
DEDICATORIA

Siempre a DIOS Todopoderoso, ser supremo que guía mis pasos, protege y acompaña en todo momento.

A mis amigos, por todo el amor que me han dado, por estar conmigo, por ser la unión, comprensión y amor; sin ellos a mi lado no hubiese sido posible llegar al final de esta meta académica profesional.

Como también a todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron o hicieron posible la cristalización de mis aspiraciones, objetivos y visiones para el futuro.

Este trabajo de tesis va dedicado principalmente a mis padres por ser un gran padre y madre, guía y apoyo durante el desarrollo académico de mi profesión.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento a mi tutor de tesis al **Mg.Sc. Willy Mendoza Villanueva** por el tiempo que me ha dedicado, sus consejos y su inestimable ayuda sin la cual no hubiera sido posible el desarrollo de esta tesis de grado.

En segundo lugar a la Dirección de Educación de la Sub Alcaldía del Distrito cinco (SAD-5), que fueron participes en proporcionarme información necesaria, como fuente fundamental para el presente trabajo.

En tercer lugar, de manera particular a los docentes que me inculcaron sus conocimientos y como también al director de la carrera Ciencias de la Educación, Quiero agradecer a mi familia, por su incondicional apoyo y su paciencia y comprensión durante la realización de este trabajo.



ÍNDICE GENERAL

	Página
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INDICE GENERAL.....	iv
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	xii

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. Planteamiento del Problema.....	2
1.1. Descripción del Problema.....	2
1.2. Formulación del Problema.....	3
2. Justificación.....	4
2.1. La Viabilidad.....	6
3. Objetivos de la Investigación.....	7
3.1. Objetivo General.....	7
3.2. Objetivos Específicos.....	7
4. Delimitación del objeto de estudio.....	8
4.1. Limite Espacial.....	8
4.2. Periodo de Investigación.....	8
4.3. La Unidad de Análisis.....	9
5. Alcances de la Investigación.....	9
6. Conjetura Inicial.....	9
6.1. Naturaleza de la Conjetura.....	9
7. Variable de la conjetura inicial.....	10
7.1. Definición conceptual de la variable.....	10

CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO

PARTE I: MARCO REFERENCIAL.....	12
PARTE II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Paradigmas de gestión y Administración Estratégica Educativa.....	14
2.1.1. Antecedentes Históricos de Administración.....	15
2.1.2. Administración Clásica.....	15
2.1.3. Administración Científica.....	16
2.1.4. Surgimiento de la Administración Educativa.....	16



	Página
2.1.5. Planificación Estratégica y Gestión de Recursos Humanos.....	18
2.1.6. Planificación Estratégica Clásica.....	20
2.1.7. Planificación Estratégica Renovada.....	21
2.1.7.1. Planificación Estratégica de Recursos Humanos.....	22
2.1.7.2. Importancia de la Planificación Estratégica de RR.HH.....	28
2.1.7.3. Factores que Influyen en la Planificación Estratégica.....	31
2.1.7.4. Requisitos para una Planificación de RR. HH. Efectiva.....	32
2.1.7.5. Pasos Metodológicos y Actividades de la P.E.....	33
2.1.7.6. Estrategias, Componentes y Errores más Comunes.....	34
2.1.7.7. Misión, Visión, Valores y Objetivos Organizacional.....	37
2.1.7.8. Cultura Organizacional.....	39
2.2. El Proceso de Planificación Estratégica de RR.HH.....	46
2.2.1. Factores Internos y Externos de la Planificación.....	50
2.2.2. Fuentes Internos y Externos para la Planeación Estratégica.....	53
2.3. Técnicas de Escenarios en la Planificación Estratégica.....	55
2.3.1. Los Escenarios y sus Características.....	56
2.3.2. El Proceso de los Escenarios.....	61
2.3.3. Aplicación de los Escenarios.....	62
2.3.4. La organización y el uso de Escenarios.....	62
2.4. Modelos de Planificación Estratégica.....	64
2.4.1. Modelos de Planificación Estratégica Aplicada.....	64
2.4.2. Modelo de Planeación enfocada en el análisis de “GAP”.....	70
2.4.3. Modelo de Planeación estratégica como Enfoque Central.....	70
2.4.4. Modelo de Planificación de Recursos Humanos.....	70
2.4.5. Modelo de Planificación Estratégica Corporativa.....	71
2.5. Las Fases para la Planeación de Recursos Humanos.....	71
2.5.1. Fase de Análisis.....	71
2.5.2. Fase de Previsión.....	72
2.6. Proceso de Selección de Recursos Humanos.....	72
2.6.1. Proceso de Selección.....	72
2.6.2. Objetivos y Desafíos de la Selección del Personal.....	74
2.6.3. Selección de Personal.....	74
2.6.3.1 Concepto de Selección.....	74
2.6.3.2. La Selección como Proceso de Comparación.....	74
2.6.3.3. La Selección como Proceso de Decisión.....	75



	Página
2.6.4. Preselección del personal.....	75
2.6.5. Selección de Personal.....	75
2.6.6. Pruebas.....	82
2.6.7. Referenciación.....	89
2.6.8. Metodología.....	89
2.6.9. La Validación.....	91
2.6.10. Evaluación de los Resultados del Proceso de Selección.....	91
2.7. Método de Evaluación dentro de las políticas de Selección de RR. HH. como una alternativa.....	92
PARTE III: MARCO LEGAL.....	95
PARTE IV: MARCO CONTEXTUAL.....	97
4.0. Origen y Evolución de Los Recursos Humanos.....	97
4.1 Macro Localización.....	99
4.2 Localización Física.....	99
4.3 Clima Institucional.....	100
4.4 Vías de Comunicación.....	100
4.5 Micro Localización.....	100
4.6 Enfoque Político.....	100

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

	Página
3.1. Diseño de investigación.....	102
3.2. Tipo de investigación.....	102
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación.....	103
3.4. Determinación del Universo de estudio y la muestra.....	105
3.4.1. Población de estudio.....	105
3.4.2. Determinación de la muestra.....	106
3.4.2.1. Tamaño de muestra.....	106
3.5. Valides y confiabilidad del instrumento.....	107

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados obtenidos.....	112
--	-----



CAPÍTULO V MARCO PROPOSITIVO

	Página
5. Guía de la Administración y Selección de RR.HH. para la S.A.D. 5.....	124
5.1. Presentación.....	124
5.2. Justificación de la propuesta.....	124
5.3. Objetivos de la propuesta.....	125
5.3.1. Objetivo general.....	125
5.3.2. Objetivos específicos.....	125
5.4. Fundamentación.....	125
5.5. Propuesta del Guía.....	126
5.5.1. Objetivos.....	127
5.5.2. Objetivos Específicos.....	127
5.5.3. Procesos de selección de personal.....	130
5.5.4. Contratación e Inducción.....	131

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

6.1 .Conclusiones.....	137
6.2. Sugerencias.....	138

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	141
ANEXOS.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Teorías de Maslow.....	98
Variable genero.....	112
Gráficos por pregunta del cuestionario.....	112

INDICE DE CUADROS

	Página
Definición conceptual de la variable.....	10
Funcionarios de la S.A.D. 5.....	13
Modelos de planificación estratégica.....	64
Medios y técnicas de selección.....	77
Proceso de selección y razones para el rechazo.....	91
Metodología y tipo de Investigación.....	103



Técnica e Instrumento de Investigación.....	105
Correlacion Pearson.....	108
Confiabilidad del test.....	109
Cuadros de variable, genero.....	115
Presupuesto para la implementación del P.E.P.....	134
Cronograma de la implementación del P.E.P	135
Evidencias fotográficas del S.A.D. 5	148



RESUMEN

En la actualidad uno de los problemas que afrontamos son las postulaciones a concursos de méritos para cargos del ámbito laboral, ya sean en las Instituciones Estatales, Privadas, Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones, Gobiernos Municipales, Gobernaciones del Estado Plurinacional de Bolivia.

El presente trabajo de investigación presenta un modelo estratégico de los sistemas de selección y procesos de gestión de recursos humanos (RR.HH.) basado en las recientes aportaciones de la dirección estratégica de la selección del personal con éxito de Álvaro de Ansorena Cao que se fundamenta en primer lugar de que la aproximación diferencial a la selección de personal ha logrado establecer precisas ecuaciones de regresión con el fin de llegar a predecir a través de test de aptitudes, de personalidad y motivacionales: decir quién es el más competente para un determinado puesto de trabajo previamente definido y especificado.

Por otra, desde una corriente fenomenológica, ahondar en la experiencia del sujeto, en sus motivaciones básicas, en los trazos esenciales del proceso de socialización, en la experiencia educativa y ocupacional, en los proyectos futuros y, todo ello, a lo largo de la vida, se ha descrito como la vía idónea en la pretensión de seleccionar en la empresa. Lo que también es considerado como una de las herramientas fundamentales en el proceso de toma de decisiones que supone la selección de personal.

Finalmente, se toma en cuenta, el enfoque conductual o funcionalista, que han tenido influencia en el ámbito de selección de recursos humanos dando énfasis en lo observable. Tomando en cuenta la realidad que se vive en el contexto educativo del municipio, como en las organizaciones, se pretende alcanzar la excelencia y la calidad total. Pero también sabemos que ello no es posible sin contar



con un personal satisfecho e implicado, porque el éxito de la empresa o municipio y de la selección pasa por la satisfacción del personal y por un buen clima laboral.

El modelo estudiado en este trabajo incluye dos dimensiones de análisis; primero el alcance que tiene la gestión de recursos humanos en las Instituciones, medido por su ámbito de actuación en cada institución, y segundo, las prácticas de gestión o herramientas utilizadas en el proceso de selección de recursos humanos particularmente en el área de educación del distrito 5 del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

En ambos casos se han explorado las características de selección y la gestión de los recursos humanos por medio de un contexto organizativo, planificación de recursos humanos, sistemas retributivos y de administración, procesos de selección, formación y desarrollo profesional, relaciones laborales, gestión de salida de los recursos humanos y sistemas de información y control.

La propuesta que presentamos, es una síntesis y actualización práctica que debe ser ensayada con aplicaciones en ulteriores estudios, tanto en la verificación de la evolución de las competencias y el potencial de las organizaciones empresariales, principalmente en las instituciones públicas, como en la relación que esas competencias y la llamada *gestión de recursos humanos* en la Sub Alcaldía del Distrito-5 (SAD-5), pueden tener para el éxito de la actividad laboral.

El desarrollo humano es considerado hoy, factor más importante en la determinación del grado de eficacia en las organizaciones, cualquiera sea el producto o servicios que estas presten.

Por lo tanto una política de mejoramiento de los recursos humanos tiene una alta prioridad en toda organización. Las actuales teorías sobre las organizaciones han aportado esta nueva visión para la revalorización de los de las personas dentro de las mismas y se ha lo enunciado con el slogan la organización es su personal.



Cuando la organización en cuestión es la Administración Pública, es necesario contar con una organización objetiva, profesionalizada, más eficaz y eficiente, que pueda cumplir con la prestación de los servicios demandados por los ciudadanos. Esta responsabilidad se manifiesta, no sólo con los trabajadores que ya se desempeñan en los organismos públicos, sino también en el momento que incorpora personal a la organización, a través del cumplimiento de mecanismos eficientes de selección de personal para el ingreso al empleo público de la Sub Alcaldía del Distrito 5.

Por lo tanto, desde la óptica planteada, la Administración Pública en la Sub Alcaldía del Distrito 5, en particular en el área de Educación se investigó el reclutamiento de los recursos humanos (factor humano) que son responsable de generar las posibilidades para lograr el desarrollo y la promoción de los demás trabajadores, ya que depende de sus conocimientos y competencias para brindar buenos servicios a la población.



INTRODUCCIÓN

El proceso de selección de los Recursos Humanos se procede una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante una convocatoria o reclutamiento se da inicio al proceso de selección, esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes o administradores de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de contratación, en muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor. La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización (institución). Los objetivos y desafíos de la selección de recursos humanos o personal, contempla tres elementos esenciales:

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal.

La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer



las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

El proceso de selección de Recursos humanos, consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. La selección Interna y Búsqueda Interna consiste en los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes o administradores tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo.

Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.



La razón de Selección, consiste en contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}} = \text{Razón de la selección}$$

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

Por otra, el aspecto Ético y el comportamiento Anti ético, dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ético se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.



Los desafíos de la Organización. Limitantes Internas, el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

La flexibilidad, sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

En este sentido, el presente estudio se enmarca dentro de la modalidad de investigación de carácter no experimental, correspondiendo a un tipo de investigación Descriptiva correlacional.

Por otro lado, con fines didácticos y metodológicos el contenido del presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en cinco capítulos, cuyos contenidos en forma resumida son los siguientes:

En el capítulo I, se presenta el problema de investigación: Planteamiento del Problema, detallándose de manera específica los aspectos de la realidad de la SAD-5; los Objetivos (general y específicos) que orientan la investigación; la justificación que explica la relevancia de una investigación de esta naturaleza y por qué se ha escogido la mencionada unidad de análisis en particular; asimismo se detalla los alcances del estudio y la hipótesis de trabajo.



En el capítulo II, se presenta el Sustento Teórico, en el que se desarrolló y se revisó ampliamente la fundamentación teórica, a fin de dar a conocer los antecedentes y las bases teóricas que fundamentan y sustentan el problema estudiado. El mismo se subdivide en: Marco Referencial, Marco Teórico, Marco Conceptual y Marco Contextual.

En el Capítulo III, contempla el Marco Metodológico, la cual está conformada por: Diseño y Tipo de investigación seleccionado para este estudio, luego se presenta la Población y la Muestra, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los Instrumentos.

En el Capítulo IV, se desarrolla la presentación del Análisis e Interpretación de los resultados que generó la aplicación de los instrumentos. Allí se presentan los datos para cada uno de los ítems que conforman los cuestionarios, para el grupo encuestado en la SAD-5; esa información se presenta utilizando gráficos estadísticos como: gráficos circulares y su respectiva interpretación desde la fundamentación teórica y la praxis experimentada durante la entrevista, se detallan las conclusiones a las que se llegó una vez analizado los resultados.

En el Capítulo V, Conclusiones y sugerencias y el capítulo VI, se describe la propuesta como una estrategia dentro de las políticas selección de recursos humanos, contratación del personal y procesos de fortalecimiento de los recursos humanos del área de educación del distrito 5 de G.A.M.E.A.