadores dicen que ingresaron a trabajar por la modalidad de invitación directa, 32,47% por recomendación, un 6,49% otros medios y el 3,90% por examen de competencia, esto muestra que no existe procesos para reclutar, seleccionar al personal entrante a la institución lo cual muestra que al ingresar por medio de una invitación directa la institución no tendrá conocimiento de las características del trabajador.

➢ Gran parte del personal que ingreso hasta la fecha a trabajar en lainstitución fue mediante una invitación directa, la cual no permite las posibilidades de poder contar con la persona adecuada en el puesto adecuado.

1.3.6.7.Técnicas de selección del personal reclutado.

GRAFICA N° 12

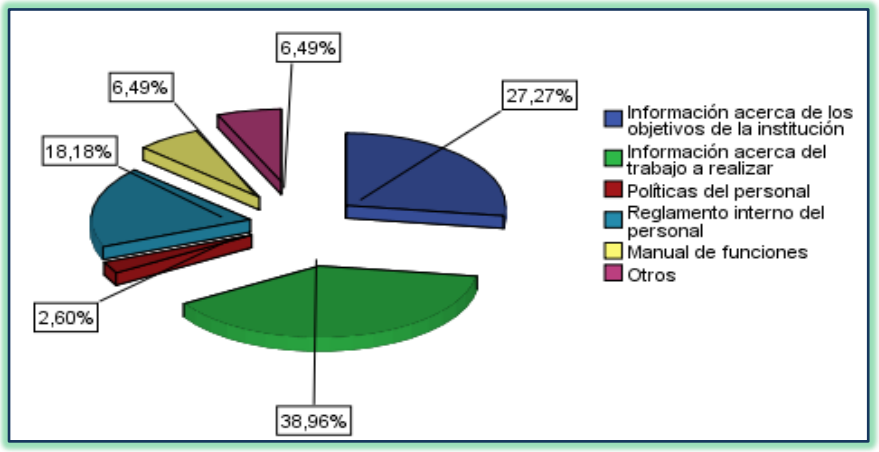


Según los encuestados el 67,53% de los trabajadores fueron seleccionados mediante la técnica de la entrevista y un 32,47% señalan que fue se aplicó pruebas de conocimiento.

- La institución no utiliza técnicas de selección del personal al momento de ingresar a trabajar ya que el encargado desconoce de las mismas para poder llevarlas a cabo.
- La carencia de técnicas de selección adecuadas para contratar al personal idóneo a la institución pueden llevar a que estas personas no sean las más adecuadas para el cargo vacante, mas al contrario estas técnicas como ser: entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personal y técnicas de simulación, pueden llevar a la institución a percibir a la persona adecuada al cargo adecuado la cual favorecería mucho al desarrollo de la institución.

1.3.6.8.Al ingreso a su trabajo se le proporciono:

GRAFICA N° 13



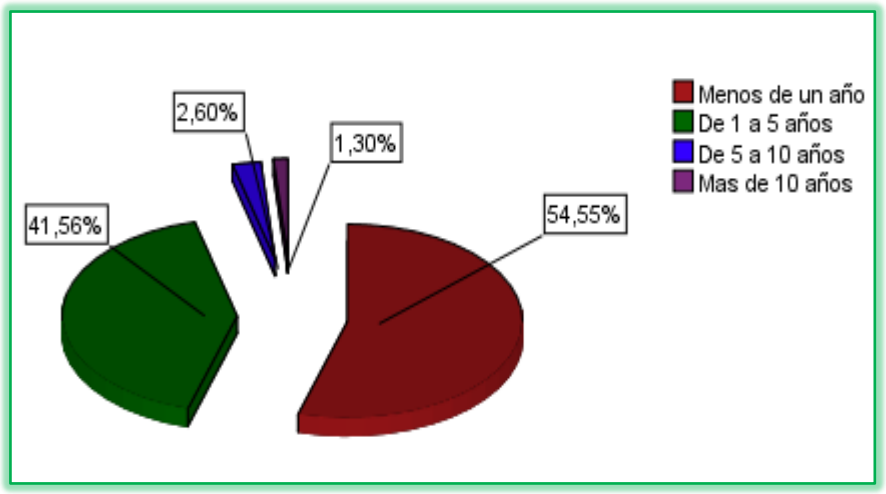
Un 38,96% de los encuestados dicen que al momento de ingresar a la institución se le proporciono de información acerca del trabajo a realizar, a un 27,27% solo le proporcionaron los objetivos de la misma y a una pequeña parte de los trabajadores le dieron las políticas, manual de funciones entre otros.

- Una vez ingresado a la institución es importante recalcar que el encargado de recursos humanos no hace conocer al trabajador toda la información necesaria para desarrollar sus funciones.
- Existen métodos para realizar la inducción y estos consisten en dar a conocer sobre la información de la empresa entre esta la misión, visión, organigrama actividad que va a desarrollar, disciplina interior deberes, sanciones, asensos entre otros.

Es importante proveer al nuevo trabajador de suficiente información para que se sienta mucho más comprometido con la institución y asimismo pueda desarrollar con mayor ánimo su trabajo.

1.3.6.9.Tiempo que lleva trabajando en la institución

GRAFICA N° 14

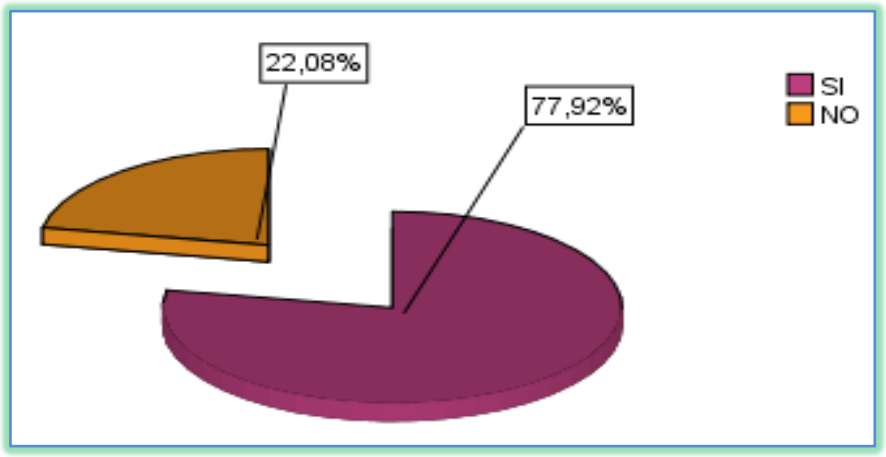


De acuerdo alos resultados obtenidos el 54,55% del personal encuestado ingreso al Servicio Departamental Agropecuario durante esta gestión 2012, es debido al cambio del nuevo director de la misma.

- Durante esta gestión el 40% es personal antiguo y el 60% es parte del personal nuevo que haciende a un total de 216 personas contratadas hasta la fecha.

1.3.6.10.Participación de eventos que contribuyen al mejoramiento de funciones laborales.

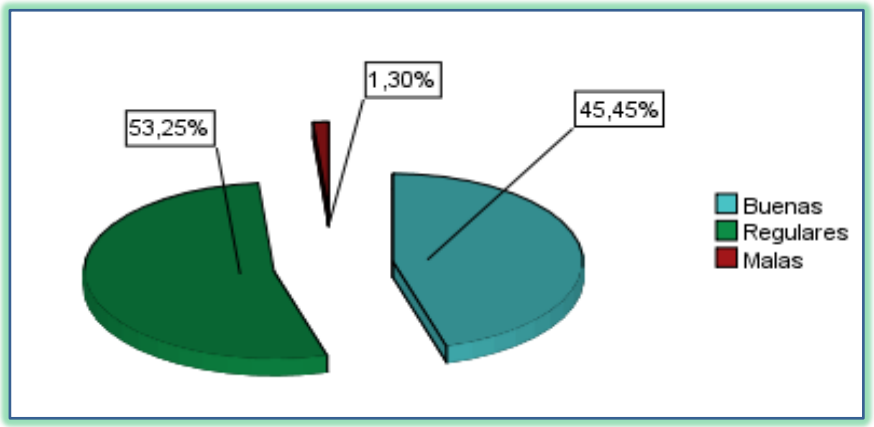
GRÁFICO N° 15



Según los datos arrojados de la encuesta la mayoría del personal tiene la oportunidad de participar en eventos como Seminarios, Talleres y Congresos para su formación profesional.

1.3.6.11.Las condiciones en las que desenvuelve en el trabajo.

GRÁFICA N°16

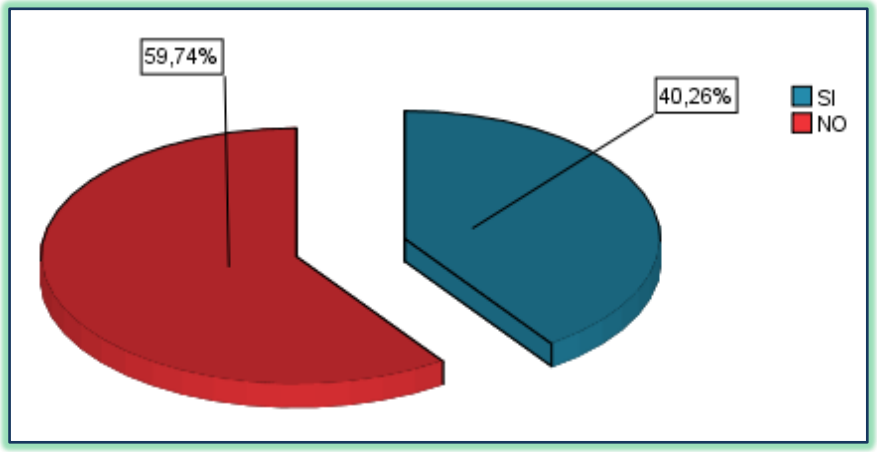


Según los resultados se observa que las condiciones en la que desempeñan sus funciones laborales los trabajadores son regulares, lo cual se podría decir que existe un riesgo al no cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Es importante tomar en cuenta el ambiente de trabajo para que el personal pueda desempeñar de la mejor manera sus funciones laborales.

1.3.6.12.Evaluación del desempeño al personal de la institución.

GRÁFICA N°17



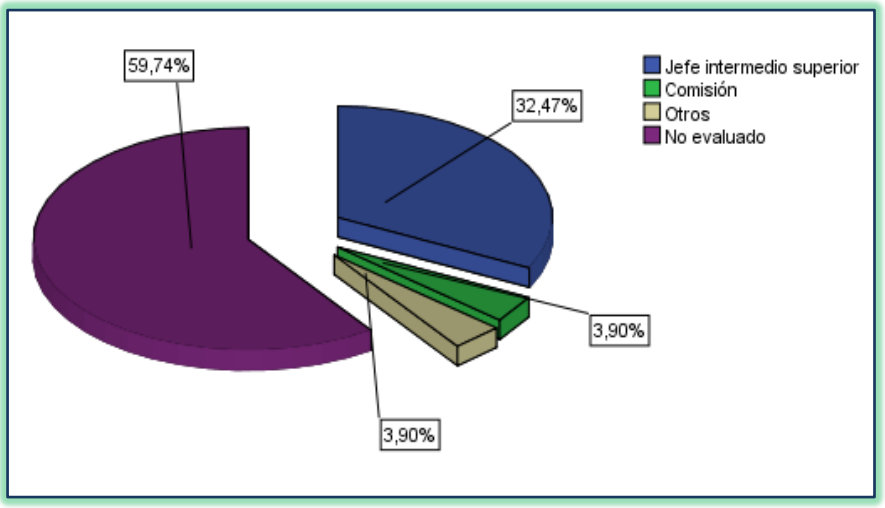
Se pudo verificar que el mayor porcentaje del personal que desempeñan sus funciones en esta institución no fue evaluado debido a la falta de un proceso de herramientas técnicas para evaluar. Por otra parte se pudo comprobar el problema planteado de la inexistencia de un proceso de herramientas técnicas de evaluación.

➢ Es importante recalcar que el encargado de evaluar al personal de la institución hasta la fecha no tiene las técnicas adecuadas para realizar la evaluación del desempeño para esta gestión.

➢ La evaluación de desempeño en las organizaciones es primordial ya que deberían realizarse al menos una vez por año a todo el personal el cual sirve para conocer el potencial de los trabajadores, localizar problemas, de supervisión de personal, integración del empleado a la organización, al cargo como también desacuerdos y desaprovechamiento de los mismos.

1.3.6.13.Encargado de realizar la Evaluación del Desempeño

GRÁFICA N°18

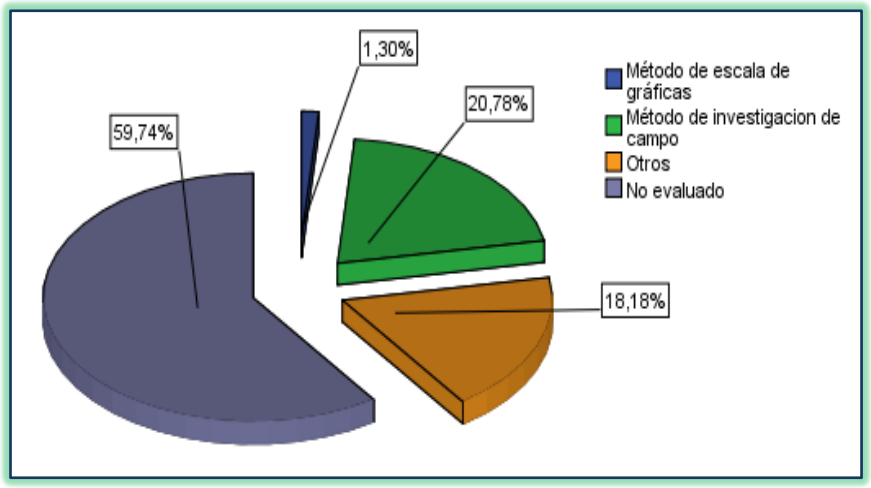


Según los resultados obtenidos de la encuesta, se observa que el personal administrativo fue evaluado en gestiones pasadas por el Jefe Intermedio Superior.

➢ Según Chiavenato las políticas de recursos humanos adoptados por la organización el responsable de realizar la evaluación de desempeño humano puede atribuirse al director general, al mismo empleado, a ambos y al equipo de trabajo. En este caso toda la responsabilidad recae en el jefe intermedio superior pero el mismo no aplica de manera general la evaluación a todo el personal de la institución.

1.3.6.14.Métodos de Evaluación

GRÁFICA N°19

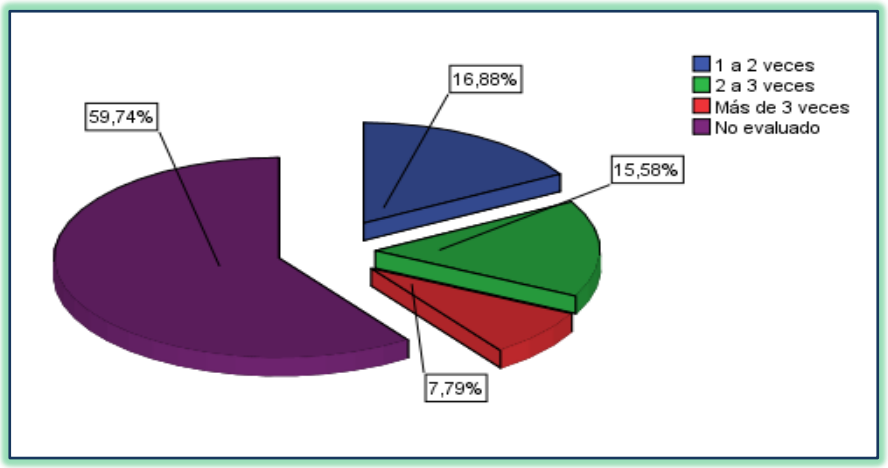


En la gráfica se muestra que el 20,78% de los encuestados que fueron evaluados señalan que el método que utilizo la institución para evaluar al personal es mediante el método de investigación de campo.

- Para evaluar al personal existen varios métodos entre ellos están método de escala de gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y métodos mixtos, los cuales posibilitan al evaluador conocer los resultados con mayor precisión de los evaluados entre estos están las actitudes, aptitudes, capacidades, cualidades, capacidad, encontrar talentos entre otros.

1.3.6.15.Períodos de Evaluación del Desempeño.

GRÁFICA N°20

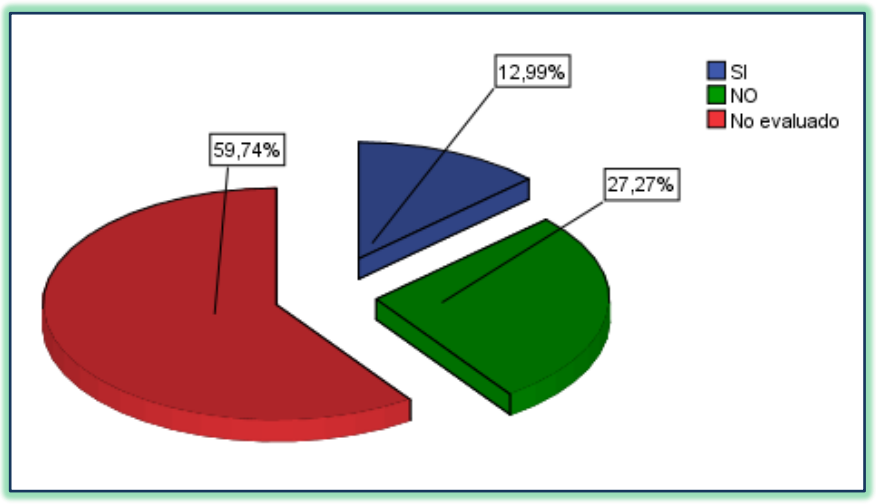


Se observa que en la gráfica se muestra que el 16,88% del personal encuestado y evaluado en gestiones pasadas se le realizó una evaluación de desempeño, entre uno a dos veces durante el tiempo que está trabajando en la institución.

- Según los Estatutos del Funcionario Público, todo trabajador deberá ser evaluado al menos una vez por año para conocer el rendimiento, capacidad, características y atributos.

1.3.6.16. Conocimiento de los resultados de la Evaluación de Desempeño.

GRÁFICA N° 21



Según la gráfica nos presenta que el personaladministrativo que fue evaluado desconoce los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño que se le realizo por el Jefe de Intermedio Superior, lo cual hace que el personal no conozca sus deficiencias como trabajador en la institución.

1.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Una vez que se realizó la investigación de mercados se pasó a analizar los resultados arrojados por la encuesta, donde se pudo evidenciar que nuestra hipótesis planteada en el trabajo se llega a comprobar con la investigación realizada.

- La institución en pocas ocasiones recurre al reclutamiento interno.
- El SEDAGmuy pocas veces ha promovido a una persona a otro puesto, en gran parte del personal fue reclutado de forma externa.

- Todo personal reclutado fue seleccionado por amistad o parentesco lo cual da lugar que la persona no pase por las instancias correspondiente de selección, es decir que ingresa mediante una invitación directa, por tanto se podría estar contratando a la persona inadecuada.
- En el periodo de la gestión 2012 el nuevo director de la institución no ha efectuado ninguna evaluación de desempeño a su personal debido a la falta de un proceso de herramientas técnicas.
- El personal que está trabajando más de una gestión solo fue evaluado entre una a dos veces por el director de gestiones pasadas y en su gran mayoría se le realizo mediante el método de investigación de campo y entre otros métodos más citados.
- Se contrasto que el personal que fue evaluado en gestiones pasadas no conocieron sus resultados de la evaluación, lo cual hace que desconozcan sus deficiencias como trabajador.

El trabajo de campo nos ha permitido encontrar aspectos a tomar en cuenta para nuestro estudio y diseño de un proceso de reclutamiento provisión y evaluación de recursos humanos para el SEDAG.

PROPUESTA

"DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA ELSEDAG"

4.1. INTRODUCCIÓN

Las compañías exitosas son aquellas que logran encontrar, atraer y retener las mejores personas del mercado. Un grupo de empleados capacitado se traduce en un aumento de productividad, pero encontrar estas personas no es una tarea fácil.

El área de Recursos Humanos debe realizar diferentes actividades para encontrar a la persona con las habilidades, competencias, experiencia y conocimientos necesarios para llenar una vacante.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y la selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

Por esta razón es primordial contar con un proceso de reclutamiento y selección que permitirá a la institución encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado y al mismo tiempo poder alcanzar los objetivos institucionales y ser más eficientes.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y también es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

Este proceso de evaluación que se propone permitirá mejorar el rendimiento de los trabajadores en la institución.

4.2. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2.1. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

El reclutamiento se hará a partir de las necesidades de Recursos Humanos presentes y futuras de la institución que consiste en la investigación e intervención sobre la fuente capaz de proveer al SEDAG,suficientespersonas para la consecución de sus objetivos.

4.2.1.1.Objetivo

Atraer candidatos calificados e idóneos, para ocupar el puesto vacante del Servicio Departamental Agropecuario.

4.2.1.2.Características del Reclutamiento de Personal

Es importante determinar una serie de características que se deben tomar en cuenta para el proceso de reclutamiento que son las siguientes:

- Atraer personal altamente capacitado para el cargo vacante del SEDAG.
- Identificación del talento humano.
- Localización y atracción de posibles candidatos al SEDAG.

4.2.1.3.Principios del Reclutamiento

Es de primordial importancia hacer énfasis tres principios del reclutamiento que se menciona a continuación:

- **Cargo:** Parte de la tarea del encargado de recursos humanosde incrementar el talento humano por medio del descubrimiento de conocimientos, habilidades y actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio para el SEDAG.
- **Orientación:**Orientar a todo personal interesado por el cargo los requisitos previos para postularse al puesto vacante.
- **Ética profesional:** Que toda persona interesada en postularse para el cargo deberá ser responsable y estar dispuesto de dar todo de sí mismo para poder alcanzar los objetivos institucionales.

4.2.1.4.Políticas del Reclutamiento

Las políticas que se aplicaran al momento de reclutar el personal idóneo para la institución SEDAG son las siguientes:

1. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal del Director Técnico para el cargo vacante acorde al manual de procedimientos.
2. El reclutamiento interno se llevará a cabo previa autorización del Director Técnico del SEDAG.
3. El reclutamiento del personal del SEDAG, se hará considerando las fuentes internas yfuentes externas.
4. Los llamados a concurso de méritos no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencia

4.2.1.5.Procesos de Reclutamiento del Personal

El personal es uno de los principales activos con los que cuenta una empresa, por lo cual el SEDAG contratara a un nuevo trabajador mediante un determinado proceso de reclutamiento que les permita elegir al indicado.

El proceso de reclutamiento que la institución deberá basarse es el siguiente:

1. Identificación de la Vacante: Mediante la planeación de Recursos Humanos es donde se ve la necesidad de contratar a un nuevo empleado y el responsable de recursos humanos da origen al inicio del procedimiento de reclutamiento.

Algunos motivos por los que se dan las vacantes en el SEDAG:

Cuadro N° 8

a)	Renuncia	**h)**	Despido
b)	Puesto de nueva creación	**i)**	Ascensos
c)	Transferencia interna	**j)**	Fallecimiento
d)	Jubilación	**k)**	Enfermedad profesional
e)	Descensos	**l)**	Maternidad
f)	Promociones	**m)**	Permisos

Fuente: Elaboración Propia

2. **Establecer las condiciones salariales y beneficios:** Se establecerá una escala salarial de acuerdo al cargo a desempeñar en la institución y en cuanto a los beneficios sociales solo se beneficiaran todos los trabajadores que trabajen con un contrato fijo.

3. **Define el perfil del puesto:**El encargado de recursos humanos identifica las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo que se llegara a cubrir.

CUADRO N° 9

MODELO DE UN PERFIL DE PUESTO

CARGO:	**Encargado de Recursos Humanos**
REPORTA:	**Director Técnico del SEDAG**
MISION DE LA INSTITUCION	Contribuir al desarrollo agropecuario en el Departamento de Tarija, con investigación y transferencias tecnológicas apropiadas y sostenibles, bajo un enfoque integral y de respeto al entorno ambiental, que permita mejorar las condiciones de vida de pequeños y medianos productores del Agro.
FUNCIONES GENERALES	
➢ Aplicar los subsistemas del Sistema de Administración de Personal y desarrollar los instrumentos operativos necesarios: instructivos, reglamentos, circulares, etc. ➢ Organizar y supervisar todas las acciones de personal. ➢ Ajustar los horarios correspondientes a las jornadas del personal de planta. ➢ Supervisar la actualización de los registros de personal. ➢ Supervisar las actividades correspondientes a las entradas y salidas de personal. ➢ Elaborar las planillas de Comisiones de Servicios. ➢ Asignar tareas y supervisar al personal subalterno. ➢ Realizar tareas afines.	
REQUERIMIENTO ESPECIFICO	
➢ Una persona profesional que tenga conocimientos en el área de Recursos Humanos. ➢ Contar con experiencia de cinco años máximo. ➢ Espíritu crítico, alta capacidad de análisis y síntesis; Fluidez verbal; Capacidad de prevenir y adaptarse a varias situaciones.	

Fuente: Elaboración Propia

4. Difusión de la oferta de trabajo: Determinar los medios de difusión que se publicara la existencia del puesto vacante en el SEDAG.

Para ello se tiene dos maneras de difusión:

4.1.Reclutamiento Interno

Para el reclutamiento interno se basara en el siguiente procedimiento que se muestra a continuación:

1. El encargado de recursos humanos debe revisar si existen candidatos dentro del SEDAG.
2. Una transferencia ya sea de movimiento vertical, horizontal y diagonal para ocupar el cargo vacante, pero se deben cumplir con los requisitos exigidos al puesto.
3. Mediante una recomendación que consistirá que el postulante es recomendado por nuestros trabajadores, pero debemos tener en cuenta de que un recomendado es válido solo para postular y no para trabajar.
4. Cuando se tiene personas realizando una práctica temporal dentro de la institución también podemos tomarlos como postulantes.

Según Idalberto Chiavenato presenta una serie de ventajas y desventajas para el reclutamiento interno lo cual el SEDAGposeerá las mismas al momento de recurrir al reclutamiento interno donde se hace mención a continuación:

4.1.1. Ventajas del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la institución.
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad para el SEDAG.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

4.1.2. Desventajas del Reclutamiento Interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.

- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la institución, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.

4.2.Reclutamiento Externo

Se requiere llevar a cabo mediante distintos medios que permitan contactar candidatos fuera del SEDAG, para lo cual se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Se debe lanzar la convocatoria del puesto vacante por medio de la página web de la misma institución.
2. Publicación en prensa escrita como el periódico Nuevo Sur, Andaluz y entre otros periódicos más masivos en la ciudad de Tarija.
3. Anuncios en los medios televisivos masivos por ejemplo: Unitel, Plus TV, A.T.B. y entre otros medios radio Emisora.

Según Idalberto Chiavenato presenta una serie de ventajas y desventajas para el reclutamiento externo lo cual el SEDAG, poseerá las mismas al momento de recurrir al reclutamiento externo donde se detalla a continuación:

4.2.1. Ventajas del Reclutamiento Externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la institución. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro del Servicio Departamental Agropecuarios.
- Renueva y enriquece los recursos humanos del SEDAG.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

4.2.2. Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la institución puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial.

5. **Recepción de síntesis curriculares**

   El tiempo que se recibirá todos los currículos de los aspirantes al cargo será máximo de una semana para la recepción, caso contrario que no exista ningún postulante hasta la fecha se tendrá que alargar el plazo de recepción.

6. **Análisis Curricular**

   El encargado de recursos humanos tendrá la obligación de revisar todos los currículos presentados por los postulantes al cargo y además tiene que hacer la preselección de los mismos que cumplan todos los requisitos estipulados para la vacancia.

4.2.2. SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección del personal administrativo y de ejecución de proyectos del SEDAG, se realizara sobre la base de sus méritos, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales.

4.2.2.1.Objetivo

La selección del personal busca proveer al SEDAG, el potencial recurso humano que mejor responda a las exigencias de los cargos vacantes.

4.2.2.2.Características de la Selección del Personal

Encontrar entre los reclutados a la persona que sus características y competencias profesionales se perfile como la más adecuada para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo y que sea capaz de adaptarse satisfactoriamente a la cultura y estilo de funcionamiento de la institución.

4.2.2.3.Principios de la Selección

Es importante destacar tres principios fundamentales de la selección del personal en el SEDAG:

- **Colocación:** Seleccionar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- **Orientación:** Hacer conocer las técnicas a los reclutados por las cuales serán seleccionado.
- **Ética profesional:** Seleccionar a la persona idónea que cumpla con los requisitos exigidos para el cargo.

4.2.2.4.Políticas de Selección

El SEDAG contara con dos políticas de selección del personal las cuales son:

1. La Selección del personal administrativo como personal de ejecución de proyectos se llevará a cabo por el encargado de Recursos Humanos.
2. Una vez realizados los procesos correspondientes para la selección de personal, el Director Técnico emitirá la autorización final para la contratación.

4.2.2.5.Proceso de Selección

El proceso de selección será realizada por el encargado de recursos humanos de la institución ya que él decide que personal coadyuvara a conseguir los objetivos y metas.

Para realizara la selección del personal nuevo e idóneo entrante en la institución se deberá recurrir al siguiente proceso para la selección del personal:

1. **Realizar la Preselección del Postulante**

Revisar la respectiva documentación de los postulantes y efectuar una preselección de aquellos postulantes que hayan cumplido con las especificaciones mínimas para poder acceder al cargo, para un posterior análisis de cada uno de ellos con el objetivo de escoger al postulante más adecuado.

2. **Entrevista Inicial o Preliminar**

El encargado de seleccionar al personal deberá comparar las cualidades del candidato con los demás aspirantes y las especificaciones del cargo. La entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato al empleo, esta debe ser conducida con gran habilidad y tanto para que pueda producir los resultados esperados.

3. **Aplicación de las Técnicas de Selección**

Pasada la entrevista se procederá a la aplicación de las técnicas de selección para una mejor comprensión de las cualidades de los candidatos entre estas tenemos:

- **Entrevistas de Selección**

El encargado de la entrevista deberá asumir un papel importante en este paso ya que de él dependerá si es exitosa o no.

Será una comunicación verbal entre el entrevistador y el entrevistado, donde se utilizará lluvia de preguntas directas al entrevistado.

- **Pruebas de Conocimiento**

Permitirán medir al evaluado el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo y también el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Estas técnicas ya fueron utilizadas en gestiones pasadas por la institución para la selección del personal, pero levantando información secundaria se pudo verificar que al momento de la selección la institución en su gran mayoría no cumple con esta técnica de selección porque directamente se pasa a la contracción por motivos de amistad o recomendación.

Es así que recomienda utilizar esta técnica para una mejor selección del personal idóneo y a la vez se propone aumentar una técnica más para el actual proceso de selección:

- **Pruebas Psicométricas**

Esta prueba es una medida de desempeño, que se aplica para apreciar su desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos entre otros, que permitirá al evaluador conocer como el postulante se relacionara con sus futuros compañeros.

En el siguiente cuadro se muestra un modelo de prueba de inteligencia que se realizara en la institución:

CUADRO N^0 10

<table>
<tr><th colspan="2">PRUEBAS DE INTELIGENCIA</th></tr>
<tr><td>Test: Escala de Inteligencia Wechsler</td><td>Favorable: Se aplica en grandes masas de población.</td></tr>
<tr><td>Tiempo: Relativo según el grado de antigüedad.
Evaluador: Responsable del Área de Recursos Humanos</td><td>Desfavorable: Sepuede caer en el error de interpretar tan solo por la medida resultante del coeficiente intelectual, lo que puede crear valoraciones que no se corresponden con la realidad.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Las preguntas deben dar una respuesta directa y general.

Pruebas Nº1 :Comprensión
Las respuestas deben dar una respuesta directa y general.

¿Qué debes hacer cuando te sangra la nariz?
R.-
¿Por qué debe ser honesta la gente?
R.-
¿Por qué tienen motor los aeroplanos?
R.-
¿Qué significa la aseveración: "olla vigilada nunca hierve"?
R.-

Prueba Nº2: Aritmética
Para cada una de las siguientes se tomará el tiempo.

¿Cuánto costaran cuatro manzanas si cada una vale cinco centavos?
R.-
Una mujer tiene $ 20.00 gasta $ 8.50 ¿Cuánto le queda?
R.-
El precio de las habas es de $ 2.45 por un paquete ¿Cuánto valdrán nueva paquetes?
R.-</td></tr>
<tr><td colspan="2">El evaluador dará un porcentaje a cada pregunta para su respectiva puntuación.</td></tr>
<tr><td>Nombre del evaluado:</td><td>Puntuación:</td></tr>
</table>

- **Concurso de Méritos**

Cuando se da la existencia de uno o más puestos vacantes en la institución, se recomienda al encargado de Recursos Humanos utilizar esta técnica la cual es considerada la más adecuada para seleccionar al personal idóneo.

En el presente cuadro se presenta un modelo de convocatoria para el concurso de méritos en el SEDAG:

CUADRO N^{0} 11

CONCURSO DE MERITOS PARA ASPIRANTES A CARGOS VACANTES

C O N V O C A T O R I A

El Director del SEDAG, informa que entre él ___ y ____ del mes de _____ del presente año se realizaran las inscripciones a los concursos de méritos destinados a proveer las vacantes de los siguientes cargos

Convocatoria	**Cargo**
1.----------	----------
2.----------	----------
3.----------	----------
4.----------	----------

Requisitos:

Cada cargo tiene sus requisitos:

Los interesados deben presentar su hoja de vida a oficinas de Recursos Humanos especificando para el cargo que aspiran.

Fuente: **Elaboración Propia**

4. Selección final por el Servicio Departamental Agropecuario.

Una vez realizadas las técnicas de selección hechas al postulante se procederá a la revisión de los resultados y posteriormente identificar a la persona idónea que ocupara el puesto vacante.

5. Solicitud de documentos e información acerca del candidato

El siguiente paso es de proceder a la investigación de los antecedentes del candidato seleccionado como ser:

- **Verificación de referencias personales:** Se tendrá que solicitar al postulante el nombre de varias personas (generalmente 3) que puedan comentar acerca de su desempeño en trabajos anteriores.
- **Certificados de Antecedentes**: En ocasiones se debe solicitar un certificado de antecedentes para conocer la existencia o no de infracciones a la ley.

6. Examen Medico

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Ya que existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal como:

- Determinar si las cualidades físicas son las óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo en la institución.
- Prevenir algún contagio infeccioso que el aspirante introduzca al SEDAG, con la consecuente problemática que esto acarrea, ausentismos, accidentes, riesgos y enfermedades.
- Prevenir casos en que inmediatamente después de ingresar el candidato, abandone el trabajo por ingreso a algún tratamiento por enfermedad o intervención quirúrgica

7. Estudio Socioeconómico

Este estudio tendrá como objetivo revisar y evaluar, en términos generales, la situación económica y social del candidato. Su información arrojara datos relevantes respecto de sus costumbres, forma de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superación.

Algunos de los temas que se evaluaran son:

- Ubicación geográfica y económica de la vivienda (transportación, servicio de agua, luz, etc.).
- Tipo de la misma y condiciones (higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número, de baños, habitaciones, pisos, etc.).
- Número de personas que habitan la casa.
- Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

Esta evaluación se hará con el objetivo de saber en que condiciones esta ingresando a la institución.

8. Contratación

Una vez realizado todo el proceso de selección, el encargado recursos humanos ya cuenta con la persona idónea que ocupara el cargo lo cual se procederá a la contratación del postulante por la máxima autoridad y el responsable de recursos humanos de la institución.

4.3.SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño será un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de los objetivos por los trabajadores de la institución.

4.3.1.1.Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño para el SEDAG son los siguientes:

- Mantener niveles de eficacia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos del SEDAG.
- Identificar las falencias de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas.
- Evaluar a los trabajadores administrativos a contrato para registrar su productividad y aporte al SEDAG.
- Evaluar al personal eventual para conocer el rendimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.3.1.2.Principios de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño estará fundamentada en una serie de principios básicos que orientan su desarrollo.

Colocación.- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en el SEDAG.

Orientación.- Dar a conocer las técnicas de evaluación y los objetivos de la misma a los trabajadores.

Ética profesional.-El papel del evaluador será de hacerse responsable de que el personal se comprometa a participar de la evaluación.

4.3.1.3.Pasos para realizar la Evaluación del Desempeño

Para llevar adelante la evaluación de desempeño se deberá seguir los siguientes pasos que se menciona tales como:

1. **Definir objetivos:** Deben ser claros y precisos.
2. **A quien está dirigido:** La evaluación se realizara dos veces por año a todos los trabajadores que desempeñan sus funciones, es decir de Enero a Junio y Julio a Diciembre y será en general a todos los trabajadores de la institución.
3. **Quién es el evaluador**: Para el método de Investigación de Campo los evaluadores serán un especialista y el Director Técnico de la institución (Máxima Autoridad), y para el método de Evaluación por objetivos estará a cargo por una comisión conformada por cada jefe de unidad y los coordinadores de cada proyecto.
4. **Quién revisará la evaluación**: El Director Técnico (Máxima Autoridad)
5. **Periodo de Evaluación:** Semestral.
6. **Elección del método**: La institución contara con dos métodos como la Evaluación por Objetivos y la Investigación de Campo, el cual implica que queda a criterio del director cual método utilizar.
7. **Capacitación del Evaluador**. Una vez que se conforma la comisión evaluadora se capacitara durante tres días a los miembros del equipo evaluador por expertos en la materia que será contratado por la institución, donde se debe comunicar los objetivos, técnica y el rol a desempeñar.

La capacitación solo esta dirigida para el uso del método de la Evaluación por Objetivos porque el primer método no es necesario la capacitación ya que será realizada por especialistas y la máxima autoridad del SEDAG.

8. **Puesta a punto del proceso**. Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. **Aplicación**. Se pone en funcionamiento el procedimiento.
10. **Análisis**. Analizarlos resultados recogidos de la evaluación de desempeño realizada a los trabajadores de la institución.
11. **Utilización de los resultados**: Según los resultados obtenidos los jefes de unidad deberán tomar las medidas correspondientes junto al Director técnico.
12. **Comunicación de los resultados**. Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador para que conozca sus resultados ya sea de manera verbal o escrita.

4.3.2. Indicadores para la Evaluación del Desempeño

Serán un instrumento de medición que ayudara al SEDAGa identificar la eficiencia del desempeño laboral de los trabajadores y verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los indicadores que se aplicará para la medición del desempeño en el SEDAG son:

- **Eficacia**

La función que cumplirá este indicador será medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución, a través de los resultados obtenidos de la evaluación.

- **Eficiencia**

La función que tendrá este indicador será medir en término de costos los métodos de evaluación de desempeño realizados por la institución a los trabajadores.

4.4.DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS PROPUESTOS

4.4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este método está dirigido a la evaluación de desempeño de los recursos humanos del SEDAG, (Nivel ejecutivo, Administrativo y Operativo), para que se puedan alcanzar los objetivos institucionales.

4.4.1.1.Características

Este método la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en la evaluación del desempeño.

El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

4.4.1.2.Pasos para la aplicación del método de Investigación de Campo

Para llevar adelante este método se seguirá tres pasos:

1. **Evaluación Inicial**

El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: Desempeño más satisfactorio, Desempeño satisfactorio, Desempeño menos satisfactorio.

2. **Análisis Complementario**

Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas de los especialistas al jefe.

3. **Planeamiento**

Una vez analizado la evaluación de desempeño, se elaborará un plan de acción que implicará: asesoría al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

4. **Seguimiento**

Se trata una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Según Idalberto Chiavenato presenta una serie de ventajas y desventajas para la evaluación de desempeño al aplicar el método de Investigación de Campo lo cual el SEDAG, al aplicar el mismo tendrá las mismas ventajas y desventajas, donde se detalla a continuación.

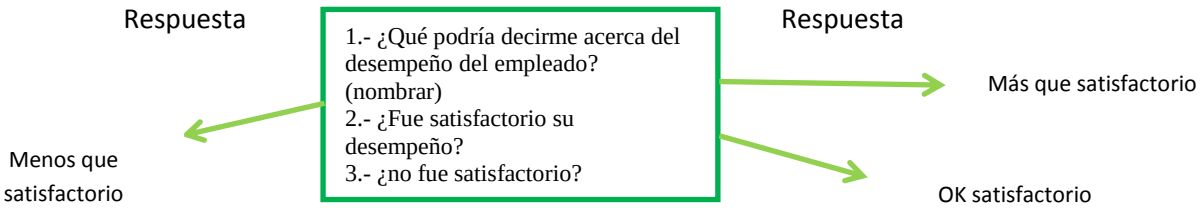
4.4.1.3.Ventajas de la Investigación de Campo

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de la habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función staff en la evaluación del personal.

4.4.1.4.Desventajas de la Investigación de Campo

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en la evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al superior

MODELODE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO



4. ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño? 5. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 6. ¿Qué responsabilidades de las descritas en su cargo, dejo de cumplir, por qué? 7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al cargo? ¿Cómo se comportó? 8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades? 9. ¿Posee cualidades?	4. ¿Por qué fue satisfactorio el desempeño (o muy bueno)? 5. ¿Qué motivos justifican ese desempeño? 6. ¿atención a todos los ítems de su descripción, por qué? 7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades a los empleados? ¿Cómo se comportó? 8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades? 9. ¿Es deficiente en algún aspecto?
10. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 11. ¿Cuáles fueron los resultados? 12. ¿Ya recibió capacitación? 13. ¿Necesita capacitación?	10. ¿Ya cumplió el empleado las tareas más complejas? ¿Ya sustituyo a alguien en un cargo más alto? 11. ¿Cuáles fueron los resultados? 12. ¿Ya recibió capacitación? 13. ¿Necesita capacitación?
14. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y el potencial del empleado? 15. ¿Qué plan de acción recomienda para el empleado? (el asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción) 16. ¿Por qué recomiendas este plan? 17. ¿Está seguro de que s la mejor recomendación? 18. Indique el orden de prioridades, dos probables sustitutos para este empleado. 19 ¿hubo cambio de subtítulos con relación ala evaluación anterior, por qué?	
20. Después de analizar el desempeño. ¿Qué evaluación dará a este empleado? (el asesor debe pedir al supervisor que lea conceptos de desempeño en el respaldo del formulario)	
21. ¿El desempeño del empleado ha estado por debajo del estándar? 22. ¿Este desempeño has sido característica común en el empleado? 23. ¿El empleado fue notificado de sus deficiencias?	21. ¿El desempeño del empleado ha sido realmente superior? 22. ¿Este desempeño es característica típica del empleado? 23. ¿El empleado ha cumplido las tareas más complejas?

4.4.2. MÉTODO DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se analiza su progreso.

4.4.2.1.El proceso del métodode evaluación por objetivos comprende los siguientes:

1. Establecer los objetivos de la organización de forma clara y precisa.
2. Fijar los objetivos por unidad.
3. Comentar los objetivos por unidad
4. Proponer un plan de acción que indique como se han de lograrse los objetivos.
5. Permitir al empleado que aplique ese plan de acción.
6. Medir el grado de consecución de los objetivos
7. Practicar medidas correctivas
8. Fijar nuevos objetivos para el futuro
9. Definir los resultados esperados.
10. Proporcionar retroalimentación.

Para que este proceso se lleve de la mejor manera se requiere de los siguientes requisitos que se hace mención:

- Todos los objetivos deben ser claros, precisos y medibles que deben estar plasmado, es decir que tiene que estar escritos con un leguaje conciso.
- Se requiere que todos los funcionarios deben ser partícipes de la redacción de los objetivos y en la preparación del plan de acción. Es importante que el jefe y sus funcionarios redacten juntos los objetivos para que todos estén de acuerdo con los objetivos planteado y así todos irán por una sola dirección.

La importancia del nivel de objetivo, supervisión que debe considerar para la evaluación de desempeño en la institución:

CUADRO N^0 12

NIVELES DE OBJETIVOS DE SUPERVISIÓN	
NIVEL	**OBJETIVO**
EJECUTIVO	Supervisión a todos los jefes de unidad y a los coordinadores de cada proyecto.
ADMINISTRATIVO	➢ Seguimiento a cada encargado de puesto. ➢ Velar que el rendimiento laboral sea satisfactorio. ➢ Vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. ➢ Apoyo pedagógico a los trabajadores.
OPERATIVO	➢ Cumplir con los cronogramas programado para los diferentes proyectos. ➢ Cumplimiento de las tareas enmendadas.

Fuente: Elaboración Propia

Es necesario que el Director Técnico y los jefes de cada unidad cuenten con un formulario de evaluación por objetivos donde se tomara nota de los objetivos generales a cada comienzo de semestre.

4.4.2.2.Este formulario deberá ser llenado a principios de semestres en la fecha fijada en el cronograma de evaluación.

FORMATO DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO:……

RESPONZABLE DEL PROYECTO:……

Nº	ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

FIRMA: …….

OBSERVACIONES:……
……

FORMULARIO DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

DATOS GENERALES

Nombre……..Fecha……..
Puesto…….Periodo de Evaluación……
Dirección a la que pertenece……..Fecha de Ingreso…….
Unidad……..

NIVELES	OBJETIVOS	VALOR RELATIVO	PLAN DE ACCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	COMENTARIOS
Ejecutivo						
Administrativo						
Operativo						
TOTAL						

NOMBRE Y FIRMA DEL COLABORADOR …….....

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR…….....

< = 75% Objetivo No Alcanzado >75% Y < 90% Objetivo Parcialmente Alcanzado > 90% Objetivo Alcanzado

Una vez realizado esto iniciara el periodo de aplicación de los objetivos, en el cual el empleado deberá de cumplir con el compromiso fijado por escrito.

Con la finalidad de darle seguimiento a dichos objetivos, es indispensable que se realicen revisiones periódicas cada seis meses (en el mes de junio de cada año), con el fin de evitar sorpresas tanto para el evaluador como para el evaluado el día que se lleve la evaluación de desempeño formal en la que, de haber hecho las revisiones, la calificación que se otorgue no deberá ser causa de desacuerdo o conflicto entre el jefe y el colaborador, asimismo esta revisiones darán la oportunidad de acordar desviaciones o definir objetivos, si fuera necesario.

FORMULARIO DE RESULTADOS DE LA EVALUACION POR OBJETIVOS

El Sr. (a)…….

Ha obtenido un puntaje de……por el cumplimiento de los objetivos evaluados.

Nivel de desempeño……. con referencia al 100% del logro de los objetivos.

SUGERENCIAS

1.-Medidas para el rendimiento laboral……..

2.-Fortalezas……....

3.-Debilidades…….

4.-Programas de capacitación…….

5.- Plan de desarrollo de aptitudes…….

_____ EVALUADO

_____ EVALUADOR

1.1.CONCLUSIONES

Dada la importancia que tiene el Recurso Humanos en la institución, se realizó el trabajo investigación para el SEDAG del departamento de Tarija basándose en los resultados obtenidos del mismo que se establecen las siguientes conclusiones.

- El análisis de resultados obtenidos hasta la fecha de esta gestión, se detectó que el SEDAG carece de un Proceso de Reclutamiento, Selección y Evaluación de sus Recursos Humanos, con respecto a sus trabajadores ya sea del personal técnico, administrativo y operativo.

- También se respondió al planteamiento del problema, la formulación de la hipótesis como también los objetivos generales y específicos de la investigación.

- Para ello se diseñó un Proceso de Reclutamiento Selección y Evaluación de los Recursos Humanos basado al margen de la ley que la estipula, que permitirá a la institución poder contar con la persona adecuada en el puesto adecuado.

- El proceso de reclutamiento y selección del personal que cuenta con varias técnicas y políticas que coadyuvarán encontrar a la persona idónea para el puesto adecuado.

- Se propone dos métodos de evaluación del desempeño como el método de Investigación de Campo y Evaluación por Objetivos, para la apreciación del desempeño de cada trabajador.

1.2.RECOMENDACIONES

Una vez terminado el trabajo de investigación se procede a realizar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la máxima autoridad del SEDAG, la revisión del proceso de Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño del recurso humano el mismo que coadyuvara a encontrar el personal capaz de lograr las metas y los objetivos institucionales.

- Se pide al encargado de Recursos Humanos que pueda aplicar las técnicas de reclutamiento y selección para encontrar al personal idóneo para el puesto vacante.

- Se encomienda a la institución cumplir con los procesos establecidos para el Reclutamiento y Selección del personal para que la ley SAFCO y El Estatuto del Funcionario Público no les pueda sancionar al no cumplimiento de la misma.