



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM- ESTELI**

**Proceso de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía  
Municipal El Cua, segundo semestre 2018**

**Trabajo de Seminario de Graduación para optar al grado de  
Licenciatura en Administración de Empresas**

**Autores**

**Adriana José González Picado**

**Francisco Javier Chavarría**

**Mariela del Carmen Ocón Jarquín**

**Tutor**

**Msc. Aminta Briones Lazo**

**Estelí, Marzo 2019**



## INDICE

<b>Dedicatoria</b>	4
<b>Agradecimiento</b>	5
<b>Aval de la tutora</b>	6
<b>Resumen</b>	7
<b>I. Introducción</b>	8
<b>III. Antecedentes</b>	10
<b>IV. Planteamiento del problema.</b>	12
<b>4.1. Preguntas de investigación:</b>	13
<b>4.1.1. Pregunta general:</b>	13
<b>4.1.2. Preguntas específicas</b>	13
<b>V. Justificación</b>	14
<b>VI. Objetivos de la investigación</b>	15
<b>6.1 Objetivo general</b>	15
<b>6.2 Objetivos Específicos</b>	15
<b>VII. Marco Teórico</b>	16
<b>7.1 Reclutamiento</b>	16
<b>7.1.1 Fuente de Reclutamiento:</b>	18
<b>7.1.2 Técnicas de reclutamiento</b>	19
<b>7.1.3 Pasos del Reclutamiento:</b>	20
<b>7.1.4 Selección</b>	21
<b>7.1.5 Diferencia entre Reclutamiento y Selección:</b>	22
<b>7.2 Manual de Reclutamiento y Selección de personal.</b>	22
<b>7.3 Recursos Humanos</b>	29
<b>7.3.1 Tipos de Recursos Humanos:</b>	29
<b>7.4 Administración</b>	31
<b>7.4.1 Clasificación de Administración:</b>	31
<b>7.5 Control Interno</b>	32
<b>7.5.1 Importancia y Principios del Control Interno:</b>	33
<b>7.5.2 Procedimientos del Control Interno:</b>	33
<b>7.6. Municipalidades</b>	34
<b>7.6.1 Código municipal</b>	34
<b>7.6.2 Proceso administrativo</b>	36
<b>7.6.3 Organización</b>	37

<b>VIII. Tipos de Variables</b>	43
<b>8.1. Hipótesis</b>	43
<b>8.2 Cuadro operacionalización de variables</b>	43
<b>IX. Diseño metodológico</b>	45
<b>9.1. Contexto y área de estudio.</b>	45
<b>9.1.1. Mapa de localización</b>	45
<b>9.2. Tipo de investigación:</b>	46
<b>9.3 Población.</b>	47
<b>9.3.1 Muestra.</b>	47
<b>9.4 Informantes Claves</b>	48
<b>9.4.1 Unidad de análisis</b>	48
<b>9.5 Técnicas de recolección de datos:</b>	48
<b>9.6 Elaboración de instrumentos</b>	49
<b>10. Etapas de la investigación</b>	49
<b>10.1 Primera Etapa: Investigación documental</b>	49
<b>10.2 Segunda Etapa: Diseño de instrumentos</b>	50
<b>10.3 Tercera Etapa: Trabajo de campo</b>	50
<b>10.4 Cuarta Etapa: Elaboración de informe Final</b>	51
<b>11.1 Fase de Planificación:</b>	52
<b>11.2. Fase de Comunicación de Resultados:</b>	52
<b>X. Análisis y discusión de resultados.</b>	53
<b>10.1 Gráficos de resultados entrevistas aplicadas.</b>	54
<b>10.1.1 Procedimientos de reclutamiento y selección de personal existentes dentro de la municipalidad.</b>	54
<b>10.1.2 Identificar las técnicas de control interno aplicadas en el proceso de selección de personal.</b>	58
<b>10.2.1 Proponer estrategias que permitan la aplicación efectiva del proceso de selección y reclutamiento de personal en la municipalidad.</b>	63
<b>XI. Conclusiones</b>	66
<b>XII. Recomendaciones</b>	69
<b>Anexo N°1. Cronograma de Actividades</b>	73
<b>Anexo N°2 ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS</b>	76
<b>ENTREVISTA A JEFES DE ÁREA.</b>	76
<b>Anexo N°3 ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS</b>	79
<b>Anexo N°5 Notificación de Preselección</b>	83
<b>Anexo N°6 Notificación de Descalificación</b>	84
<b>Anexo N° 7 Proceso de provisión de puesto</b>	85
<b>Anexo 10: Servidor Público</b>	88

## **Dedicatoria**

El trabajo realizado para la obtención de nuestro título se lo dedicamos:

**A Dios Padre**, por ser la luz que nos ilumina, nos acepta tal como somos, nos dirige en cada paso que damos, perfecciona nuestro camino y permite que alcance cada sueño tan deseado como este y otros.

**A nuestros padres**, quienes nos han llevado de la mano a realizar cada sueño, y nos han enseñado a ser fuerte, fortalecernos ante las debilidades de la vida, ya que nos han inculcado valores, principios, dotado de carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir los objetivos y metas cumplidas y por cumplir.

**A nuestros hijos**: que son nuestra motivación más grande, por ser nuestra luz, Cuando sentíamos que no avanzábamos, ellos nos llenan de fuerzas, para cumplir nuestros sueños.

**A mis maestros y tutores** de nuestra prestigiosa universidad UNAN - FAREM Estelí, los Cuáles han influido en mi vida con sus conocimientos, experiencia y que tienen el deseo de apoyar a sus estudiantes y formarlos para la vida profesional.

## **Agradecimiento**

Queremos en primer lugar agradecer a Dios padre, por todas las cosas que nos han permitido vivir hasta ahora, una de ellas el honor de obtener el título de licenciados en administración de empresas. Que nos ha permitido transformar las limitaciones en hermosos privilegios y camino feliz.

Gracias a nuestro buen gobierno del comandante Daniel Ortega y nuestra compañera Rosario Murillo, por su gesto de alianza con universidades de prestigio, para darnos la oportunidad de fortalecer nuestras capacidades con profesionalismo.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por desarrollar este convenio, con SINACAM para formarnos profesionalmente como personas, con educación de calidad.

Al Gobierno Municipal dirigido por alcaldes y vice alcaldes de cada municipio quienes confiaron en nosotros y nos dieron la oportunidad de cumplir este sueño.

Aquellos servidores públicos que nos dedicaron un momento de su valioso tiempo facilitándonos la información necesaria en la aplicación de los instrumentos fundamentales para la estructura y el diseño del seminario, ya que sin está no podría ser posible nuestra defensa, así como el personal administrativo y aquellas personas que de forma directa o indirecta estuvieron a nuestro lado durante todo este proceso de estudio.

## **Aval de la tutora**

## **Resumen**

En el desarrollo de esta investigación trata sobre el “Reclutamiento y selección del personal de la Alcaldía del Cuá del segundo semestre del año 2018”.

El propósito de esta investigación es el proceso de reclutamiento y selección del personal de la alcaldía del Cuá, durante el segundo semestre del año 2018, con el fin de diagnosticar la situación actual de la alcaldía del Cuá. El cual se realiza de manera informal porque los tomadores de decisiones no aplican ningún instrumento entre ellos: manual de reclutamiento y selección del personal, normas de control interno de la CGR, y ley 502 de carrera administrativa municipal.

La investigación se realizó usando una metodología de estudio de casos, ya que esta provee una visión general de una unidad del estudio, donde se obtuvo información de diversas fuentes como; seminarios de graduación, entrevista , guía de observación, encuestas, con el objetivo de evaluar indicadores relevantes, ambiente laboral, agente internos y externos que influyen en su desarrollo, eficiencia y eficacia a la respuestas de sus gestiones, aspectos que ellos toman en cuenta durante la visita en la alcaldía del Cuá.

En esta Institución se encontraron hallazgos útiles para el análisis de los resultados, entre los que cabe señalar que el personal desconoce en cierta forma la visión de la alcaldía y por ende algunos componentes que forman parte de la misma, razón por la que la alcaldía no logra cumplir con sus metas al 100 %.

Palabras claves:

Reclutamiento, selección, RRHH, Administración, Control Interno, Municipalidades.

## **I. Introducción**

El presente trabajo demuestra el estudio del proceso de reclutamiento y selección de los servidores públicos en la municipalidad del Cuá, en el segundo semestre del año 2018 tomando en cuenta los diferentes esquemas de dirección que la Alcaldía utiliza en la actualidad, a través de la aplicación de los reglamentos requeridos para llevar a cabo este proceso.

El reclutamiento y selección del personal es un proceso por el Cuál las empresas contratan para ocupar un puesto, este programa incluye estrategias y el perfil para aplicar al cargo del Cuál requiere la municipalidad para cumplir los objetivos.

En la actualidad en las municipalidades es imperante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal apto para cumplir con los planes operativos anuales, proyectos ejecutados por la municipalidad metas, objetivos, visión, misión, foda, con el propósito de fortalecer la institución pública dentro de un mercado competitivo.

En este informe se evaluó la efectividad, calidad, relaciones humanas, estética, valores y ética profesional también los requisitos establecidos por la ley para llevar a cabo este proceso y las técnicas que se deben implementar para obtener mejores resultados.

El enfoque de esta investigación es de carácter Cuantitativo con elementos Cualitativos ya que se aplicaron diferentes técnicas de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, donde el enfoque Cualitativo según los actores (Hernández & Collado, 2003) afirman que se utiliza para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación, mediante estas se abordaron diversas opiniones que se necesitaban de los sujetos de la investigación y Cuantitativo según (Hernández & Collado, 2003) es Cuándo las variables se desprenden de la hipótesis y su operacionalización permite prueba, para lo Cual se apoya los procesos estadísticos, debido a que se investigó sobre una serie de teoría que ya existe relacionada con el diagnósticos.



Basados en un paradigma positivista, que son todos los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos y se va a la búsqueda de una información adaptada y formulada (Meza, 2003) aplicando la teoría del autor se realizó una recopilación de todos los hechos que se han dado en la Alcaldía (experiencia propia de los trabajadores ) sin alteración alguna para buscar a formular los proyectos que puedan dar solución a los problemas encontrados y al cumplimiento de los objetivos identificados en los análisis realizados anteriormente, como en libros, revistas, páginas web, tesis, seminarios, entre otros.

Según su aplicabilidad esta investigación se puede clasificar como una investigación aplicada ya que se analizó a profundidad el objeto de la investigación partiendo de un marco teórico, igualmente por que los resultados del estudio se aplicaran a las actividades de la Alcaldía. Porque según (Sampieri, 2003) es aplicada por que busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo se basa fundamentalmente en los hallazgos así ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

Es así que en esta investigación se encontraron los procesos utilizados en la municipalidad para el reclutamiento y selección del personal que labora en la misma, basándose en los instrumentos, metodologías, leyes y el manual que contienen los requerimientos para la aplicación de los puestos vacantes.

Por tanto, este documento será de gran utilidad para la institución ya que se muestra la situación del proceso de reclutamiento y selección del personal de la alcaldía del Cuá y tendrá un impacto global, debido a que se beneficiarán una serie de sujetos y la alcaldía como tal, Servirá como un instrumento de pedagogía para los maestros de la universidad y todo aquel que desee conocer acerca del proceso de reclutamiento y selección de los servidores de la municipalidad del Cuá.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por ampliar. (Chiavenato, 2004)

### **III. Antecedentes**

#### **Internacionales:**

Entidad guatemalteca, el colegio Capoulliez, en el año 2004, la coordinadora del área de psicología y el coordinador del colegio Capoulliez del ciclo básico toman la iniciativa de modificar el programa de reclutamiento y selección, basados en una Gestión por Competencias. Así mismo, elabora un formato de entrevista estructurada para que sirva de guía a los Coordinadores de nivel y de área cuándo entrevisten a los candidatos, siendo este el primer pasó del proceso de selección que se han reestructurado diversos programas de áreas académicas y administrativas.

Guatemala la municipalidad de Amatitlán en el año 2013 se realiza una investigación sobre el proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de la municipalidad de Amatitlán, se realizó la investigación, es una organización que valora a su capital humano, razón por la cual se interesa por contar con un proceso adecuado de reclutamiento, selección e inducción del personal, porque sabe que a través de los mismos logrará tener resultados exitosos en captar personal que posea las habilidades y capacidades requeridas por el puesto vacante y cumplir con sus objetivos

Dentro de ese proceso de actualización que la institución ha logrado de acuerdo a los objetivos y las necesidades institucionales es fundamental que se modifiquen los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal. En este mundo que cada día se vuelve más competitivo y más demandante las empresas buscan obtener tener más productividad, para esto se necesita de tecnología, calidad, eficiencia y para todo esto lo más importante es tener al personal adecuado, es por esto que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización.

A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos. El departamento de recursos humanos o capital humano es el encargado de llevar a cabo este proceso y por ende debe estar preparado para

poder asumir el reto de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto (González, 2010).

En el año 2010 se realizó un estudio sobre técnicas de control interno en la administración de recursos humanos llevados a cabo por el instituto Mujer y Comunidad ubicado en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Estudio en el Cuál se compararon los aspectos teóricos sobre la administración de los Recursos Humanos con las actividades que se ponen en práctica en la institución respecto al manejo de su personal.

### **Nacionales:**

En el año 2011 se realiza la propuesta de Manual de Selección, Promoción y Traslado de servidores públicos por la Carrera Administrativa Municipal, (CAM), con el objetivo de mejor aprovechamiento de los recursos dentro de las instituciones del estado, en este caso las Alcaldías, para un mejor rendimiento, ejecución de trabajo y atención profesional a la población, el Cuál fue aprobado en noviembre del 2012 (MUNICIPAL, 2012).

En el año 2015 se realizó una propuesta de mejora al manual de organización y funciones en el proceso de contratación de personal en la empresa nacional nicaragüense tabacalera PERDOMO S, A (Lanuza Elver G. J., 2011).

En junio del año 2,016 se realiza una investigación. El objetivo de la investigación consistió en elaborar una Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de los recursos humanos en la alcaldía de Estelí basados en la Ley 502, 2015. Para ello, se realizó una caracterización de las áreas que conforman la Alcaldía Municipal lográndose identificar a través de la muestra los diferentes niveles de conocimientos que aborda la Ley 502 de Carrera Administrativa Municipal. Con los resultados obtenidos se realizó un plan de acción, este sirvió como insumo para la propuesta de estrategias.

#### **IV. Planteamiento del problema.**

Una administración adecuada de los recursos humanos requiere de realizar procesos completos para obtener talentos con las características que el cargo requiere. La División de Recursos Humanos de la alcaldía del Cuá, carece de un proceso integrado por técnicas adecuadas que permita realizar una debida selección de personal, pues únicamente se aplican entrevistas y verificación de ciertos documentos, sin contar con el manual de reclutamiento y selección vigente en la municipalidad para llevar a cabo las técnicas de reclutamiento y selección.

Este proceso no permite realizar un reclutamiento y selección sobre bases objetivas, es decir, no existe realmente una evaluación sobre las características físicas y psicológicas de la persona que participa en el proceso, pues no se realiza una comparación adecuada con los requerimientos que el puesto exige. Si bien es cierto la entrevista es la técnica que da la pauta para selección de personal, pero si no se realiza el proceso completo tendríamos una contratación subjetiva e incorrecta, lo que no permitirá el logro de los objetivos organizacionales ni la competitividad requerida.

Esta problemática genera que los servidores que ocupan los puestos en la municipalidad en su mayoría no cumplen con el perfil establecido, sin embargo, a través de la experiencia y conocimiento empírico de algunos servidores los resultados de su trabajo no han sido deficientes en su totalidad. Pero, si los procesos se realizaran de manera adecuada y en base a lo establecido, el desempeño de labor de los puestos que la municipalidad utiliza para su funcionamiento seria de manera altamente eficiente y calificada.

#### **4.1. Preguntas de investigación:**

##### **4.1.1. Pregunta general:**

1. ¿Cómo se aplica y cuál es la efectividad del proceso de reclutamiento y selección de la Alcaldía Municipal el Cuá, segundo semestre 2018?

##### **4.1.2. Preguntas específicas**

1. ¿Cómo se aplican los procedimientos de reclutamiento y selección existentes dentro de la municipalidad?
2. Cuáles son las técnicas de control interno aplicadas en el proceso de reclutamiento y selección del personal en la municipalidad?
3. ¿Qué estrategias permitirían la aplicación efectiva del proceso de reclutamiento y selección de personal en la municipalidad?

## **V. Justificación**

La presente investigación está dirigida al proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos administrativos se realiza valorando la importancia que tiene la selección correcta de la persona idónea para cada puesto en la organización.

Este documento será de gran utilidad para la institución, porque manifestará la situación organizacional de la alcaldía y tendrá un impacto global, debido a que se beneficiarán los servidores públicos, también brinda cualquier tipo de información que sea necesaria para estudiantes de la carrera de administración de empresas o carreras afines, servirá como un instrumento de pedagogía para los maestros de la universidad y todo aquel que desee conocer acerca de cómo proceso de reclutamiento y selección del personal de las alcaldías.

Por tanto, es de suma importancia hacer un estudio en tan prestigiada Institución para valorar como se está llevando a cabo dicho proceso, precisamente, para determinar si este está facilitando el ingreso de personas con competencias y cualidades necesarias para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la municipalidad del Cua

Los resultados obtenidos de esta investigación, serán un insumo necesario para ejecutar un proceso de selección adecuado y de esta manera seleccionar al candidato que cumpla con los requisitos que exige el cargo.

## **VI. Objetivos de la investigación**

### **6.1 Objetivo general**

Evaluar la efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal el Cuá, Segundo semestre 2018.

### **6.2 Objetivos Específicos**

1. Describir los procedimientos de reclutamiento y selección de personal existentes dentro de la municipalidad.
2. Identificar las técnicas de control interno aplicadas en el proceso de selección de personal.
3. Proponer estrategias que permitan la aplicación efectiva del proceso de selección y reclutamiento de personal en la municipalidad.

## **VII. Marco Teórico**

Las bases teóricas que a continuación se exponen consisten en el conjunto actualizado de conceptos y relaciones que sustentan el presente estudio. Surgieron de la revisión bibliográfica acerca del tema seleccionado y sirven para orientar la búsqueda e interpretación de los datos que permitirán dar respuesta al problema de investigación planteado.

El propósito fundamental de esta sección es reseñar algunas investigaciones recientes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal, para ilustrar como se ha venido abordando este tema y cuáles son las conclusiones más relevantes que se han obtenido.

### **7.1 Reclutamiento**

Es un conjunto de procedimientos orientados atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar, para ser eficaz, el reclutamiento debe de atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Chiavenato, (2013).

Se define el reclutamiento como todas aquellas actividades relacionadas con la identificación de las fuentes y la consecución de los individuos que aspiren obtener o desempeñar los trabajos disponibles. Figueroa, (1994).

En el proceso de convocatoria de personas aptas para determinado tipo de actividad, es un concepto muy usado en el ámbito laboral, además de otras prácticas donde se requiera suplir cierta cantidad de vacante. También conocido como un propósito de reunir gente, son



los procedimientos para atraer los candidatos potencialmente calificados a ocupar cargos dentro de una empresa.

El objetivo del reclutamiento se conoce como una oferta de empleo, teniendo en cuenta el criterio de la rentabilidad económica y autoselección, factores que influyen en las acciones de reclutamiento tamaño de la empresa o etapa de la vida del ciclo de la vida de la empresa.

El reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo, para ello el número de sujetos, el reclutamiento laboral es un mecanismo que usa el apartado de recursos humanos de una empresa, ya sea propia o contratada para los servicios de captación, selección y contratación de trabajadores.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe de atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección de materia prima básica como los candidatos para el funcionamiento de la organización.

Basándose en estas definiciones se puede acotar que el reclutamiento de personal es muy importante para la organización, porque de éste depende la cantidad y calidad de los aspirantes atraídos para poder seleccionar los candidatos más idóneos y capacitados para llenar las vacantes existentes. Para efectos de este trabajo se asumirá como definición la siguiente: reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización localiza y atrae a un conjunto de candidatos potenciales para que aspiren a ocupar los cargos vacantes en la misma

La importancia del reclutamiento, deriva de que a través de él se tiene contacto con aquellas personas que pueden pasar a ser miembros de una institución. En vista de que reclutamiento precede a la selección, se debe considerar que si se cometen errores en esta fase habrá repercusiones en la selección de personal y por ende en la organización.

En otras palabras, si no se cuenta con un buen proceso de reclutamiento, la selección posterior se realizaría sobre una base deficiente, tanto en cantidad como en calidad.

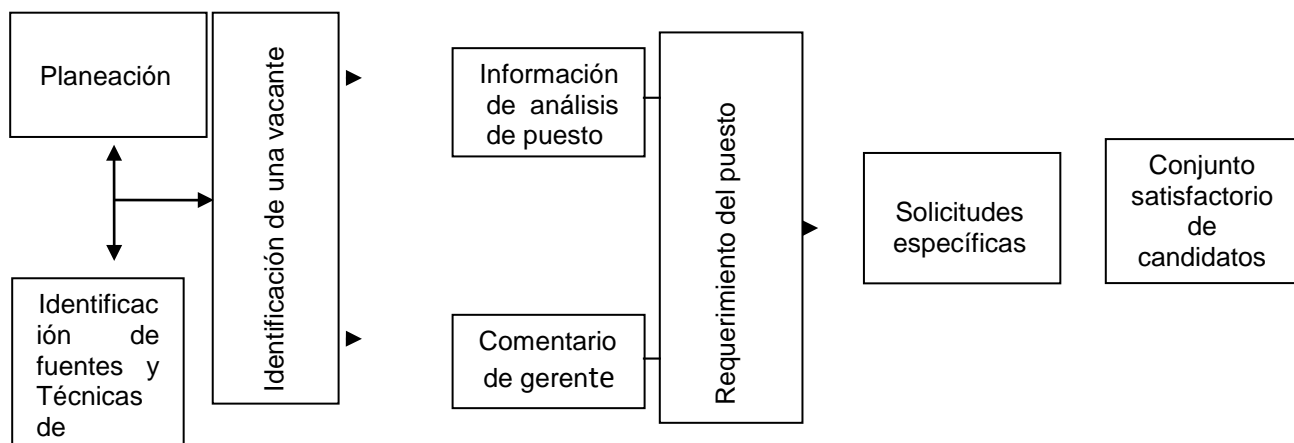
Entonces, se puede llegar a contratar personal que no cumpla con los requisitos exigidos, y que no alcancen el desempeño esperado, afectando la eficacia y la eficiencia de la organización.

### 7.1.1 Fuente de Reclutamiento:

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización esto puede elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento. Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales de reclutamiento. (Cárcamo, 2016, pág. 12).

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesita la investigación externa e interna, relación entre las organizaciones y el mercado laboral, mercado de recursos humanos, ofertas vacantes y oportunidades de salario ofrecido, beneficios ofrecidos, etc. (Cárcamo, 2016, pág. 12)

Figura N° 1 Pasos del proceso de reclutamiento

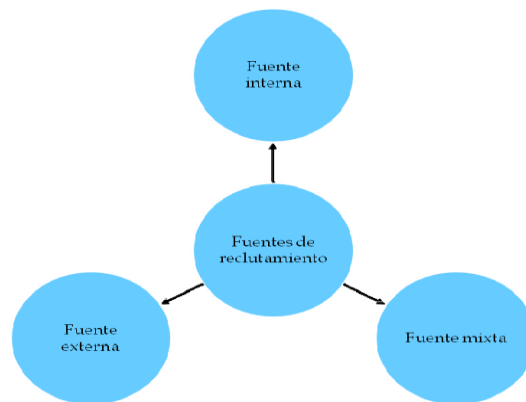


Tomado de: Werther y Davis (2004)

- Investigación externa:

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlas para facilitar el análisis, el mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar. (Cárcamo, 2016, pág. 13)

Figura No 2: Fuentes Internas y Externas



Fuentes: Manual alcaldía del cuá

### 7.1.2 Técnicas de reclutamiento

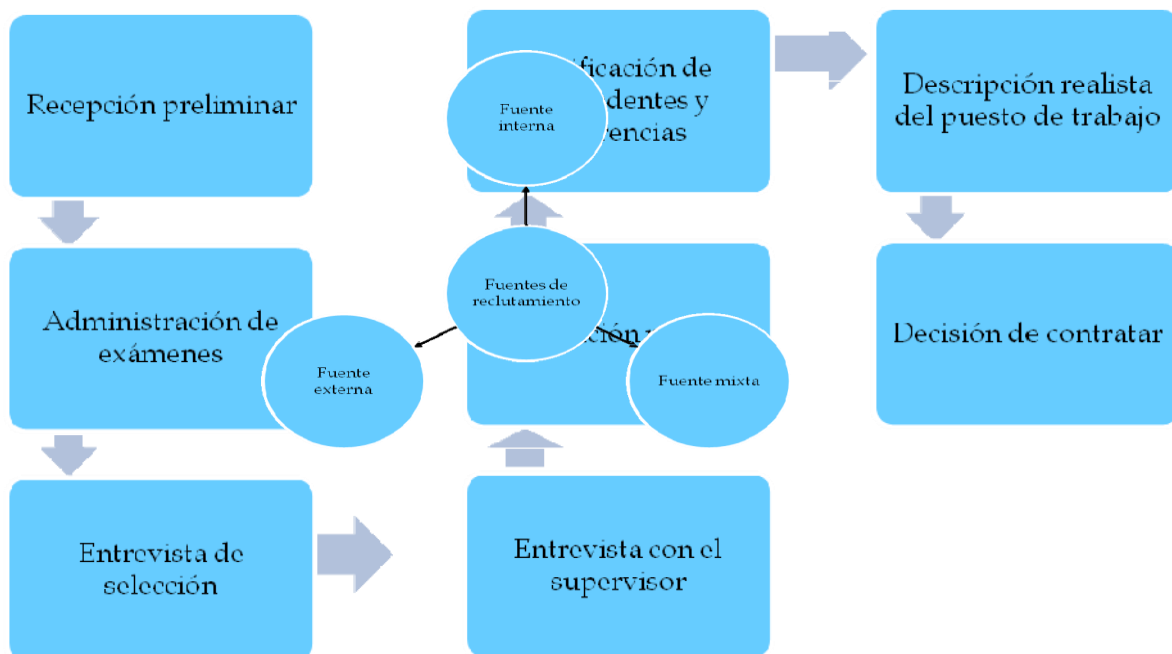
Las técnicas de reclutamiento son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas.

(Chiavenato, 2004) Enumera algunas técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Anuncios (radio, televisión, periódicos y revistas).

- Contacto con universidades, escuelas, directorios académicos, etc.
- Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Agencias de reclutamiento.
- Una vez escogidas las técnicas más útiles para captar la mayor cantidad de personal capacitado, estas se llevan a la práctica y una vez captado un número suficiente de candidatos, se da inicio entonces al proceso de selección.

Figura 3 Pasos de Reclutamiento y selección (Wherther, 2001)



Fuentes Internas: Alcaldía del Cua

- Investigación interna:

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal. (Cárcamo, 2016)

### 7.1.3 Pasos del Reclutamiento:

- Surge un puesto a cubrir, ya sea por ser creado o por quedar libre
- Se informa a la sección de selección acerca de esta necesidad

- Descripción del puesto laboral, se requiere precisar funciones y objetivos
- Se analiza la importancia de este puesto dentro de la organización
- Se establecen los medios de reclutamiento externo, como avisos por medios sociales, radio, periódico, entre otros.
- Se reciben a los posibles candidatos, estos proporcionan un curriculum a veces, carta de presentación.

#### **7.1.4 Selección**

La selección de personal es un proceso de previsión que procura prever Cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección de la persona adecuada para el cargo adecuado. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. (Cárcamo, 2016)

Se define como “el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones”. (López, 2002)

Es el proceso mediante el Cual se elige entre los candidatos a la persona idónea para desempeñar el puesto. La selección es el resultado de la verificación y análisis de la adecuación de los candidatos a los requisitos establecidos, mediante la revisión de mérito y pruebas, dando como resultado la elección del candidato con la mejor puntuación en el proceso de provisión.

Es un Instrumento de gestión y desarrollo del talento humano de los Servidores Públicos Municipales, que permite realizar procesos de integración para seleccionar personas con talento, eficientes, eficaces, con vocación de servicio a la población y comprometidas con los lineamientos y ejes de los Gobiernos Locales.

Comité de Selección:

Son las personas que de conformidad a lo dispuesto en el Arto.54 de la Ley N° 502 integran para cada uno de los procesos de provisión, con la finalidad de garantizar la objetividad, imparcialidad y transparencia del proceso.

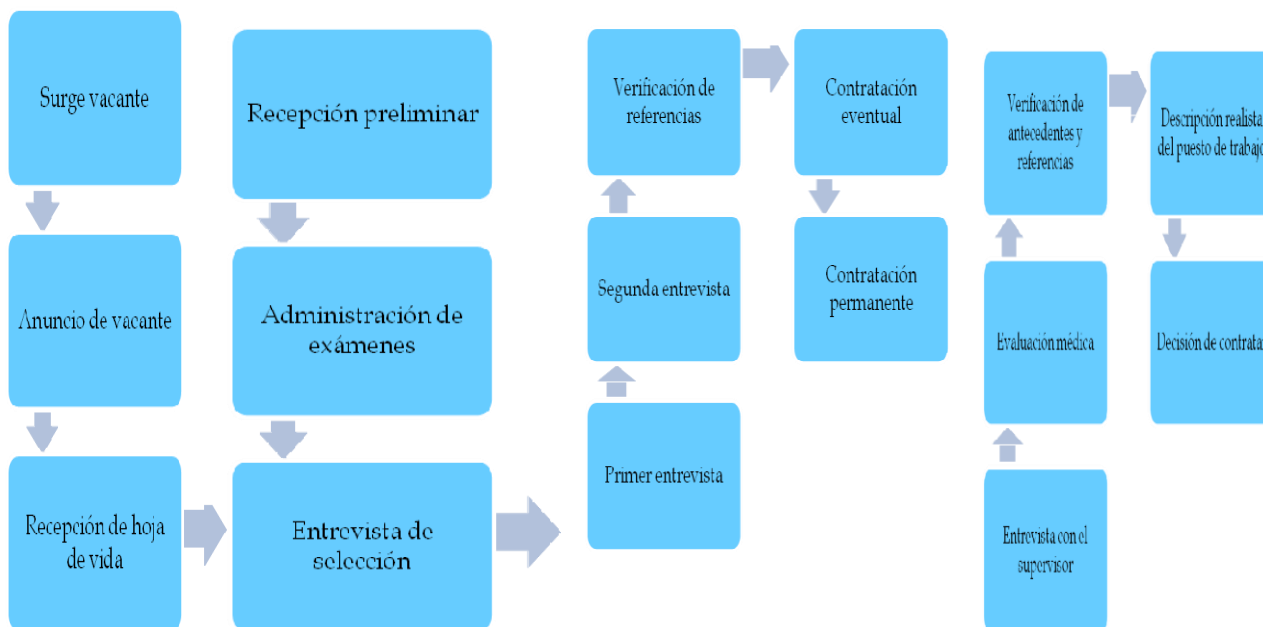
### 7.1.5 Diferencia entre Reclutamiento y Selección:

Reclutamiento: son los procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados a ocupar cargos dentro de una empresa.

Selección: es la elección dentro de un grupo reclutado de individuos adecuados para el puesto, cuyo objetivo es de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de la entidad.

### 7.2 Manual de Reclutamiento y Selección de personal.

Figura 4: pasos para la contratación de una plaza vacante



Fuentes Internas: Alcaldía del cuá

El manual de reclutamiento y selección de todas las municipalidades del país establece como el número de pasos a seguir, con el fin de separar los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización; recopila los datos acerca de los demandantes a ocupar un puesto y cuyo propósito es elegir a la persona que recibirá el empleo. El reclutamiento y selección del personal que la organización requiere dentro de sus áreas deberá siempre juntarse a las normas de la propia organización, requisitos legales y tener la rigurosa esencia de privacidad. (López, 2002)

(Chiavenato, 2004) afirma que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Cárcamo, 2016)

Es el proceso de búsqueda y captación amplia de personas que se realiza por diversos medios, con el propósito de disponer del mayor número de candidatos que reúnan los requisitos para optar a plazas vacantes de los puestos en las municipalidades.

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua.

- Etapas del proceso de selección de personal
- Identificar las necesidades de la empresa

Cada empresa tiene una forma de organizarse y un determinado número de puestos de trabajo a cubrir, identificar el número de personas necesarias para cada empresa es cuestión de lógica, pero también de cálculo. Es necesario contratar a un número suficiente de personas para cubrir todas las tareas de forma que: nadie tenga exceso de trabajo, no haya personas sin nada que hacer, y se respeten los turnos libres y las vacaciones.

Es necesario homogeneizar la implantación de los procesos de selección, promoción y traslado del personal en las municipalidades, a fin de que las administraciones de éstas hagan una correcta aplicación de dichos procesos.

- Presentación de la oferta de empleo:

Una vez que se conocen las necesidades concretas de la empresa, por supuesto, hay que darlas a conocer a los posibles trabajadores. En función del alcance de la oferta y de las necesidades, esta se puede publicar en distintos medios, entre ellos, los diarios, Internet o las redes sociales están entre los más populares.

Figura No 3: Pasos para la contratación



Preselección de candidatos:

A la oferta de trabajo pueden presentar candidatura muchas personas, puede que no todas ellas sean aptas para el puesto de trabajo al que se aspira. Una primera revisión de los CV y las cartas de recomendación pueden ayudar a limitar el número de candidatos, de forma que la selección sea más precisa.



- Entrevistas:

La entrevista personal también puede ser de gran ayuda para conocer a la persona, pero esta se puede realizar sea antes del proceso de selección, sea al final del proceso.

- Proceso de selección de personal:

No todas las empresas realizan un proceso de selección propiamente dicho, y tampoco es necesario para todos los puestos de trabajo, aunque es cierto que, en la actualidad, cada vez son más las empresas que apuestan por los test psicológicos y psicotécnicos para elegir a sus trabajadores. Una prueba de las propias capacidades en el trabajo o de la experiencia también es, en la actualidad, una práctica habitual, utilizar el siguiente método:

- Valoración de las opciones disponibles:

No siempre un único candidato es adecuado para un puesto de trabajo (si fuera tan fácil!). Varias personas pueden reunir los requisitos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo. En este caso, hay que tener en cuenta factores externos, como la adecuación de las personas al entorno de trabajo, la empatía con otros trabajadores o con los seleccionadores, o la disponibilidad para seguir trabajando en la empresa en el futuro.

- Contratación:

Elegido el candidato más adecuado para la empresa, no queda más que comunicar la decisión al interesado, asegurándose de que todo está de conformidad con las leyes, y proceder a la contratación. Muchas empresas apuestan por utilizar modelos de contratos de breve duración, para asegurarse la elección correcta del trabajador, sin embargo, si la selección de personal se ha realizado de forma correcta y completa esto no debería ser necesario. (Rivero, 2017)

Las personas interesadas en optar a un cargo en la Carrera Administrativa Municipal, además de cumplir con los requisitos establecidos en el Arto. 46 de la Ley N° 502, deben cumplir con lo siguiente:

- a) Presentar carta de interés para participar en el proceso.

b) Presentar en original y copia los documentos e información de carácter personal, que avalen el cumplimiento de los requisitos básicos para optar al cargo solicitado, a fin de ser cotejados por la persona responsable del proceso, siendo éstos:

Cédula de identidad o de residencia en caso de extranjeros.

Documentos que validan su formación académica emitidos por la institución correspondiente.

Constancias laborales que validen su experiencia laboral, especificando el puesto desempeñado y el periodo laborado, las Cuáles deben ser emitidas por la instancia de Recursos Humanos o en su defecto, por el área que realice éstas funciones.

c) Asegurar que los documentos presentados sean auténticos, legibles, sin borrones ni enmendaduras y traducidos al español (para documentos extendidos en otro idioma, mediante escritura autorizada por Notario Público.

Para los graduados en el exterior, los documentos deben estar autenticados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y reconocidos por las instituciones facultadas, según corresponda.

d) Cumplir con todas las actividades programadas como parte del proceso de provisión. (Cuá, 2015)

- **Técnicas de control interno aplicadas en el proceso de selección de personal.**

Es necesario que la publicación de una plaza vacante sea elaborada técnicamente y contenga la información completa, así mismo se recomienda la utilización de medios como afiches interno, externos y anuncios de prensa para poder atraer al número adecuado de aspirantes y seleccionar al candidato que llene los requisitos del puesto.

A las personas encargadas del proceso de selección se les sugiere la aplicación de dos tipos de entrevista estructuradas, una entrevista inicial la cual permitirá obtener información importante y adicional a lo expuesto por el candidato en su currículum vitae y una entrevista final que les facilitara los conocimientos y habilidades que posee el candidato.

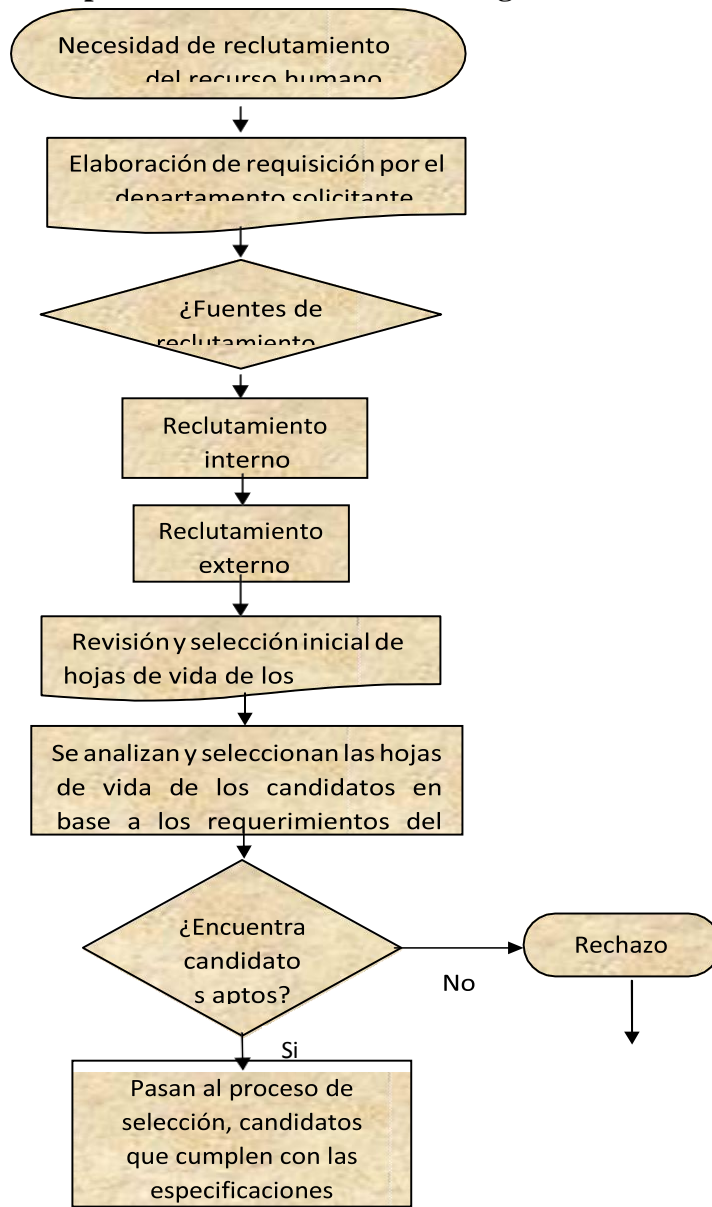
- **Estrategias que permitan la aplicación efectiva del proceso de selección y reclutamiento de personal en la municipalidad.**

Para una adecuada inducción se recomienda tener una reunión informal de un máximo de quince minutos para presentar al nuevo empleado con sus compañeros, jefes y subordinados. El nuevo personal debe ser presentado por su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo, y encárgale a alguien que le dé la bienvenida por parte del grupo de trabajo.

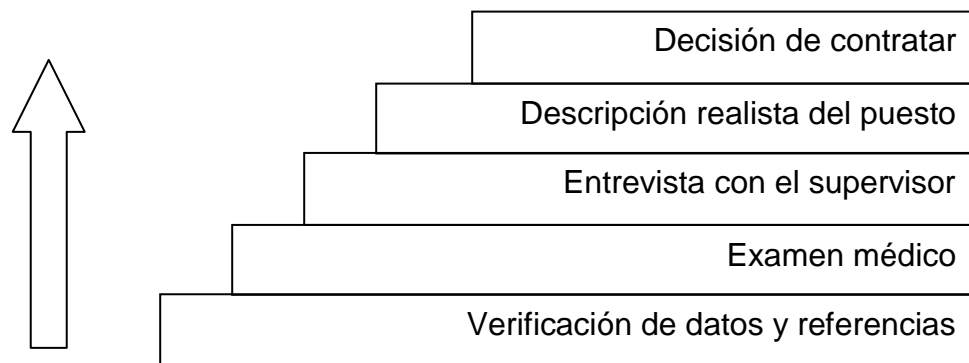
Se propone la contratación de una empresa especializada en verificaciones laborales y personales únicamente para los puestos administrativos, esto será de beneficio para la institución ya que tendrá datos confiables y certeros del candidato a contratar. Para los puestos técnicos se recomienda la implementación del mismo proceso a un largo plazo según las posibilidades económicas de la institución. Se debe concebir de manera clara y práctica un mecanismo de reclutamiento de personal capacitado que genere un liderazgo sólido comprometido a despertar la pasión por el propósito esto generará sin lugar a duda el crecimiento organizado y sistemático de las diferentes líneas organizacionales.

Después del análisis de los componentes se lleva a cabo el cumplimiento de la visión, y por ende los otros componentes que la conforman, porque un líder sabe qué debe hacerse, marcar el camino y lograr que le sigan. Es decir, no sólo ha de tener clara la visión, sino - además- cohesionar y enfocar todo el equipo hacia el logro de ella, en torno a un proyecto u objetivo.

**Figura N° 5 Pasos para la contratación de un cargo vacante**



Fuentes Internas: Alcaldía del Cuá



Fuentes Internas: Alcaldía del Cuá

### **7.3 Recursos Humanos**

Definiciones:

En la administración de empresas, se denomina Recursos humanos (RR. HH.) Al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización. (Lanuza&Torres, 2015)

Se define recursos humanos como “la preparación adecuada a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones”. Es por ello, que el reflejo que tiene dentro de las empresas va a ser muy importante, tanto Cualitativamente como Cuantitativamente, representando una parte significativa del total de inversión durante el ejercicio económico en el que incurre la empresa, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos”. Las personas son consideradas como uno de los activos más valiosos de los que dispone una organización. (Lanuza&Torres, 2015).

Se define la administración de recursos humanos como: “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general” (Heredia, 1999)

#### **7.3.1 Tipos de Recursos Humanos:**

Los Recursos Humanos son el eje de conocimiento, comunicación y motivación, son trascendentales para la existencia de Cualquier grupo social; son un factor primordial en la marcha de una empresa, de ello depende el manejo y funcionamiento.

Nunca se debe obviar la importancia del factor humano en el camino de la excelencia. Es el capital más valioso. Sólo con una buena dirección de las personas se conseguirá mejorar los

procesos y la rentabilidad sostenida. Es un hecho por todos conocidos que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, se implica en el proyecto. A la hora de establecer objetivos de mejora, es vital partir de las personas y del valor que pueden aportar a la organización.

Los factores humanos dentro del ámbito organizacional son sumamente necesarios puesto que las organizaciones operan por medio de las personas, quienes la forman, deciden y actúan en su nombre. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente de las personas, para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto las organizaciones jamás existirán sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad.

Recursos. Según la función que desempeñen, y según el nivel jerárquico que desempeñen en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- Obreros
- Oficinistas
- Supervisores
- Técnicos
- Ejecutivos
- Directores

Clasificación de los recursos según el código laboral vigente de Nicaragua:

Recursos son todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos.

Se clasifican en:

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

- Recursos Materiales
- Recursos técnicos o Tecnológicos

## **7.4 Administración**

Concepto:

Administración se define como “el proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de personas y recursos”. (Toledo, 2006)

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos y humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

### **7.4.1 Clasificación de Administración:**

Administración Pública

La administración pública es una rama especial de la ciencia de la administración y como tal se halla formada por una serie de principios, pero también es un sector integrante de la actividad gubernamental, por lo que se encuentra sometida a las exigencias de la política.

"La administración pública es un sistema que tiene por objeto dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia los objetivos que se ha propuesto para beneficio del país" (Fernando Fernández, 2009).

Administración Privada

La administración privada es una rama especial de la ciencia de la administración y actualmente constituye el eje del sistema de vida del mundo occidental amparada en el derecho de propiedad incluida en la mayoría de las cartas constitucionales de las naciones. (Hernández & Collado, 2003)

Fernando Fernández define que "La administración o empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios para la empresa e indirectamente para toda la comunidad". Es decir que el fin esencial de la empresa privada es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento. (Blogpost, s.f.).

## **7.5 Control Interno**

### Concepto

Se define control interno como "un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimientos de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa".

Es un proceso continuo realizado por las autoridades superiores y otros funcionarios o empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable de que se están cumpliendo los siguientes objetivos:

- Promoción, de la eficiencia, eficacia, y economía en las operaciones y calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos de la entidad contra Cualquier pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir con leyes, reglamentos y otras normas reguladoras de las actividades de la entidad.
- Elaborar información financiera válida y confiable y presentarla con oportunidad.

Para mejor comprensión del concepto de control interno se presentan a continuación algunas definiciones propuestas por teóricos de la administración:



George r. Terry. - El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Maddock. Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

### **7.5.1 Importancia y Principios del Control Interno:**

La importancia radica en todas las actividades de la empresa, con el fin de vigilar el estricto cumplimiento a los planes formulados, y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización:

- Por medida de control.
- Se establecen medidas correctivas encaminadas al logro de los objetivos.
- Se da en todas las funciones administrativas.
- Determinamos y analizamos las causas que en un futuro pueden originar desviaciones.
- Obtenemos información respecto de la situación de los planes sirviendo como base al reiniciarse el ciclo administrativo.
- Reducimos costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados.

### **7.5.2 Procedimientos del Control Interno:**

Los principales procedimientos de Control Interno constituyen los fundamentos específicos que, basados en la eficiencia demostrada y su aplicación práctica en las actividades financieras y administrativas, son reconocidas en la actualidad como esenciales para el

Control de los recursos humanos, financieros y materiales de las entidades públicas o privadas.

En una pequeña organización no suele ser posible mantener todos los mecanismos de control que existen en las grandes organizaciones, pero el control de la dirección suele ser más directo y concreto y su presencia permanente es un elemento fundamental dentro de las funciones del sistema de control interno.

En el área de Recursos Humanos se ejercen actividades de control en operaciones tales como:

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Técnicas de Introducción al Personal.
- Asesoramientos en la capacitación y adiestramiento del colaborador

## **7.6. Municipalidades**

“La Municipalidad es el ente del Estado responsable del gobierno del municipio, es una institución autónoma, es decir pero con los procesos administrativos, pero trabaja de forma coordinada con el gobierno central. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesitan una ciudad o un pueblo.

Una Municipalidad debe planificar, control y evaluar el desarrollo y crecimiento de su territorio. Así como también prestarle especial atención a los aspectos sociales y buscar en contribuir a mejorar la calidad de vida de los vecinos.

### **7.6.1 Código municipal**

“El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este Código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen.

El código municipal desarrolla los principios que la constitución de la república establece para organizar y facilitar el funcionamiento de los gobiernos locales; por ello es importante que los y las integrantes de los concejos municipales y la ciudadanía, comprendan los alcances del código, ya que es el instrumento legal, que permite al municipio, cumplir con los mandatos que la constitución señala.

Sindicato.

“Es una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral respecto al empleador con el que están relacionados contractualmente.

El talento humano representa la principal fuerza dentro de las organizaciones, es a través de su esfuerzo y disposición que se pueden o no alcanzar los objetivos o metas trazadas por los patronos. Es aquí donde el sindicato promueve la formación profesional, la propuesta de mejoras en las condiciones de trabajo, control y ejecución de medidas de prevención de riesgos laborales, así como participar en los procesos de contratación de nuevos trabajadores.

Pacto colectivo

Es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y a las demás materias relativas a éste. El pacto colectivo de condiciones de trabajo tiene carácter de ley profesional y a sus normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes o que luego se realicen en las empresas, industrias o regiones que afecte.

El pacto colectivo no sirve sólo para regular las condiciones de los trabajadores, son también un instrumento al servicio y gestión de la institución. Dichos pacto es de obligado cumplimiento para los patronos y los trabajadores incluidos en su ámbito de aplicación.

### **7.6.2 Proceso administrativo**

“El proceso administrativo se entiende como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Durante el proceso, existen dos fases las cuales son: mecánica y dinámica. La fase mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social”. (1: 2)

El proceso administrativo respecto al recurso humano planea las necesidades y los métodos que utilizará para captar a ese personal, y posteriormente organizarlos de acuerdo a conocimientos y habilidades e integrarlos a la cultura de la organización para que se identifiquen con ella.

Control: Las Empresas Publicas están sometidas al control al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como Las Contralorías, Las Procuradurías. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la Ley y la eficiencia administrativa. Las Procuradurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos. (Hernández & Collado, 2003)

Régimen Laboral Públicos: Los empleados de las Empresas Publicas se rigen por normas de la Ley del Estatuto de la Función Pública. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.

Presupuesto

“Son estados de resultados anticipados a través de los cuales, los planes son traducidos a términos financieros.

Procedimientos

“Es un detallado plan permanente, con una serie de tareas vinculadas que forman un orden cronológico, así como también la forma de establecida de ejecutar el trabajo”. (1: 47)

#### Reglas o normas

Son las normas que se deben llevar o que debemos cumplir en un lugar determinado. Regulan la conducta de cada miembro de la organización existiendo normas generales y normas específicas.

#### Instrumentos administrativos de la planificación

Son herramientas que permiten administrar y orientar las actividades, entre éstos está:

##### A) Plan de acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

### **7.6.3 Organización**

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. “La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.” (1:124)

Contar con estructuras y jerarquías definidas permite realizar de mejor manera todas las actividades, el recurso humano debe conocer estas estructuras para evitar duplicidades de funciones, saber cómo, con quién y la forma de comunicarse, los recursos que tendrá

a cargo y las actividades para las cuales fueron integrados al equipo, todo esto con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

- Elementos de la organización

Nos permiten poder dividir de una mejor manera cada una de las actividades que se realizan en una organización, con el propósito de poder adecuarlas y evitar su duplicidad, entre estas podemos mencionar:

- Funciones

“Es la ejecución actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás”. (1: 15)

- Jerarquías

“Es una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que cada uno es subordinado del elemento posicionado inmediatamente por encima”. (5:228)

- Puestos.

“Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa”. (1: 166)

- Estructura organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

### **Instrumentos administrativos de la organización**

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que esto trae consigo, son necesarios los instrumentos administrativos de la organización, ya que es necesario contar con ellos durante el proceso de organización y aplicarlos de acuerdo a las necesidades de la institución. Dentro de los principales el manual de organización y funciones, manual de normas y procedimientos y el reglamento interno de trabajo.

- Manual de organización y funciones (MOF)

Es un documento formal que las organizaciones elaboran para plasmar la forma de la organización que han adoptado y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

- Organigrama

“Es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) Que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.” (1:166)

- Descriptor de puestos

“Es la relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto”. Los descriptores de puestos permiten conocer de forma adecuada y detallada

Las actividades que deben realizarse en cada puesto de trabajo, brindar esta herramienta al personal de la institución se convierte en un mejor acoplamiento y entendimiento de los objetivos del puesto de trabajo.

- Manual de normas y procedimientos

Describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que se deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización relacionados con dichos procedimientos.

- Reglamento interno de trabajo

“El reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en sus relaciones de trabajo.” (9: s.p)

- Integración

“La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de recursos humanos, pronostican sus necesidades futuras, reclutan y seleccionan e inducen a los colaboradores de nuevo ingreso”. (1: 181)

La integración se encarga de facilitar los recursos que la organización requiere para su funcionamiento normal. Las organizaciones requieren recursos humanos con conocimientos y habilidades necesarios para ocupar cada uno de los puestos, debido a que son éstos el principal socio de la organización contribuyendo con sus conocimientos y habilidades.

- Rotación del personal.

En cualquiera de los sistemas que la institución aplique en la integración de nuevo personal a la misma, estos deben estar enfocados a minimizar la rotación del recurso



humano, que únicamente distorsiona las funciones de la institución y conlleva a generar costos relativamente altos.

“El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización, en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.”  
(2:193)

En la actualidad uno de los problemas que preocupa a la unidad de recursos humanos de toda institución es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos dentro o fuera de la institución, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros o transferencias del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos adecuado para el logro de los objetivos institucionales.

La rotación de personal no es más que las diferencias que se dan entre el número de personas que renuncian, despiden o transfieren a otro puesto y las que se contratan o reubican para cubrir los puestos que quedan vacantes, este proceso permite a las instituciones realizar una evaluación de las circunstancias en que se encuentra su capital humano, cuáles son las causas que están provocando dicha situación y por ende le admite en general tener un mejor control de sus recursos humanos.

Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados.

- Índice de rotación de personal

“Es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.”

La forma general de expresar la rotación de personal es a través de índices anuales o mensuales. El índice se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles durante cierto periodo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Lo anterior, significa que el flujo de salidas (desvinculación, despido y jubilación) debe compensarse con el flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a la organización. “Existen dos tipos de desvinculación: desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales u oficiales terminar la relación de trabajo con el empleador.

La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral. Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral.”

## VIII. Tipos de Variables

### 8.1. Hipótesis

El cumplimiento de los procedimientos establecidos por la ley para el reclutamiento y selección del personal que cuente con el perfil adecuado permitirá asumir los cargos con eficiencia y eficacia efectiva.

Las variables de estudio son todas aquellas variables que se enfocan en el análisis y que contiene cada tema de investigación, en los Cuáles también se estudiaron las sub variables: publicación de plazas vacantes, recepción de curriculum vitae, entrevistas laboral y contratación.

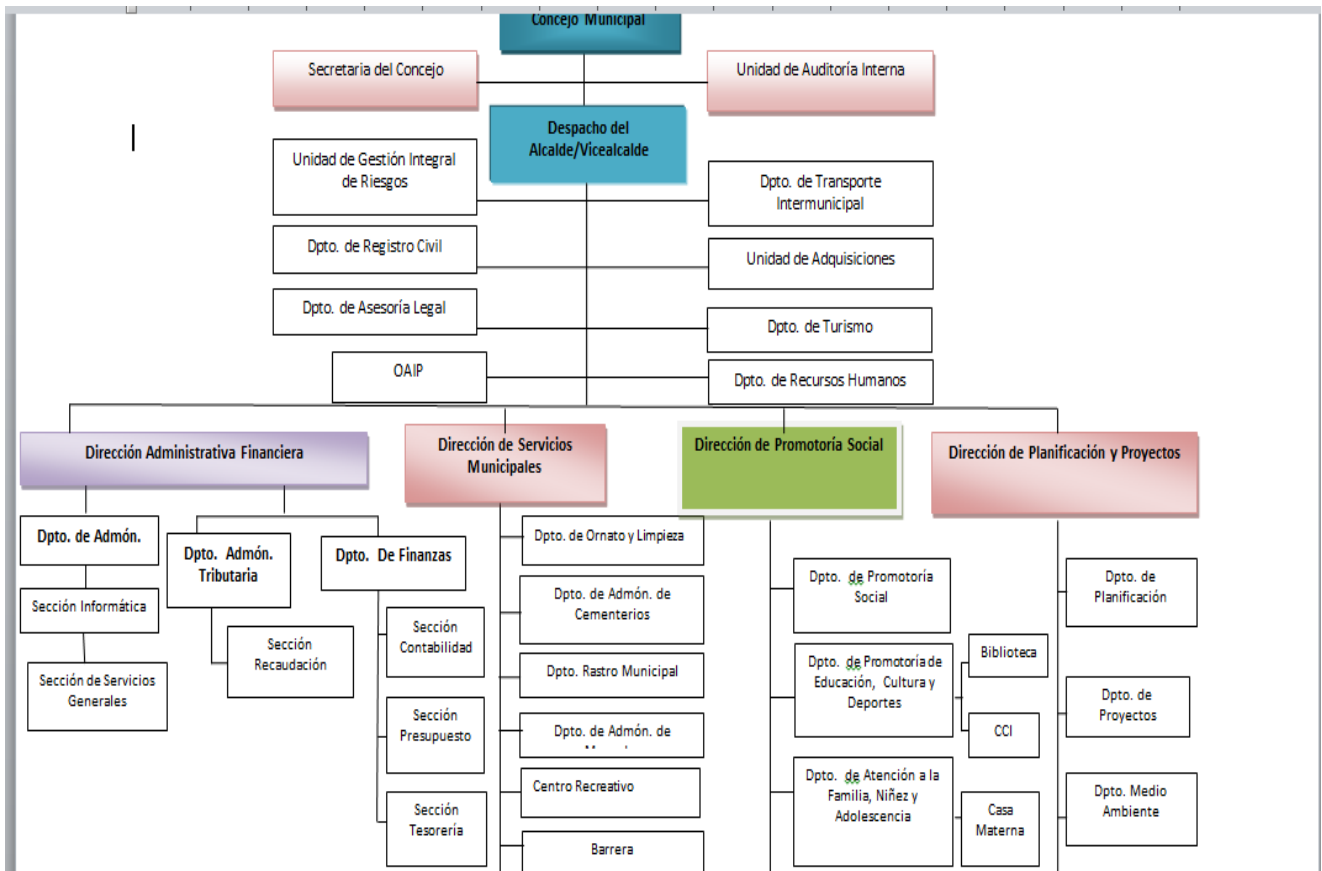
### 8.2 Cuadro operacionalización de variables

Variable	Sub variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Indicadores	Fuente	Técnica
Selección y reclutamiento del personal	Publicación de plaza vacantes, recepción de curriculum vitae, entrevista laboral, contratación	Conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencias, renunciaciones, despido o jubilaciones.	Procedimientos implementados para el proceso de reclutamiento y selección del personal reflejados en la encuesta a los servidores públicos y entrevista a responsables de áreas.	Mejor desempeño laboral, mejor atención al público con el cumplimiento de normas establecidas para los proceso de contratación y perfilación adecuada de los cargos	Responsable de área y servidores públicos	Encuesta y Entrevista

<p>Perfilación correcta de los cargos</p>	<p>Basado en las normas establecidas para el cumplimiento de requisito de cada cargo y función dentro de las áreas de municipalidad</p>	<p>Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio, nivel de estudio satisfactorio, experiencias, actitudes, instrucciones, conocimientos y características requeridas para el cargo.</p>	<p>Procedimientos Implementados Para el proceso Clasificación Adecuada y Correcta del Recurso Humano</p>	<p>Mejor Desempeño Laboral, Mejor Atención al Público, Cumplimiento de normas Establecidas</p>	<p>Dirección General Responsable De Contratación De Municipalidad Responsable De recursos Humanos</p>	<p>Entrevista a Responsable De recursos Humanos, y Responsable de Contratación</p>
---	---	--	--	--	---	--



Figura N° 5 Organigrama de la alcaldía del Cua



En esta parte se destaca el orden metodológico, a través del cual se estableció la manera de lograr destacar el resultado de los objetivos planteados en el trabajo, refiriéndose a la evaluación sobre el procedimiento de reclutamiento y selección, así como determinar estrategias para solucionar problema en el proceso de reclutamiento.

## 9.2. Tipo de investigación:

Esta investigación se desarrolló bajo un **enfoque mixto**, siendo un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento. El estudio de variables cuantitativas porque da a conocer el número de trabajadores existentes y datos estadísticos relacionados con la investigación, obtenidos a través de la aplicación de las técnicas de recopilación de información, entrevista y encuesta, de las cuales los resultados se reflejan en las gráficas detalladas en este documento.

Se aplica para determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la **encuesta y la entrevista**, y en enfoque **cualitativo** estudiando la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. (Medina, 2012)

Esta investigación es de **tipo descriptiva**, la cual se utiliza para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretendan analizar. La investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar los datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucra el mismo. (Universia, 2017)

Se implementó el método descriptivo, ya que se enfocó en conocer las características principales de todos los funcionarios y así evaluar la perfilación de cargos y adecuación de las normas de contratación de los servidores públicos de acuerdo al área en la que desempeña.

### **9.3 Población.**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. De tal manera se determinó la población de estudio del mismo universo por ser finito, la cual corresponde a 95 servidores públicos que componen la Alcaldía. Dentro de los cuales se realizó encuesta y entrevista a 10 jefes de áreas y 16 servidores públicos de la alcaldía del Cua.

#### **9.3.1 Muestra.**

Es un subconjunto fielmente representativo de la población. Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla (Arias, 1999).

En el municipio de El Cuá el estudio de la muestra a seleccionar se realizó en la Alcaldía Municipal, en sus diferentes áreas de trabajo los Cuáles proporcionaron información que será de gran utilidad para la investigación.

El muestreo aplicado es por **conveniencia**, es una técnica comúnmente usada, consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados por un criterio estadístico. (Ochoa, 2015)

#### **9.4 Informantes Claves**

La selección de la muestra se realizó con base a criterios establecidos a priori, con el propósito de garantizar la participación de aquellas personas que realmente aportaron con su experiencia y conocimientos, para entender el fenómeno, y así encontrarle respuesta a las cuestiones de investigación planteadas. La selección de la muestra se realizó de manera aleatoria, porque no se tomó en cuenta la edad, sexo o rasgos físicos.

##### **9.4.1 Unidad de análisis**

Son los elementos en los que recae la obtención de la información y que deben ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va aplicar la muestra para efectos de obtener la información.

En esta investigación los elementos a aplicar la muestra para obtener la información son.

- Jefes de área.
- Servidores públicos subordinados de las áreas.

#### **9.5 Técnicas de recolección de datos:**

Los instrumentos seleccionados fueron: la encuesta en profundidad y la entrevista, estas técnicas permitieron abordar con más detalle los aspectos que se proponían analizar según las cuestiones y propósitos de investigación, ayudaron a tener información que generaron los resultados de culminar esta investigación y ver si los objetivos se cumplen.



- **9.5.1 Encuesta:**

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma tríptico, grafica o tabla. (Kuby, s.f.)

- **9.5.2 Entrevista:**

La entrevista es un intercambio de ideas, opiniones, mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. (Concepto. De, s.f.)

## **9.6 Elaboración de instrumentos**

Guía de entrevista.

Se procedió a elaborar un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas dirigidas a jefes de área de la alcaldía municipal dichas preguntas se estructuraron conforme al tema investigado en apoyo con el Lic. Erick Silva, asesor legal de Carrera Administrativa, Sexta Región, tomando en cuenta la necesidad de saber la realidad de la municipalidad en cuanto al método utilizado para el reclutamiento y los recursos de ley existentes para realizar el proceso de reclutamiento y selección de servidores.

## **10. Etapas de la investigación**

### **10.1 Primera Etapa: Investigación documental**

La primera etapa para elaborar la investigación en la Alcaldía de el Cua es la investigación documental y revisión donde se llevó a cabo una serie de proceso para la obtención de información, donde se utilizaron fuentes indispensables para problemas investigativos como libros e internet; estos brindaron las bases para poder dar a una organización la información adecuada recolectada en los instrumentos.

Mediante la utilización de las fuentes secundarias, se permitió realizar el análisis exhaustivo de toda la documentación relativa a la formulación y al desarrollo de propuestas de mejoras al manual de funciones en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la municipalidad del Cuá en el segundo semestre del año 2018.

### **10.2 Segunda Etapa: Diseño de instrumentos**

En esta etapa se diseñaron instrumentos necesarios de acuerdo al tipo de investigación a realizar, se elaboró la encuesta, la Cuál se aplicó a los trabajadores de la Alcaldía Municipal del Cua durante el segundo semestre del año 2018. Con el objetivo de tener información acerca del conocimiento y aplicación del manual de funciones para un mejor desempeño laboral y así cumplir con los objetivos de la investigación. También se elaboró una guía de entrevista que se realizó a los jefes de áreas de la institución cuya información sirvió de complemento en la investigación.

### **10.3 Tercera Etapa: Trabajo de campo**

En un primer momento, se elaboró una ruta metodológica para la investigación Cuantitativa en correspondencia. En este proceso metodológico se realizaron encuestas personales dirigidas a actores claves para recolección de datos, un método con mayor profundidad, ya que en este transcurso hay confianza entre el encuestador y encuestado, debido a que los datos no están sujetos ni vinculados por segundas personas, esta técnica se dio en un ambiente agradable.

Un aspecto que es válido enfatizar es la identificación de los cambios significativos en el momento de que la municipalidad del Cuá aplica sus políticas con nuevas metodologías de reclutar y seleccionar que carecen de mucha información los servidores públicos al de optar a un puesto de trabajo en dicha municipalidad.

Esto permitió obtener argumentos brindados por las y los participantes que sustentan el abordaje y análisis en la investigación. La información obtenida fue proveniente de la encuesta realizada con los jefes de áreas y responsable de recursos humanos.

### **10.3.1 Selección del Director de Recursos Humanos**

Para la elección se tomó en cuenta al responsable que administra el departamento de recursos humanos, por tal razón se trabajó directamente con él, involucrándolo en esta investigación, siendo este un informante clave, debido a que brindó insumos que fueron aprovechados al momento de realizar la triangulación de la información obtenida, durante las entrevistas y las encuestas que se realizaron a los jefes de áreas y personal administrativo seleccionado a través del muestreo comprensivo o intencionado.

### **10.3.2 Selección de la muestra de trabajadores claves:**

Para seleccionar la muestra de los trabajadores, se utilizó el muestreo aleatorio a partir de la aplicación de una matriz que permitió la búsqueda y selección de los informantes. Es decir con la primera selección de la muestra, se redujo la cantidad de trabajadores que podrían participar.

### **10.3.3 Rol de los investigadores**

El rol que cada uno ha desempeñado como estudiante investigador ha sido equitativamente en las diferentes actividades que se ha realizado durante este proceso investigativo, se elaboró un plan establecido por el grupo de manera que cada uno conociera las actividades que se designaron y posteriormente llevarlas a cabo.

## **10.4 Cuarta Etapa: Elaboración de informe Final**

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta y la entrevista cumpliendo de esta manera con los objetivos específicos de la investigación y los datos fueron procesados en graficas que describen los resultados. Para la redacción del informe se tomó en cuenta la guía orientada por la universidad para la presentación del trabajo de seminario de graduación.

## **11. Fases de la Investigación**

### **11.1 Fase de Planificación:**

La etapa de planificación fue la etapa que consistió en elección del tema a investigar, planteándose de manera clara y objetiva, determinando así el problema de eje existente para su estudio y a su vez la formulación de los objetivos, elaboración de hipótesis, elaboración del diseño metodológico.

### **11.2. Fase de Comunicación de Resultados:**

La presente investigación está organizada por: Resumen, Introducción, Planteamiento del Problema, Objetivos, Marco Teórico, Diseño Metodológico, Los resultados obtenidos de la encuesta se procesaron a través del programa de Excel, y las entrevistas y encuestas en análisis de los datos cualitativos estos se procesaron apoyados de dos tipos de instrumentos antes mencionados, que son reflejados en los anexos., Conclusiones y Anexos.

## **X. Análisis y discusión de resultados.**

**En base al primer objetivo que consiste en describir los procedimientos de reclutamiento y selección de personal existentes dentro de la municipalidad, la discusión de resultados son los siguientes.**

### **Formas de contratación del personal**

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, se procedió a realizar un análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Alcaldía Municipal El Cua en el segundo semestre 2,018, para lo cual fueron aplicados los instrumentos de recolección de datos elaborados.

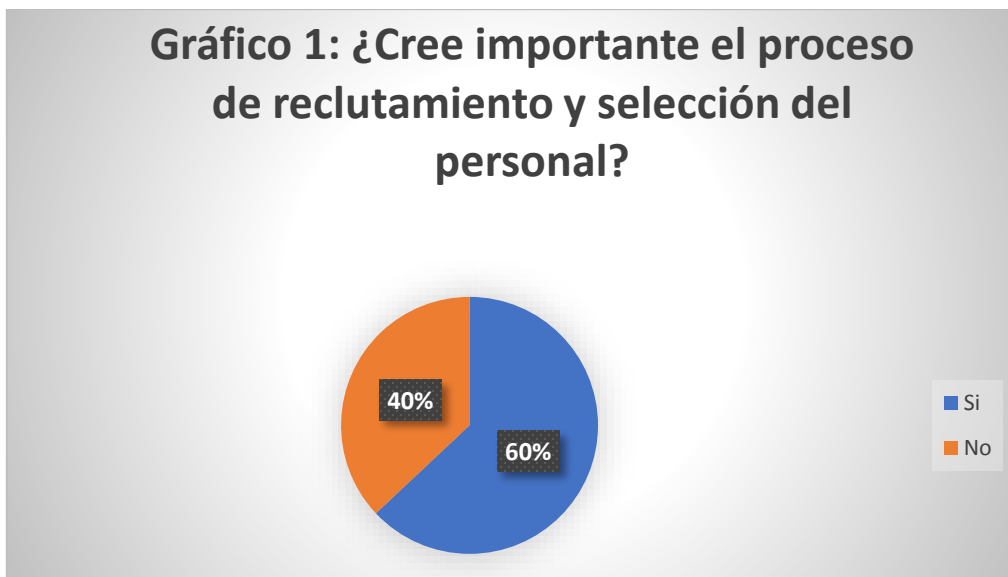
Las formas de contratación del personal que utiliza la alcaldía municipal de El Cuá según las encuesta aplicadas a los jefes de áreas y demás servidores públicos un 60 % afirmaron que antes de contratarlo en muy pocas ocasiones se realizan los procesos de ley adecuados y no da la continuidad a los requisitos de cargo para validar a quien está aplicando para la plaza disponible, sin embargo los ponen a realizar un periodo de prueba donde los capacitan aprendiendo a realizar sus actividades por la Cuál lo están contratando. La otra parte que es un 40% no realizó el proceso de contratación debido a que ya tenían experiencia, la Cuál la habían adquirido en otras empresas o alcaldías donde habían laborado anteriormente, esto escrito y referenciado en su curriculum vitae.

Se logró observar que la alcaldía del Cuá no realiza una adecuada forma de contratación de personal por motivos de que no recluta ni hace selección del personal, reduciendo el proceso de adiestramiento e inducción al personal, además de eso muchas veces el área de recursos humanos no tiene voto a la hora de contratar y esta área es la encargada del manejo de los requisitos por cargo a través de las fichas ocupacionales y su perfilación. Esto ocasiona que los servidores públicos electos en el proceso de contratación no cumplan con el rendimiento, eficiencia, y eficacia que la responsabilidad amerita y esto conlleva al sin número de despidos y renuncias en los diferentes periodos.

## 10.1 Gráficos de resultados entrevistas aplicadas.

### 10.1.1 Procedimientos de reclutamiento y selección de personal existentes dentro de la municipalidad.

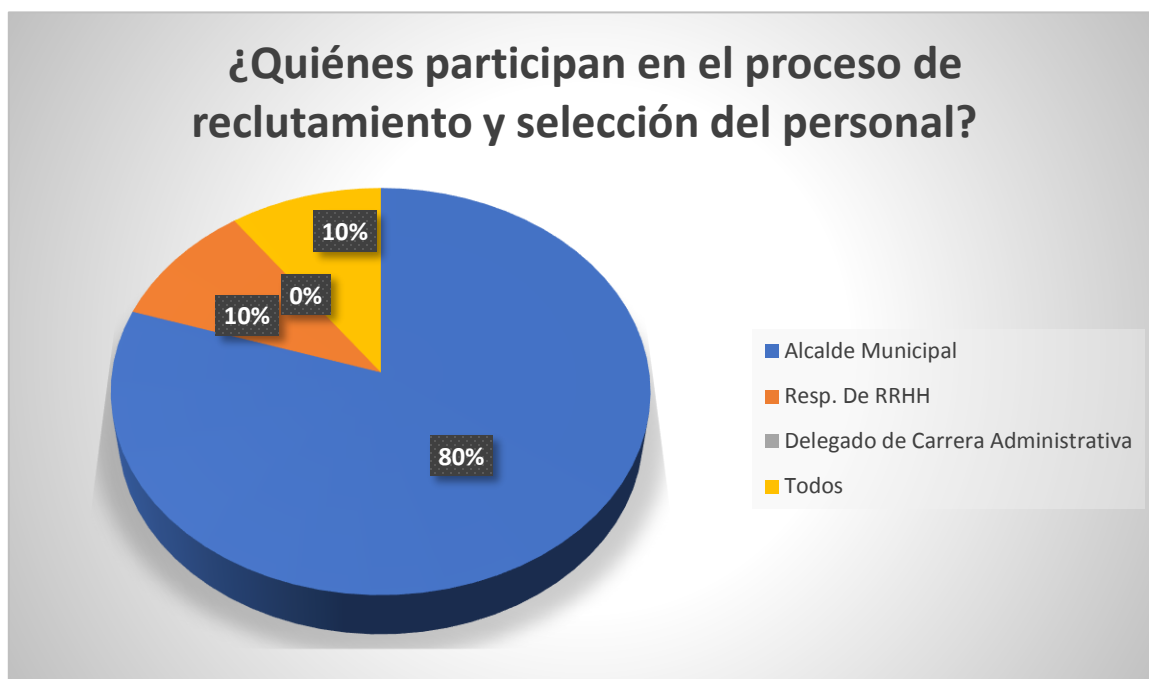
Gráfico 1



Fuente elaboración propia.

El 60% de los encuestados expresaron que si realizan un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal para optar a una plaza vacante en la municipalidad sería una manera eficiente de lograr un trabajo de calidad, tanto para la municipalidad de manera interna como para la población en general.

Grafico 2

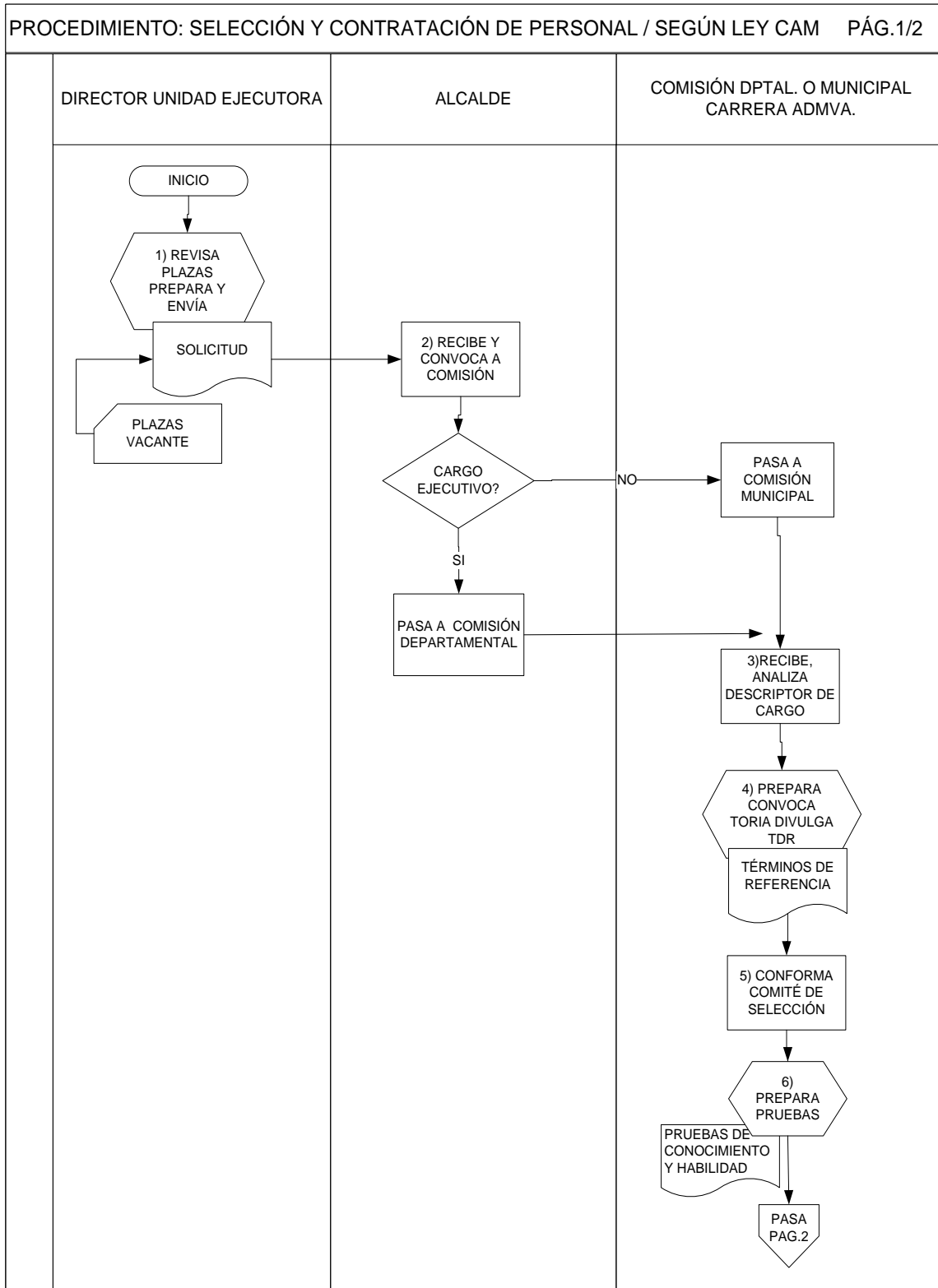


Fuente elaboración propia

Se manifiesta que el 80% de los entrevistados asegura que en el proceso de reclutamiento está presente la máxima autoridad Alcalde Municipal, el otro 10% se divide entre que únicamente está presente el Resp de Recursos humanos y el 10% restante asegura que en el proceso se encuentran los tres entes reguladores del proceso.

La municipalidad cuenta con un manual específico de reclutamiento y selección en el cual se menciona los pasos a seguir para el fiel cumplimiento de este proceso.

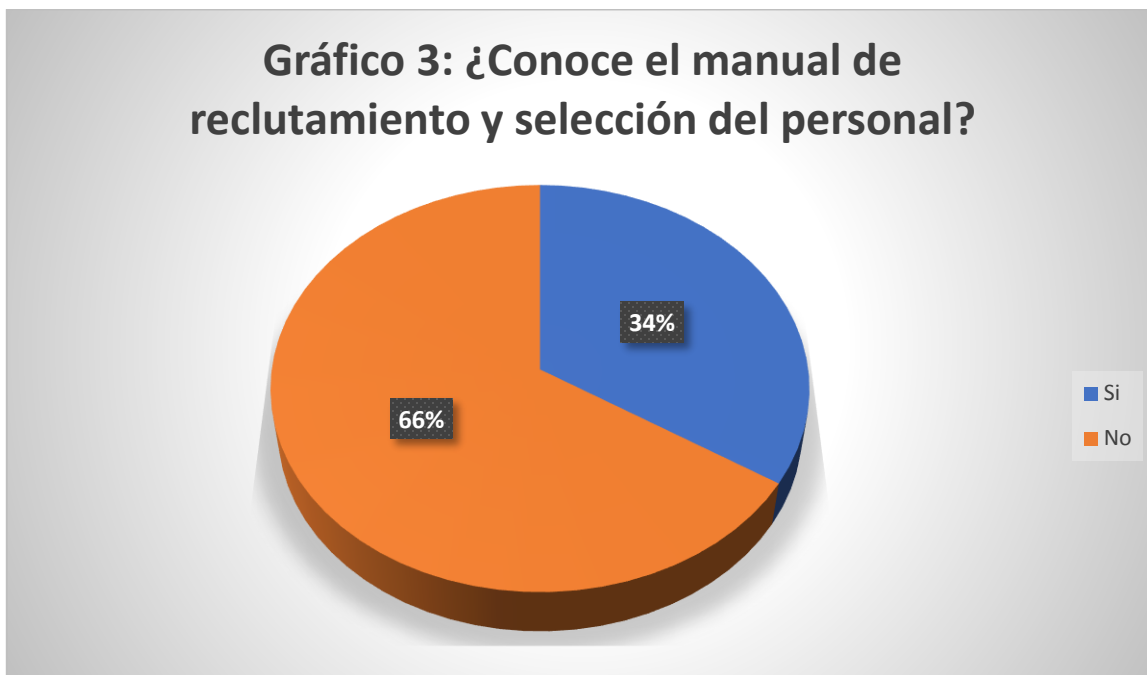
Grafico No 11



Fuentes Internas: Alcaldía del Cuá



Grafico 3



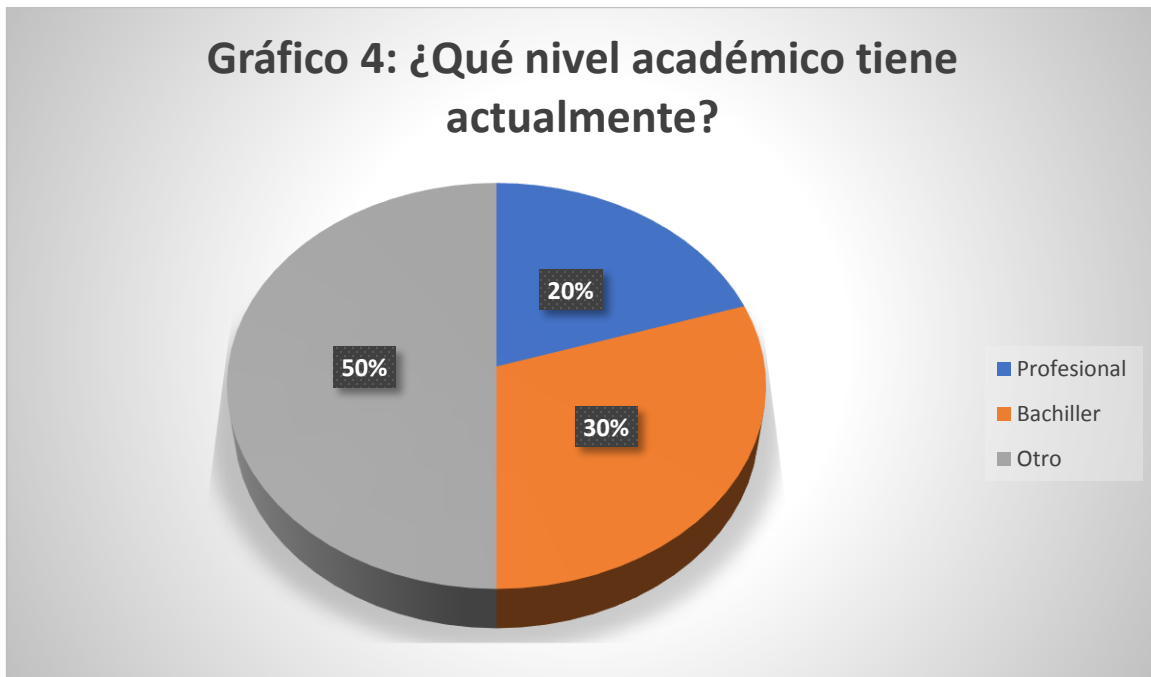
Fuente elaboración propia

En la actualidad existe un Manual que dirige la forma adecuada y legal para el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la municipalidad, sin embargo no es de conocimiento total de los servidores y sobre todo no es aplicado para realizar el proceso. Esto genera una dificultad en la selección adecuada del personal que estará a cargo de las diferentes áreas de la alcaldía, y a su vez genera un problema en la atención eficiente y eficaz a la población en general.

Para dar salida al segundo objetivo de esta investigación el cual consiste en Identificar las técnicas de control interno aplicadas en el proceso de selección de personal.

### 10.1.2 Identificar las técnicas de control interno aplicadas en el proceso de selección de personal.

Grafico 4



Fuente elaboración propia

Todo lo anterior reflejado en la encuesta, donde nos damos cuenta que los servidores públicos en su mayoría no tiene los estudios necesarios para cumplir con los requisitos que cada cargo sugiere.

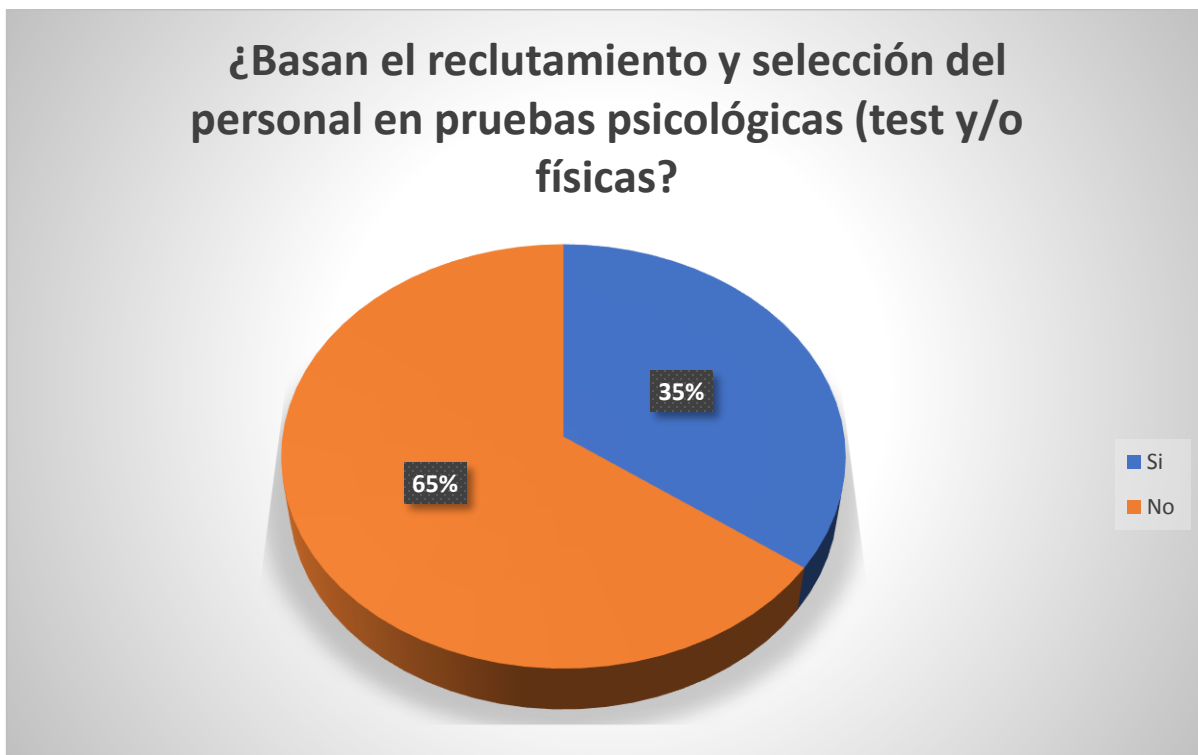
Grafica 5



Elaborado de Fuente Propia.

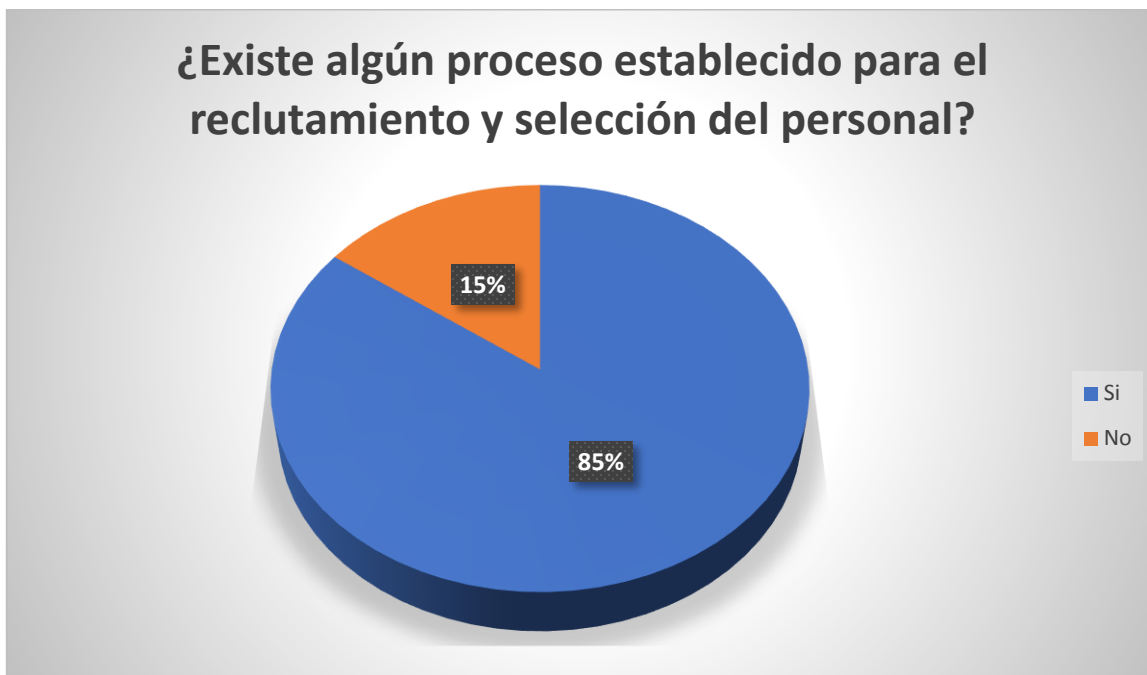
Según resultados de la entrevista nos damos cuenta que la municipalidad no realiza una publicación adecuada de las plazas vacantes y esto no permite que la población en general se entere y así lograr que la oferta de trabajo sea mejor aprovechada y que los interesados en la misma sean personas que cumplan con los requisitos de la plaza.

Grafica 6



Según el 35% de los servidores se aplican pruebas psicológicas en la entrevista de trabajo, sin embargo el 65% de los servidores expone que no se realiza ningún proceso de prueba psicológica dentro del proceso de reclutamiento, y que en la entrevista preliminar para la contratación únicamente se exponen los reglamentos de la municipalidad de manera verbal y los horarios establecidos.

Grafica 7



Elaborado de Fuente propia

Según la entrevista realizada el 85% acepta que si existe un Manual de reclutamiento y selección de personal, pero que no es aplicado a la práctica en la municipalidad.

Gráfica 8



Grafica 9



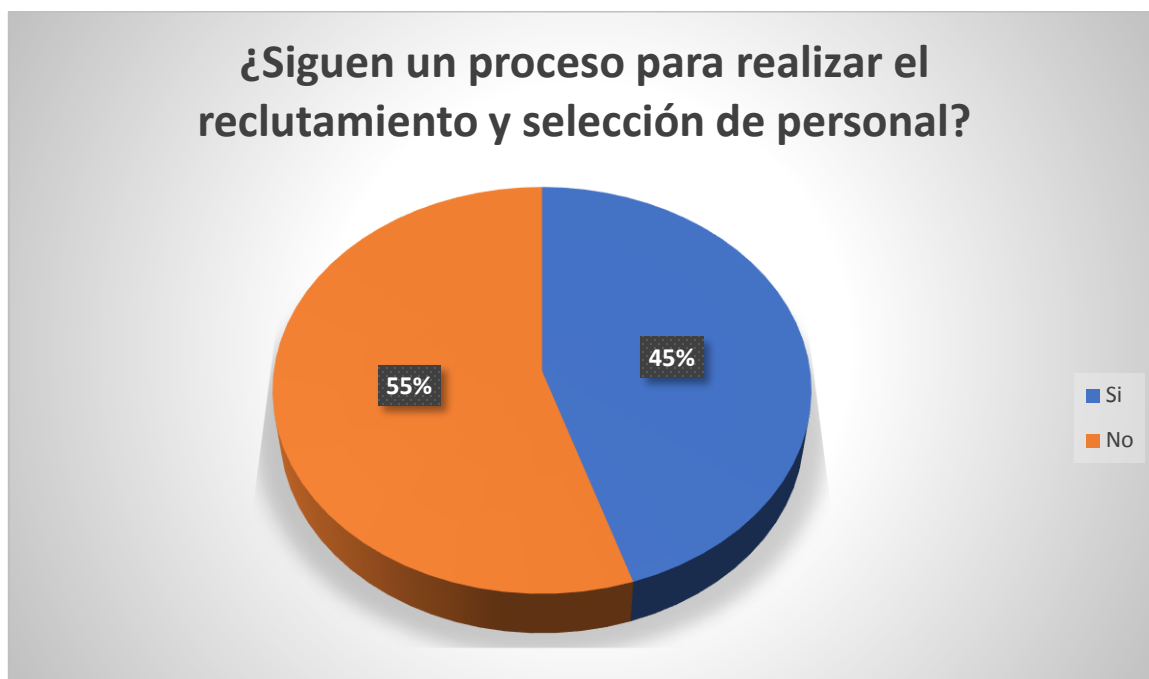
En la actualidad se realiza un procedimiento de reclutamiento de servidores muy poco adecuado a lo que el manual establece, debido a las diferentes estrategias políticas, los cargos ocupados dentro de la municipalidad son por afinidad, aunque no cumplan en totalidad con los requisitos.

## 10.2. Gráficos de resultados de Encuestas aplicadas

### 10.2.1 Proponer estrategias que permitan la aplicación efectiva del proceso de selección y reclutamiento de personal en la municipalidad.

Según los resultados que se encuentran en el proceso de encuestas realizadas a los servidores de las diferentes áreas de la municipalidad, se determinan los siguientes porcentajes de respuestas a las preguntas aplicadas con el fin de encontrar información veraz y acertada a la realidad del proceso de reclutamiento y selección de servidores.

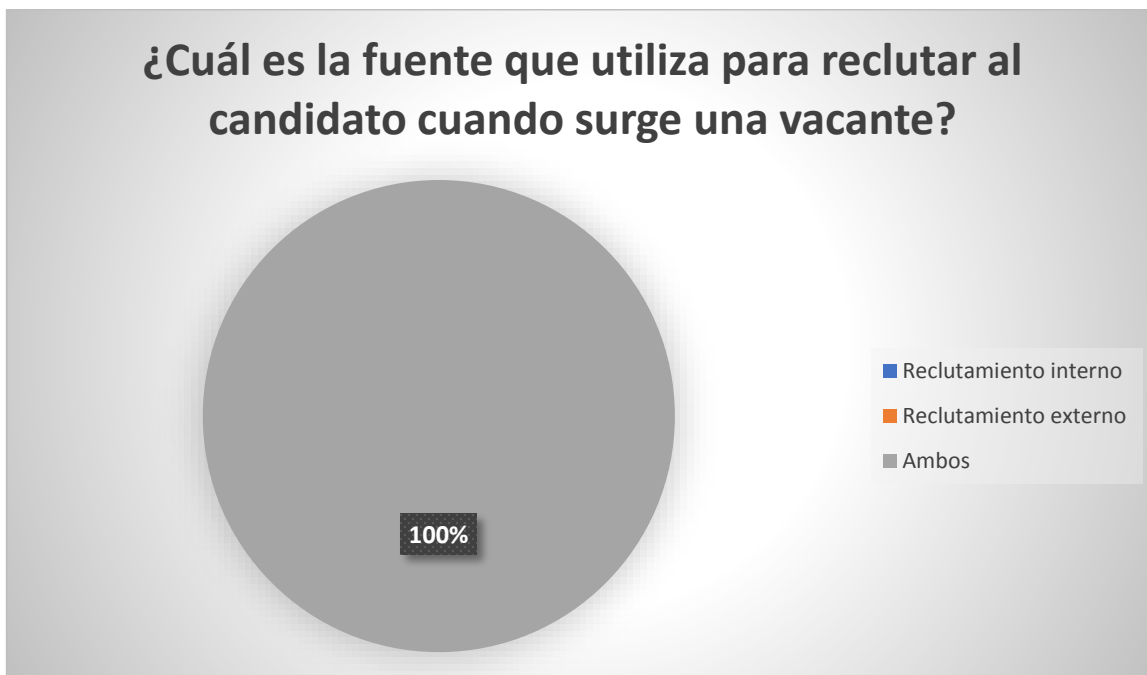
Grafica 10



En la encuesta realizada a los servidores de la municipalidad el 45% determina que si existe un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal, el 55% niega que este proceso sea ejecutado y dice que se hace un proceso de selección por afinidad y conveniencia a las autoridades principales.

Sin embargo, ellos sugieren que el proceso sea aplicado a través de las normativas y procedimientos existentes para evitar que se realicen contrataciones por afinidad y sin ningún fruto laboral, evitando así los malos procesos dentro de la municipalidad y la mala atención por falta de conocimiento de sus labores en las áreas destinadas para ejercer.

Grafica 11



Ambos procesos se utilizan, no de la manera que la ley establece a través de concursos y méritos pero si la municipalidad realiza movimientos de promociones y traslado de cargos para provisionar las plazas.



Grafica 12



El 82% de los servidores conocen el Manual de Reclutamiento y Selección de personal y saben cómo debería ser el proceso para optar a una plaza vacante dentro de la municipalidad, el 18% desconoce del mismo y alega que no han sido capacitados sobre cómo debería ser el proceso de contratación.

## **XI. Conclusiones**

La persona encargada de realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal dentro de la institución, debe hacer uso de los procesos propuestos, ya que estos incluyen los lineamientos técnicos para desarrollarlos de forma adecuada y así contratar al personal idóneo para cada plaza vacante, lo que le permitirá a la institución una mejor prestación del servicio, identificación del personal con su área de trabajo y aprovechamiento de los recursos.

Analizando los componentes de la misión se llegó a la conclusión de que el componente al Cuál se orienta la misión es la responsabilidad social ya que es un aspecto por el Cuál la municipalidad existe, esto se debe a la población lo que se puede confirmar a través de la opiniones de los trabajadores como de los contribuyentes Cuáles se identifican de manera positiva ,refiriéndose estos que la alcaldía es una institución socialmente comprometida con la población en pro de la satisfacción ciudadana.

Aunque con estos resultados obtenidos por ambos grupos encuestados son buenos en cierta forma, debería mejorarse para que no se conviertan en una debilidad para la institución por que en cierta manera no se cumpliría con la metas de la alcaldía, por ende es de suma importancia que como institución pública, promueva y dé a conocer los reglamentos y procesos administrativos vigentes en la municipalidad en programas de capacitaciones, talleres y reuniones.

Durante la entrevista, algunos directores o jefes de áreas ratifica que en la Municipalidad se trata cada día de hablar con la verdad, siendo la sinceridad un valor que se inculca a los trabajadores, para mantener la credibilidad y la posición de la población, mejorando el liderazgo de quienes guían al personal.

En el presente trabajo de investigación se construyó como objetivo general, la efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal el Cuá, Segundo semestre 2018. Para lograr tal propósito, se formularon los objetivos específicos

con el fin de determinar el cumplimiento de los procedimientos y regulaciones existentes en el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como se permitió identificar los elementos involucrados en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la cual se realizó una propuesta de estrategias que contribuyan al cumplimiento eficaz y efectivo en para mejorar el proceso de reclutamiento y selección y de esta manera mejorar el desempeño de las funciones del personal y la atención de los contribuyentes en la Municipalidad de la Alcaldía del Cuá.

En relación con el primer objetivo, se concluyó que:

**1. Proceso de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal el Cuá, Segundo semestre 2018.**

Se pudo comprobar la primera hipótesis, que en la Municipalidad del Cuá es la persona encargada de realizar la contratación de personal, no aplica los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas de forma adecuada, debido a que no cuenta con los lineamientos necesarios que lo orienten a realizarlos técnicamente, lo que ha permitido que la institución tenga deficiencias en la prestación del servicio, duplicidad de funciones, personal no identificado con la institución y desperdicio de recurso, lo que ha ocasionado aumento en los costos de la institución.

**2. Describir los procedimientos de reclutamiento y selección de personal existentes dentro de la municipalidad.**

Dentro del proceso de selección que la institución utiliza para la contratación de su personal, se realiza solo una entrevista que el gerente de recursos humanos ejecuta de acuerdo a su experiencia y conocimiento del puesto, ya que; carece de una estructura formal actualizada, lo cual impide conocer a fondo los conocimientos, destrezas y otros aspectos relevantes del candidato.

El gerente de recursos humanos conjunto con el asesor financiero llevan a cabo el reclutamiento por medio de la técnica de referidos por empleados municipales o por conocidos y algunos afiches o notas dentro de la institución, lo que limita seriamente a la atracción de candidatos potencialmente calificados y aptos para el puesto.

3-Identificar las técnicas de control interno aplicadas en el proceso de selección de personal.

La institución no realiza una inducción adecuada que le permita al nuevo colaborador familiarizarse con la misma, esto impide que el colaborador identifique las relaciones laborales que debe tener, sus responsabilidades y sus atribuciones dentro de la institución

1. Proponer estrategias que permitan la aplicación efectiva del proceso de selección y reclutamiento de personal en la municipalidad.

A los aspirantes de una plaza vacante no se les realiza ningún tipo de verificación de referencias antes de contratarlos. Lo que le impide a la empresa corroborar la información presentada por los mismos. Además de la aplicación correcta del Manual de reclutamiento y selección del personal de la municipalidad del Cua.

## **XII. Recomendaciones**

- Es conveniente utilizar los descriptores de puestos como una guía básica para la implementación de los procesos de reclutamiento y selección.
- Es necesario que la publicación de una plaza vacante sea elaborada técnicamente y contenga la información completa, así mismo se recomienda la utilización de medios como afiches interno, externos y anuncios de prensa para poder atraer al número adecuado de aspirantes y seleccionar al candidato que llene los requisitos del puesto.
- La persona encargada de realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal dentro de la institución, debe hacer uso de los procesos propuestos, ya que estos incluyen los lineamientos técnicos para desarrollarlos de forma adecuada y así contratar al personal idóneo para cada plaza vacante, lo que le permitirá a la institución una mejor prestación del servicio, identificación del personal con su área de trabajo y aprovechamiento de los recursos.
- A las personas encargadas del proceso de selección se les sugiere la aplicación de dos tipos de entrevista estructuradas, una entrevista inicial la cual permitirá obtener información importante y adicional a lo expuesto por el candidato en su currículum vitae y una entrevista final que les facilitara los conocimientos y habilidades que posee el candidato.
- Para una adecuada inducción se recomienda tener una reunión informal de un máximo de quince minutos para presentar al nuevo empleado con sus compañeros, jefes y subordinados. El nuevo personal debe ser presentado por su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo, y encárgale a alguien que le dé la bienvenida por parte del grupo de trabajo.

- Se propone la contratación de una empresa especializada en verificaciones laborales y personales únicamente para los puestos administrativos, esto será de beneficio para la institución ya que tendrá datos confiables y certeros del candidato a contratar. Para los puestos técnicos se recomienda la implementación del mismo proceso a un largo plazo según las posibilidades económicas de la institución.
- Se recomienda que este proceso sea a través de convocatorias públicas para que se pueda hacer un concurso limpio y sobre todo logrando el objetivo del proceso que es reclutar personal con el perfil y la calidad necesaria para la ejecución de sus labores.
- Se recomienda se realicen capacitaciones entre los servidores a fin de presentar y dar a conocer los procedimientos de control interno que están vigentes en la municipalidad, tanto para el proceso de contratación como para los demás, y de esta manera todos podrán participar y utilizar esta información para un mejor comportamiento y cumplimiento de obligaciones dentro de la alcaldía.

## **XI. Bibliografía**

- Cárcamo, L. R. (2016). *Propuesta de mejoras al manual de organizacion y funciones/Tabacalera Perdomo S,A*. Estelí: Seminario de Graduación.
- Concepto.de. (s.f.). Obtenido de <https://concepto.de>
- Duoc, P. (2018). *www.duoc.cl*. Obtenido de [www.duoc.cl](http://www.duoc.cl): [www.duoc.cl](http://www.duoc.cl)
- Fernando Fernández. (31 de 07 de 2009). *blogspot.com*. Obtenido de [blogspot.com](http://blogspot.com): [adminisrtracionenteoria.blogspot.com](http://adminisrtracionenteoria.blogspot.com)
- González, M. &. (25 de 01 de 2010). *gestipolis*. Obtenido de [gestipolis](http://gestipolis.com): [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)
- Kuby, R. J. (s.f.). Obtenido de <https://es.m.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
- Lanuz&Torres. (2015). *Wikiedia*. Obtenido de Wikipedia: <https://wikipedia.org>
- López, M. B. (2002). *monografias.com*. Obtenido de <https://m.monografias.com/trabajo82>
- Medina, M. I. (2012). *eumed.net*. Obtenido de [eumed.net](http://eumed.net): [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- MUNICIPAL, C. A. (NOVIEMBRE de 2012). *MANUAL DE SELECCION, PROMOCION Y TRASLADO DE PERSONAL. MANUAL DE SELECCION, PROMOCION Y TRASLADO DE PERSONAL*. MANAGUA, NICARAGUA.
- Ochoa, C. (29 de Mayo de 2015). Obtenido de [www.netquest.com](http://www.netquest.com)
- Universia. (04 de septiembre de 2017). *Universia Consta Rica*. Obtenido de [noticias universia](http://noticiasuniversia.com): [www.universia.net](http://www.universia.net)
- Wherther. (2001). *www.google.com*. Obtenido de Google: [www.google.com/imagenes](http://www.google.com/imagenes)
- Wikipedia. (s.f.). *Empresa*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

# ANEXOS



### Anexo N°1. Cronograma de Actividades

No	ACTIVIDAD	LUGAR	TIEMPO/ FECHA	HERRAMIENTAS
01	Propuesta del tema	Alcaldía El Cua	Agosto 2017	Consenso entre los integrantes
02	Entrevista con Alcalde Municipal El Cua para obtener la autorización de la aplicación del trabajo en la municipalidad	Alcaldía El Cua	Septiembre 2017	Carta de Solicitud de despacho, reunión personal
03	Antecedentes	UNAN Farem Estelí, Biblioteca	Septiembre 2017	Tesis y estudios archivados en la biblioteca, páginas de internet
04	Búsqueda de información sobre investigaciones similares para la creación de los antecedentes	Alcaldía El Cua	Septiembre 2017	Tesis y estudios archivados en la biblioteca, páginas de internet
05	Creación de objetivos y planteamiento del problema	Alcaldía El Cua	Septiembre 2017	Consenso con tutor, integrantes, basados en el planteamiento del tema
06	Elaboración de justificación	Alcaldía El Cua	Septiembre 2017	Estudios realizados anteriores y problemáticas existentes en la municipalidad en el proceso
07	Estructura y elaboración	Alcaldía El Cua	Octubre ,	Investigaciones en

	de marco teórico		Noviembre	páginas de internet, estudios realizados.
08	Formulación de hipótesis	Alcaldía El Cua	Noviembre	Consenso con integrantes y tutor
09	Corrección de objetivos y planteamiento de problema	Alcaldía El Cua	Noviembre	Según el estudio dentro de la municipalidad, se realiza con los integrantes y apoyo de responsable de área RRHH de la alcaldía.
10	Elaboración de diseño metodológico	Alcaldía El Cua	Diciembre	Caracterización de Alcaldía Municipal El Cua, Fuerza laboral y Manual de selección de personal.
11	Corrección de diseño metodológico y corrección de marco teórico	Alcaldía El Cua	Diciembre	Caracterización de Alcaldía Municipal El Cua, Fuerza laboral y Manual de selección de personal, Tesis de Tabacalera Estelí, Páginas de internet
12	Corrección del trabajo en general para su presentación final	Alcaldía El Cua	Septiembre 2018	Ayuda del tutor
13	Defensa de investigación aplicada	Alcaldía El Cua	Septiembre 2018	Ante el tutor

14	Recopilación/ confirmación de información general del área.	Alcaldía El Cua	1 semana	Protocolo y caracterización de la alcaldía.
15	Correcciones de diseño metodológico por cambio de muestra	Alcaldía El Cua	1 semana	Seminario de graduación, tutoría asignada
16	Revisión de forma y redacción o del trabajo	Alcaldía El Cua	1 semana	Seminario de graduación, tutoría asignada
17	Revisión y adecuación de instrumentos	Alcaldía Cuá	2 semana	Protocolo
18	Aplicación de entrevistas y encuestas.	Alcaldía Cuá	3 semana	Formatos de instrumentos, lapiceros, papel, tablas clan.
19	Observación de actividades cotidianas de servidores públicos	Alcaldía Cuá	4 semana	Formato de Observación Lapiceros, papel, Tablas Clan
20	Procesamiento y análisis de datos	Alcaldía Cuá	5 semana	Computadora, calculadora, Lapiceros, papel.
21	Realización de conclusiones, preparación del documento	Alcaldía Cuá	6 semana	Computadora, Lapiceros, papel, carpetas.
22	Presentación del Diagnóstico	Unan Farem Estelí	Sexto encuentro	Computador Data show

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N°2 ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS

### ENTREVISTA A JEFES DE ÁREA.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM - ESTELI

#### Guía de Entrevista

Dirigida a  
Responsables de áreas  
Alcaldía Municipal de El Cuá.

Estimados Responsables de áreas de la municipalidad del Cuá, actualmente somos estudiantes del 5to. Año de la carrera de Administración de Empresas, tenemos como objetivo llevar la tesis sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal Alcaldía del Cuá II semestre del año 2018 por tanto le solicitamos su valiosa colaboración en la atención a la presente entrevista para poder recopilar información que es de mucha importancia para nuestra investigación.

Agradeciéndole de ante mano su valiosa colaboración para con nosotros.

#### I. Datos generales

1. Sexo de referencia:

a) Masculino: \_\_\_\_\_

b) Femenino: \_\_\_\_\_

2. Ocupación \_\_\_\_\_

3. Años laborados:


- a) 1 a 2 años:
- b) 3 a 5 años:
- c) 6 a 7 años:
- d) 8 a 9 años:
- e) 9 a más años:

## **II. Diagnostico organizacional**

- 1) ¿Cree importante el proceso de reclutamiento y selección del personal porque?
- 2) Qué profesión tiene actualmente?
- 3) Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?
- 4) ¿Conoce el manual de reclutamiento y selección del personal?
- 5) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la aplicación del manual de reclutamiento y selección del personal?
- 6) ¿Qué medios utiliza frecuentemente la alcaldía para dar a conocer la oferta de trabajo? (periódico, radio, televisión, anuncios en papel bond o internet?)
- 7) ¿Basan el reclutamiento y selección del personal en pruebas psicológicas (test y/o físicas)?
- 8) ¿Quiénes participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal?
- 9) ¿Quiénes son las personas encargadas de tomar la decisión final de la contratación?
- 10) ¿Existe algún proceso establecido para el reclutamiento y selección del personal?
- 11) ¿El proceso metodológico de reclutamiento y selección del personal que han utilizado durante los últimos seis meses en la municipalidad ha sido efectivo?
- 12) ¿Qué medidas recomienda para realizar mejoras al proceso de reclutamiento y selección del personal de la municipalidad?

- 13) Cuándo realiza este procedimiento de reclutamiento y selección lo realizan de acuerdo al perfil del puesto?
- 14) De qué forma están involucrados en el momento de la realización del proceso de reclutamiento y selección del personal?

**GRACIAS,**

## Anexo N°3 ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS



### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA FAREM- ESTELI GUIA DE ENCUESTA.

#### Dirigida a Servidores Públicos de la Alcaldía Municipal del Cuá Departamento de Jinotega.

Estimados servidores Público de la Alcaldía Municipal del Cuá, actualmente somos estudiantes del 5to. Año de la carrera de Administración de Empresas, tenemos como objetivo llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal segundo semestre del año 2018 por tanto le solicitamos su valiosa colaboración en la atención a la presente encuesta esto para poder recopilar información estadística que será de mucha importancia para nuestra investigación y todos los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad los cuales se maneja con mucha discreción.

Agradeciéndole de ante mano su valiosa colaboración para con nosotros.

**Instrucciones:** Marque con una “X” en el espacio que se le pide, valorando los aspectos que usted considera adecuados, de acuerdo a su nivel de importancia y escala de valoración.

#### I. Datos generales.

Encierre en un círculo lo que se le pide a continuación:

1. Sexo de referencia:

c) Masculino: \_\_\_\_\_

d) Femenino: \_\_\_\_\_

3. Cargo \_\_\_\_\_

4. Años laborados en la Alcaldía.

- a) 1 a 2 años: \_\_\_\_\_
- b) 3 a 5 años: \_\_\_\_\_
- c) 6 a 7 años: \_\_\_\_\_
- d) 8 a 9 años: \_\_\_\_\_
- e) 9 a más años: \_\_\_\_\_

1¿Siguen un proceso para realizar el reclutamiento y selección de personal?

Si  No

Si su respuesta es sí, ¿Cómo es ese proceso?\_

2¿Posee la municipalidad una unidad o persona encargada de Recursos Humanos?

Si  No

3¿Cuál es la fuente que utiliza para reclutar al candidato cuando surge una vacante?

Reclutamiento interno  Reclutamiento externo  Ambos

4¿Poseen un manual de reclutamiento y selección de personal?

Si  No

5¿Tienen un manual de descripción de puestos?

Si  No

6¿Cuándo necesitan contratar al recurso humano, tienen definidas las competencias requeridas para el puesto?

Si  No

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son esas competencias?

---

---

7¿Considera importante el proceso de reclutamiento y selección del personal en la



municipalidad?

Si  No

8¿Cree importante anexar en el curriculum el record de policía si su repuesta es no ¿explique?

Si  No

9 ¿Conoce el organigrama? ¿Cree que esta adecuado a la municipalidad?

Si  No

9¿Existe políticas de reclutamiento para servidores públicos internos?

Si  No

10 ¿Considera que el manual de reclutamiento y selección esta adecuado a la municipalidad?

Si  No

11 ¿Existe políticas de reclutamiento para servidores públicos internos? Si  No

#### **Anexo N°4 MEMORANDUM**

A: Responsable de Recursos Humanos

De: Alcalde/sa Municipal de El Cua.

Fecha: 19/03/2018

Asunto: Provisión de Plaza para cargo Ejecutivo (Concurso mixto de Mérito-Oposición).

---

Estimada/o Cra (o):

Por este medio, le instruyo provisionar una (1) plaza, para el cargo de \_\_\_\_\_, cumpliendo los procedimientos establecidos en la Ley N° 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal y Manual de Procedimientos, Selección, Promoción y Traslado de Personal.

Adjunto:

1. Estructura de Cargos y plaza vacante aprobada por el Concejo Municipal.

Cc: Comisión Municipal de CAM.

## Anexo N°5 Notificación de Preselección

Lugar y fecha

Cros. Comisión Municipal de xxxx  
Cargo  
Sus manos

Estimados Cros.  
Comisión Departamental de CAM de Jinotega

Por este medio, les remito listado de preseleccionados, y listado de descalificados para xxx plaza el cargo de xxx, para su debida notificación.

Sin más que agregar, le saluda.

Firma de los miembros del Comité de Selección

### ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CUA

#### **Notificación a aspirantes que fueron pre seleccionadas en el concurso de méritos de cargos de base publicado el medio de comunicación xxxx del xxx al xxx de xxxx.**

En la ciudad de \_\_\_\_\_, a la hora detallada en el cuadro de abajo del día xxxxx de xxxx del xxx, yo \_\_\_\_\_, identificada con cédula de identidad nicaragüense \_\_\_\_\_, en correspondencia con las funciones del cargo que actualmente ocupo como \_\_\_\_\_ de Recursos Humanos de la Alcaldía, estuve en la oficina de recepción, haciendo llamadas telefónicas desde el número xxxx a los Aspirantes que conforme el proceso de provisión de plazas establecidos en el Arto. 45 Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal fueron pre - seleccionadas para continuar con el proceso de convocatoria para el puesto de xxxx. Las aspirantes se presentaran el día xxxxx de xxxx para entrevistas a la hora establecida.

#### **Listado del personal pre seleccionado a los puestos de base.**

No	Nombre y Apellidos	Cargo al que aspira	Hora de Entrevista	No. De Teléfono del Aspirante	Quien Recibió Llamada	Hora de Llamada
1						

Leída que fue la presente ratifico y firmo en un (01) folio útil.

\_\_\_\_\_  
Firmas de Comisión Departamental

\_\_\_\_\_  
Resp. De Recursos Humano

## Anexo N°6 Notificación de Descalificación

### ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CUA

#### **Notificación a aspirantes que fueron descalificados en el concurso de méritos de cargos de base publicados en el medio xxxx del xxx de xxxx**

En la ciudad de XXXX, a la hora detallada en el cuadro de abajo del día XXX de XXX del XXX, yo \_\_\_\_\_, identificada con cédula de identidad nicaragüense \_\_\_\_\_, en correspondencia con las funciones del cargo que actualmente ocupo como \_\_\_\_\_ en la Alcaldía, estuve en la oficina de recepción, realizando llamadas telefónicas desde el número \_\_\_\_\_ a los Aspirantes que conforme el proceso de provisión de plazas, fueron descalificados del proceso por no cumplir con la forma del proceso de base para el puesto de \_\_\_\_\_.

#### **Listado del personal que aspiró a los puestos directivos.**

No	Nombre y Apellidos	Cargo al que Aspiraba	No. De Teléfono del Aspirante	Quien Recibió Llamada	Hora de Llamada
1					
2					
3					
4					
5					

Leída que fue la presente ratifico y firmo en dos (02) folios útiles.

\_\_\_\_\_  
Comisión Departamental de CAM  
RRHH

\_\_\_\_\_  
Responsable de

## Anexo N° 7 Proceso de provisión de puesto

### ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CUA

#### Programación de entrevista para el cargo de xxxx en el área xxx Cargo ejecutivo

N°	HORA	ACTIVIDAD
1	1:30 pm - 2:00 pm	Entrevista Focalizada a: Nombres y Apellidos. (Cargo)
2	2:00 pm - 2:30 pm	Entrevista Focalizada a: Nombres y Apellidos. (Cargo)
3	2:30 pm - 3:00 pm	Entrevista Focalizada a: Nombres y Apellidos. (Cargo)
4	3:00 pm - 3:30 pm	Entrevista Focalizada a: Nombres y Apellidos. (Cargo)
5	3:30 pm - 4:00 pm	Entrevista Focalizada a: Nombres y Apellidos. (Cargo)

N°	HORA	ACTIVIDAD	NOMBRES DE LOS ASPIRANTES
1	1:30 pm - 2:00 pm	Prueba escrita: test, opción múltiple,	
2	2:00 pm - 2:30 pm	Prueba escrita: conocimientos, etc.	

**Anexo 8:** Edificio Alcaldía Municipal El Cua.



Fuente propia

**Anexo 9. Servidor Público**

Lic. Gladis Suarez

Área de Finanzas

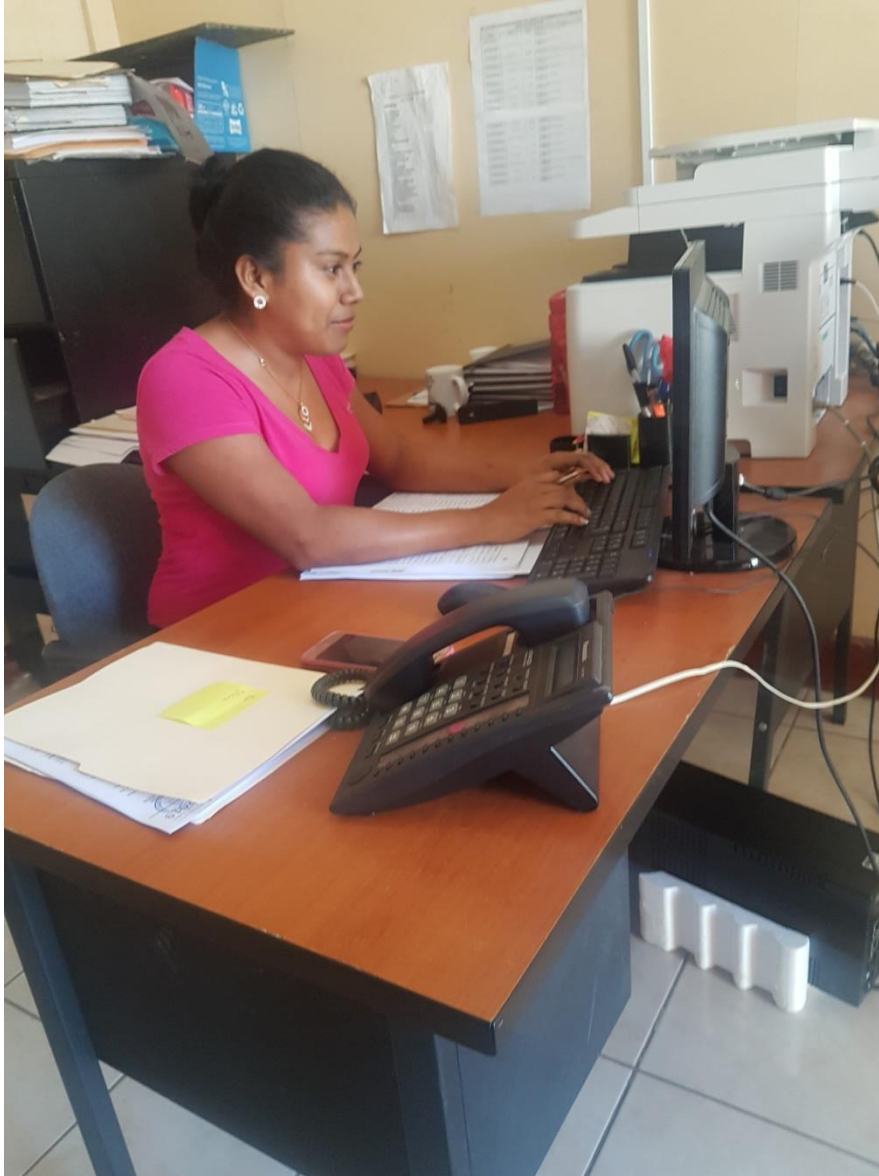


Fuente propia.

**Anexo 10: Servidor Público**

Lic. Yolanda Benavides

Secretaria de Despacho de Alcalde Municipal



Fuente propia.



**Anexo 11** Servidor Público

Ing. Jorge Centeno

Técnico Tributario

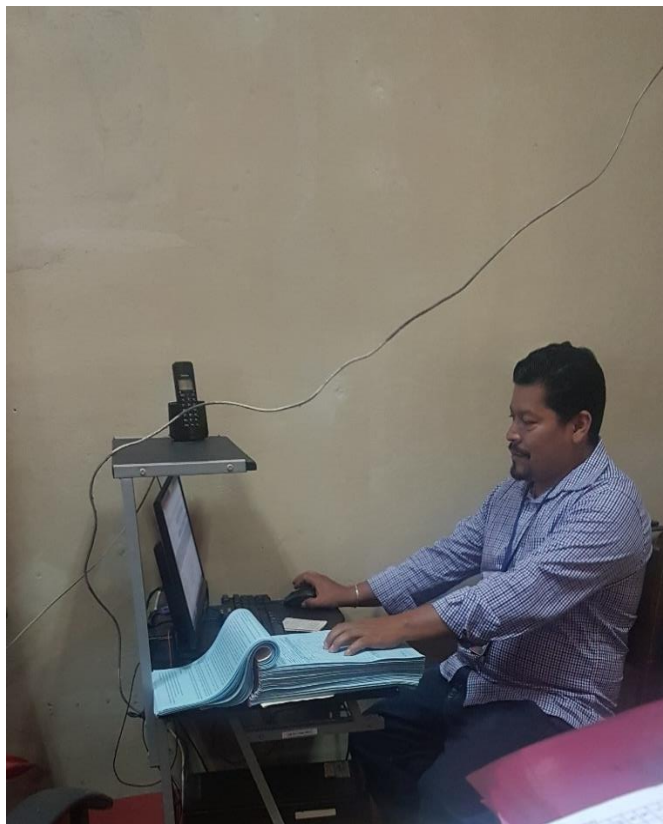


Fuente propia.

**Anexo 12** Servidor Público

Sr. Alfredo Dávila

Fiscal Tributario

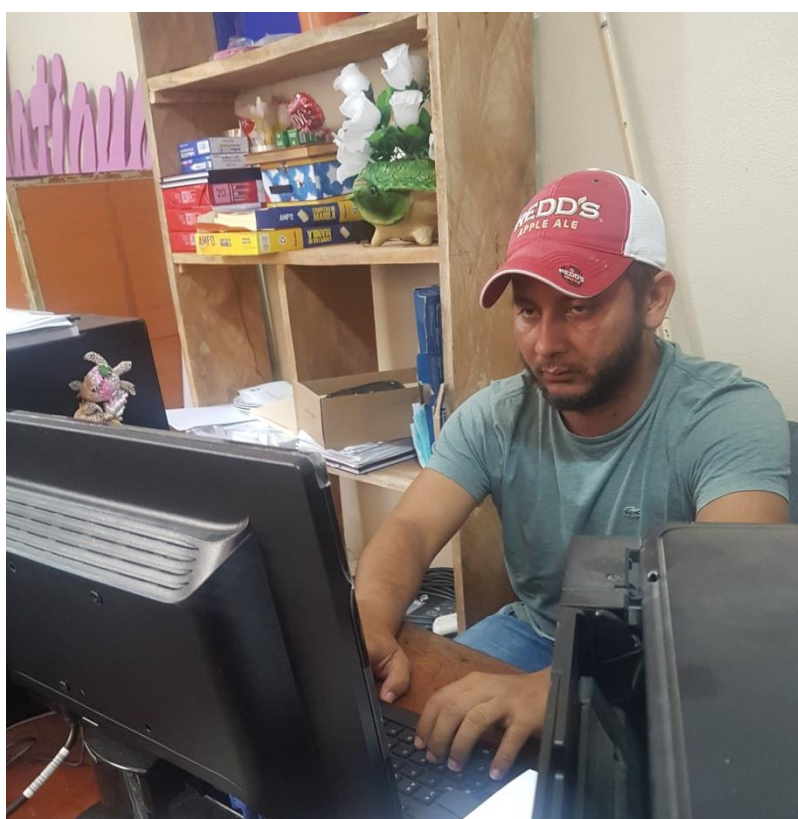


Fuente Propia

**Anexo 13** Servidor Público

Sr. Isaac Benavidez

Técnico de las escuelas de oficios

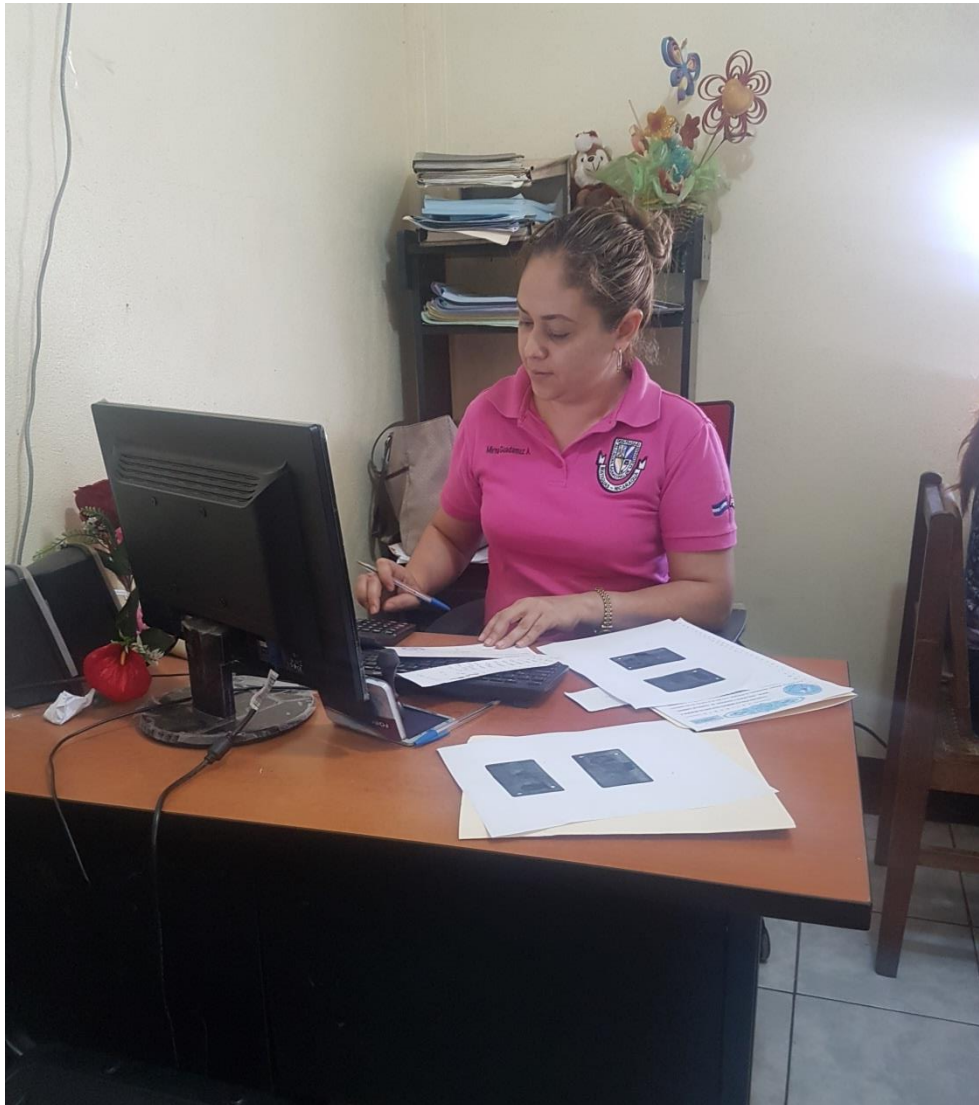


Fuente Propia

**Anexo 14** Servidor Público

Sra. Mirna Guadamuz Angulo

Técnico de Administración Tributaria



Fuente Propia