


Universidad Técnica Particular de Loja
 BIBLIOTECA GENERAL

Revisado el 98-01-14

Valor \$ 200

Número de Clasificación 1998 B982 SE 63



178 pags DL

< ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL >
 < SELECCIÓN DEL PERSONAL >
 < SECRETARÍA EJECUTIVA (A) >
 < LOJA >

65B.
 Secretariado.
 Administración de personal
 Loja

65B. 911.

 65B

6514189V



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO

TEMA:

**“EL PROCESO DE SELECCION DE
SECRETARIAS EJECUTIVAS PARA
CARGOS INSTITUCIONALES DE LA
CIUDAD DE LOJA DURANTE EL
AÑO 1994 - 1995”**

*Tesis de Grado previa a la Obtención
del Título de Licenciadas en
SECRETARIADO EJECUTIVO.*

A U T O R A S :

*Ibonne del Carmen Bustamante Bustamante
Alicia del Carmen Macas Rodríguez
Beatriz Elizabeth Vivanco Gallardo*

D I R E C T O R A :

Lcda. Isabel Robles Valdez

Loja-Ecuador

1997



Lic. Isabel Robles Valdez, DIRECTORA DE LA PRESENTE TESIS
TITULADA "PROCESO DE SELECCION DE SECRETARIAS EJECUTIVAS
PARA CARGOS INSTITUCIONALES DE LA CIUDAD DE LOJA DURANTE
EL AÑO 1994-1995".

CERTIFICA:

Haber orientado, dirigido y revisado
en forma prolija el presente trabajo
de investigación, por lo que autorizo
su presentación.

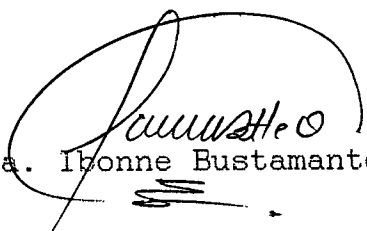
Loja, enero de 1997.

Lic. Isabel Robles Valdez.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORIA

Las ideas, conceptos y opiniones vertidas en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras. Las citas y transcripciones han sido debidamente señaladas.



Sra. Ibonne Bustamante B.,



Srta. Alicia Macas R.,



Sra. Beatriz Vivanco G.

DEDICATORIAS

Es deber reconocer a quienes forman parte de nuestro éxito, por ello dedico la presente Tesis a mis padres, sustento de mi superación, a la memoria de mi abuelita, a mis hermanas y sobrina; compañeras infatigables en el diario caminar.

A mi esposo, fuente inagotable de aliento, a mi hija NATHALY, primera en la existencia y mi razón por llegar a cristalizar nobles ideales.

Ibonne

Este trabajo lo dedico a mis abnegados padres, que gracias a su sacrificio y cariño han formado mi persona y a quienes les debo lo que soy, permitiendo que culmine mis estudios y obtenga una profesión que me servirá para forjarme el mañana y ser útil a la sociedad.

A mi abuelita Angelina, que con su tierno cuidado y cariño me ha brindado su incondicional apoyo.

A mis queridos hermanos, que siempre atentos a mis pedidos estuvieron prestos a ayudarme.

Alicia

A la memoria de mi padre, como homenaje de veneración permanente, con amor a mi madre por su sacrificio inagotable, a mis hermanos y sobrinos.

A mi esposo y a mi hija NOELIA, fuentes de apoyo, amor y ternura.

Beatriz

AGRADECIMIENTO

El engrandecimiento del hombre se cimienta en el estudio, por ello nuestro agradecimiento a los catedráticos de la Escuela de Secretariado Ejecutivo, sabios forjadores de nuestro desarrollo humano.

A la Lic. Isabel Robles Valdez, quien con sus valiosos conocimientos nos supo guiar para culminar nuestro trabajo, y a todas aquellas personas que de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de la presente investigación.

INTRODUCCIÓN

El proceso de selección de Secretarías Ejecutivas en una organización, involucra directamente a la Administración de Personal y es por medio de esta que se planifica, coordina, organiza, programa y ejecuta sus actividades, se fijan claramente objetivos y estrategias; además se prevee resultados futuros.

La administración como actividad, envuelve la idea de una buena conservación y cuidado en la presentación de servicios, ya que para garantizar mayor eficiencia administrativa hay que contar con recursos materiales y financieros, racionalizar las funciones de la autoridades, estimular a los servidores con justas remuneraciones y capacitaciones adecuada.

Por ésta razón nuestro interés, en el desarrollo del presente trabajo está encaminado a la búsqueda de la responsabilidad y honestidad que deben guardar los funcionarios para con los empleados, enfoca las funciones de la administración, las mismas que se refieren a los conceptos y técnicas que se requieren para elevar la moral del personal, incluyendo aspectos como la inducción y capacitación; los incentivos, motivaciones y sus

beneficios; así como procedimientos técnicos para el reclutamiento y selección de personal.

Luego de haber aplicado las encuestas, nos pudimos dar cuenta que las instituciones de la ciudad de Loja, al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal, específicamente Secretarías Ejecutivas lo hacen en su gran mayoría con métodos empíricos, por ello el resultado del trabajo investigativo nos llevó a la elaboración de un INSTRUCTIVO PARA SELECCION DE SECRETARIAS EJECUTIVAS, el mismo que trata de orientar a los directivos de las instituciones lojanas, proporcionándoles procedimientos y técnicas a seguirse para una mejor eficacia y ejecución en la selección del nuevo personal que se contrate para dichas funciones.

Nuestro objetivo principal es lograr la aplicación de este instructivo en las instituciones de la ciudad de Loja, a fin de conseguir una prestación de servicios eficientes a la colectividad para satisfacer necesidades generales.

**'EL PROCESO DE SELECCION DE SECRETARIAS EJECUTIVAS
PARA CARGOS INSTITUCIONALES DE LA CIUDAD DE LOJA,
DURANTE EL AÑO 1994 - 1995'**

ADMINISTRACIÓN

DE

PERSONAL

1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1.1 CONCEPTUALIZACION E IMPORTANCIA

"La administración de personal, es el área de la empresa o institución que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos"

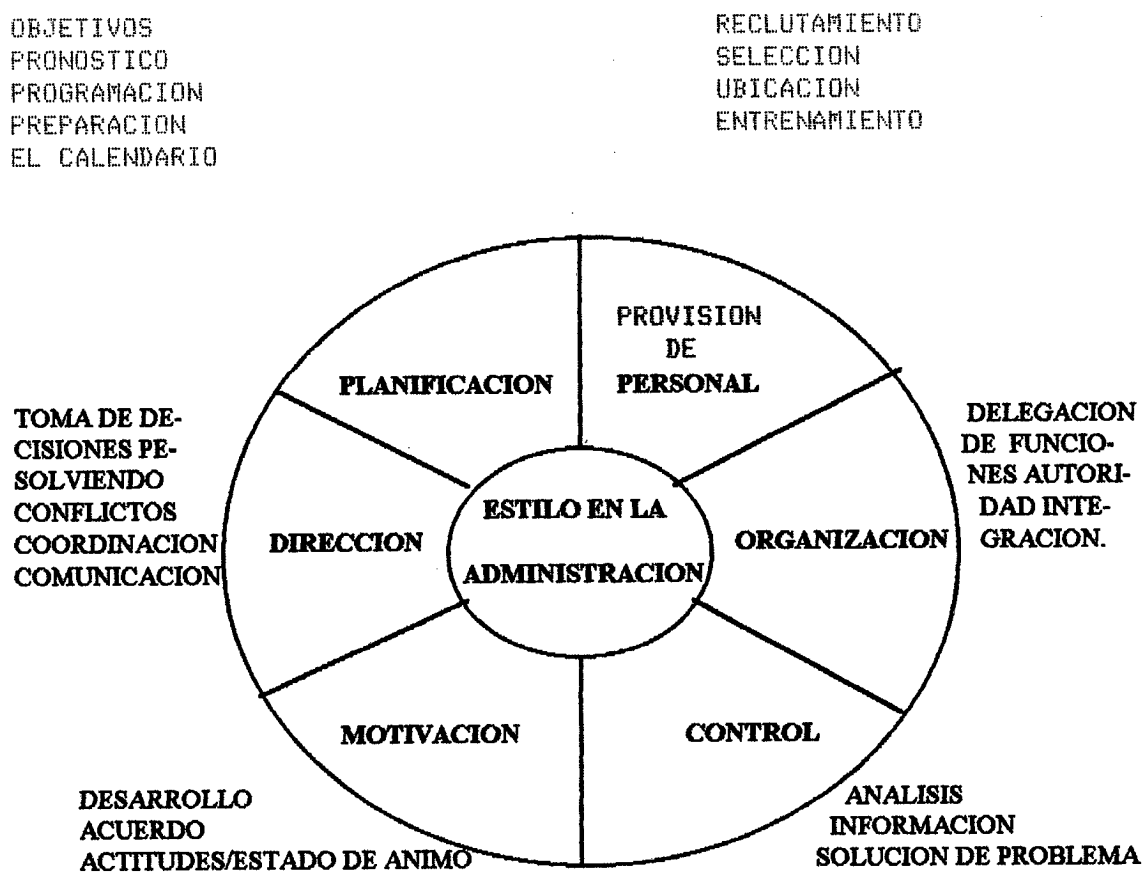
Todo directivo o ejecutivo debe conocer los principios y funciones de la administración de personal, (Ver Gráfico N° 1) ésta se identifica específicamente con la personalidad del ser humano y tiene su relación con los factores de la organización, como el control, instrucción, selección y armonización de la fuerza de trabajo, dentro de los sectores dedicados a la actividad pública.

Raymundo Amaro Guzmán sostiene que "el objetivo general de la administración de personal es regular de una manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción"

¹ Rosenberg, J.M., Diccionario de la Administración y Finanzas.- Océano/Constrúyame.

Gráfico N° 1

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN



El administrador debe continuamente ejercer estas funciones

Fuente: Seminario Interamericano sobre Administración y Supervisión.

Elaboración: Las Autoras.

La administración de personal es además un conjunto de procedimientos que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una institución, la

satisfacción del empleado en el trabajo y el mejoramiento de unos y otros.

Por lo tanto la más noble de las responsabilidades profesionales que puede tener un hombre es la de encargarse de la dirección de una empresa o institución. Por encima de cualquier consideración de tipo económico, lo importante de esta dedicación reside en la posibilidad de realizarse no solo profesionalmente, sino también personalmente. El dirigente debe potenciar a las personas y conseguir que estas lleguen, mediante el trabajo, a su plena madurez, es decir, a su realización total como individuos. Las dificultades de esta misión no deben amedrentar al directivo si quiere cumplir con esta oportunidad básica, y para lograrlo debe introducir cambios radicales en su estilo de dirección y en la forma de funcionar su organización.

Tener responsabilidades en la administración de personas en el quehacer cotidiano, es uno de los trabajos más elevados y nobles. Persigue aportar un valor económico añadido, ofrecer más productos-servicios, encontrar nuevas formas de hacerlos asequibles a más gente y, además posibilita a las personas a lograr, trabajando en equipo, cosas que no podrían por si solas.

Seguidamente subrayamos algunos de los cambios en el estilo de dirección que valdría la pena considerarlos.

Formas de relación entre dirección y empleados

En estos momentos subsisten cinco arquetipos de relación entre directivos y empleados que se pueden determinar así:

a). DIRECCIÓN AUTOCRÁTICA

Este tipo de dirección llamada también Dirección por Control, es la que más se practica en las instituciones o empresas. Esta relación presupone que el empleado nada hace sin la orden del Jefe; es decir, el trato establecido es aquel donde únicamente se dicta órdenes, no se dirige se manda, se niega a los empleados la oportunidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades, por tanto limita la acción que debe ejercer un directivo, tornando el trabajo rutinario, sin entusiasmo, ni motivaciones, volcándose en un modo de dirigir limitado.

b). DIRECCIÓN AUTORITARIA

La Relación Jefe-Subordinado, se enmarca dentro de políticas, leyes directrices, guías y normas, es decir es aquella dirección donde el Jefe dirige en base a lo que establece las políticas administrativas de la Institución, dígase reglamentos internos, manuales de funciones, contratos, etc.

El adulto tiene iniciativa y quiere la responsabilidad de sus actos sin dar culpa a otros o al destino. Ser persona madura es querer, tener voluntad y poder ser capaz de asumir responsabilidades. Este modo de dirigir a diferencia del anterior ofrece algunas ventajas, siempre y cuando las directrices impuestas en las leyes beneficien también al servidor y no únicamente al patrono.

c). DIRECCIÓN POR AUTOMATIZACIÓN

Es un tipo de dirección que ofrece competitividad puesto que la relación Jefe-Colaborador, permite que no solo el empleado asuma responsabilidades, ni que también tome decisiones en el trabajo que desempeña, puesto que tiene el visto bueno de su Jefe, y como se dice en páginas anteriores consigue que las

personas, mediante el trabajo lleguen a su plena madurez, es entonces donde se logrará alcanzar los objetivos propuestos por los directivos y por consiguiente óptimos resultados en el rendimiento del trabajo.

d). DIRECCIÓN POR CONSENSO

El jefe pone a consideración de sus colaboradores, las acciones que se tomarán dentro de las labores cotidianas, y el resultado unánime permitirá tomar las decisiones más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos de la organización, además coordina el trabajo que desempeñan los empleados, logrando con este tipo de dirección resultados favorables para el desarrollo institucional.

e). DIRECCIÓN POR COMPROMISO

El Directivo es guía y apoya a sus servidores, brindándoles confianza, motivación necesaria e imprescindible para obtener respuesta inmediata en las tareas o actividades que desarrollan.

Luego de lo analizando podemos concluir que, la influencia en el modo de dirigir es decisiva en la

calidad de vida laboral, en la mejora de la productividad y en la obtención de ventajas competitivas. La doble gran responsabilidad del jefe, desarrollar hombres y desarrollar negocios, es asumida plenamente cuando no existen relaciones tipo subordinado, es decir, cuando los obreros no son mano de obra o recursos, sino personas con sus necesidades de autoestima y autorealización.

Director-Promotor y Director-Gestor

Una institución está conformada por un 70 u 80 por ciento de elementos tangibles y un 20 o 30 por ciento de elementos intangibles, que son las personas, y el éxito competitivo de estas organizaciones depende del empleo creativo que proveen los individuos de una organización en su actuación día a día, esto exige no sólo el esfuerzo, sino también la cabeza y el corazón de la gente.

Por ello no es de extrañar el interés por las personas como elemento básico para la vida de los negocios y de cualquier otra institución. el saber dirigir con acierto a estas personas será la clave del éxito o fracaso de las organizaciones en estos y futuros años, especialmente si consideramos que la sociedad está exigiendo como primera

finalidad de las instituciones el que garantice la continuidad y estabilidad de empleo, al cumplir esta misión en épocas en que la tecnología obliga a las empresa a instituciones a que su organización tenga una dinamicidad que ahora no tiene y que sus directivos sean una combinación de directores-gestores y sus directores-promotores.

Es así que en los últimos años el nivel de formación de nuestros dirigentes ha aumentado notablemente; hoy, son muchos los directivos con grados universitarios. Sin embargo, la formación de nuestras escuelas y universidades desarrolla fundamentalmente el lado izquierdo del cerebro (lineal, analítico, secuencial, limitado) y olvida el lado derecho (intuitivo, relacional, simultáneo, innovado, casi ilimitado). El advenimiento de los universitarios a las instituciones ha enriquecido las facetas de gestión, las funciones de mantenimiento del directivo (es decir las actividades cuyo propósito es mantener el funcionamiento de la institución, regular, vigilar, controlar, analizar, trabajos administrativos, contactos de rutina, supervisión del cumplimiento de las tareas, etc.), pero ha aportado muy poco a las funciones de desarrollo (es decir, las actividades de agente de cambio, de innovador, de detectar y aprovechar oportunidades, de asumir

riesgos, de formulación y puesta en práctica nuevas estrategias, etc.).

Pero nuestros actuales problemas no se resuelven únicamente con directivos-gestores, sino que se precisan unas buenas dosis de directivos-promotores.

La esencia de dirigir es estimular el logro, no el controlar. Los análisis exhaustivos muchas veces anulan la acción, por ello se debe apoyar la intuición. Claro está que una mejor decisión sería alcanzada con ambas partes del cerebro, por lo que se debe procurar desarrollar los dos hemisferios cerebrales.

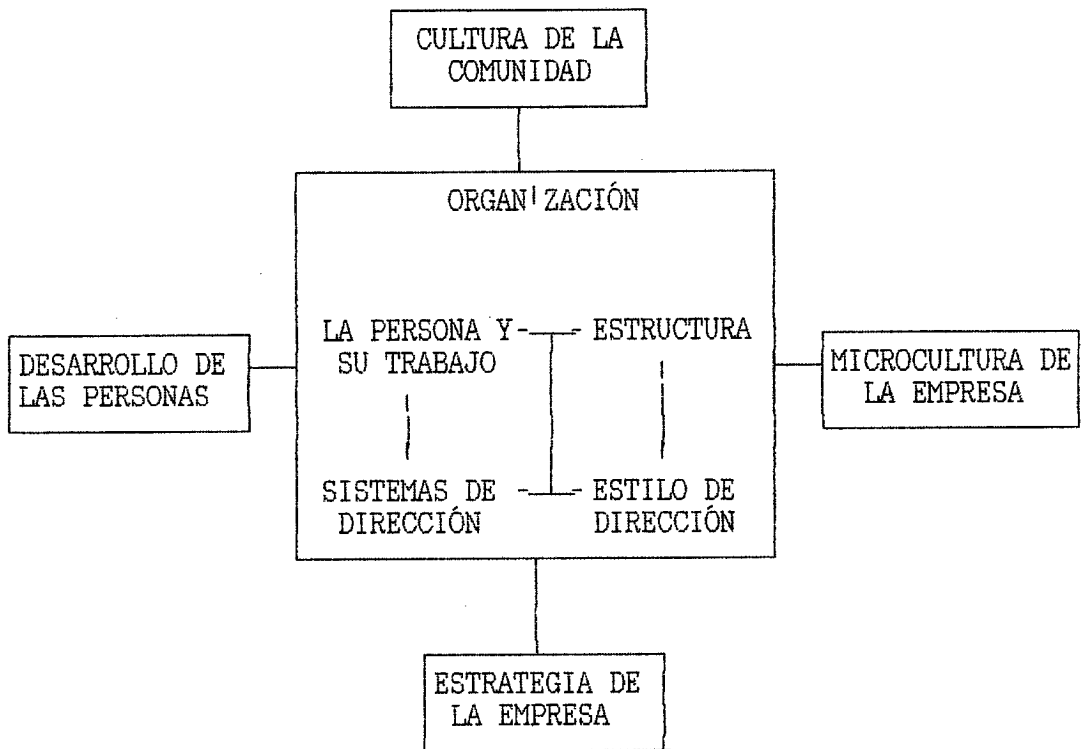
El resumen se puede decir que el **directivo-promotor** utiliza los recursos imaginativos que suele ofrecer el mundo de los negocios. Por vocación es aventurero y le gusta el riesgo en todos los aspectos; mientras que el **directivo-gestor** es un simple administrador de capital, que nunca se compromete.

El directivo tiene que considerar el tipo de organización de la que forma parte, antes de adoptar una estrategia laboral. Como se lo especifica en el gráfico N°2, los cuatro grupos representados son interdependientes, y el éxito dependerá de la congruencia

entre todos ellos. Sólo un directivo capaz de hacerlo coincidir sabrá encauzar la institución.

Gráfico N° 2

LA ORGANIZACIÓN Y SUS CONEXIONES MAS IMPORTANTES



FUENTE: LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

1.2 ESTRATEGIAS

La tarea de la dirección y administración general de la institución, es un proceso global que debe siempre buscar coordinación entre las acciones y el modo de dirigir, que se engloban en las siete variables organizativas que son: planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar, coordinar y ejecutar. Generalmente la estrategia asumida era la continuidad, bastaba seguir haciendo cada vez mejor lo que se había hecho.

Esta estrategia adoptada no permite asumir riesgos que todo cambio involucra, por tanto se hace imprescindible que nuestros directivos conozcan a fondo la administración de personal, la misma que fomenta la capacidad organizativa necesaria para ejecutar con éxito la estrategia y anticiparse a los cambios del entorno.

A continuación hablaremos de dos tipos de estrategias, denominadas también estrategias de la administración.

ESTRATEGIA 1.

No buscar resolver problemas complejos con soluciones unidimensionales. Las más de las veces se requiere un enfoque integrador multidimensional (muchas variables



significativas), multidisciplinario (se precisan conocimientos y habilidad en muchos campos) y multifásicos (los esfuerzos necesarios no pueden hacerse de golpe, se requieren fases o etapas).

ESTRATEGIA 2.

La visión de sistemas (interdependencias y coherencia) es básica. Es decir, ver la institución como un conjunto de subsistemas, cada uno al servicio de un objetivo primario, interrelacionados y formando un todo cuyo objetivo es la misión o razón de ser de la institución, por tanto debe existir coherencia entre los subsistemas de un sistema, pues cuando las distintas partes de un conjunto ordenadamente enlazadas entre sí, persiguen un determinado objetivo, no puede fallar ninguna pieza, ya que si ello ocurriera padecería el esfuerzo de las demás.

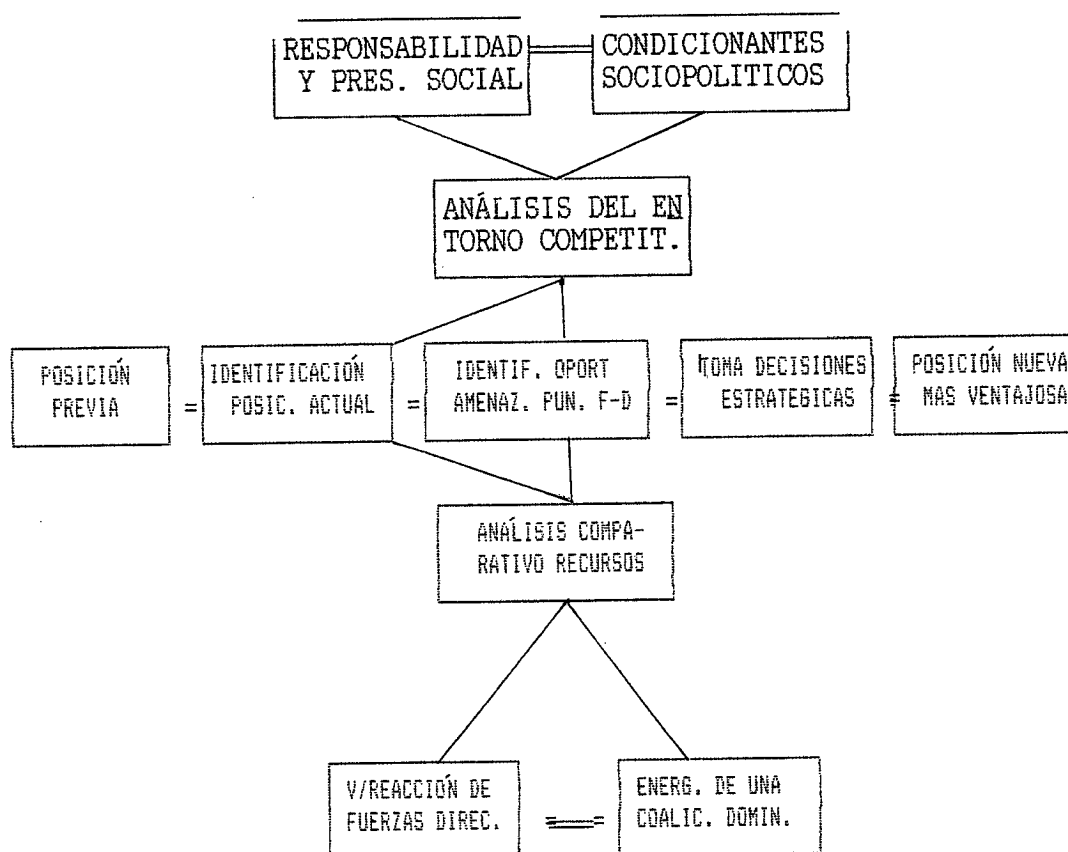
Como corolario de la anterior se define a la estrategia así: "Sistema integrado de dirección, o forma de dirigir, que interrelaciona y cohesiona todas las funciones clásicas propias del trabajo de todo ejecutivo (es decir, planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar)". Por consiguiente no se debe separar la planificación de la actuación y viceversa.

El aprovechar oportunidades (pensamiento estratégico) debe estar extendido en la organización, ya que para mantenerse competitivo y lograr un alto nivel de preferencia, el éxito no solo está en los conceptos, sino en la habilidad de sintonizar la organización con el desarrollo personal y con la estrategia o, dicho de otro modo, es incrementar las fortalezas propias contra las debilidades de los competidores. La ventana de la oportunidad también está en el día a día, por ejemplo, el analista de recursos humanos que aprovecha cada una de las habilidades de su personal para desempeñar otras actividades de las que usualmente desarrolla; hoy por hoy existen personas que creen que la idea de ellos vale solamente y no piden la opinión de otros. Hay que crear el clima para que haya estrategias en varios niveles de la empresa o institución.

La estrategia es el producto de un acto creador, innovado, lógico y aplicable, que genera un conjunto de acciones coherentes, de asignación de recursos y de decisiones precisas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva, ventajosa en el medio donde se desenvuelve y mejorar la eficiencia de la gestión administrativa.

Gráfico N° 3

PROCESO DE FORMULACION DE ESTRATEGIA



FUENTE: CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ELABORACIÓN: Las autoras

La figura antes descrita empieza con la identificación y la evaluación de la posición actual de una empresa o institución. Esta evaluación es doble, ya que analiza variables del entorno y de la organización. En cuanto a

las primeras, se consideran los aspectos inmediatos de la institución de orden competitivo y los aspectos que provienen del cuerpo social (responsabilidades y presiones sociales). Las variables que analiza la organización se centran, tanto en una autovaloración de la institución, con el objetivo de determinar áreas de superioridad y las áreas defectuosas desde un punto de vista competitivo, como en una consideración de los valores, las creencias y las áreas de mayor conocimiento de los miembros relevantes del equipo directivo.

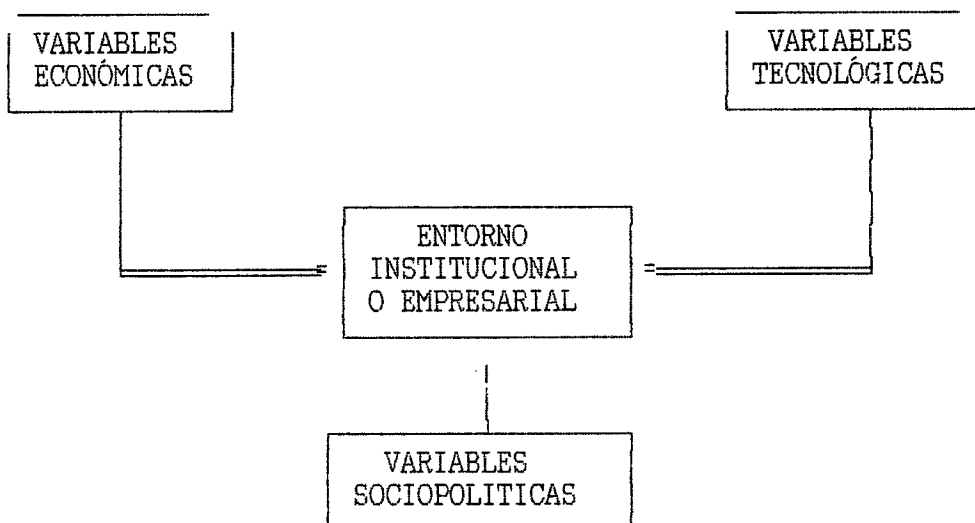
Del análisis del entorno y de la determinación de la posición actual de la empresa se obtiene una identificación de oportunidades y amenazas, y de puntos fuertes y débiles, lo que constituye una síntesis de lo que la institución puede acometer con éxito, de los recursos de que puede disponer y de sus riesgos.

A partir de estos elementos considerados hasta aquí, la dirección general decide acerca de la ESTRATEGIA que ha de seguir la institución. Mediante esta decisión se busca la modificación de los aspectos importantes de la relación entre la institución y su entorno, de manera que, de tener éxito, la institución alcance una posición competitiva, sostenible y más ventajosa. A continuación se enfatizan tres aspectos claves de la formulación de

estrategias: análisis del entorno, análisis de la industria y análisis de los competidores, los mismos que se resumen en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4

DIMENSIÓN DEL ENTORNO



FUENTE: CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ELABORACION: LAS AUTORAS

La figura presenta esquemáticamente las tres dimensiones del entorno que son sobresalientes para la actuación de la institución: económica, tecnológica y socio-política.

Los sistemas de planificación estratégica se han convertido en una de las principales herramientas de la dirección. Mediante la aplicación de la estrategia, la empresa consigue sus fines primordiales, que son la producción de bienes y servicios para la comunidad y la promoción de quienes trabajan en ella, por lo que la acción de los directivos ha de ser coherente con los fines de la estrategia, por tanto la actuación de los directivos debe ser medida para orientar la acción directiva en sentido de la estrategia, a la vez que es un método para ponderar la corrección, la oportunidad y los resultados del trabajo de dirección.

1.3 LINEAMIENTOS BÁSICOS

1.3.1. NORMAS

La Dirección de Personal es una responsabilidad que ningún dirigente puede dejar en manos de terceros ni siquiera al departamento de personal. Se puede delegar la responsabilidad de comprar, de financiar, de vender, de fabricar, etc., pero no la de dirigir, pues esta tarea es la esencia del trabajo del dirigente.

Por lo tanto, es necesario establecer normas y lineamientos básicos, ya que con el transcurso de los

años, el rol asumido por el departamento de personal en sus relaciones con los directivos ha ido variando, y hoy todos esos papeles siguen vigentes en algunas instituciones y/o empresas.

El administrador del personal debe reunir los siguientes requisitos:

Experto en legislación y administración laboral.

Deberá dar consejos y ser guía para la dirección en cuestiones de personal, tiene que estar al corriente de la abundante y renovada legislación en esa materia y velar que administrativamente se cumpla lo legislado. Ejercer un control sobre los empleados.

Influencia de contrabalances.

Hace contrapeso al énfasis que los directivos ponen en la producción, y lo realiza primero en las relaciones humanas, y en nuestros días, en los recursos humanos.

Experto en técnicas de personal.

Como especialista conocedor de esas técnicas (por ejemplo, de selección, de valoración de puestos, de

incentivos, etc.) ejerce autoridad sobre la línea en esas materias. Debe proporcionar a los empleados nuevos o no, la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos.

Misioneros de la participación.

Personal pone el énfasis en la participación como meta de su función.

Consultor interno.

Los especialistas en personal se constituyen en asesores de los directivos para ayudarles en los problemas que se presenten con sus colaboradores.

Lo analizado anteriormente se resume en el siguiente cuadro.

CUADRO Nro. 1

TEORÍAS ALTERNATIVAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL

	MODELO TRADICIONAL	MODELO RELACIONES HUMANAS	MODELO RECURSOS HUMANOS
SUPUESTOS	<p>1. El trabajo es incoherente, desagradable para la mayoría de la gente.</p> <p>2. Lo que los trabajadores hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.</p> <p>3. Pocos son los que quieren o pueden realizar trabajos que requieran creatividad autodirección o auto-control.</p>	<p>1. La gente necesita sentirse útil e importante.</p> <p>2. La gente desea ser aceptada y ser reconocida como individuo.</p> <p>3. Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de la gente para que trabaje.</p>	<p>1. El trabajo no es inherentemente desagradable. La gente necesita contribuir y ayudar.</p> <p>2. La mayoría de las personas pueden ser mucho más creativas y responsables autodirigiendo y autocontrolando su trabajo que lo que exige su tarea actual.</p>
PROCESOS	<p>1. La tarea básica del directivo es supervisar y controlar de cerca a sus subordinados.</p> <p>2. Debe fragmentar las tareas en operaciones simples repetitivas y fáciles de aprender</p> <p>3. Debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y exigirlos firmes pero justamente.</p>	<p>1. La tarea básica del directivo es lograr que cada trabajador se sienta útil e importante.</p> <p>2. Debe mantener a sus subordinados informados y escuchar sus objeciones a sus planes.</p> <p>3. El director debiera permitir que sus subordinados ejercieran la auto-dirección y auto-control en materias de rutina.</p>	<p>1. La tarea básica del directivo en emplear sus recursos humanos "por destapar".</p> <p>2. debe crear un entorno en el cual todos los miembros pueden contribuir hasta la máxima capacidad..</p> <p>3. Debe estimular la plena participación en materias importantes, ensanchando continuamente la auto dirección y control del subordinado.</p>
EFFECTIVAS	<p>1. La gente tolera el trabajo si la paga es decente y la paga es justa.</p> <p>2. Si las tareas son lo bastante simples y la gente es vigilada estrechamente en producción alcanzará el estándar.</p>	<p>1. El compartir información con los subordinados e involucrarlos en las decisiones de rutina satisficará sus necesidades básicas de ser aceptados y sentirse importantes.</p> <p>2. La satisfacción de esas necesidades mejorará la moral y reducirá la resistencia a la autoridad constituida; los subordinados cooperan abiertamente.</p>	<p>1. El incrementar las influencias, autocontrol y autodirección de los subordinados producirá mejoras en la eficiencia operativa.</p> <p>2. La satisfacción laboral puede mejorar como "Sub producto" del pleno empleo por sus recursos por los subordinados.</p>

FUENTE : CURSO DE DIRECCIÓN PERSONAL

ELABORACION : LAS AUTORAS

1.4 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Aunque no siempre la planeación de recursos humanos es llevada a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es importante. Se debe establecer primeramente cual es el trabajo que se va a desarrollar, para luego determinar el personal necesario para la ejecución de las tareas. Este organismo por tanto debe programar la producción, la desdobla en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de mano de obra directa, involucrada en la producción. Se hace hincapié en el establecimiento de la mano de obra necesaria para cumplir los programas de producción de la institución. Por otro lado, el planeamiento de la llamada mano de obra indirecta (personal de supervisión, de oficina, de ventas) queda a criterio de los diversos órganos de la institución. Algunos modelos están basados en la búsqueda estimada del producto. Las necesidades del recurso humano son dependientes de ésta. Por tanto si llega a haber un aumento de productividad que sea consecuencia de la expansión o del cambio tecnológico, habrá una reducción de las necesidades del recurso humano por unidad adicional del producto.

El modelo presentado por Kingtrom está enfocado hacia los aspectos operacionales. La técnica de planeación de recursos humanos en varias empresas grandes consiste en lo siguiente:²

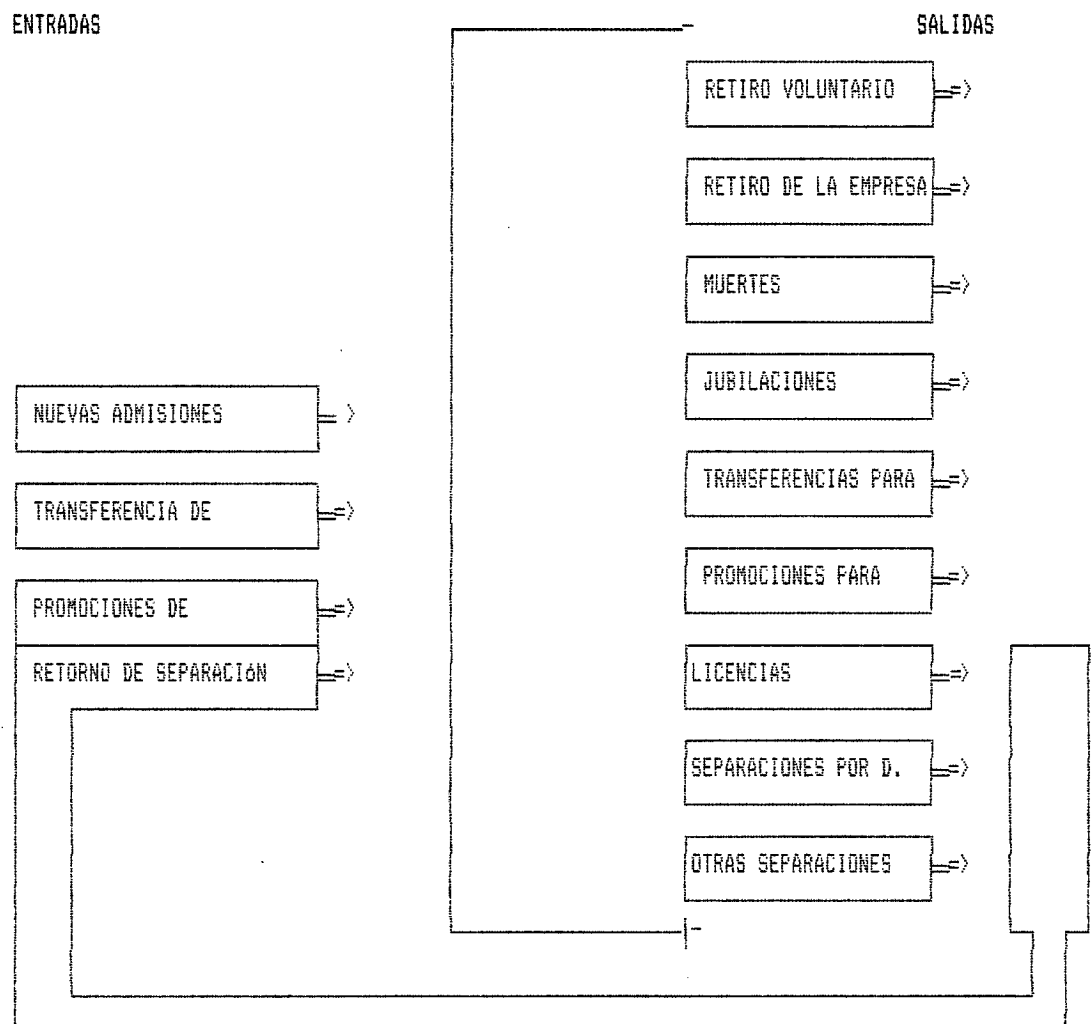
- a) Seleccionar un "factor estratégico" para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de la mano de obra (ejemplo: nivel de ventas, capacidad de producción, plan de expansión, etc.).
- b) Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el o los factores estratégicos.
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional.
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

De modo general, el planeamiento de recursos humanos debe

² LOBOS, Julio. "Administrador de Personal: Práctica y Teoría", Revista de Administración de Empresas, Río de Janeiro, Julio-Agosto 1976, pág. 30.

considerar el cambio constante de la fuerza de trabajo de la organización, acompañando las entradas y salidas. En el gráfico que a continuación se detalla, se da un ejemplo claro, tomando como base la fuerza de trabajo de una subunidad de organización.

Gráfico N° 5
COMPOSICIÓN MUTABLE DE FUERZA DE TRABAJO DE
UNA SUBUNIDAD DE ORGANIZACIÓN



FUENTE: ANDREWS F. SIKULA, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, NUEVA YORK.

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Todos los componentes y facetas del planeamiento de recursos humanos son interrelacionados de manera dinámica. Los objetivos relacionados con la fuerza de trabajo hacen parte del proceso de planeamiento de la organización, con lo cual concordamos. En cuanto a los aspectos de objetivos de la administración de recursos humanos, nuestro punto de vista es más amplio, ya que ellos son derivados de los propios objetivos de la organización.

1.5 COMO SE HUMANIZA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Existen varias estrategias para humanizar las instituciones o empresas, ya que debido a la creciente tecnología que invade nuestro sistema de vida, han deshumanizado la Administración de Personal.

a) Incentivos:

Son instrumentos y medios para lograr la motivación, hay incentivos de tipo económico, social, de actitudes positivas, de trato adecuado y otros.

A fin de lograr mejores resultados en el desarrollo de las actividades dentro de una institución, el patrono debe procurar aplicar estos tipos de

incentivos, los mismos que no solamente deben ser de carácter material o económico, sino que un empleado, además requiere para sentirse bien dentro de un trabajo; buen trato, consideración, buenas relaciones interpersonales, adecuación de los ambientes físicos de trabajo, etc.

Es importante que para brindar un incentivo económico, éste debe ser medido y equitativo, porque puede provocar resquebrajamiento y frustración en el resto de los empleados. Hay que incentivar a quien se merece.

Los empleados bien tratados y altamente motivados, rinden más que los de mayor grupo sin incentivos.

b) Motivación:

Es importante motivar adecuadamente a los individuos. La motivación es el resultado de un conjunto de incentivos, dicho de otro modo, es un conjunto de factores físicos, psíquicos, biológicos, que hacen que los empleados orienten su conducta hacia un propósito, objetivo o meta.

Si los individuos de una institución se encuentran

motivados, podrían cumplir a satisfacción una misión, trabajarían con mística e interés, se presentarían dinámicos, comunicativos, entusiastas e interesantes. Sobre éste aspecto, el 61,90% de los Jefes de Personal de las 21 instituciones encuestadas, cuya nómina se detalla a continuación, lo confirman, ya que ellos motivan al personal; y, un 38,10% no lo hacen. Cabe indicar que dicha muestra poblacional se la obtuvo al azar, conforme se explica en el Anexo N°. 1, para lo cual se utilizó dos tipos de encuesta, Ver Anexo N°. 2 y N° 3.

**NOMINA DE INSTITUCIONES ENCUESTADAS DE LA
CIUDAD DE LOJA**

Banco Central
Banco Nacional de Fomento
Banco Ecuatoriano de la Vivienda
Universidad Nacional de Loja
Dirección Provincial de Educación
Contraloría General del Estado
I.E.S.S.
I.E.C.E.
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Registro Civil

Emetel

FISE

Municipio de Loja

Empresa Municipal de Agua Potable

Empresa Eléctrica

Banco de Loja

Cooperativa Padre Julián Lorente

CACPE LOJA

TAME

Cooperativa Loja

Industria de Especerías ILE

La motivación en el trabajo que se da en varias instituciones se justifica entre otros criterios por lo siguiente:

- El personal trabaja con mayor entusiasmo y presta mejores servicios a los usuarios.
- Se cumple con mayor responsabilidad las funciones dentro del departamento.
- Se proyecta a la sociedad una imagen de eficiencia de la institución, lo cual beneficia a toda la sociedad.

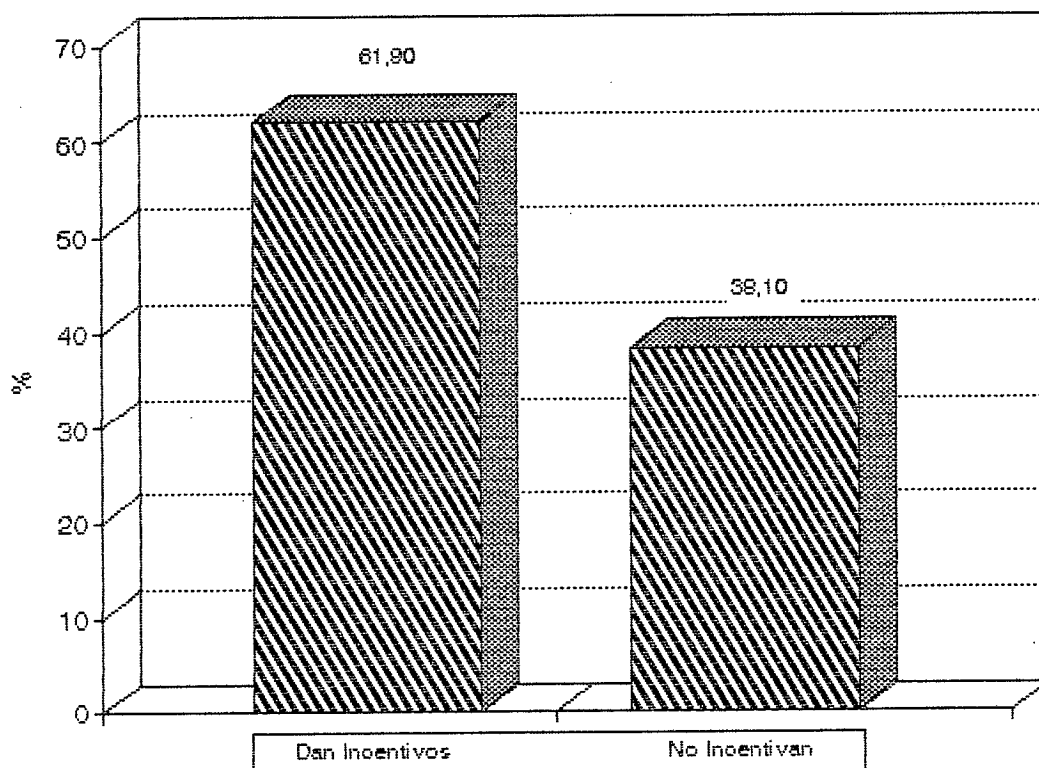
CUADRO Nº 2
JEFES DE INSTITUCIONES DE LA CIUDAD QUE INCENTIVAN AL
PERSONAL ADMINISTRATIVO.

INCENTIVOS EN EL TRABAJO	f.	%
Dan incentivos	13	61,90
No incentivan	8	38,10
TOTAL	21	100,00

FUENTE: Encuesta a Jefes de Personal

ELABORACION: Las autoras

GRÁFICO Nro. 6
JEFES QUE INCENTIVAN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO



FUENTE: Cuadro de frecuencias.

ELABORACION: Las autoras

Actualizar los conocimientos de los integrantes de una organización es un factor importante, mejora el servicio que presta el público interno hacia el externo. Por otro lado la capacitación constituye un gran incentivo a los integrantes de las instituciones.

Todas las organizaciones deben contar con un programa de capacitación, considerando los avances tecnológicos que se dan continuamente, además, ésta se la toma como una inversión, no como un gasto, ya que redunda en beneficio de la institución.

La capacitación del personal administrativo, en un 47,62% de las instituciones encuestadas, es considerada como fundamental por necesidad de que el personal renueve sus conocimientos y pueda servir con mayor eficiencia en sus funciones; estas motivaciones son generalizadas en las instituciones que contestaron afirmativamente.

Las instituciones deberían preocuparse por incluir en sus presupuestos partidas para la capacitación de su personal, aspecto que la mayoría no lo considera (52,38%), dejando entrever que no se valora los resultados de un programa de capacitación que le permita al personal que trabaja, su actualización y desarrollo.

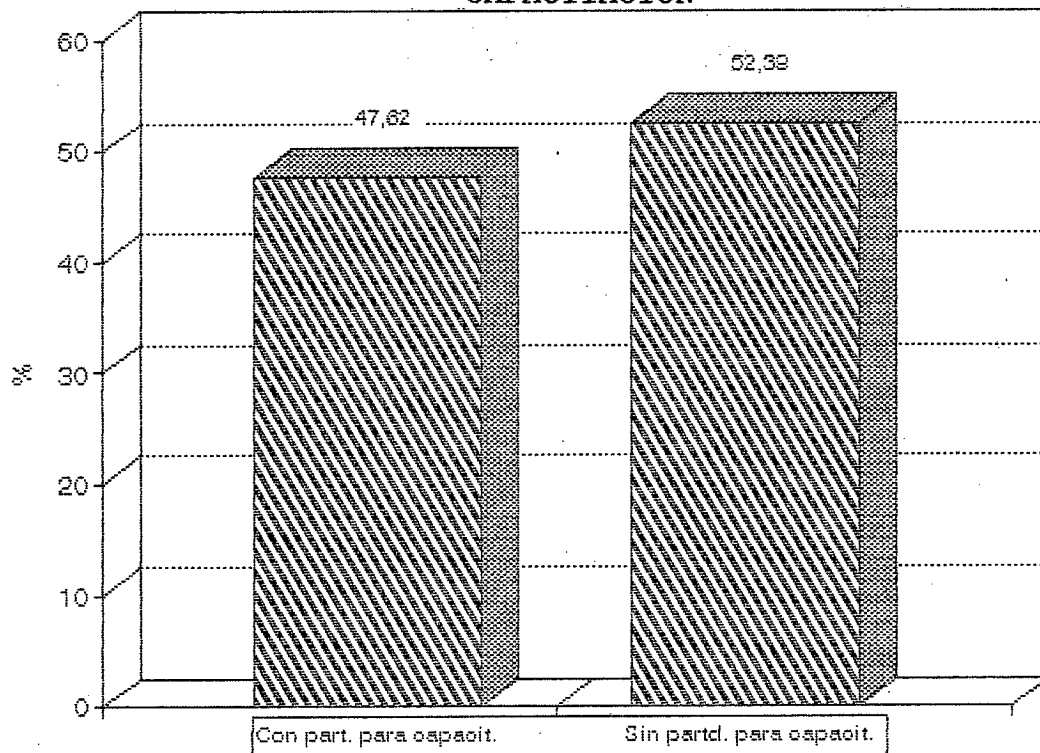
CUADRO Nº 3
INSTITUCIONES QUE DISPONEN DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS
PARA CAPACITACION.

INSTITUCIONES QUE:	f.	%
Disponen de partida para capac.	10	47,62
No disponen de part. para capac.	11	52,38
TOTAL	21	100,00

FUENTE: Encuesta a Jefes de Personal.

ELABORACION: Las autoras.

GRÁFICO Nro. 7
INSTITUCIONES CON PARTIDA PRESUPUESTARIA PARA
CAPACITACION



FUENTE: Cuadro de frecuencias.

ELABORACIÓN: Las autoras.

La capacitación asegura que los empleados tengan conocimientos y habilidades que necesitan para desempeñar sus funciones. A ésta se suma la inducción que es un factor importante en la motivación y para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá recompensas y es mediante estos dos aspectos que se les proporciona el conocimiento y experiencia para el cumplimiento de sus tareas.

Inducción.

Es un procedimiento para presentar a los nuevos empleados en una organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la institución. La inducción está orientada a minimizar los problemas que se dan en los primeros días en el empleo (ansiedad, frustración, desconocimiento, etc.)

Técnicas de inducción.

Proporciona la información básica sobre la institución, horas de trabajo, horas de refrigerio, remuneración, organizaciones clasistas, estructura de la organización del departamento, etc.

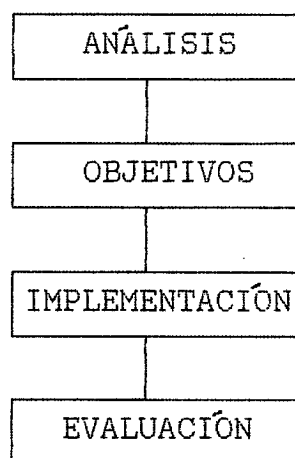
Técnicas para presentar a un empleado dentro de la organización.

- Palabras de bienvenida
- Explicar la organización departamental y su relación con otras actividades de la institución.
- Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento.
- Comentar las funciones que va a desempeñar
- Explicar el programa de capacitación de la organización y las posibilidades de beneficiarse de él.
- Preguntar algunos datos del nuevo empleado.
- Explicar las condiciones del trabajo; es importante informar acerca de horas de trabajo, horario de trabajo, hora de refrigerio, días de pago, vacaciones, forma de solicitar permisos eventuales y cuando se considera calamidad doméstica.
- Hacer conocer los requisitos para la conservación del empleo (desempeño eficiente de la función, asistencia y puntualidad, manejo adecuado de la información confidencial, buena conducta, apariencia general, uso de uniforme, etc.)
- Presentar al nuevo empleado a los directores, ejecutivos y demás personal de la institución.
- Conducir al empleado para que conozca las

instalaciones físicas de la institución.

Naturaleza de la capacitación técnica.

Todo proceso o programa de capacitación debe contenerse o estructurarse en cuatro etapas básicas.



- a) Para estructurar un programa de capacitación técnica, los encargados deben visitar las diferentes dependencias para auscultar las necesidades de capacitación. Cada sección tiene sus propios requerimientos de capacitación.
- b) Todo programa de capacitación debe tener objetivos claros, factibles, posibles y obviamente cada evento de capacitación debe poseer este tipo de objetivos.

- c) En la planificación del programa de capacitación se debe contar con los recursos económicos para el instructor, tiempo de duración y horarios. Todos los aspectos deben estar debidamente planificados.
- d) Todos los eventos deben ser debidamente evaluados, a fin de percatarse si se cumple o no con los objetivos trazados en la planificación.

Determinación de las necesidades de capacitación.

El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere, y para establecer estas necesidades existen dos técnicas principales que son: el análisis de la tarea y el análisis del desempeño de las funciones.

El análisis de la tarea resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos; y, el análisis del desempeño comprende evaluar el desenvolvimiento de los empleados actuales, para determinar cuáles son las causas del bajo rendimiento o insatisfacción en el cumplimiento de las labores.

Existen otras técnicas para identificar las necesidades

de capacitación como son:

- Informes del Jefe de Personal.
- Entrevistas con los jefes o responsables del departamento.
- Análisis de la asistencia del personal.
- Reuniones de trabajo.

1.7. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo, significa la medida en la que el personal es capaz de satisfacer sus necesidades personales al trabajar en una institución; la capacidad de lograrlo se reduce a saber si existe lo siguiente:

- a) El trabajador busca trato justo, equitativo y de apoyo.
- b) Oportunidades para todos, poner en práctica sus habilidades, destrezas y capacitación.
- c) Comunicación honesta entre los empleados.
- d) Participación activa en la toma de decisiones.
- e) Remuneración justa y adecuada.

La administración del personal, frente a la calidad de vida en el trabajo, juega un papel preponderante como se lo demuestra en el cuadro Nº 4.

Cuadro Nº 4

ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	EFECTOS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO
1. Análisis del puesto	Determinar qué requerimientos son necesarios para las personas con destreza o aptitudes puedan colocarse en un determinado cargo.
2. Selección del puesto	Colocar a la persona indicada en un puesto indicado.
3. Evaluación del puesto	Contar con remuneraciones equitativas y adecuadas
4. Seguridad y salud	Ofrecer un medio de trabajo seguro y saludable
5. Procedimiento de quejas	Ayuda a proteger los derechos y dignidad de los trabajadores
6. Oportunidades iguales de empleo	Protege los derechos de los trabajadores de minoría y por lo tanto contribuye a mejorar la calidad de vida

FUENTE: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO (GARY DESSLER)
 ELABORACION: LAS AUTORAS



RECLUTAMIENTO Y SELECCION

DE

PERSONAL

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Considerado como un proceso muy importante en la vida institucional, procederemos a continuación a detallar cada paso relacionado con el reclutamiento y selección de personal.

2.1 RECLUTAMIENTO

Sabiendo que el reclutamiento es el proceso que permite motivar y atraer el mayor número de candidatos a ser seleccionados para desempeñar los diferentes cargos en las instituciones públicas tenemos:

Propósito

Mantener actualizadas las fuentes de reclutamiento para una ágil y oportuna obtención de aspirantes que faculte cubrir las necesidades presentes y futuras.

Ámbito

Comprende las siguientes fases:

- Investigación de las necesidades de recursos humanos.

- Determinación de las fuentes de provisión del capital humano.
- Realización de convocatorias a concursos.
- Recepción de documentos.
- Mantenimiento de registros actualizados de información de reclutamiento.

Metodología

- Se aplicará las técnicas de entrevistas y encuestas.
- Se diseñará las convocatorias, sujetándose a lo establecido en el Manual de Clasificación de Puestos y se determinarán los medios de comunicación.

2.1.1 INTRODUCCIÓN

Una área que varía constantemente es la administración de recursos humanos, pues dentro de ella se van refinando nuevas teorías tanto en el campo público como privado, ya sea en su práctica, en su programa, por la expedición de leyes o por el acuerdo entre las partes. Conocido es que el sistema, la sociedad y el hombre, son dinámicos ya que el cambio constante es una ley inexorable que rige en la naturaleza y en la sociedad. Es la ciencia económica la que al reflejar la realidad recoge en sus leyes el

dinamismo social y pone en inestabilidad los cambios. Este cambio y evolución se hacen ostensibles en la tecnología con mayor representatividad, con su lógica repercusión en la contratación de personal y en los programas de desarrollo y entrenamiento.

Quien busca conciliar las metas y objetivos tanto individuales como de grupo, es la administración de recursos humanos, por lo cual esta materia se constituye en una gran responsabilidad para todos los gerentes o directivos, los cuales deben poseer un sinnúmero de cualidades y sobre todo competencia y conocimiento sobre la misma, con una mentalidad clara y abierta con el único fin de enfrentar con éxito, esta área tan delicada.

Este trabajo tiene por objeto conocer, objetivizar, experimentar, presentar las recomendaciones y ayuda adecuada a las instituciones públicas y sobre todo, a la vez que experimenta conjugar la teoría recibida en las aulas universitarias, con la práctica empresarial, para con ello adquirir una visión más amplia y un mejor desenvolvimiento.

2.1.2 CONCEPTUALIZACION

Resulta útil efectuar una distinción entre reclutamiento y selección. El reclutamiento constituye la primera parte del proceso a cubrir una vacante:

Incluye el examen de la vacante, la consideración de fuentes de candidatos apropiados, el contacto con los candidatos y la obtención de solicitudes de los mismos. La etapa siguiente es la selección, esto es, la valoración de los candidatos por diversos medios y la selección, seguida de una oferta de empleo.

2.1.3 IMPORTANCIA

Su finalidad es la búsqueda y atracción de candidatos bien calificados para los puestos o cargos que pretenden cubrirse.

Hay una gran variedad de métodos en la búsqueda de personal, entre ellos las instituciones eligen según el tipo de puesto a cubrir, su experiencia basada en la práctica tradicional del sector.

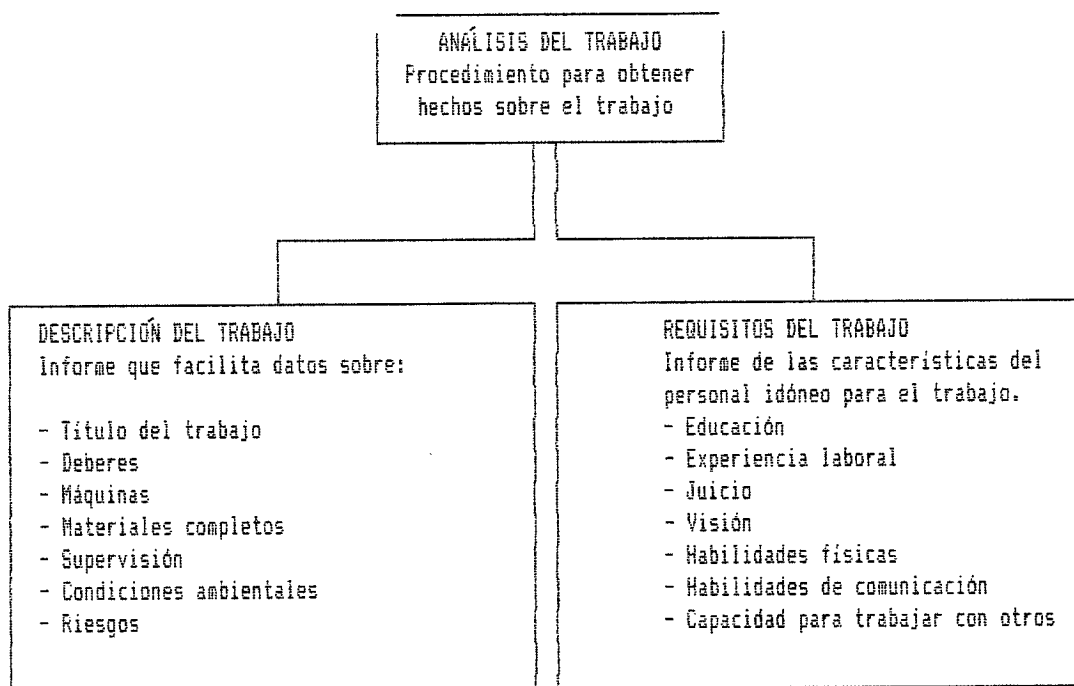
El costo y la eficiencia de las diferentes fuentes es muy variable; y lo más caro no es lo más eficaz. Así, se

considera que para encontrar el personal idóneo, es más eficaz recurrir a candidatos internos, algunos empleados que se fueron y son recuperados, recién graduados (bachilleres, universitarios), cuerpos colegiados y a solicitantes directos; y menos eficaz reclutarlo a través de agencias conocidas, comerciales, asociaciones comunitarias, sindicatos y oficinas de empleo.

2.1.4 ANÁLISIS DEL TRABAJO

La finalidad del análisis de trabajo es determinar el contenido del mismo; podría decirse que es la primera piedra de la moderna dirección de personal, pues es el fundamento del sistema de información de personal. El análisis del trabajo abarca los métodos y procedimientos para adquirir información sobre objeto, recurso, entorno, tareas y requisitos de trabajo; como se lo describe en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 8



FUENTE: CURSO DE DIRECCIÓN DE PERSONAL

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Además, el análisis de trabajo tiene muchos usos, por ejemplo es imprescindible para valorar los puestos de trabajo, es decir, para traducir en términos monetarios las diferencias y posiciones relativas de las ocupaciones de una organización (las categorías laborales internas).

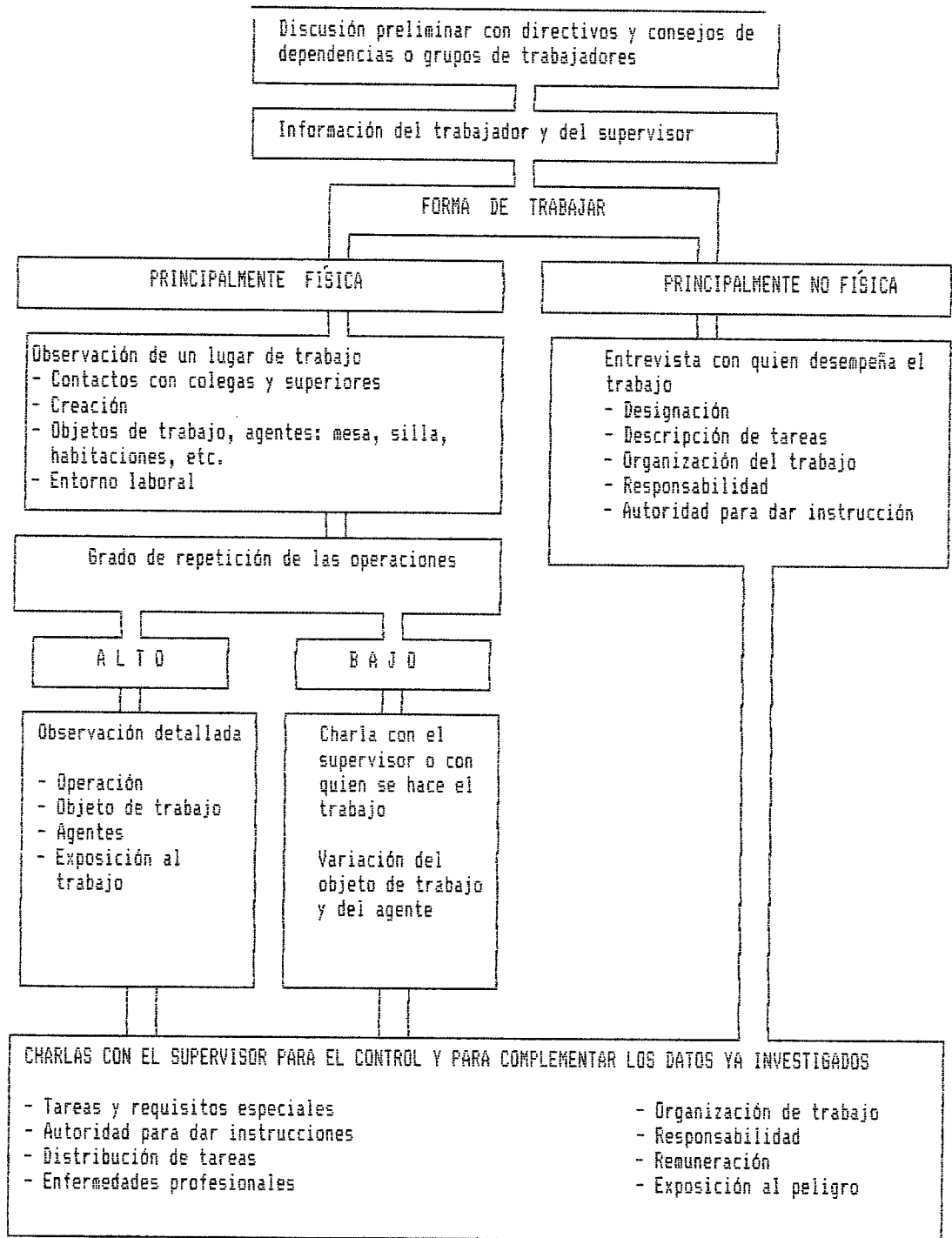
Conocer las habilidades, capacidad, conocimientos y personalidad adecuados para el buen desempeño de una

actividad es fundamental para la elección de la persona que debe ocuparla. Esto no es fácil y algunos defienden que únicamente puede trazarse un perfil más probable.

Este trabajo previo, como se ve en el Gráfico N° 2, "Como llevar a cabo un Análisis de Trabajo", es un paso imprescindible para redactar la guía de posición de todo puesto de trabajo debiera tener, sin embargo, son muy pocas las instituciones que disponen de ellas y la mayoría de las existentes son de baja calidad. La carencia de estas guías dificulta en gran manera la evaluación del personal y la validación del proceso de selección, con lo que se pierde tiempo inútilmente.

Hay dos enfoques que se complementan, para la confección de las guías de posición que son: centrarse en las actividades y comportamientos del personal, señalando responsabilidades y atribuciones; y, poner énfasis en resultados y rendición de cuentas, buscando indicadores para la actuación y fijando modelos y objetivos a conseguir. Conocer las áreas de resultado del puesto es fundamental para señalar con anticipación lo que se espera de la actuación y para la evaluación objetiva del logro.

Gráfico N° 9
COMO LLEVAR A CABO UN ANÁLISIS DEL TRABAJO



FUENTE: CURSO DE DIRECCIÓN DE PERSONAL
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

2.1.5 ASPECTOS LEGALES DEL RECLUTAMIENTO

Los aspectos legales del reclutamiento van encaminados a poner de manifiesto cada uno de los instructivos que existen en las instituciones, basados en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y/o el Código del Trabajo, no se puede establecer normas que vayan en perjuicio de una determinada entidad.

Cada uno de estos aspectos se adentran en los requisitos establecidos para el reclutamiento de acuerdo a los requerimientos institucionales. Por tal razón, es preciso señalar con anterioridad cuáles son los aspectos legales que corresponden a un determinado puesto de trabajo.

Lamentablemente en nuestro medio sólo el 28.60% de las instituciones encuestadas responden que el reclutamiento del personal lo hacen de acuerdo a lo establecido en la Ley y reglamentos; un 9,50% mencionan que no se cumple con la Ley y el 61,90% respondieron evasivamente.

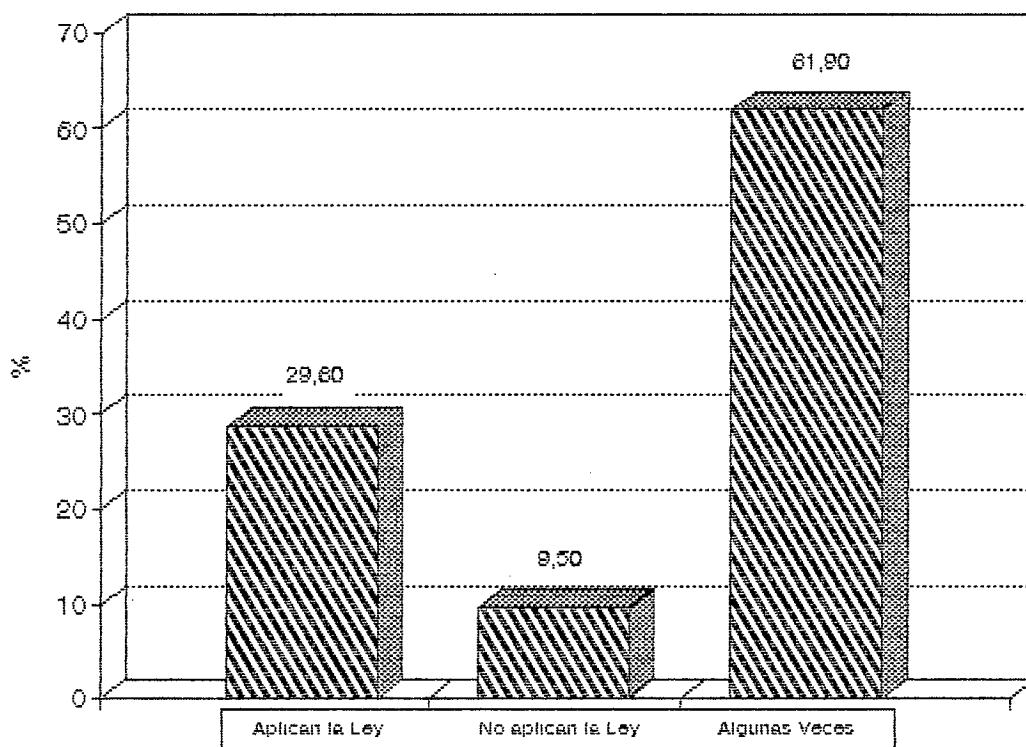
CUADRO Nro. 5
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN
LAS INSTITUCIONES DE LA CIUDAD

SE LO HACE:	f.	%
De acuerdo a la Ley o Reglamentos internos.	6	28,60
Sin aplicar la Ley o Reglamentos.	2	9,50
Algunas veces con apego a la Ley y Reglamentos.	13	61,90
TOTAL	21	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los Jefes de Personal.

ELABORACION: Las autoras.

GRÁFICO Nro. 10



FUENTE: Cuadro de frecuencias N° 5

ELABORACIÓN: Las autoras.

2.1.6 RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO

El reclutamiento de candidatos al puesto, si éste estuviera vacante, incide dentro de los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otra organización y puede implicar una o más de las siguientes técnicas a utilizarse.

Dentro del proceso que permite motivar y atraer al mayor número de candidatos a ser seleccionados para desempeñar los diferentes cargos en la organización tenemos:

- Los archivos de los candidatos que se presenten espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa o institución.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración, empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Aviso en radios, diarios, etc.

- Contacto con Agencias de reclutamiento.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades.

Cada una de estas técnicas ya citadas, son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación, es el medio más propicio para encontrar una secretaria eficiente, efectiva y eficaz, para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la empresa.

2.1.7 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento podría comprender varios medios, incluyendo los periódicos, revistas, radio, televisión, posters, agencias. Estos medios nos ofrecen ventajas y desventajas que se describen en el anexo N° 4.

a) Fuentes internas de candidatos.

La promoción de los empleos desde dentro, para que sea eficaz, requiere de la utilización del anuncio de empleo, el mismo que debe ser puesto en los pizarrones de las instituciones los registros de

personal, y los bancos de capacitación.

Los anuncios de empleo, significan anunciar un puesto abierto y describir los requerimientos para ocupar el cargo vacante. Algunas instituciones que cuentan con contratos colectivos, exigen anuncios de puestos, para asegurar que los miembros de los sindicatos o comités de empresa, reciban una primera opción para las nuevas y mejores posiciones.

El anuncio de puestos puede ser también una buena práctica en las instituciones sin personal sindicalizado, facilita las transferencias y promoción de los candidatos internos calificados. Generalmente los anuncios no se utilizan cuando se trata de la promoción a puestos de niveles gerenciales.

Al analizar los registros del personal podría revelar a empleados que están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción o habilidad. Así mismo podría revelar a personas que tienen los antecedentes indicados por los puestos en cuestión.

En los bancos de habilidades se enlistarán a los

empleados que tienen capacidades específicas. Por ejemplo, bajo licenciadas en secretariado ejecutivo, se detallan los nombres de todas las personas con esta capacitación, si se necesita a una secretaria para gerencia general y el banco de habilidades muestra una persona con esas capacidades en otro departamento, ésta empleada podría ser invitada a transferirse a la gerencia general, pese a que en el momento no se esté utilizando toda su experiencia.

b) La publicidad como fuente de candidatos

La publicidad es otra fuente importante para atraer candidatos, pero para que los anuncios de ofertas den resultado, hay dos aspectos que se tiene que considerar: Los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio.

La selección del mejor medio, depende de los tipos de puesto para los que se está reclutando. El periódico local por lo general es la mejor fuente para atraer a empleados de oficina, empleados administrativos y obreros. Para los empleados de niveles gerenciales o especializados se puede hacer publicidad en revistas profesionales y técnicas.

No obstante, los anuncios siguen siendo fuentes importantes de reclutamiento y estos se deben publicar en páginas impares 3, 5, 7, 9, 11, en el cuadrante superior y se utilizará media página.

c) El reclutamiento universitario.

El reclutador realizará su trabajo en el campo universitario, su principal función es de seleccionar y está dirigida a determinar si un candidato tiene probabilidades de que se tenga en consideración. Las características que se busquen, estarán en función de las necesidades específicas del puesto que se desea cubrir.

Este procedimiento implica dos problemas principales que se deben considerar. Primero, resulta muy costoso y toma demasiado tiempo en virtud de que se debe informar en forma verbal a los aspirantes sobre el tipo de trabajo, renumeración, horarios, objetivos de la institución y el por qué del reclutamiento universitario; todo esto conlleva a pasar mucho tiempo en las universidades. Un segundo problema es que los reclutadores en ocasiones son ineficaces, no están preparados, muestran poco interés en el candidato y actúan mal.

- d) Las agencias de empleo como fuentes de reclutamiento.

Otra opción son las agencias de captación de empleo, que por ser especialistas en el área, pueden garantizarle una buena selección, el problema está en que las agencias de reclutamiento no conocen el ambiente de trabajo, ahí radica su principal limitación en la mayoría de los casos.

Para determinar las formas de reclutamiento de Secretarías Ejecutivas en las instituciones de la ciudad de Loja, procedimos a encuestar a 21 Jefes de Personal, los mismos que utilizan varios canales informativos para llenar dichas vacantes, de los cuales se debe mencionar: anuncios por prensa local 37,04%, estafetas 3,71%, solicitudes a universidades locales 7,41%, y extrañamente un 51,86% de los casos optan por canales no especificados.

CUADRO Nro. 6

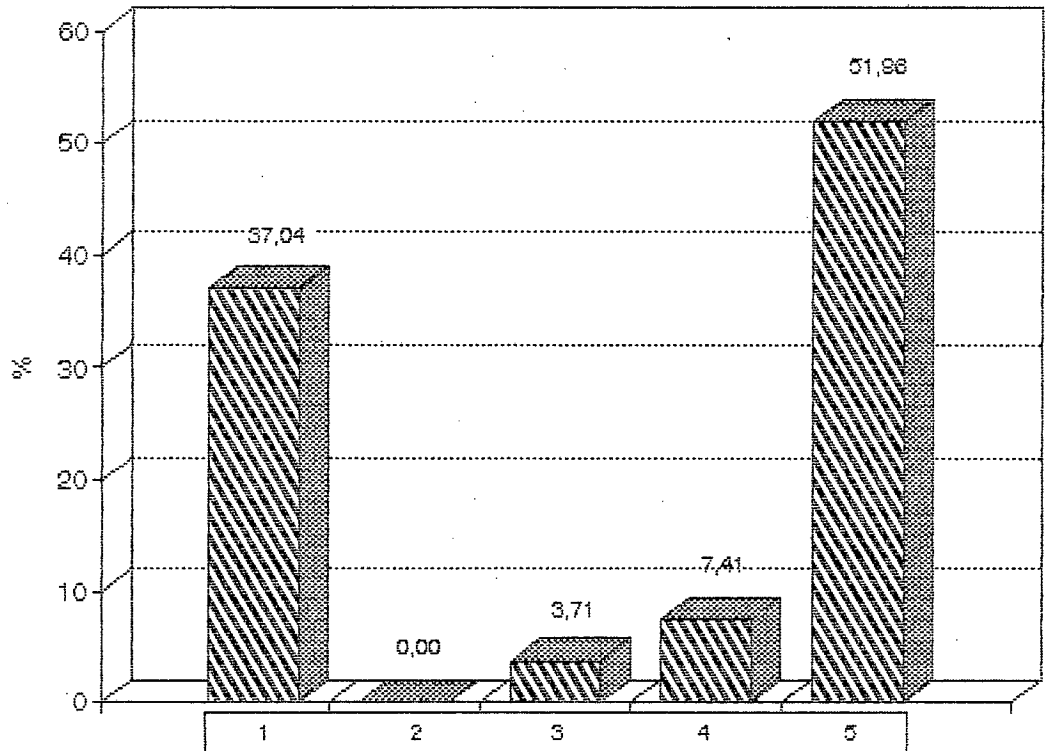
Reclutamiento de personal para el cargo de
Secretarias Ejecutivas

FORMAS DE RECLUTAMIENTO	f.	%
(1) Anuncios en periódicos	10	37,04
(2) Anuncios en radios locales	0	0,00
(3) Estafetas	1	3,71
(4) Solicitud a universidades	2	7,41
(5) Otros	14	51,86
TOTAL	27	100,00

FUENTE: Encuesta a Jefes de Personal.

ELABORACIÓN: Las autoras.

GRAFICO Nro. 11

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA EL CARGO DE
SECRETARIAS EJECUTIVAS

FUENTE: Cuadro de frecuencias N° 6.

ELABORACIÓN: Las autoras.



2.1.8 EL RECLUTAMIENTO INTERNO FRENTE AL EXTERNO

La contratación de personal en cualquiera de las modalidades establecidas por el Código de Trabajo, se realizará por escrito, con la intervención de la Unidad de Personal y Servicios

- En los concursos internos participarán los funcionarios que laboren por lo menos un año y reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso de merecimientos y oposición.
- Los concursos serán externos, únicamente, cuando no existan candidatos de la propia institución.
- Las convocatorias a concursos, se harán en base a los requisitos mínimos establecidos para cada puesto.
- Para los cargos que impliquen manejo de fondos o bienes se profundizará la investigación de antecedentes de moralidad y se exigirá la caución respectiva.
- Todo contrato de trabajo deberá ser firmado por el Gerente o por la persona que se encuentre al frente

de la institución.

- El contrato de trabajo tendrá una duración de noventa días, de acuerdo a lo que establece la Ley y será considerado "contrato a prueba".

2.1.9 COMO ATRAER A LOS BUENOS CANDIDATOS.

El método más popular de reclutamiento consiste en anunciar la vacante e invitar a los candidatos a que soliciten el puesto en la institución. Se ha estimado que alrededor del 10% de todos los gastos en publicidad se dedican a vacantes; no existe duda de que buena parte de esta importante suma se desperdicia, principalmente, porque se ha llevado a cabo pocas investigaciones en comparación con las efectuadas en el campo de la publicidad de productos.

Muchos empresarios pudieron reducir su gasto en publicidad de puestos de trabajo sin efectos adversos sobre la calidad o cantidad de las respuestas de candidatos experimentados con diversos tipos de publicidad, medios y lenguaje empleado y manteniendo unos registros cuidadosos del número de respuestas que se reciben para cada anuncio y el candidato que finalmente fue seleccionado. La única guía fiable acerca de la

publicidad proviene de la persona que recibe y analiza las respuestas, esto es, por el Director o Gerente; los periódicos y las agencias de publicidad, que a menudo aconsejan sobre el estilo y tamaño de los anuncios, no están generalmente en una situación apropiada para conocer y evaluar la respuesta.

Para atraer a buenos candidatos se debe observar los siguientes principios.

- El anuncio debe contener una especificación del puesto de trabajo y otra personal en letra pequeña que incluya lo siguiente:
 - a) Título del puesto de trabajo.
 - b) Descripción del puesto de trabajo y de la institución (incluyendo su ubicación).
 - c) Experiencia, capacidad y cualificaciones que se requieren.
 - d) Límites de edad.
 - e) Condiciones de trabajo (por ejemplo; sueldo, salario, subsidios, extrasalariales).
 - f) Formación (si procede).
 - g) Acción a seguir por el candidato (por ejemplo; escribir una carta, telefonar para pedir un formulario de solicitud, etc...).

- Debe aparecer en la publicación apropiada; por ejemplo, prensa local para puesto de trabajo manual y administrativo de rutina; prensa nacional para puesto de trabajo en los que se precise experiencia y diarios profesionales para especialistas.

- Se puede llevar a cabo experimentos para comprobar la capacidad de respuesta a diferentes tamaños de encabezamientos, lenguaje, posición en la página, día de la semana, etc.

- Deben llevarse registros cuidadosos que impliquen:
 - a) Publicación utilizada
 - b) Fecha y día de la semana
 - c) Posición de la página
 - d) Estilo y tamaño
 - e) Nombres de los candidatos que respondan a cada anuncio.
 - f) Nombres de los candidatos que se seleccionan para la entrevista.
 - g) Nombre del candidato admitido.

- Debe analizarse la respuesta para dirigir el gasto en publicidad hacia la publicación y estilo de anuncio que proporcione los mejores resultados para

un tipo determinado de vacante.

- Debe enviarse a los candidatos rechazados una carta rápida y cortés; un tratamiento desconsiderado hará que la reputación de la compañía o institución se deteriore y afectará adversamente la respuesta a futuros anuncios.

2.1.10 EL CURRICULUM VITAE

"Es la expresión no reconocida por la Real Academia de la Lengua Española, por estar escrita en latín. Traducida al castellano indica: Hoja o Historial de Vida"⁵

Hoja de Vida.

Frase castiza utilizada para llenar los datos generales de una persona.

Historial Profesional.

Frase que se da a una Hoja de Vida en la que se detalla única y específicamente su experiencia profesional.

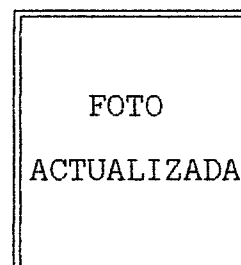
⁵ EGUEZ CEPEDA, Isabel, "Curso de Técnicas Avanzadas para Secretarías Ejecutivas", Mayo 1995, Loja Ecuador, pág. 13.

Carta de Presentación.

Es la comunicación en la que se refiere al anuncio o pedido solicitado por el Gerente, Director de Recursos Humanos o Jefe de Personal, indicando que se adjunta la hoja de vida de la persona y la solicitud de empleo entregada con anterioridad para ser llenada. En algunos casos, cuando se asiste a la entrevista personal, si reúne los requisitos de la estabilidad emocional y perfil personal, si la empresa considera que es un buen candidato para su vacante, se le entrega ese momento para que llene la solicitud de empleo y adjunta su Hoja de vida.

La Hoja de Vida es el documento que, acompañado de la Carta de Presentación, incluye de una manera sistemática y gráfica los siguientes datos:

1. IDENTIFICACIÓN



- NOMBRE:
- APELLIDOS:
- FECHA DE NACIMIENTO:

- ESTADO CIVIL:
- DIRECCIÓN:

Así:

I. IDENTIFICACIÓN:

- NOMBRE: Juan
- APELLIDOS: Cuenca Paz
- FECHA DE NACIMIENTO: 25 de enero de 1958
- ESTADO CIVIL: Soltero
- DIRECCIÓN: Sucre 15-31 entre Azuay y
Mercadillo. Teléfono 570945

II. ESTUDIOS REALIZADOS

Aquí se detalla los estudios realizados desde la primaria, secundaria, universitarios y especializaciones, en orden de años, desde el anterior hasta el más actual. Es conveniente identificar el estudio, año y plantel de estudios, así:

- Educación Primaria:** Escuela "La Salle" -Loja 1962-
Diploma.
- Educación Secundaria:** Colegio "La Dolorosa" - Loja
1968 - Título Bachiller.
- Educación Superior:** Universidad Técnica Particular

de Loja -Loja- 1974 - Ingeniero
Civil.

III. CURSOS Y SEMINARIOS

Así mismo, deberá anotar cursos a nivel superior dentro de la especialización realizada, para reforzar estudios universitarios.

Curso sobre Análisis de Suelos: Universidad de Cuenca
- Cuenca - 1980 - 60
horas - Diploma.

IV. EXPERIENCIA PROFESIONAL

De igual forma, deberá anotar los trabajos realizados desde el primero hasta el actual. Es importante detallar año y lugar donde haya trabajado, esto aumentará su potencial de experiencia de trabajo, así sea de clase inicial o elemental. Al último detallará el trabajo que actualmente está haciendo, indicando con la frase "continúa" o en su caso si ya no está trabajando, dejará anotado que ha sido su último trabajo desempeñado. Trate de detallar correctamente el nombre de la empresa, departamento donde ha trabajado, los años desde y hasta cuando y el nombre de su cargo.

Ejemplo:

I. MUNICIPIO DE LOJA: Director de Obras Públicas Municipales - 1988 - 1989 - Certificación.

II. SUBCOMISION ECUATORIANA PREDESUR: Director Técnico 1990-1994 - Certificación.

V. MENCIONES HONORÍFICAS

Si en este caso las hubiera obtenido, sea a nivel intelectual como cultural o deportivo; presidencia, menciones de honor, designaciones a nivel intelectual, deportes que practica y si es necesario, si ha integrado algún equipo. A la empresa o institución le interesa saber que usted cumple con el refrán "En cuerpo sano, mente sana".

EL I. MUNICIPIO DE LOJA. "Mejor Empleado Municipal 1989 - Acuerdo.

VI. REFERENCIAS PERSONALES

Aquí detallará el nombre, dirección y teléfono de personas que a cabalidad plena le conocen a usted.

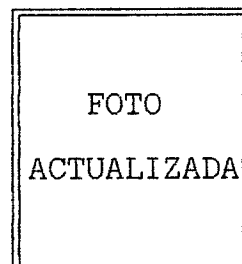
Pueden ser jefes anteriores, personas de nivel profesional o empresarial, amistades de muchos años. Nunca mencione a parientes suyos, ellos no van al caso de definición profesional, sino personas que a usted le hayan conocido dentro de trabajos en su profesión.

Tenga por seguro que los jefes de personal o de recursos humanos, les llamarán para pedirles información profesional y personal de usted, por tanto debe tener mucho cuidado de que los nombres que usted anotará de seguro serán de personas de mucha solvencia profesional y moral.

Una vez consignada la información en cada una de las seis partes de la hoja de vida, escribirá la fecha de elaboración de la misma. No es necesario escribir el día, sino únicamente: LUGAR, MES Y AÑO.

EJEMPLO DE UN CURRICULUM VITAE

I. DATOS PERSONALES:



- NOMBRE: Juan
- APELLIDOS: Cuenca Páez
- FECHA DE NACIMIENTO: 25 de enero de 1958
- ESTADO CIVIL: Soltero
- DIRECCIÓN: Sucre 15-31 entre Azuay y
Mercadillo. Teléfono 570945

II. ESTUDIOS REALIZADOS:

Educación primaria: Escuela "La Salle" -Loja 1962-
Diploma.
Educación secundaria: Colegio "La Dolorosa" - Loja
1968 - Bachiller Titulado.
Educación superior: Universidad Técnica Particular
de Loja - Loja- 1974 - Ingeniero
Civil.

III. CURSOS Y SEMINARIOS

Curso sobre Análisis de Suelos: Universidad de Cuenca
-Cuenca- 1980 - 60
horas - Diploma.

IV. EXPERIENCIA DE TRABAJO

I. MUNICIPIO DE LOJA: Director de Obras Públicas

Municipales - 1988 - 1989 -
Certificación.

II. SUBCOMISION ECUATORIANA PREDESUR: Director Técnico
1990-1994 - Certificación.

V. MENCIÓN HONORÍFICA

EL I. MUNICIPIO DE LOJA. "Mejor Empleado Municipal 1989 -
Acuerdo.

VI. REFERENCIAS PERSONALES

Adjunto certificación de referencias personales.

Loja, julio, 1996

2.2 SELECCIÓN

La selección es un proceso lógico que tiene sus pasos y sus momentos específicos y organizados, y en cada uno de los cuales existen técnicas y métodos determinados. Obviamente la intuición y la experiencia son importantes para que el proceso tenga éxito. Esto quiere decir que no cualquiera debe considerarse apto para seleccionar

personal, en el mediano plazo. Contratar a alguien que sabe de esta tarea es más barato que seleccionar uno mismo, cuando la institución no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.

La clave está en la definición del perfil deseado y el conocimiento certero del ambiente, clima organizacional o cultura institucional.

Existen varios factores importantes para definir lo que exactamente está buscando, primero es indispensable que se tenga claro el esquema funcional de la institución y luego es el jefe inmediato quien debe decidir lo que se necesita.

PROPÓSITO

Que el personal que ingrese a la institución, desempeñe eficientemente las funciones, tareas y responsabilidades asignadas al puesto.

ÁMBITO

Incluye las siguientes fases:

- Actualización del registro de personal interno.

- Determinación del personal elegible
- Análisis y calificación de la documentación.
- Investigación de antecedentes.
- Admisión de pruebas y entrevistas.
- Selección final.
- Contratación.

METODOLOGÍA

- Los concursos pueden ser internos para trabajadores de la empresa o de la institución; y, externos para el personal de afuera.
- Los concursos serán de oposición, cuando incluyen la realización de las pruebas de aptitud y de conocimientos, de merecimientos en base a la documentación presentada.
- Elaboración y calificación de las pruebas y entrevistas, las realizarán conjuntamente el Jefe de Personal y Servicios, y el Jefe de la Unidad solicitante.
- La calificación se establecerá de acuerdo a los parámetros previamente establecidos.

- Para ser considerado elegible, se establecerá un puntaje básico para cada puesto.
- Se realizará la entrevista, que servirá para comprobar la hoja de vida, aquí se tiene la oportunidad de conversar sobre la experiencia obtenida anteriormente, y para comprobar si realmente sabe y conoce de la materia requerida.
- La selección final se la realizará de acuerdo al reglamento de la empresa, en base a la lista de elegibles, salvo los puestos de nominación de directorio y junta de accionistas.
- Los contratos se efectuarán en formatos prediseñados.
- La historia de cada concurso se conservará en carpetas individuales.

2.2.1 LA PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL.

Es el proceso que comprende el análisis y ordenamiento de puestos con características similares que permiten agruparse en clases.

Este sistema incluye, además, la reclasificación de puestos, entendiéndose como tal la revisión de la clasificación cuando, como producto de la ejecución del trabajo, hayan revisado sustancial y permanentemente las tareas y responsabilidades y/o se incorporen nuevas.

PROPÓSITO

Alcanzar un desarrollo armónico y equitativo de los recursos humanos, en base a la determinación precisa de las funciones y asignación de responsabilidades (orgánico funcional).

ÁMBITO

Contiene fundamentalmente las siguientes fases:

- Diagnóstico de la estructura de puestos.
- Recepción y análisis de la información.
- Descripción de clases.
- Elaboración del Manual de Clasificación.
- Revisión periódica y actualizada del Manual de Clasificación.

METODOLOGÍA

- Divulgación del sistema.
- Realización de encuestas y entrevistas a jefes y subalternos.
- En la clasificación debe considerarse, entre otros, los factores; naturaleza del trabajo, complejidad, funciones, responsabilidades y supervisión.
- El manual contendrá básicamente: definiciones e instrucciones para su uso, índices, descripción de cada clase de puesto.

2.2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL

Suponiendo que haya surgido un candidato apropiado en el proceso de selección, este debe recibir una oferta; lo usual es hacerla en forma oral, y si la acepta -tal vez después de un intervalo para su consideración- se le propone una por escrito. La oferta (identificación) inicial de un puesto de trabajo precisa cuidados especiales, en particular respecto a los siguientes puntos:

- a) El sueldo o salario que se ofrezca no solo debe ser apropiado al puesto de trabajo y atractivo al

candidato, sino que debe guardar relación con los ingresos de los demás empleados.

- b) Deberá concertarse en el puesto de trabajo y establecer condiciones especiales (por ejemplo; durante los seis primeros meses usted estaría en período de entrenamiento en nuestra sucursal de Loja).
- c) Hay que darle a conocer ahora las condiciones esenciales del empleo (como horario, vacaciones, bonos, subsidios extrasalariales).
- d) Cualquier estipulación debe consignarse claramente (por ejemplo: sujeto a referencias satisfactorias y examen médico).
- e) La siguiente etapa deberá definirse claramente, si el candidato pide cierto tiempo para considerar las condiciones, se acordará la fecha de una nueva entrevista; si se acepta la oferta oral, el gerente debe decidir lo que habrá que hacer a continuación y cuando.

2.2.3 LA PROVISIÓN DE LA PERSONA ADECUADA

Debido a la gran importancia que tiene el planeamiento de la estrategia global de la institución, la selección de personal debe hacerse a través de diversos filtros o etapas que aseguren que la selección se realiza con las máximas garantías posibles. En el gráfico N° 12, se aprecia muy bien la complejidad del proceso de selección y extremo cuidado que debe tenerse en la toma de tan importante decisión directiva.

2.2.3.1 QUIEN DEBE SELECCIONAR

Considerando cada uno de los procedimientos para la selección, la persona indicada para este proceso es el Jefe de Recursos Humanos (Jefe de Personal) de la institución en la que se requiere los servicios de una persona. Se considera que para eso existe un departamento de personal en el que se analiza cada uno de los documentos presentados por los posibles candidatos a ocupar un puesto determinado.

La educación, conocimiento, habilidades y destrezas que debe poseer un buen Jefe de Personal, podrían esquematizarse de la siguiente manera:

- Formación profesional en Administración o disciplinas afines.

- Conocimientos especializados de administración de personal y generales de ciencias relacionadas con la administración de personal.
- Conocimientos de los principios y prácticas modernas de relaciones humanas.
- Conocimiento amplio de la ley, reglamentos y estatutos de personal que regulen la institución.
- Habilidad para programar, dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de programas de administración de personal.
- Habilidad para realizar el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a los requerimientos de los diversos departamentos de la institución.
- Habilidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones efectivas.
- Habilidad para inducir a los nuevos empleados que llegan a la institución.
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios y demás personal que conforman la institución.

2.2.3.2 QUE SE DEBE SELECCIONAR

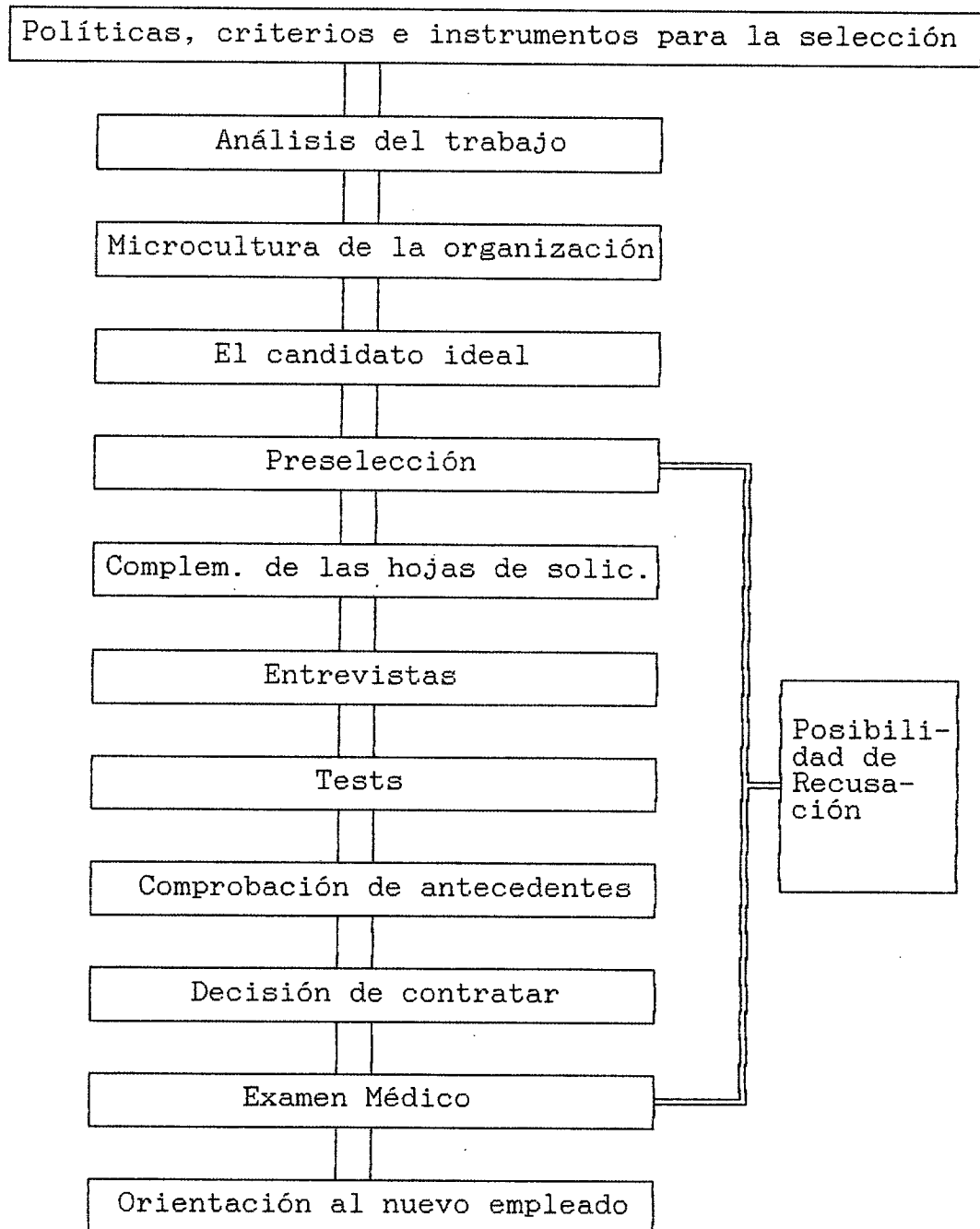
La problemática está en el papel del jefe inmediato en el proceso de seleccionar, o, mejor dicho en la decisión final de la selección del candidato. Está bastante

extendida la opinión de que los inmediatos colaboradores de los cargos con responsabilidades importantes deben ser elegidos por el que será su jefe. Los argumentos en pro de esa práctica son de dos tipos: El jefe necesita de un equipo y como responsable de él, debe elegirlo; y, el seleccionador tiene un ascendiente natural sobre el seleccionado, y por ello se incrementa el poder del jefe que selecciona. En contra de la selección por el propio jefe se enumeran razones como:

- Se busca un miembro de la organización, no un servidor del jefe.
- Peligro de que el jefe no admita personas que le hagan sombra.
- Falta de formación y entrenamiento específico para la selección por parte del jefe.

Una posible solución equilibrada sería: Los seleccionadores presentarán unos pocos candidatos, dos o tres preseleccionados, y el jefe elige entre ellos con ayuda del jefe de personal.

Gráfico N° 12
ETAPAS EN EL PROCESO DE SELECCION



FUENTE: CURSO DE DIRECCIÓN DE PERSONAL
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS



2.2.4 INSTRUMENTOS PARA LA SELECCION

Al ser la selección de personal el proceso para diagnosticar los puntos fuertes y débiles de cada candidato, su competencia, capacidades y limitaciones y su encaje con la Microcultura de la institución, existen varios métodos o instrumentos que se pueden utilizar para la aplicación de una correcta selección.

De todas la áreas de la práctica de la gestión de personal, la selección es la que ha tenido una mayor cantidad de estudios científicos.

- En general, cuando más métodos se cambien, más exacta será la predicción del éxito o fracaso, por ejemplo: varios tests, hoja de datos ponderada y verificada y entrevistas.
- Cuando más profundo y sofisticado haya sido el análisis del trabajo, más fácil será la especificación de los criterios de selección con los que deberán compararse los candidatos.
- La entrevista está, por sí misma, entre los medios de predicción menos viables y válidos; pero si aplicamos una entrevista bien estructurada, nos será

útil para la obtención de datos de los postulantes.

LAS RECOMENDACIONES.

Si consideramos que una recomendación es hablar o interceder por alguien, elogiarlo; y que una recomendación se da a la persona que se hace digna de aprecio o estima; se debe analizar cada una de las recomendaciones del aspirante que para ocupar cualquier puesto de trabajo presente, siempre y cuando se las verifique.

LA INTUICIÓN.

La intuición es la facilidad de conocer las cosas a primera vista o de darse cuenta de ellas cuando aún no son patentes para todos.

EXÁMENES RUTINARIOS.

Para la selección del personal, es necesario recurrir a varios exámenes los mismos que se analizarán a continuación:

Examen Profesional.

Resultan beneficiosos los contactos participativos con las personas o mandos que han de colaborar o beneficiarse de las acciones del departamento de personal, dentro del proceso selectivo, hay partes que tratan de fijar el valor del aspirante actitudinal y aptitudinalmente, pero existe otro requisito importante, que es el nivel profesional que posee. A ambos efectos es conveniente que el departamento solicitante, bien mediante entrevistas, a través de pruebas o exámenes, clasifique profesionalmente a los candidatos al puesto vacante en su sector, pudiendo incluso rechazar aquellos que, desde este punto de vista, no acrediten el nivel necesario y estableciendo un orden de preferencia con el resto.

La coordinación de éste proceso es importante. El departamento de personal se comunicará con la persona que haya de realizar las entrevistas o pruebas profesionales, entregando la documentación precisa, de cada candidato (solicitud, resultado de la entrevista preliminar, curriculum vitae), después del examen, se hará constar el nivel profesional apreciado en cada candidato con una recomendación final, indicando si puede seguir el proceso de selección o ha de ser rechazado.

Examen Psicotécnico.

Como parte de la selección, se quiere únicamente hacer constar su existencia y la posibilidad de utilizarlo, a través de "tests" que integren diferentes baterías, a todos los niveles. El que se deba utilizar en todos los casos, ya es más discutible. Por otra parte, únicamente las empresas de gran envergadura podrían tener un gabinete Psicotécnico al nivel preciso, es decir, con las instalaciones y el personal adecuado. Es más, cuando el régimen de ingreso no es muy alto, es más rentable solicitar estos servicios de un gabinete especializado del exterior que tener el propio, con sus elevados gastos de instalación inicial y de mantenimiento.

CERTIFICADOS DE EMPRESAS DONDE TRABAJÓ ANTERIORMENTE

Aquí, igualmente, el entrevistador debe profundizar lo más posible, a fin de comprobar que los datos aportados por el candidato son ciertos. A veces sucede que empleos anteriores en los que no se acabó bien o que las actividades eran totalmente divergentes de las que corresponderían al puesto actualmente solicitado, son ocultadas por el aspirante a ocupar tal o cual cargo. En ocasiones, lo que trata de evitar el aspirante es que se aperciba de la rotación excesiva que ha tenido en los cargos anteriores, ocultando parte de estos.

Se debe recalcar aquí que todo certificado, sea debidamente autenticado, debiendo realizar la respectiva comprobación y revisión de cada uno de los documentos presentados, con la finalidad de evitar la falsificación de los mismos.

LOS DIPLOMAS, TÍTULOS, ETC.

Es un campo en el que se debe ahondar lo más posible al aspirante. No son pocas las ocasiones en que estudios no terminados, y en algunos casos únicamente empezados, son reflejados por los interesados como totalmente resueltos. Complementariamente, se puede solicitar datos sobre el centro en el que se realizaron los estudios, las fechas, las motivaciones del interesado para llevarlos a cabo, etc. Es importante señalar que, en el caso como decimos no improbable, de que algunos de los diplomas o títulos, que se atribuyan al candidato no correspondan a la realidad, conviene no dar mucha trascendencia al hecho, ya que si se adoptan posturas severas como si estuviéramos "ante un niño cogido en la falta", la reacción del candidato puede malograr el resultado de la entrevista por ejemplo.

Además se trata de detectar que si el aspirante, cuya experiencia habremos determinado anteriormente, ha

tratado o ha conseguido la formación teórica que complementa la práctica obtenida mediante ella. La asistencia a cursos y cursillos que versen sobre materias relacionadas con su profesión o con el cargo a que aspira, las lecturas efectuadas sobre temas afines, la asimilación de las experiencias recogidas en otros empleos, en visitas a otras empresas, etc. son elementos muy estimables, para determinar el nivel que en este factor posee el candidato.

2.2.4.1 HOJA DE SOLICITUD

Esta debe ser empleada para obtener información útil para la toma de decisión en la elección del candidato. Debe preguntarse lo que se ha hecho, no lo que se es, pues lo que se ha hecho es el mejor vaticinador del futuro. Cada pregunta debe elaborarse cuidadosamente, buscar sus respuestas posibles y calificarlas. Así mismo, debe darse un peso a cada pregunta, pues tienen diferente importancia.

Si se procede en este modo se procura objetividad al proceso, catalogamos y calificamos las respuestas, evitando así improvisaciones, impactos emotivos, efectos de "este", etc.. Tanto el determinar las preguntas y su ponderación como el buscar las respuestas y calificarlas

es mejor hacerlo en equipo, pues debe explicarse la calificación de la respuesta, lo cual da lugar a discusiones formativas y esclarecedoras, y esto, a su vez se traduce en una mayor calidad y objetividad de la hoja de solicitud, agilizando el proceso.

Desgraciadamente, en la mayoría de hojas de solicitud que se usan hay preguntas que no aportan nada para la selección o que si preguntamos al seleccionador que le dice una respuesta u otra no sabrá justificar su presencia. Así por ejemplo, una pregunta casi típica es conocer el número de hermanos; ¿Qué se pretende averiguar con ella que tenga relación con el trabajo?. Una respuesta válida entre otras, sería << saber si es primogénito, las estadísticas demuestran que estos triunfan más en la vida que los no primogénitos >>. Si se acepta la argumentación, evidentemente la pregunta debiera formularse de otra forma para que la respuesta nos dijera inequívocamente si el solicitante es o no primogénito.

En el cuadro a continuación se detallan los datos a solicitar. Una vez puntuados los cuestionarios contestados, los que quedan por debajo de una calificación predeterminada ya no avanzan en el proceso de selección.

IMPRESO QUE REMITE PERSONAL AL DEPARTAMENTO SOLICITANTE DE UN NUEVO EMPLEADO, A FIN DE QUE SE EFECTUÉ EL EXAMEN O LA ENTREVISTA PROFESIONAL, DESPUES DE CUMPLIMIENTO SE DEVOLVERÁ OTRA VEZ A PERSONAL.

EXAMEN PROFESIONAL

De D.

Departamento de Personal

Fecha..... A

Tenemos el gusto de presentarle a.

Deseamos conocer sus aptitudes para

PUESTO	REF. N°
--------	---------

Cuyas responsabilidades y funciones principales son:

Una vez efectuados los oportunos controles, rogamos nos de su opinión sobre los siguientes aspectos: Posee el grado suficiente para el cargo bajo las siguientes condiciones de formación?

	Nro.	Limitado	Si	Bueno	Superior
1. FORMACIÓN TEÓRICA?
2. FORMACIÓN PRACTICA?
3. EXPERIENCIA ANTERIOR ADECUADA?
4. SE PUEDE CONFIAR TÉCNICAMENTE EN EL?
5. PUEDE RESPONSABILIZARSE DE TRABAJOS DE CALIDAD
6. HA HECHO LA PRUEBA PROFESIONAL BIEN?

RECOMIENDA USTED Que se acepte para el cargo propuesto?

Reparos y recomendaciones:

INFORME DE D. FIRMA

FUENTE : CURSO DE DIRECCIÓN DE PERSONAL
 ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

2.2.4.2 LA ENTREVISTA

Es el procedimiento de selección mas empleado y, también el que más se usa. La inmensa mayoría de entrevistas que se hacen sirven de muy poco, la entrevista no estructurada puede ser una caricatura basada en las percepciones del entrevistador, no en un análisis real de las capacidades del entrevistado.

Las entrevistas deberían prepararse de un modo similar al descrito en la **hoja de solicitud**. De hecho, si se ha diseñado adecuadamente, la entrevista será una profundización para aclarar y ampliar algunas de las respuestas de la citada hoja (cuadro anterior). Las etapas de la entrevista son:

- **Los entrevistadores.**- (Es aconsejable que sean más de uno, aunque el diálogo lo lleve uno solo), se familiarizan con la información contenida en el documento análisis de trabajo. Piden al supervisor del trabajo cuantas aclaraciones sean necesarias.

- **Los entrevistados.**- Con ayuda de expertos si fuere preciso, estudian la hoja de solicitud. Si ésta no existe o es incompleta, se preparan las preguntas, se ponderan, se busca la gama de respuestas para cada pregunta y se califican adecuadamente.

- Se hacen al candidato las preguntas y se profundiza en las respuestas que sean necesarias. La entrevista debería ser semiestructurada, es decir, sobre la base elaborada en la etapa anterior, sin innecesarias rigideces y con la flexibilidad precisa. Tan importante como preguntar es dejar de hablar e invitar a hacer preguntas al entrevistado sobre la empresa o institución y su marcha, el puesto de trabajo, la microcultura, la remuneración, las posibilidades de su carrera profesional.

- Tras la entrevista debe realizarse la calificación del candidato según el parámetro acordado antes de realizarla.

El entrevistador debe evitar una serie de peligros y actitudes como: mostrarse prepotente y negar todo el derecho al entrevistado; invadir el terreno de la intimidad haciendo preguntas no relacionadas con el rendimiento del trabajo; realizar espionaje industrial, preguntando sobre las empresas e instituciones en las que ha trabajado el aspirante; discriminar por tener estereotipos; dar excesivo peso al impacto visual, es decir apariencia y comportamiento no verbal, caer en los efectos de contraste; sobrevalorar las similitudes del entrevistado con el entrevistador, etc.

Por lo que antecede se puede valorar la dificultad de hacer buenas y válidas entrevistas; sin embargo, la casi totalidad de las instituciones usan entrevistas y la mayoría las consideran el instrumento de selección más importante y el que les inspira, en principio, mayor confianza.

2.2.4.3. EL TEST

Se emplea mucho, aunque su factibilidad depende de gran manera de lo que pretendan medir y de quien los aplica. Por supuesto, no son infalibles. Hay distintos tipos de pruebas o tests:

a) Test de características internas o tests psicológicos.

Son los tests propiamente dichos. Una empresa que quisiera contratar una Secretaria Ejecutiva debería tener en cuenta al menos cien áreas de cualificación y aún así, el elegir entre candidatas buenas es difícil; por tanto, no es de extrañar que se estén comercializando más de mil tests diferentes. Entre ellos, los más utilizados son los tests de inteligencia, que miden la capacidad intelectual o

capacidad para aprender. Dado que hay poco acuerdo entre los psicólogos en lo que es inteligencia y, menos, en la correlación entre exigencias del trabajo e inteligencias, estos tests tienen una aplicación limitada en la selección de personal. Se usan principalmente para predecir el éxito académico.

Igual importancia tienen los tests de aptitud, que miden la capacidad de la persona en determinados tipos de talentos tales como: aptitud para razonar, aptitud musical, aptitud mecánica, aptitud cuantitativa, etc.

Cabe destacar que el test de interés, que mide la intención de hacer el trabajo; unos son meros inventarios de intereses, otros se basan en teorías y motivación, o en factores hereditarios y de entorno.

Finalmente, cabe resaltar los tests de personalidad, que miden algún aspecto, o un conjunto de ellos, del temperamento. Al igual que el test de interés no hay respuestas acertadas o erróneas; permiten buscar si el candidato reúne aquellas características de personalidad (Ej. sociabilidad,

ambición, flexibilidad, etc.) que se consideran idóneas para la posición que se ha de ocupar.

b) Test de proficiencia o situacionales.-

Miden las prestaciones de los candidatos al realizar actividades muy conectadas, que corresponden al puesto de trabajo que se pretende cubrir. Entre ellos destacan las pruebas o muestreo, que miden los niveles de logro en el desempeño de un segmento de trabajo a cubrir; se mide o se ve como se comporta realmente, por ejemplo: al mecanografiar, leer, etc. Tiene la ventaja de la objetividad y profesionalidad (no se invade la vida privada).

2.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El paso siguiente es el de determinar cuáles son las técnicas que deberían ser aplicadas. Como generalmente se aplica más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas. Entre las principales alternativas utilizadas tenemos las siguientes:⁴

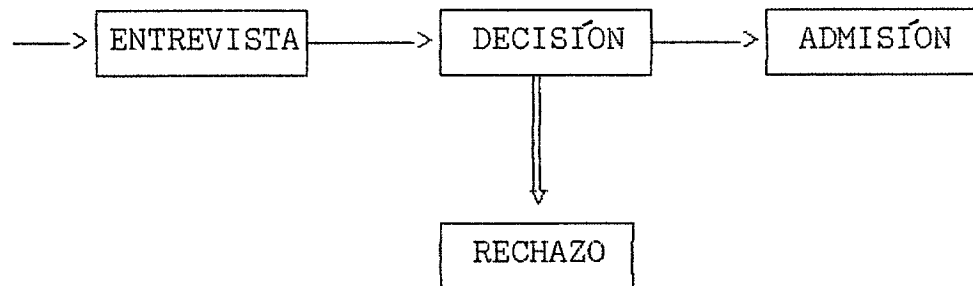
⁴ CRONBACH, Gleser.- "Administración de Recursos Humanos".- pág. 13

a) **Selección de una sola etapa.-**

Es el tipo de selección cuyo enfoque hace que las decisiones sean basadas en los resultados de un solo test o una calificación compuesta que incluye los varios tests usados. Es la situación de selección donde existen varios cargos y las restricciones se refieren sólo a las exigencias mínimas para la aceptación del candidato. La decisión terminal se da respecto a cada persona, después de la obtención de la información.

b) **Selección secuencial de dos etapas.-**

Tipo de selección donde puede tomarse una decisión de investigación más demorada, cuando se juzga que la información obtenida en la primera etapa ha sido insuficiente para una decisión definitiva, para aceptar o rechazar un candidato. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección, por medio del plano secuencial. En la selección secuencial de dos etapas se exige una decisión terminal después de la segunda etapa.

EJEMPLO DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE UNA SOLA ETAPA**2.3.1 POR QUÉ ES IMPORTANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN**

La selección de personal es importante por tres razones:

1. El desempeño y eficacia del Gerente o Directivo, dependerá en parte del desempeño de los subalternos. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficacia, por tanto el trabajo del Jefe, se verá afectado, por tal razón es conveniente rechazar a las personas inadecuadas antes de que hayan ingresado, no después.
2. Una selección eficiente y ejecutada legalmente es importante, debido al costo que tienen al reclutar y contratar empleados.

3. Una buena selección toma su importancia por el ámbito legal, es decir, al aplicar la correcta selección el patrono o quien se encargue de efectuar este procedimiento está en la obligación de utilizar normas estrictamente legales para la consecución de las metas establecidas.

Para efectuar la selección deberá existir un tribunal, el mismo que deberá exigir que sistemáticamente se evalúe la eficacia y aplicación de los procedimientos de selección, asegurando de ésta forma que no se discrimine injustamente a las minorías o a las mujeres.

En conclusión el proceso de selección de personal es importante porque nos permite identificar entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Es así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso selectivo de una materia prima básica: los candidatos.

2.3.2 PRUEBAS PARA LA SELECCIÓN

El someter a un empleado a prueba, ayuda a tomar mejores decisiones con respecto a la selección y contratación



para un determinado puesto.

Una prueba tiene dos características importantes: la validez y la confiabilidad.

La Validez.-

La validez es la característica más importante, ya que si no se puede determinar qué está midiendo la prueba, seguramente ésta tendrá poca utilidad.

La validez es una prueba que responde a la pregunta. ¿Qué mide esta prueba?. Con respecto a las pruebas de selección del personal, el término validez con frecuencia se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el empleo, en otras palabras, que el rendimiento en la prueba es un predictor válido del desempeño subsecuente en el trabajo. Una prueba de selección debe ser, sobre todo, válida ya que si no se tiene una prueba de su validez, no hay una razón lógica o legalmente permisible para seguir utilizándola para seleccionar a los aspirantes a un empleo, para demostrar la validez de una prueba, existen dos maneras esenciales: el criterio de validez y validez de contenido.

Al hacer referencia al criterio de validez, básicamente

nos referimos a la demostración de los que se desempeñan bien en la prueba, lo harán también en el empleo, por lo tanto la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñan mejor en el empleo.

El criterio de quien realiza la prueba tiene igual validez en el sentido de que si el funcionario brinda sus conocimientos en mejor forma, de esa misma manera, este desempeñará mejor las responsabilidades a él encomendadas.

La confiabilidad.-

Es la segunda característica importante de una prueba y se refiere a su consistencia.

Se trata de la consistencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando se someten nuevamente a pruebas con exámenes idénticos o con una forma equivalente a una prueba.

La consistencia de una prueba es muy importante, pues esta debe mantenerse en cualquiera de las pruebas a que sea sometido, es decir permanecer constante en el proceso aplicado.

2.3.3 COMO VALIDAR UNA PRUEBA

¿Qué hace que una prueba sea útil en un proceso de selección y reclutamiento de personal?. La respuesta es las calificaciones que puedan obtener cada uno de los que han sido sometidos a la prueba correspondiente, es así que quienes han obtenido calificaciones altas en los exámenes, podrán así mismo desempeñarse mejor en las funciones que se les encomiende.

Para que la prueba sea útil, la empresa debe estar segura de que las calificaciones en la prueba están relacionadas en la forma predecible con el desempeño en el trabajo. Por lo tanto, es imperativo que se valide la prueba antes de utilizarla. El proceso de validación requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial y es coordinado por el departamento personal.

Este proceso de validación consiste en cinco pasos como se muestra a continuación:

Paso 1: Analizar el puesto.

El primer paso es analizar el puesto a fin de desarrollar las descripciones y las especificaciones

del mismo. En este punto se especifican las características y capacidades que se requieren para un desempeño adecuado en el trabajo. Por ejemplo; Se requiere taquigrafía. La persona debe ser capaz de ensamblar componentes pequeños detallados. Estos requerimientos se convierten en un medio para predecir. Son los rasgos y habilidades que el seleccionador considera para anticipar el éxito en el trabajo. Los estándares de éxito se conocen como criterios. Es posible centrarse en opiniones relacionadas con los datos personales (ausentismo, período en servicio, etc.)

Paso 2. Escoger la prueba.

A continuación se escogen las pruebas que se considere miden los atributos (medios de predicción o predictores) que sean importantes para el éxito en el trabajo. Esta selección por lo general se basa en la experiencia, investigación previa y "los mejores augurios", y con frecuencia no se empieza sólo con una prueba; por el contrario, se eligen varias, combinándolas en una batería. Esto va dirigido a medir los diversos predictores posibles, como la audacia, la extroversión y habilidad numérica.

Paso 3: Aplicar la prueba.

Lo siguiente es, aplicar la prueba escogida a los empleados. En este punto hay dos opciones. Luego se compararían las calificaciones con su desempeño actual; esto se llama validación concurrente. Su ventaja principal es que se dispone inmediatamente de los datos sobre el desempeño. La desventaja es que los empleados actuales podrían no ser representativos de los nuevos aspirantes. Por ejemplo, los empleados actuales ya han recibido capacitación en el trabajo y han sido seleccionados mediante las técnicas de selección existentes.

La forma más confiable de validar una prueba se llama validación predictiva. Aquí, la prueba se aplica a los aspirantes antes de contratarlos. Entonces, se contrata a estos aspirantes utilizando sólo las técnicas de selección existentes y no los resultados de las nuevas pruebas que se están desarrollando. Después de que éstas personas han estado trabajando durante un tiempo, se mide su desempeño y se compara con las pruebas anteriores. Es entonces cuando se puede determinar si su desempeño en las pruebas se podría haber utilizado para predecir su desempeño subsecuente en el trabajo.

Paso 4: Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios.

El siguiente paso es determinar si existe una relación importante entre las calificaciones y el desempeño. La manera usual de hacerlo es determinar la relación estadística, entre:

1. Calificaciones en la prueba.
2. Desempeño mediante el análisis de correlación, que muestra el grado de relación estadística.

Paso 5: Validación cruzada y revalidación.

Antes de utilizar la prueba, es posible que se desee verificarla mediante una validación cruzada al ejecutar otra vez los pasos 3 y 4 con un grupo nuevo de empleados. Cuando menos, un experto debe revalidar la prueba periódicamente, para asegurarse que siga distinguiendo con precisión a los empleados que se desempeñan bien a los que no.

2.3.4 ALGUNAS NORMAS ÚTILES PARA APLICAR PRUEBAS.

Son algunas las normas básicas para la creación de

un programa de pruebas:

1. Utilice las pruebas como complementos.

No use la pruebas como la única técnica de selección; más bien, utilícelas para complementar otras técnicas como entrevistas y verificación de antecedentes.

2. Valide las pruebas en su organización antes.

Tanto los requerimientos legales con una buena práctica de pruebas exigen que las mismas sean validadas en su propia organización. El hecho de que las mismas pruebas han demostrado ser válidas en organizaciones similares no es suficiente.

3. Analice sus estándares actuales de contratación y promoción.

Hay que formular preguntas como: "¿Qué proporción de los aspirantes de minoría y no minoría son rechazados en cada etapa del proceso de contratación?" y "¿Por qué se utiliza este estándar o qué significa en términos de la conducta real en el trabajo?". Es necesario recordar, que siempre

corresponderá a la empresa demostrar que el medio de predicción (como puede ser la inteligencia) tiene relación con el éxito o fracaso en el empleo.

4. Llevar registros precisos.

Es importante llevar registros precisos de la razón del rechazo de cada aspirante; una nota general como "no suficientemente bien calificado", no sería suficiente. Hay que determinar, tan objetivamente como sea posible, porque se rechazó al candidato. Recuerde, que sus razones para rechazar al candidato podrían ser sometidas más adelante a validación.

5. Cuidado con algunas pruebas.

Algunas pruebas de inteligencia han sido muy mal empleadas. Las evidencias que se tienen que ofrecer sobre la validez en una organización particular, tendrían que ser abrumadoras para que se permitiera su uso.

6. Inicie ahora su programa de validación.

Si no utiliza pruebas actualmente, o si ha utilizado pruebas que no han sido validadas, la empresa debe iniciar ahora mismo su estudio de validación. Es preferible que sea un estudio de validación predictivo; aplique la prueba a los aspirantes, contrátelos sin tener en cuenta las calificaciones

en la prueba y entonces (un tiempo después), correlacione sus calificaciones en las pruebas con su desempeño en el trabajo.

7. Utilice un psicólogo calificado

El desarrollo, validación y uso de estándares de selección (incluyendo las pruebas), por lo general, requieren de la ayuda de un psicólogo calificado.

8. Las calificaciones de las pruebas son importantes.

Aplique las pruebas en áreas que sean razonablemente privadas, tranquilas, que estén bien iluminadas y ventiladas. Todos los aspirantes deberán someterse a las pruebas bajo las mismas condiciones. Una vez terminadas, los resultados de las pruebas deberán mantenerse en el más absoluto secreto y se entregarán solo a individuos que tengan una necesidad legítima de contar con la información y que además tenga la capacidad para entender e interpretar las calificaciones.

2.4. PROCESO DE SELECCION DE SECRETARIAS EJECUTIVAS

2.4.1. Importancia

La Secretaria tiene como función, la de representar personalmente a su Jefe. Este delega en ella, una serie de facultades; en virtud de esta dirección delegada, la Secretaria puede realizar gestiones, tratar con el personal, atender y coordinar el trabajo de los colaboradores, etc., tarea que la convierten de hecho en el respaldo de su Jefe.

La otra gran misión que la Secretaria Ejecutiva desempeña, está en relación con la defensa de la imagen de la institución en la que trabaja.

Estas son las funciones primordiales que debería cumplir toda persona en tan delicado cargo. En el cuadro No. 7 se presenta la síntesis de las actividades profesionales que ejecutan a diario las Secretarías de las veintiún instituciones encuestadas; el 40,00% redactan oficios, comunicaciones, elaboran actas y manejan el archivo de información. En orden de importancia sigue la atención al público, despacho de trámites, actas-títulos.

Otras actividades relevantes son las indicadas en el cuadro tales como: recepción y envío de correspondencia, redacción de actas e informes.

CUADRO Nro. 7
 ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE EJECUTAN LAS SECRETARIAS
 DE LAS INSTITUCIONES DE LA CIUDAD DE LOJA

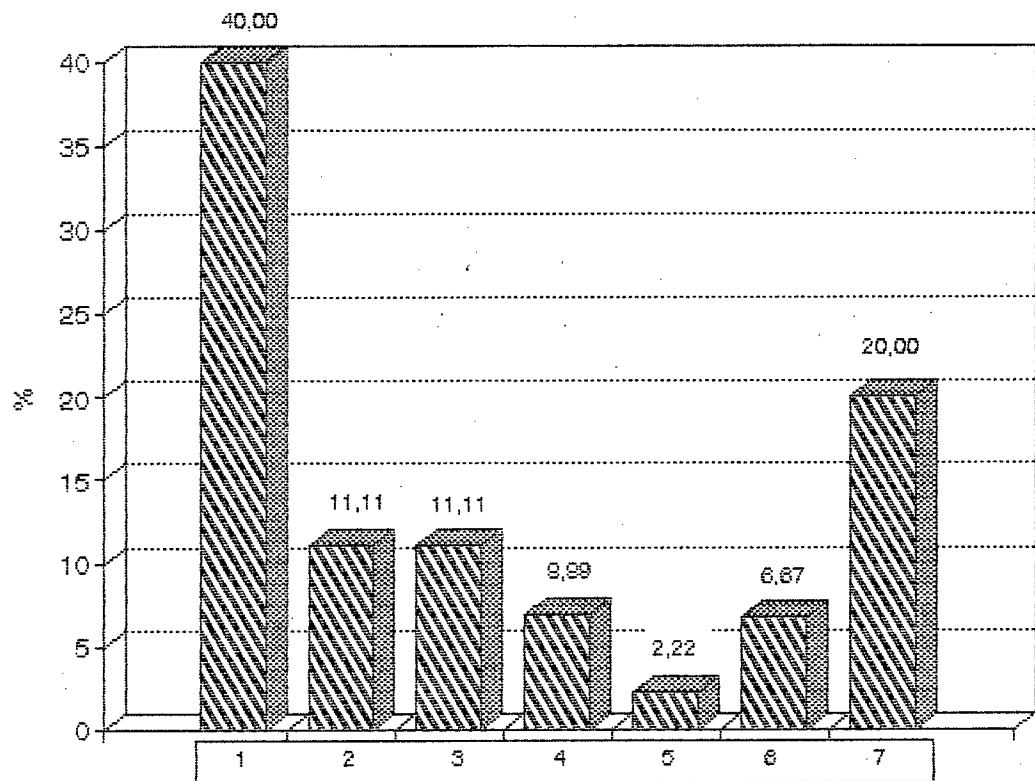
ACTIVIDADES	f.	%
(1) Redacción de oficios, actas, informes, comunicaciones y asistencia a sesiones.	18	40
(2) Recepción y tramitación interna de documentos, caja chica, control de kárdex y elaboración de vales y cheques.	5	11,11
(3) Atención al público y recepción de llamadas telefónicas.	5	11,11
(4) Verificación, saldos, cuentas corrientes y Consolidaciones financieras.	4	8,89
(5) Actividades de rescate cultural.	1	2,22
(6) Labores de dirección.	3	6,67
(7) Control y manejo de archivos	9	20
TOTAL	45	100,00

FUENTE: Encuesta a Secretarias.

ELABORACIÓN: Las autoras.

GRÁFICO Nro. 13

ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE EJECUTAN LAS SECRETARIAS
DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS
DE LA CIUDAD DE LOJA



FUENTE: Cuadro de frecuencias N° 7

ELABORACIÓN: Las autoras.

Por tanto, un proceso de selección acertado que puede garantizar una buena gestión de la institución, implica que está reduciendo el riesgo y que elige a una persona calificada para sus necesidades. Al hacerlo está garantizando la formación de un equipo de trabajo competente que coadyuvará al éxito que pretenda lograr.

A pesar de todo ello y del papel importante que desempeña la secretaria en toda institución, la mayoría de éstas, no cuentan con el cargo de Secretaria Ejecutiva, es decir únicamente el 33,34% de las instituciones encuestadas cuentan con dicha denominación y el 66,66% no la poseen.

CUADRO Nro. 8

INSTITUCIONES CON CARGOS DE SECRETARIAS EJECUTIVAS

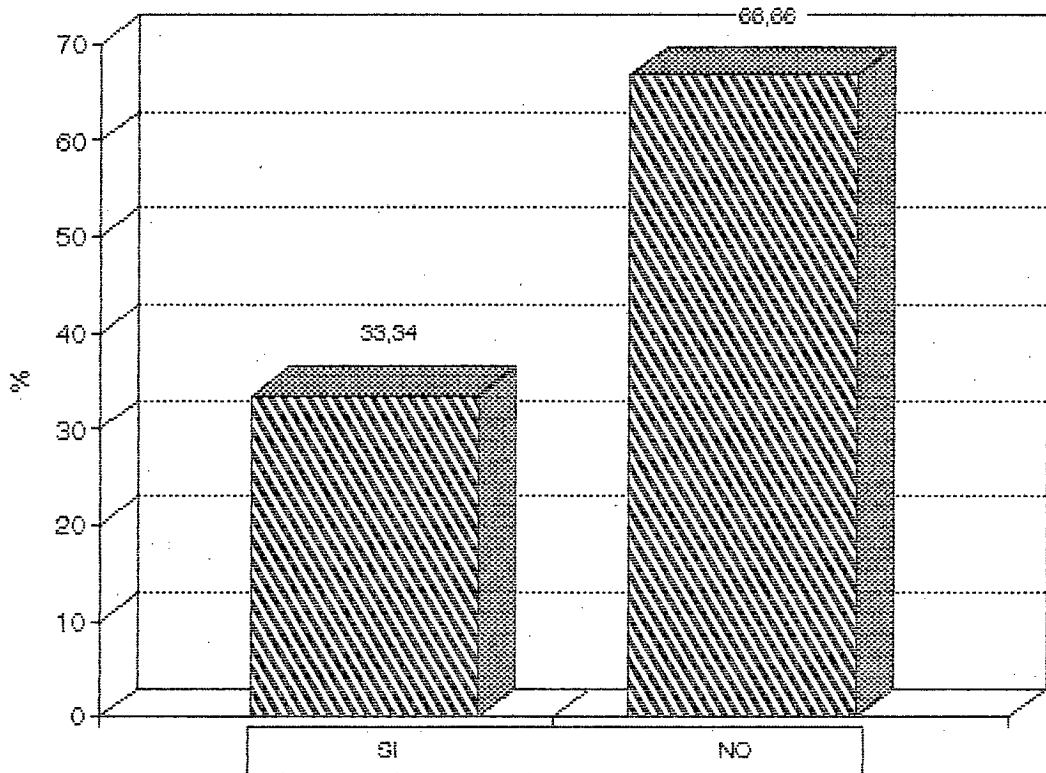
TIENE SECRETARIA EJECUTIVA	f.	%
Si	7	33,34
No	14	66,66
TOTAL	21	100,00

FUENTE: Encuesta a Jefes de Personal.

ELABORACIÓN: Las autoras.

GRÁFICO Nro. 14

INSTITUCIONES CON CARGO DE SECRETARIAS EJECUTIVAS



FUENTE: Cuadro de frecuencias N°. 8

ELABORACIÓN: Las autoras.

En las instituciones que cuentan con el servicio de una secretaria ejecutiva, ésta función la desempeña entre 1 a 4 personas, correspondiendo el valor más alto al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Como complemento del resultado anotado anteriormente se ha podido evidenciar que las personas que ocupan el cargo de Secretarias Ejecutivas sólo el 23,80% tienen título académico y el 76,20% no son tituladas.

CUADRO Nro. 9

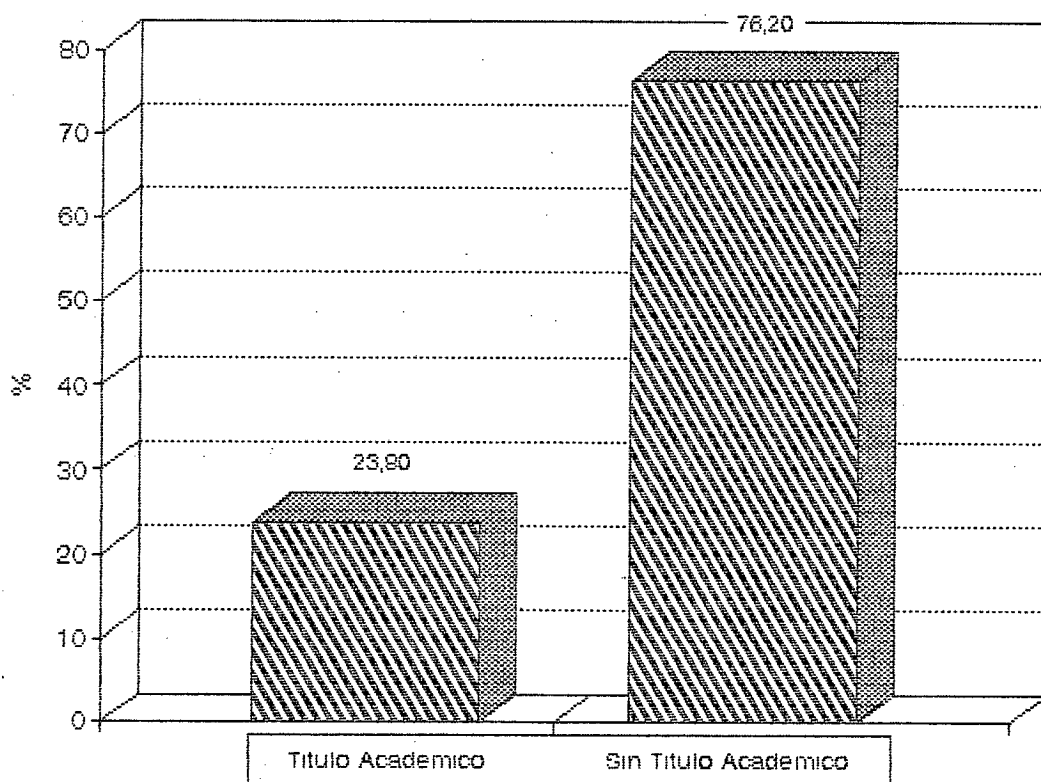
SECRETARIAS CON TÍTULO ACADÉMICO

SECRETARIAS	f.	%
Con título Académico	5	23,80
Sin Título Académico	16	76,20
TOTAL	21	100,00

FUENTE: Encuesta a Secretarias.

ELABORACIÓN: Las autoras.

GRÁFICO Nro. 15
SECRETARIAS CON TÍTULO ACADÉMICO



FUENTE: Cuadro de frecuencias. N°. 9

ELABORACIÓN: Las autoras.

Lo cual nos deja entrever que las instituciones lojanas no dan la importancia necesaria a dicha función. Además debemos puntualizar que existen diversas denominaciones para designar el cargo de Secretaria Ejecutiva, arrojándonos las encuestas aplicadas, el siguiente resultado.

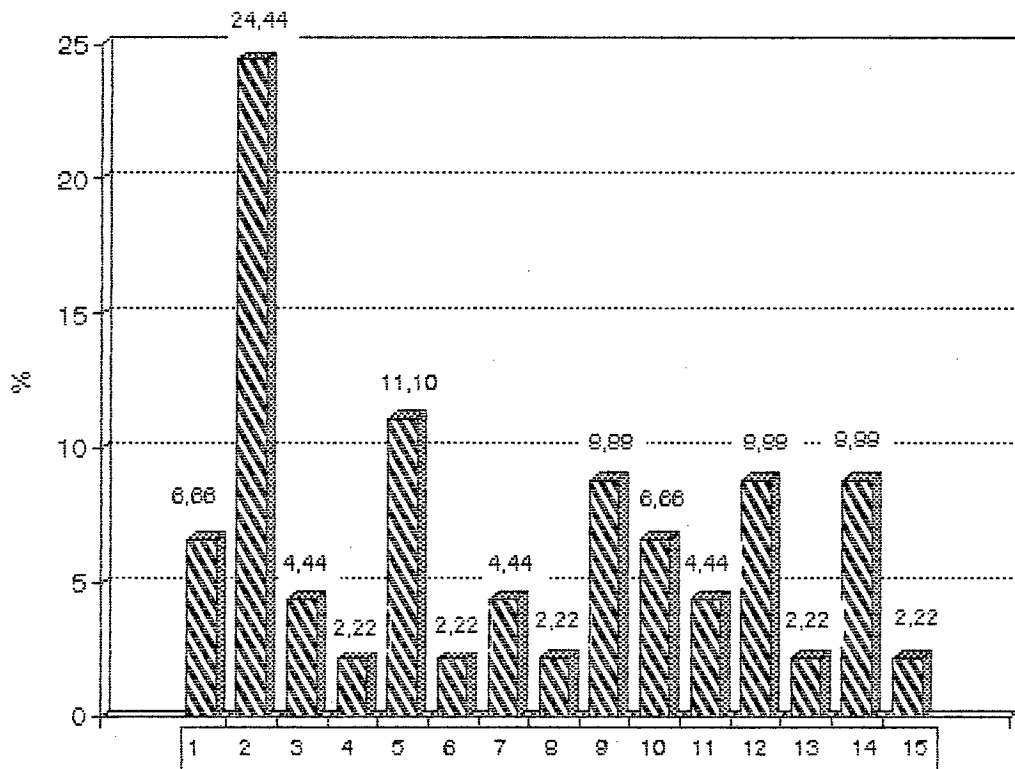
CUADRO Nro. 10
DENOMINACIÓN DE LOS CARGOS

DENOMINACIÓN	f.	%
(1) Secretaria Ejecutiva	3	6,66
(2) Secretaria	11	24,44
(3) Oficinista de Secretaria	2	4,44
(4) Empleada Bancaria	1	2,22
(5) Asistente Administrativo	5	11,10
(6) Auxiliar de Contabilidad	1	2,22
(7) Digitador	2	4,44
(8) Promotor Cultural	1	2,22
(9) Auxiliar General	4	8,88
(10) Auxiliar de Gerencia	3	6,66
(11) Asistente de Gerencia	2	4,44
(12) Oficinista 3	4	8,88
(13) Coordinador Comunic.Social	1	2,22
(14) Auxiliar Secretaría	4	8,88
(15) Auxiliar Operaciones	1	2,22
TOTAL	45	100,00

FUENTE: Encuesta a Secretarías.

ELABORACIÓN: Las autoras.

GRÁFICO Nro. 16
DENOMINACIÓN DE LOS CARGOS



FUENTE: Cuadro de frecuencias N°. 10

ELABORACIÓN: Las autoras.

2.4.2 Mecanismos de selección.

Luego del análisis efectuado en el capítulo anterior podríamos determinar algunos mecanismos que nos orienten a la correcta selección de Secretarías Ejecutivas, a fin

de ponerlos en práctica para la colocación de las postulantes en este cargo.

- a) Se realizará el reclutamiento y selección de las participantes internas, es decir, se llamará a un concurso interno donde se calificará la Oposición y los Méritos.
- b) De no existir candidatas internas, se procederá con el reclutamiento externo, a través de los medios locales de comunicación.
- c) Una vez reclutado el personal, se someterá a las postulantes al concurso de méritos y oposición.
- d) La entrevista será el último mecanismo de selección, la misma que servirá para validar la hoja de vida presentada por la candidata.

En la entrevista, se tiene la oportunidad de conversar sobre la experiencia obtenida anteriormente, su formación y comprobar si realmente sabe y conoce de la materia requerida.

2.5 FORMAS DE SELECCIONAR SECRETARIAS EJECUTIVAS EN LAS INSTITUCIONES DE LA CIUDAD DE LOJA

La Secretaria es la vitrina al público, de ella depende la buena o mala impresión que reciban los usuarios o clientes que acudan a una institución, es así que las instituciones de la ciudad de Loja realizan la selección de Secretarias Ejecutivas mediante: concurso de méritos el 33,34%, recomendaciones el 10,00%, concursos y recomendaciones el 20,00%, palanqueo político el 26,67%, parentesco con directivos el 6.67% y el 3,34% no especifica las formas de selección.

CUADRO Nro. 11

SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL CARGO DE SECRETARIA

SELECCIÓN DE SECRETARIA	f.	%
(1) Concurso de méritos	10	33,34
(2) Recomendaciones	3	10,00
(3) Concurso y Recomendaciones	6	20,00
(4) Palanqueo Político	8	26,67
(5) Parentesco	2	6,67
(6) Otros	1	3,34
TOTAL	30	100,00

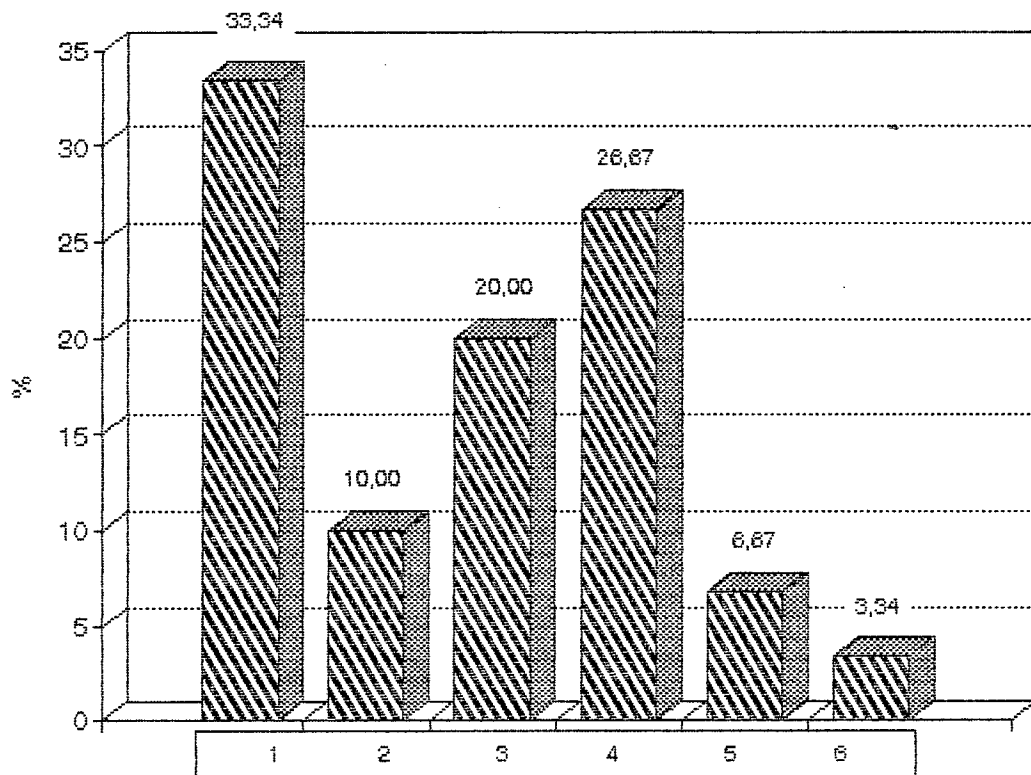
FUENTE: Encuesta a Jefes de Personal.

ELABORACIÓN: Las autoras.



GRÁFICO Nro. 17

SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL CARGO DE SECRETARIA



FUENTE: Cuadro de frecuencias. N°. 11

ELABORACIÓN: Las autoras.

Cabe recalcar que el número de las frecuencias tabuladas varía con relación a las encuestas aplicadas, en vista de que tienen marcada dos o más respuestas.

INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN

DE

SECRETARIAS EJECUTIVAS

INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN DE SECRETARIAS EJECUTIVAS

PRESENTACIÓN

- Es necesario que las instituciones públicas de la ciudad de Loja, cuenten con un instructivo normativo que regule la selección y reclutamiento de las aspirantes a ocupar cargos de Secretarías Ejecutivas, otorgándose iguales oportunidades de ingreso y desarrollo en la institución con el objeto de lograr una participación efectiva de los recursos humanos para la consecución de las metas organizacionales.

- La Secretaria forma parte del núcleo humano donde la ciencia, la técnica y la cultura se asocian para las grandes realizaciones, y ella, fiel a su postulado, forma parte de ese acontecer y participa aunque indirectamente, en el desenvolvimiento socio-económico.

- La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa sostiene que: "Es deber inherente al estado democrático el otorgar iguales oportunidades de ingreso y progreso en el servicio público a todos los ecuatorianos sin discriminación de raza, sexo,

religión o filiación política, sin perjuicio de considerar la especialización y práctica en las labores para el efecto del pago".

ANTECEDENTES

Una de las tareas más importantes comprende el reclutamiento y colocación, encontrar la persona indicada para el empleo indicado y contratarla; y, siendo la Secretaria el engranaje donde confluyen las diversas actividades para el desarrollo institucional, es preciso seguir un lineamiento técnico que permita ubicar a la Secretaría Ejecutiva dentro del verdadero ámbito profesional, ya que el conjunto de actividades que ha de desempeñar es mucho más amplio; su contacto con los departamentos más intensos de la empresa, tiene una renovada estructura a la que ineludiblemente la Secretaría debe adaptarse.

El presente instructivo detallará minuciosamente el proceso a seguirse para la correcta selección de Secretarías Ejecutivas, logrando con esto una mejor eficiencia administrativa.

PROCEDIMIENTO

Dentro del proceso de selección de Secretarías Ejecutivas, como primer paso realizaremos el reclutamiento de las aspirantes al cargo, el siguiente paso será analizar el desarrollo y uso de técnicas para la selección.

CAPITULO I

DEL RECLUTAMIENTO

CAPITULO I

DEL RECLUTAMIENTO

1. RECLUTAMIENTO

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una vacante o la necesidad de una nueva Secretaria Ejecutiva, utilizaremos una o más fuentes de reclutamiento que describiremos a continuación.

1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

Cubrir una vacante de Secretaria Ejecutiva con candidatas internas ofrece diversos beneficios, las empleadas o trabajadoras que ejercen la función; en su mayoría continúan sus estudios universitarios en la especialidad y se verían recompensadas, por lo tanto la moral y el desempeño podrían verse fortalecidos. Las candidatas internas por estar en la institución se encuentran comprometidas con las metas y objetivos de la misma.

La promoción desde dentro puede reforzar la lealtad de la empleada y ofrece una perspectiva

a más largo plazo cuando se toman decisiones institucionales. Además, podría ser más seguro promover las candidatas desde dentro, ya que es probable que se tenga una evaluación más precisa de las habilidades y destrezas de la Secretaria.

Para realizar el reclutamiento interno se procederá a llamar a **Concurso Interno de Merecimientos y Oposición**, para lo cual la oficina de Personal colocará el ANUNCIO del nuevo puesto en la estafeta de anuncios de la misma institución; este es un medio eficaz de reclutamiento.

CONCURSO INTERNO DE MERECIMIENTOS Y OPOSICIÓN

CARGO: SECRETARIA EJECUTIVA

Art. 1 Las aspirantes deberán reunir los siguientes requisitos:

LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	CÓDIGO DE TRABAJO
1. Título de Secretaria Ejecutiva (licenciada y/o egresada).	1. Título de Secretaria Ejecutiva (licenciada y/o egresada)
2. Experiencia mínima dos años como Secretaria 2	2. Experiencia mínima dos años como Secretaria Taquimecanógrafa.
3. Certificado de trabajo y su desempeño, emitido por el Jefe anterior.	3. Certificado de trabajo y su desempeño, emitido por el Jefe anterior.
4. Certificados, cursos y seminarios afines.	4. Certificados, cursos y seminarios afines

- Art. 2** Las aspirantes deberán someterse a la prueba de oposición.
- Art. 3** Se concederá a las interesadas cinco días hábiles para que presenten sus carpetas, las mismas que deberán ser depositadas en el Departamento de Personal de la institución.
- Art. 4** Se nombrará con anterioridad un Tribunal que calificará los méritos de las participantes, los mismos que lo harán una vez concluido el plazo. Además, fijarán día y hora en que se va a efectuar la prueba de oposición.
- Art. 5** El tribunal calificador tomará en cuenta únicamente los documentos que sean presentados en original o en copias debidamente autenticadas.
- Art. 6** El tribunal calificador estará conformado por el Jefe de Personal, el Jefe de la unidad que requiere los servicios de la Secretaria Ejecutiva y por el Gerente y/o Presidente, o sus delegados.
- Art. 7** El tribunal calificador se reservará el derecho

de declarar desierto el Concurso Interno, si las aspirantes no reúnen por lo menos 80 puntos; la valoración se la hará así:

- a) Los méritos sobre 40 puntos.
- b) La oposición sobre 60 puntos.

Art. 8 Se calificará los méritos de las participantes mediante la siguiente tabla valorativa.

- a) ESTUDIOS
 - Título final universitario 10 puntos
(Licenciada, Secretaria Ejecutiva y/o Egresada).
 - Título intermedio 05 puntos
(Secretaria Ejecutiva)
- b) EXPERIENCIA
 - Por cada año fuera de la institución 02 puntos
 - Por cada año dentro de la institución 03 puntos
- c) CURSOS
 - Cursos afines por más de 60 horas 02 puntos
 - Cursos generales por más de 60 horas 1.5 puntos
 - Cursos afines de 20 a 60 horas 01 puntos
 - Cursos generales de 20 a 60 horas 0.5 puntos

d) SEMINARIOS

- Seminarios afines de más de 20 horas 02 puntos
- Seminarios generales de 20 horas 1.5 puntos
- Seminarios afines de más de 10 horas 01 puntos
- Seminarios generales de más de 10 horas 0.5 puntos

Art. 9 La oposición será calificada de acuerdo a la siguiente tabla valorativa.

a) REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA

- Oficios 10 puntos
- Memorandos 05 puntos
- Esquelas 06 puntos
- Invitaciones 05 puntos

b) MANEJO DE EQUIPOS

- Teléfono 03 puntos
- Fax 05 puntos
- Máquina de escribir eléctrica 05 puntos
- Microcomputador 10 puntos

c) Atención al público 06 puntos

d) Manejo de archivo 05 puntos

Art. 10 El Departamento de Personal hará conocer a las

personas no favorecidas, sobre la razón por la que no fueron aceptadas y que acciones podrían tomar para remediarlo y tener éxito en el futuro.

1.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

Si luego de haber realizado el reclutamiento interno y no haber conseguido la persona idónea para que ocupe la vacante de Secretaria Ejecutiva, entonces procederemos al reclutamiento externo, para lo cual se puede utilizar los diferentes medios de comunicación social (periódicos, directorios, revistas, radio, televisión), y otros como reclutamiento universitario y anuncios en sitios visibles, etc.

Se debe difundir los concursos con el propósito de atraer a las candidatas, pero para que los anuncios de oferta de empleo tengan resultado existen dos elementos que se tienen que considerar: los medios a utilizarse y la elaboración del anuncio, cuña o comercial.

Generalmente el medio mas usual y el que mejor acogida tiene en nuestra provincia es el anuncio en

periódicos locales.

El anuncio para el periódico, debe ser elaborado con lenguaje sencillo, claro, preciso y concreto, debe incluirse los gráficos y será publicado en páginas impares en el cuadrante superior derecho, con la finalidad de que sea observado por mas lectores.

MODELO DE ANUNCIO

(Logotipo de la Institución)

EMPRESA INTERNACIONAL

NECESITA CONTRATAR LOS SERVICIOS DE UNA

SECRETARIA EJECUTIVA**REQUISITOS:**

1. Licenciada en Secretariado Ejecutivo y/o Secretaria Ejecutiva.
2. Experiencia mínima de dos años.
3. Someterse a concurso de oposición.
4. Deberá poseer alto potencial de desarrollo, excelente criterio, iniciativa, madurez, excelente manejo de las relaciones interpersonales.
5. Llenar hoja de solicitud (Oficina de Personal).

IMPORTANTE:

El departamento de personal, evaluará únicamente aquellos curriculum vitae, que se ajusten al perfil solicitado.

Las carpetas se receptorán hasta las 18h00 del día.....

En la hoja de vida, debe incluirse fotografía actualizada.

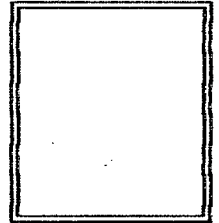
Loja,.....de 1997.

EL GERENTE

1.2.1. LA HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

Es un documento sistemático, que contiene preguntas concretas sobre las instituciones donde ha prestado servicios la aspirante, sus aspiraciones laborales, sueldo, entre otros aspectos.

**SOLICITUD DE EMPLEO PARA OCUPAR EL CARGO DE
SECRETARIA EJECUTIVA**



1. IDENTIFICACIÓN

Nombres	Apellido Paterno	Apellido Materno
Lugar y fecha de nacimiento		
Dirección: Calle y N° de casa		Teléfono
Estado civil	Nombre de algún familiar cercano	

2. ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	ESPECIALIZACIÓN	ULTIMO CURSO	AÑO DE EGRESO	TITULO OBTENIDO
SECUNDARIA					
SUPERIOR					
POST GRADO ESPECIALIZ.					

2.1 CURSOS DE CAPACITACIÓN

INSTITUCIÓN	NOMBRE DEL EVENTO	FECHA Y # DE HORAS	TIPO/CERTIFICADO

3. EXPERIENCIA DE TRABAJO

Suminístrenos datos completos y exactos sobre sus experiencias y empleos. Si el espacio es insuficiente, complete dichos datos en hojas adicionales.

Está empleado actualmente SI -- NO --

TRABAJO ACTUAL

Institución: -----

Dirección y lugar -----

Fecha de ingreso-----Remuneración-----

Cargo que actualmente desempeña -----

Nombre y cargo del jefe inmediato -----

Razón por la cual desea separarse -----

Describa brevemente las funciones principales que ejecuta -----

Especifique los ascensos recibidos (cargos y fechas)

EXPERIENCIA ANTERIOR

Institución -----

Fecha de ingreso -----Fecha de separación-----

Total ----- Años -- Meses --

Remuneración mensual al ingresar S/. -----

Remuneración mensual al salir S/. -----

Nombre y cargo del Jefe inmediato -----

Razones por las cuales se separó -----

Describe brevemente las funciones principales
ejecutadas -----

Especifique los ascensos recibidos (cargos y fechas)

REFERENCIAS PERSONALES

Indique tres personas que le conozcan y no sean sus parientes.

NOMBRE	DIRECCIÓN	CARGO

4. INFORMACIÓN ADICIONAL

Enumere por orden de preferencia las áreas o secciones donde le gustaría trabajar -----

A qué organización o sociedad pertenece -----

Cuáles son sus distracciones o aficiones -----

Tiene usted parientes en la institución SI |_| NO |_|

Nombres y parentesco -----

Qué remuneración aspira \$ -----

NOTA: DECLARO que mis respuestas a todas las preguntas anteriores son veraces.

Loja,

Firma -----

Céd. Nro. -----

INFORMACIÓN GENERAL

La presentación de esta solicitud de empleo no significa que la solicitante sea aceptada como empleada, únicamente el presente documento sirve para considerarla como competidora o aspirante al cargo de secretaria ejecutiva, de conformidad con las normas de selección.

En la solicitud, la interesada debe adherir una fotografía actualizada y esta obligada a presentar los documentos y certificados necesarios que justifiquen lo aseverado en la solicitud.

CAPITULO II

DE LA SELECCION

CAPITULO II

DE LA SELECCION

2. LA SELECCION

Es un proceso que tiene por objeto escoger al candidato más capacitado, mediante la utilización de técnicas selectivas modernas para ocupar un cargo.

Para la selección de Secretarias Ejecutivas se harán concursos de merecimientos y conocimientos, teniendo en cuenta su capacidad técnica y profesional; las experiencias y habilidades y el comportamiento con relación al carácter.

Además se realizarán pruebas de conocimientos técnicos y tendrán niveles adecuados de confiabilidad y validez.

Dentro del proceso de selección iniciaremos con el Análisis de la Documentación.

2.1. Análisis de Documentación.

Luego de haber realizado el reclutamiento de las

candidatas a ocupar el cargo de Secretarías Ejecutivas, el Tribunal Calificador, previamente establecido, efectuara el análisis minucioso de documentación únicamente de aquellas que reúnan los requisitos mínimos para este cargo.

REQUISITOS

- a) Licenciada en Secretariado Ejecutivo o Egresada, y/o Secretaria Ejecutiva.
- b) Experiencia mínima dos años en cargos afines.
- c) Certificados de trabajo, originales o copias autenticadas en Notaría.

El Departamento de Personal de la Institución observará los siguientes artículos para la selección.

Art. 1 Los anuncios para colocación de Secretarías Ejecutivas promovidas por la Institución, serán publicados dos veces en un sólo periódico de la ciudad, y se concederá a las interesadas cinco días hábiles para que presenten sus carpetas.

Las interesadas deberán presentar sus carpetas



en el Departamento de Personal.

Art. 2 Una vez concluido el plazo para la recepción de carpetas, el Jefe de Personal convocará con veinticuatro horas de anticipación a los miembros del tribunal para la calificación de los méritos de las participantes, además se fijará día y hora en que debe efectuarse la prueba de conocimientos u oposición.

Art. 3 Se regirán a lo constante en el Art. 5 del Concurso Interno de Merecimientos y Oposición.

Art. 4 Sobre la conformación del Tribunal de Calificación, se lo efectuará idéntico al Art. 6 del concurso interno de Merecimientos y Oposición.

Art. 5 Para la calificación de méritos y oposición se tomará la misma valoración del Concurso Interno, Art. 7.

Art. 6 Lo constante en el Art. 8 del Concurso Interno de Merecimientos y Oposición, excepto:

b) **EXPERIENCIA**

- Por cada año de labores en funciones afines en cualquier institución pública o privada. 02 puntos

Art. 7 Al ser la oposición una prueba, dentro de estas desglosaremos las pruebas de conocimientos técnicos.

a) Pruebas de Redacción

Deberá usted entregar a la aspirante el Asunto, por tanto dentro de estas se calificará.

Redacción	10 puntos
Ortografía	10 puntos
Mecanografía	05 puntos
Presentación	05 puntos

b) Manejo de Equipos

Teléfono 05 puntos

Se calificará el desenvolvimiento al contestar el teléfono y efectuar llamadas.

Fax 05 puntos

La calificación se hará en base a conocimiento, manejo y operación.

c) **Máquina Eléctrica**

La calificación se hará en torno al manejo, su puntaje no será mayor de 05 puntos.

d) **Conocimientos básicos de Word Perfect y Qpro**

Word Perfect 10 puntos

Qpro 05 puntos

e) **Técnicas de Archivo**

Usted deberá preguntar:

- ¿Cuántas clases de archivos conoce?

- ¿Cuál es el método más recomendable para la fácil localización de documentos?.

Se calificará con un máximo de 10 puntos.

Art. 8 Se regirán según lo preceptuado en el Art. 9 del Concurso interno de Merecimientos y Oposición.

2.2 La Entrevista

Es una de las fases finales para la selección y representa el método más usado hoy en día. Su desarrollo bien planificado permitirá obtener información sobre la aspirante al puesto, por tanto

utilizaremos la **Entrevista Personal Dirigida**, la misma que seguirá una secuencia predeterminada de preguntas, utilizando un formato.

2.2.1 **Algunas normas a seguirse para la Entrevista.**

- El espacio para la entrevista debe ser en un lugar cerrado, sin que haya interrupciones, así el entrevistado se verá más seguro.

- Se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado; conociendo su nombre, hablando en un lenguaje fácil de entender y comentando en forma breve el propósito de la entrevista.

- Deberá observar en poco tiempo si las aptitudes y comportamiento de la persona son potenciales para poder adaptarse al ambiente de trabajo que se le ofrece.

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

- 1.- ¿Por qué está interesada en ingresar a nuestra institución?

- 2.- ¿Por qué se considera calificada para el empleo?
- 3.- La institución para la que trabaja actualmente está enterada de su interés por cambiar de empleo.
- 4.- ¿Por qué quiere cambiar de empleo?
- 5.- ¿Qué cargo ocupa en su actual empleo?

CONOCIMIENTOS

- 1.- ¿Cómo prepara una reunión?
- 2.- ¿Cree importante el tono de voz al momento de contestar o realizar una llamada?
- 3.- ¿Qué frase se debe utilizar al momento de receptar una llamada?
- 4.- ¿Qué tipos de archivos conoce y cuáles considera más prácticos?
- 5.- ¿Prefiere una relación: de mando, de responsabilidad individual o de subordinación?
- 6.- ¿Le gusta estar sola o prefiere integrarse a un

grupo?

- 7.- ¿Se aferra a una tarea por dura que sea, hasta terminarla?
- 8.- ¿Acepta o refuta las decisiones del Jefe?
- 9.- ¿Le molesta quedarse a trabajar después de la hora de salida?

2.3 CONTRATACIÓN

El período de prueba constituye la última etapa de Procedimiento de Selección. Durante este período la Secretaria Ejecutiva deberá comprobar su capacidad, disciplina y adaptabilidad al trabajo.

El contrato a prueba tendrá una duración de noventa días, de acuerdo a lo que establece la Ley, y el patrono está en la obligación de fijar un sueldo básico adecuado a la Secretaria Ejecutiva, de acuerdo a la escala de Puestos de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Así mismo, la contratación bajo el Código de Trabajo, se deberá realizar conforme lo determinan

las Comisiones Sectoriales, las mismas que fijan el sueldo mínimo para los trabajadores que laboran protegidos por el Código de Trabajo, en calidad de Secretarías.

GLOSARIO

A continuación se detallarán algunas posibles respuestas que pudieran darse al contestar el Banco de preguntas de la entrevista, a fin de que usted proceda a la calificación de las mismas.

Las respuestas se enumerarán de acuerdo al orden de las preguntas.

- | | | |
|-----|---|---|
| 1.- | Porque es una institución de prestigio | 5 |
| - | Porque en esta institución se considera a los profesionales | 3 |
| - | Porque no hay fuentes de trabajo | 1 |
| 2.- | Porque he realizado mis estudios superiores de especialización y cuento con experiencia en cargos afines. | |
| - | Porque es una función fácil de desempeñarla | 3 |

Cuando la postulante trabaja en otra institución

1. - Si
 - No, por qué

2. Porque mi aspiración es desempeñar el cargo de Secretaria Ejecutiva para el cual me he preparado.
 - Porque la remuneración es muy baja
 - Por la incomodidad del horario.

CONOCIMIENTOS

- 1.- Se elaborará el orden del día a tratarse en la reunión, luego se realizará la convocatoria. Se ordenará el local de acuerdo al grupo que asistirá a la reunión, si ésta pasa de una hora se debe brindar un refrigerio. 5
 - Preguntar al Jefe que se debe hacer 1
 - Realizar las convocatorias 3

2. Si
 - No ¿Por qué?
 - De ser positiva se calificará sobre cinco puntos.

3. Se dirá primero el nombre de la institución y luego

el saludo.

- Si, diga
- Aló y el saludo.

4. Numéricos

- Alfabéticos
- Cronológicos
- Geográficos
- Mixtos

El más utilizado es el geográfico, porque facilita una pronta localización de la documentación.

7.- Si	5
- Ocasionalmente	2
- No	1

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De los resultados de la investigación realizada y del desarrollo de la Tesis, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- El 51.86% de las instituciones no especifican la forma de reclutar el personal, demostrando con ello que no utilizan los canales informativos adecuados, a fin de atraer candidatos idóneos para ocupar el cargo vacante.
- Únicamente el 23.84% de las instituciones encuestadas cuenta con personal que trabaja en el cargo de Secretarias, las cuales poseen título académico y el 76,20% no son titulares.
- El 33.34% de las instituciones encuestadas dentro de la denominación de los cargos, tienen la asignación de Secretarias Ejecutivas y el 66,66% las denominaciones son variadas.
- El 52.38% de las instituciones lojanas, no destinan una partida presupuestaria para capacitación del personal y el 47.62%, contemplan dentro de su presupuesto un costo determinado con miras a lograr actualización en los conocimientos del personal.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

A fin de lograr eficiencia administrativa y una mejor prestación de servicios, nos permitimos sugerir las siguientes recomendaciones:

- Las instituciones lojanas que no cuentan con el cargo de Secretarías Ejecutivas deben incluir dentro de la Clasificación General de Puestos dicha designación.
- Para ocupar el cargo de Secretarías, únicamente, se debe considerar a las candidatas que posean título académico en esta especialidad.
- Es indispensable, que se determinen canales informativos adecuados para el reclutamiento a fin de que un público más amplio conozca los cargos vacantes y se seleccione a la mejor candidata.
- Que, para la selección de Secretarías Ejecutivas se aplique el Instructivo propuesto, el que garantiza un proceso legal y adecuado.
- Se debe buscar el mejoramiento de las labores y ampliar los conocimientos de los servidores mediante

la implantación y desarrollo de programas de capacitación, para lo cual deberán disponer que en el presupuesto de cada institución se destine una partida presupuestaria que será utilizada para la realización de cursos, seminarios o talleres.

- Procurar que la persona que desempeñará el cargo de Jefes de Personal sea un individuo preparado con conocimientos básicos de Administración de Personal, por cuanto deberá encarar la organización y desarrollo del factor humano, el cual condiciona los demás factores de producción institucional.

ANEXOS

ANEXO 1

EXTRACCIÓN DE LA MUESTRA

La población total de instituciones en la ciudad de Loja es de cuarenta y cinco, cantidad que se determina de acuerdo a la información obtenida en el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) y de la Secretaría nacional de Desarrollo Administrativo, filial Loja (SENDA), de los cuales se encuesta el 47%; tomando en consideración que es un porcentaje representativo escogido al azar, no se obtuvo la muestra aplicando fórmulas estadísticas por cuanto el porcentaje muestral se acerca demasiado al cien por ciento.

Para lo cual presentamos la justificación en el presente ejercicio:

$$m = \frac{PT}{1 + \alpha PT}$$

m = Muestra

PT = Población total

α = Margen de error (5%)

$$m = \frac{45}{1 + (0.005) 45}$$

$$m = \frac{45}{1 + 0.1125}$$

$$m = \frac{45}{1.1125}$$

$$m = 40.4$$

Lo que significa que la muestra sería de cuarenta instituciones que equivale al 89%.

ANEXO N°. 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO

Encuesta dirigida a los señores Jefes de Personal o de Recursos Humanos, de las instituciones de la ciudad de Loja.

Señor Jefe de Personal, solicitamos encarecidamente se digne dar contestación a la presente encuesta, información que nos permitirá realizar un diagnóstico de la realidad sobre el reclutamiento y selección de personal (Secretarias Ejecutivas) y cuales son las funciones que desarrollan.

1. NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

.....

2. LAS SECRETARIAS QUE TRABAJAN EN SU INSTITUCIÓN CUMPLEN A SATISFACCIÓN LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS, Y CUANTAS DESEMPEÑAN DICHA FUNCIÓN?

SI NO TOTAL SECRETARIAS

3. ¿EXISTE EN SU INSTITUCIÓN EL CARGO DE SECRETARIA EJECUTIVA?

SI NO

De ser positiva la respuesta, cuántas personas desempeñan dicha función?

TOTAL SECRETARIAS EJECUTIVAS

4. ¿LAS PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO DE SECRETARIAS EJECUTIVAS SON SECRETARIAS TITULADAS?

SI NO

5. ¿EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL LOS REALIZA DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN LA LEY O REGLAMENTOS INTERNOS?

SI NO ALGUNAS VECES

5.1. ¿CÓMO SE REALIZA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

- a). Anuncios en periódicos
- b). Anuncios en radios locales
- c). Estafetas
- d). Solicitudes a Universidades
- e). Otros

5.2. ¿CÓMO SE REALIZA LA SELECCIÓN DE PERSONAL?

- a). Concurso de merecimientos y oposición
- b). Parentesco con los directivos
- c). Palanqueo político
- d). Recomendaciones
- e). Otros

6. ¿SU INSTITUCIÓN DESTINA UNA PARTIDA PRESUPUESTARIA PARA LA CAPACITACIÓN DE SUS EMPLEADOS?

SI NO

POR QUÉ?.....

7. ¿SE INCENTIVA AL PERSONAL DE SU INSTITUCIÓN A FIN DE LOGRAR MEJORES RESULTADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES?

SI NO

POR QUÉ?.....

8. ¿CUANDO SE PRODUCEN VACANTES EN SU INSTITUCIÓN SE CONSIDERA PRIMERO A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN ELLA?

SI NO ALGUNAS VECES

9. ¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE DEBERÍAN SER LAS FUNCIONES DE LA SECRETARIA EJECUTIVA?

- a). Representación del Jefe
- b). Defensa de la imagen de la institución
- c). Redacción, manejo de equipos
- d). Memoria de los compromisos
- e). Coordinación del trabajo de los colaboradores
- f). Relaciones públicas

10. ¿SU INSTITUCIÓN CUENTA CON REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, O MANUALES PARA RECLUTAR O SELECCIONAR PERSONAL, ESPECIALMENTE SECRETARIAS EJECUTIVAS?

SI NO

11. CONSIDERA IMPORTANTE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL. ESPECIALMENTE SECRETARIAS EJECUTIVAS.

SI NO

POR QUÉ?.....

12. ¿CUENTAN CON UN MANUAL O INSTRUCTIVO EN LOS CUALES SE DETERMINE LAS FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°. 3
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimada colega, le solicitamos a usted se digne contestar las siguientes preguntas, las mismas que rogamos se las efectúe en forma veraz, a fin de determinar las actividades que cumplen dentro de esta función (Secretarias) en las instituciones y la realidad sobre el reclutamiento y selección de personal.

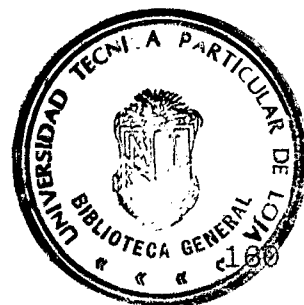
1. Nombre de la institución.....
2. ¿Qué nivel académico posee?
Bachiller Especialidad
- Superior Especialidad
3. ¿Cómo se llama el departamento al cual presta sus servicios?
.....
4. ¿Qué denominación tiene el cargo que usted desempeña?
.....
5. ¿Cuáles son las principales actividades que usted realiza?
.....
6. ¿Se le dispone realizar otro tipo de actividad que este fuera de su función?
SI NO Ocasionalmente
7. Ha recibido cursos de capacitación afines a su función, organizados por la institución?
SI NO
- De ser positiva señale los eventos a los cuales asistió.
.....
8. Su ingreso a la Institución fue por:
 - a). Concurso de merecimientos y oposición
 - b). Parentesco con los directivos

- c). Palanqueo político
- d). Recomendaciones
- e). Otros
9. ¿Se considera capaz de tomar decisiones en ausencia de su Jefe?
 SI NO
 POR QUÉ?.....
10. ¿Planifica su trabajo diario?
 SI NO
11. Al realizar las comunicaciones diarias:
 a). Siempre le dicta su jefe
- b). Su jefe le dicta ocasionalmente
- c). Siempre redacta usted
- d). Ocasionalmente redacta usted
12. ¿Qué herramientas tiene a su disposición para realizar su trabajo?
 a). Máquina de escribir manual
- b). Máquina de escribir eléctrica
- c). Computador
- d). Fax
13. ¿A qué acredita su buen desempeño como Secretaria?
 a). A su experiencia años de servicio
- b). A los conocimientos adquiridos

ANEXO 4

Ventajas y desventajas de los principales tipos de medios de reclutamiento

TIPO DE MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CUANDO UTILIZARLO
PERIÓDICOS	Plazos breves Flexibilidad en el tamaño del anuncio Circulación concentrada en áreas geográficas específicas Selecciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso de quienes buscan empleo activamente.	Fácil de ignorar por parte de los prospectos Considerable confusión competitiva Circulación no especializada; es necesario pagar por un gran número de lectores no deseados Baja calidad de impresión.	Cuando se desee limitar el reclutamiento a un área específica Cuando Existen suficientes prospectos en un área específica Cuando un número suficiente de prospectos lee los anuncios de solicitud como para cubrir las necesidades de contratación.
REVISTAS	Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específica. Flexibilidad en el tamaño del anuncio Gran calidad de impresión Medio editorial prestigiado. Larga vida; los prospectos guardan las revistas y las vuelven a leer.	Amplia circulación geográfica; por lo general no se pueden utilizar para limitar el reclutamiento a un área específica. Un gran tiempo de anticipación para la colocación del anuncio.	Cuando el empleo es especializado. Cuando el tiempo y las limitaciones geográficas no son tan importantes. Cuando es participe en programas de reclutamiento continuos
TIPO DE MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	COMO UTILIZARLO
RADIO Y TELEVISIÓN	Difíciles de ignorar Pueden llegar a los prospectos que no están buscando empleo activamente más que en los periódicos y revistas Puede limitarse a áreas geográficas específicas Creativamente flexible Puede dramatizar los antecedentes de empleo con más eficiencia que los anuncios impresos Poca confusión competitiva de reclutamiento	Sólo es posible difundir mensajes breves y poco complicados Falta de permanencia; el prospecto no puede regresar al anuncio (Repeticiones necesarias para causar una impresión) La creación y la producción de comerciales (particularmente de televisión) puede ser costosa y tardada Falta de selectividad de intereses especiales; se paga por una circulación desperdiciada.	En situaciones competitivas cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso Cuando hay múltiples vacantes y existen suficientes prospectos en áreas geográficas Cuando se requiere de un gran impacto y de manera rápida. Una campaña "relámpago" puede saturar un área en dos semanas o menos Útil para llamar la atención a los anuncios impresos



<p>EXTERIORES (POSTERS)</p>	<p>Difícil de ignorar Puede llegar a los prospectos cuando están literalmente viajando a su empleo actual Selectividad geográfica precisa Llega a grandes cantidades de personas muchas veces a un bajo costo</p>	<p>Solo es posible emitir un mensaje breve Requiere mucha anticipación para su preparación y debe mantenerse en el lugar durante un período prolongado. (Con frecuencia de uno a tres meses)</p>	<p>Cuando existe una necesidad continua de contratación de grandes cantidades de personas que se espera se mantenga constante durante un período largo.</p>
<p>"FUNTO DE COMPRA" (materiales promocionales en los centros de reclutamiento)</p>	<p>Llama la atención a la historia del empleo en momentos en que los prospectos pueden actuar de inmediato Flexibilidad creativa.</p>	<p>Utilidad limitada; los prospectos deben visitar un centro de reclutamiento antes de que pueda ser eficaz.</p>	<p>Posters, pancartas, folletos, presentación audiovisual en eventos especiales como ferias de empleo, festivales de la empresa, Convenciones, como parte de un programa de referencias de empleo, en las oficinas de colocación o cuando los prospectos visiten la organización.</p>

BIBLIOGRAFÍA

1. CRONBACH, Gleser: Administración de Recursos Humanos, página 13.
2. DESSLER, Gary: (1991) Administración de Personal, (Cuarta Edición, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
3. DUNNETTE, Marvin D.: (1982) Selección y Administración de Personal, Traducción C.P. Fernando Garza Quirós; Colección Serie de Sociología Industrial, México, Editado por CECSA.
4. EGUEZ, Isabel: (1995) Curso Técnicas para Secretarías Ejecutivas Módulo I, Loja.
5. EGUEZ, Isabel: (1995) Curso Técnicas para Secretarías Ejecutivas Módulo II, Loja.
6. ENSENYAT , J.M. y ARTIGAS J.L.: (1980) El libro de la Secretaria (Cuarta Edición), España, Editorial Hispano Europea S.A.
7. GONZÁLEZ, Mayra: (1987), La Secretaria Ejecutiva (Primera Edición) México, Editorial Limusa.

8. GRUPO EDITORIAL OCÉANO: (1989) Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, España, Editorial Océano.
9. JARAMILLO, Hermán: (1992) Manual de Derecho Administrativo (Tercera Edición), Ecuador, Editado por el departamento de Publicaciones de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad Nacional de Loja.
10. LOBOS, Julio: (1976, Administrador de Personal: Práctica y Teoría, revista de Administración de Empresas, Rio de Janeiro, página 30.
11. Recomendaciones y conclusiones de los participantes del Seminario Interamericano sobre Administración y Supervisión de la Educación: (1970), California, Editado por la Universidad del Pacífico Stockton.
12. REYES, Agustín: (1979). Administración de Personal, México, Editorial Limusa.
13. ROSEMBERG, J.M.: Diccionario de la Administración y Finanzas, Editorial Océano Centrum.
14. Taylor, Frederic: Maestro de Dirección Científica.

15. ZAPATA, Imelda: (1985), Manual de la Secretaria Ejecutiva, Editorial Océano Exito S.A.

ÍNDICE

ÍNDICE

	Página
CAPITULO I	
1. Administración de Personal	1
1.1 Conceptualización e importancia	1
Funciones de la Administración	2
La organización y sus conexiones más importantes	10
1.2 Estrategias	11
Proceso de formulación de estrategia	14
Dimensión del entorno	16
1.3 Lineamientos básicos	17
1.3.1 Normas	17
Teorías alternativas de dirección de personal	20
1.4 Planeación de los recursos humanos	21
Composición mutable de fuerza de trabajo de una subunidad de organización....	24
1.5 Cómo se humaniza la administración de personal	25
1.6 La capacitación y desarrollo de los recursos humanos	29
1.7 Calidad de vida en el trabajo	36

CAPITULO II

2.	Reclutamiento y selección de personal	39
2.1	Reclutamiento	39
2.1.1	Introducción	40
2.1.2	Conceptualización	42
2.1.3	Importancia	42
2.1.4	Análisis del trabajo	43
	Cómo llevar a cabo un análisis del trabajo	46
2.1.5	Aspectos legales del reclutamiento ...	47
2.1.6	Reclutamiento de candidatos al puesto.	49
2.1.7	Fuentes de reclutamiento	50
2.1.8	El reclutamiento interno frente al externo	57
2.1.9	Como atraer a los buenos candidatos...	58
2.1.10	El curriculum vitae	61
2.2	Selección	68
2.2.1	La planificación de las necesidades de personal	71
2.2.2	Identificación del personal	73
2.2.3	La provisión de la persona adecuada...	74
2.2.3.1	Quién debe seleccionar	75
2.2.3.2	Qué se debe seleccionar	76
	Etapas en el proceso de selección...	78
2.2.4	Instrumentos para la selección	79

	167
2.2.4.1 Hoja de solicitud	84
2.2.4.2 La entrevista	87
2.2.4.3 El test	89
2.3 Proceso de selección de personal	91
2.3.1 Por qué es importante el proceso de selección	93
2.3.2 Pruebas para la selección	94
2.3.3 Cómo validar una prueba	97
2.3.4 Algunas normas útiles para aplicar pruebas	100
2.4 Proceso de selección de Secretarias Ejecutivas en la ciudad de Loja	103
2.4.1 Importancia	103
2.4.2 Mecanismos de selección	112
2.5 Formas de seleccionar Secretarias Ejecutivas en las instituciones de la ciudad de Loja...	114

**INSTRUCTIVO PARA LA SELECCION DE SECRETARIAS
EJECUTIVAS**

Presentación	117
Antecedentes y procedimiento	118
CAPITULO I	
1. Del reclutamiento	121
1.1 Reclutamiento interno	121

	168
1.2 Reclutamiento externo	127
Modelo de anuncio	129
1.2.1 La hoja de solicitud de empleo..	130
CAPITULO II	
2. La selección	137
2.1 Análisis de documentación	137
2.2 La entrevista	141
2.2.1 Algunas normas a seguirse para la entrevista.....	142
2.3 Contratación	144
Glosario	145
Conclusiones	149
Recomendaciones	151
Anexo 1	154
Anexo 2	155
Anexo 3	157
Anexo 4	159
Bibliografía	161