

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN- MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TITULO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**SUBTITULO: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL  
PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL EL CRUCERO**

**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA  
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**Nº Carnet**

**Br. Ericka Fabiola Acuña Castañeda**

**13800041**

**Br. José Noel López Ortiz**

**13800085**

**Tutor:** Lic. Lorena Aguilar Scampini

Managua, 30 de Junio 2017

**TITULO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**SUBTITULO: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL  
PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL EL CRUCERO**

## DEDICATORIA.

El presente documento es la representación del examen final para la culminación de mis estudios profesionales como Lic. En Administración de Empresa, aquí plasmo todo mi esfuerzo, dedicación y empeño; en donde a lo largo de este proceso muchas personas se han visto involucradas directa e indirectamente conmigo, las cuales también se esforzaron brindándome todo su apoyo para finalizar mis estudios, a quienes deseo dedicarles muy especialmente mi trabajo como son;

En primer lugar a mi Dios.

Porque me ha dotado de inteligencia, sabiduría y paciencia para llegar hasta el final, y que me ha dado la vida y nunca me ha dejado sola ni un momento.

A mis padres, hermanos y esposo.

Quienes han sido mi mayor apoyo, quienes con mucho cariño, sacrificio y esfuerzo, lograron darme lo que más necesitaba para poder culminar mis estudios.

A mi compañero; José Noel López Ortiz.

El cual me brindó ánimo para seguir adelante, y finalizar mis estudios.

A mis hijos; Erick Emmanuel y Walter Sebastián Castellón Acuña.

Quienes han sido mi motor e inspiración para llegar al final.

En especial a la Carrera Administrativa por su gestión ante las Universidades públicas y de prestigio como lo es la UNAN/RUCFA. De igual manera a sus maestros quienes gracias a ellos adquirí todos los conocimientos a lo largo de este proceso que me formo como profesional.

Bra. Ericka Fabiola Acuña Castañeda.

## DEDICATORIA.

El presente documento es la representación del examen final para la culminación de mis estudios profesionales como Lic. En Administración de Empresa, aquí plasmo todo mi esfuerzo, dedicación y empeño; en donde a lo largo de este proceso muchas personas se han visto involucradas directa e indirectamente conmigo, las cuales también se esforzaron brindándome todo su apoyo para finalizar mis estudios, a quienes deseo dedicarles muy especialmente mi trabajo como son:

En primer lugar a dios, quien ha formado parte de mi preparación porque cada mañana me da un día más de vida y junto a ello la sabiduría, el deseo, fe y perseverancia para llegar hasta el final.

A mi esposa e hijos: Fernanda Saleth y Marcos Noel López Acuña, quienes han sido mi motor de e inspiración.

A mi mama: Vicenta Dolores Ortiz Rivera, quien es la persona que me trajo a este mundo y así hoy en día lograr uno de mis mayores logros.

En especial a la carrera administrativa por su gestión ante las universidades públicas y de prestigio como lo es la UNAN/RUCFA. De igual manera a sus maestros quienes gracias a ellos adquirí todos los conocimientos a lo largo de este proceso que me formo como profesional.

Sobre todo a mi tutora Lic. Lorena Aguilar Scampini, ya que su ayuda a fue fundamental para elaborar este documento.

Br. José Noel López Ortiz.

## AGRADECIMIENTO.

Quiero darle las gracias primeramente a Dios quien ha sido la fuente de bendición, sabiduría y paciencia.

A todas las personas que me han apoyado dándome palabras de ánimo.

A mi familia los que me han apoyaron en todo tiempo y momento. Contribuyendo significativamente para que yo pudiera alcanzar la meta de coronar mi carrera.

A mis maestros por haberme transmitido sus conocimientos y experiencias a largo del proceso de aprendizaje.

En especial a mi tutora, Lic. Lorena Aguiar Scampini por proveerme sus conocimientos y discernimientos para poder aplicarlos en la elaboración de este trabajo; así mismo por ser mi guía y apoyo para terminar dicho trabajo.

Bra. Ericka Fabiola Acuña Castañeda.

## AGRADECIMIENTO.

Primeramente a Dios quien ha sido fuente de bendición, sabiduría y perseverancia.

A todas las personas que me han apoyado dándome palabras de ánimo.

A mi familia que estuvo a mi lado en todo tiempo y momento. Contribuyendo significativamente al éxito de mi carrera.

A la carrera administrativa por permitirnos este espacio y aprovecharlo al máximo de igual manera a nuestro gobierno que se preocupa por la superación de los ciudadanos.

En especial a mi tutora, Lic. Lorena Aguilar Scampini por proveerme sus conocimientos y discernimientos para poder aplicarlos en la elaboración de este trabajo; así mismo por ser mi guía y apoyo para terminar dicho trabajo.

Br. José Noel López Ortiz

Valoración del docente

## INDICE

Contenido	páginas.
RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN.	1
II.JUSTIFICACIÓN.	4
III. OBJETIVOS.	6
IV. ANTECEDENTES.	7
<b>Capítulo I: Implementación de la ley 502.</b>	
1.1. Clasificación de cargos.	10
1.2 Funcionalidad de cargos.	11
1.3 Reglas para la provisión de plazas.	13
1.3.1 Convocatoria para provisión de plazas vacantes.	13
1.4 Conformación de la comisión de municipal.	14
1.4.1 Conformación de la comisión regional.	15
1.4.2 Periodo de prueba y contratación.	
17	
<b>CAPÍTULO II: Generalidades de la selección de personal.</b>	
2.1 Generalidades de la selección de personal.	19
2.2 Objetivos y desafíos de la selección de personal.2	20
2.3 Selección de personal, panorama general.	20

2.3.1 Selección interna.	21
2.3.2 Razón de selección.	21
2.3.3 El aspecto ético.	22
2.3.4 Desafíos de la organización.	22
2.4 Concepto global de selección.	23
2.4.1 Validación de pruebas.	24
2.4.2 Tipos de pruebas psicológicas.	25
2.4.3 Tipos de entrevistas.	28
2.4.4 El proceso de la entrevista.	31
2.4.5 Errores del entrevistador.	32
2.4.6 Errores del entrevistado.	33
2.5 Proceso organizativo de la selección y reclutamiento del personal.	34
2.5.1 Contratación.	34
2.6 Eficiencia y eficacia de los procesos de selección.	37
2.6.1 Concepto de eficiencia.	37
2.6.2 Concepto de eficacia.	37
2.7 Eficiencia del proceso de selección.	38
2. 8 Eficacia del proceso de selección.	38
<b>CAPITULO III. Capacitación y adiestramiento.</b>	
3.1. Proceso de capacitación.	39
3.2. Importancia de la capacitación.	40
3.3. Objetivos de la capacitación.	41

3.4. Beneficios de la capacitación.	42
3.5. Programas de la capacitación.	43
3.6. Proceso de adiestramiento.	43
3.7. Importancia del proceso de adiestramiento.	44
3.8. Objetivos del adiestramiento.	45
3.9. Tipos de adiestramiento.	46
<b>CAPITULO IV: CASO DE ESTUDIO Mejoramiento del proceso de selección del personal aplicado en la Alcaldía Municipal el Crucero.</b>	
4.1 Caso De Estudio.	48
V. CONCLUSIONES	63
VI.BIBLOGRAFIA.	66
VII ANEXOS	67

## INTRODUCCION

La gestión de Recursos Humanos y el mejoramiento del proceso de selección del personal en una empresa consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

El módulo de gestión de recursos humanos cubre otros aspectos de los RRHH, incluye menos particularidades legales y está más enfocado a una política de gestión, Los factores que influyen en y el comportamiento humano pueden ser internos y externos. Los factores externos están generados por el ambiente social en que se desenvuelve la persona tales como la familia, amistades y entorno laboral. Asimismo factores como el auto concepto, que es el sentimiento que una persona tiene de sí misma, y la autoestima, que es la forma en que una persona se valora a sí misma.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

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

Es por tal que en la Alcaldía del Municipio El Crucero, Departamento de Managua, consideramos como necesario implementar un mejoramiento en el área de recursos humanos en la selección de personal ya que Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

El Proceso trata no solamente de aceptar y rechazar candidatos sino conocer aptitudes y cualidades con objeto de colocar en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección de personal es informal por motivos de rapidez y economía en casi todas las Alcaldías, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos de azar la obtención de servidores capaces responsables e idóneos.

El proceso de selección conlleva a una serie de pasos específicos que son esenciales en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización de las Municipalidades.

Una de las características que ha sido aplicada en la selección de personal en la municipalidad es la selección de personal sin el procedimiento establecido en la ley 502, nunca se aplicó una verdadera provisión de cargos, todo nace de la necesidad momentánea de la Municipalidad, de igual manera las personas fueron hasta cierto momento contratadas sin ningún requisito legal como contrato documentación soporte de los aspirantes, solo el hecho de tener personas conocidas, así como ser familiar de los que contrataban se podía optar a una plaza fija.

Los puestos de trabajos eran asignados solo por afinidad por tal razón los contratados no cumplen con los perfiles del cargo.

No existían los manuales de funciones lo que permitía un desorden administrativo.

Algunos trabajadores no aparecen en planilla y eran pagados de proyecto y caja chica.

Además nunca fueron enteradas las pensiones al INSS como asegurados y eran deducidas de su salario.

## JUSTIFICACION.

El tema se justifica en el análisis de la situación de la Alcaldía Municipal El Crucero en la selección de personal y la aplicación de la ley 502, la importancia en que radica este proceso de selección, con el cual se pretende crear un sistema homogéneo que permitirá la selección más adecuada del personal.

Este estudio es de gran importancia para la organización del proceso de selección de personal de la Alcaldía El Crucero, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma, y el no tenerlos en cuenta en este proceso de selección distorsiona los resultados para tener una mejor selección del personal que se requiera.

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

Esta investigación se realizara con el fin de enriquecer el conocimiento de conceptos y estrategias que puedan guiar a la Alcaldía Municipal del Crucero de la forma más adecuada en la selección de personal y en realizar otros estudios a profundidad sobre el tema y otros que puedan ser vinculados o asociados.

De igual manera ilustrara un caso práctico sobre las actuales contrataciones para explicar los errores cometidos y la corrección correspondiente según los procedimientos de la ley de carrera administrativa ley 502.

Ella nos hará crecer desde el punto de vista como servidores públicos de la municipalidad y poder brindar a los demás funcionarios los conocimientos adquiridos en este estudio de análisis de la aplicación correcta de la ley 502 en la selección de personal sobretodo que a nivel de servidores públicos es un tema casi desconocido.

### III. OBJETIVOS

#### Objetivo General

Analizar la problemática presentada al momento de la selección del personal en la Alcaldía Municipal El Crucero.

#### Objetivos Específicos

1. Explicar el proceso de provisión de puesto según Ley 502.
2. Explicar los procesos adecuados de selección y reclutamiento de personal.
3. Dar a conocer la importancia de la capacitación y adiestramiento del personal a contratar.
4. Demostración del Proceso que debe de seguir la Alcaldía del Crucero en el proceso de Selección del Personal.

## ANTECEDENTES

La Alcaldía del Crucero fue creada en el año 2001, siendo un Municipio pequeño pero con dificultades administrativas, en lo correspondiente al personal y la capacidad técnica y material para iniciar operaciones.

Un Municipio que no cuenta con una infraestructura creada como el municipio hermano nacido en ese mismo momento la Alcaldía de Ciudad Sandino.

La densidad poblacional es pequeña aproximadamente en ese momento de 14,000.00 habitantes, repartida en tres zonas específicas del Municipio comprendido entre Monte Tabor, zona alta del crucero y las comunidades eminentemente rurales.

En su estructura administrativa sus organigramas eran muy deficientes, sin manuales de funciones, ni normativas internas incluyendo la normativa de selección de personal esto permitió que nunca se aplicó la selección de personal, con una ausencia total desde sus inicios de la ley 502, ley de carrera administrativa municipal.

Los puestos de trabajos eran asignados solo por afinidad por tal razón los contratados no cumplen con los perfiles del cargo con total ausencia de las leyes que rigen las municipalidades más una mala aplicación del código laboral.

No existían los manuales de funciones solo tenían genéricos lo que permitía un desorden administrativo.

Algunos trabajadores no aparecen en planilla y eran pagados de proyecto y caja chica.

Además nunca fueron enteradas las pensiones al INSS como asegurados y eran deducidas de su salario.

## CAPITULO I: IMPLEMENTACION DE LA LEY 502.

La clasificación de cargos o puestos de trabajo en las municipalidades, es el instrumento de gestión de personal, mediante el cual se ordenan las diferentes clases de puestos de trabajo en las municipalidades, atendiendo al nivel de responsabilidad y capacidad que éstos requieren y otros factores que indican su grado de complejidad.

La clasificación de cargos es uno de los instrumentos del Sistema de Carrera Administrativa Municipal que permite desarrollar de manera específica las estructuras orgánicas de las Instituciones, para obtener una mejor eficiencia y eficacia en la gestión municipal.

El sistema de clasificación organiza los cargos en las instituciones y de acuerdo a ella se identifica el alcance de las responsabilidades de los funcionarios y empleados, y las funciones y atribuciones vinculadas a los cargos que se deben de acreditar a sus titulares.

### 1.1 Clasificación de cargos.

Por su naturaleza se clasifican en: Cargos comunes y cargos propios.

1. Son cargos comunes aquellos que desarrollan funciones dirigidas a prestar asistencia, medios y servicios a las funciones sustantivas. Los cargos comunes por su contenido genérico son iguales en todas las instituciones; el Manual de Clasificación de Cargos establecerá las equivalencias, aunque los nombres del cargo sean diferentes. Idalberto Chiavenato (1999)

2. Son cargos propios aquellos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada y cuyo ámbito de actuación generalmente viene referido a la competencia que la ley le señala a cada institución; el Manual de Clasificación de Cargos establecerá las equivalencias respectivas.

Por su contenido funcional los cargos se clasifican en:

**Cargos de Dirección:** Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales; y ejecutar acciones tendentes a lograr los grandes objetivos de la institución.

**Cargos Ejecutivos:** Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la institución.

Cargos Auxiliares, Operativos y de Base: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

## 1.2 Funcionalidad de cargos.

Según la ley 502 todo ciudadano Nicaragüense tendrá derecho a optar a un cargo de los órganos sujetos a esta Ley, sin distinción de raza, sexo, género, color, credo político filosófico o religioso o en cualquier otra circunstancia que no sea alguna de las previstas en la presente Ley, su Reglamento y manuales del sistema.

Requisitos para optar a cargos: Para poder optar a un cargo de la carrera administrativa municipal, se deben cumplir los siguientes requisitos generales:

1. Ser mayor de dieciséis años.
2. Estar habilitado para el ejercicio del cargo, atendiendo al servicio que corresponde y grado de exigencia que requiere.
3. No haber sido separado del servicio de cualquier carrera pública, mediante expediente disciplinario que se haya recurrido a los órganos jurisdiccionales competentes cuya resolución haya confirmado la del expediente disciplinario.

4. Estar en Pleno goce de sus derechos civiles y políticos.

5. Reunir las calificaciones requeridas para el cargo.

Para el ingreso y el desarrollo profesional de los funcionarios y empleados de Carrera Administrativa Municipal se garantiza el sistema mixto de concurso de mérito y de oposición para los cargos de dirección, ejecutivos, auxiliares y operativos y concurso de mérito para los cargos de base.

Para efectos de la Ley se conoce como concurso-oposición al procedimiento de selección que consta de dos fases. En la primera se lleva a cabo la oposición que consiste en la superación de pruebas que se establecen en la correspondiente convocatoria y que podrán consistir en pruebas de carácter oral, escrito y práctico cuya finalidad es la constatación de las aptitudes de los aspirantes y sus conocimientos de las materias propias de las plazas convocadas.

En la siguiente fase que es el concurso, se evalúan los méritos y experiencia de los aspirantes en la forma que se determine en la convocatoria. Solamente se procederá a puntuar en el concurso en el caso de haber superado el nivel de aptitud establecido para todos y cada uno de los ejercicios de carácter eliminatorio de la fase de oposición.

En los procesos de selección se deben garantizar los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad para optar a una plaza de un cargo en los órganos sujetos a esta Ley.

### 1.3 Reglas para la provisión de plazas.

Las reglas para la Provisión de plazas según la ley 502 son: La provisión de cargos vacantes de carrera se llevará a cabo en una sola fase en la cual participarán tanto funcionarios Y empleados internos de la municipalidad donde se lleve a cabo el proceso y candidatos externos de la municipalidad.

La convocatoria para la provisión de plazas vacantes, deberá tener amplia publicidad, a lo interno de la Institución por medio de carteles durante ocho días y a nivel externo, utilizando un medio de comunicación escrito de circulación nacional..

#### 1.3.1 Convocatoria para provisión de plazas vacantes.

Las convocatorias constituyen la base de las pruebas selectivas y deben contener al menos los siguientes datos:

- a) Número y características de los cargos convocados;
- b) Descripción de las pruebas y sistemas de evaluación;

- c) Programa de materias sobre los que versará los ejercicios de carácter teórico práctico;
- d) Descripción de los méritos y experiencias evaluables y sistemas de evaluación;
- e) Plazo y lugares de presentación de la solicitud, así como modelo de la misma y autoridad u organismo al que debe dirigirse.

#### 1.4 Conformación de la Comisión de Municipal.

Así mismo, el solicitante deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 46 de Ley 502 que textualmente dice (Requisitos para optar a cargos: Para poder optar a un cargo de la carrera administrativa municipal, se deben cumplir los siguientes requisitos generales:

1. Ser mayor de dieciséis años.
2. Estar habilitado para el ejercicio del cargo, atendiendo al servicio que corresponde y grado de exigencia que requiere.
3. No haber sido separado del servicio de cualquier carrera pública, mediante expediente disciplinario que se haya recurrido a los órganos jurisdiccionales competentes cuya resolución haya confirmado la del expediente disciplinario.
4. Estar en Pleno goce de sus derechos civiles y políticos
5. Reunir las calificaciones requeridas para el cargo) y anexar los documentos que acreditan su cumplimiento y los que demuestren su experiencia, conocimientos y grado académico (currículo vitae). El reglamento establecerá los porcentajes que correspondan al concurso de mérito - oposición, determinando el porcentaje mínimo con el que se puede optar a un cargo.

#### .4.1 Conformación de la Comisión Regional.

Las Comisiones Regionales y Departamentales de Carrera Municipal son las competentes de dirigir el proceso de selección para la provisión de las plazas en los cargos de dirección y ejecutivos.

Las Comisiones Municipales de Carrera Municipal son las competentes de dirigir el proceso de selección para la provisión de las plazas de cargos auxiliares, operativos y de base.

Las Comisiones Regionales, Departamentales y Municipales de Carrera Municipal cada vez que se seleccione personal en la circunscripción territorial respectiva, se organizará un comité de selección, el que estará integrado por el funcionario de carrera de mayor antigüedad del área que está seleccionando el cargo respectivo, un experto en la materia a evaluar y un representante del gremio profesional o colegio profesional relacionado con la naturaleza del cargo, donde exista.

El comité de selección tendrá como función la de practicar la prueba, evaluarla, elaborar una lista de los aspirantes al cargo en orden descendiente de acuerdo a las calificaciones obtenidas por éstos remitiendo todo lo actuado a la Comisión Regional, Departamental y Municipal de Carrera Administrativa Municipal.

Si los candidatos que obtuvieron mejores calificaciones fueren dos o más optantes, se concederá preferencia a quien tenga más años de experiencia en la función Municipal y si persiste el empate, concederá al que tenga más años de antigüedad en el sistema.

También será motivo de preferencia la circunstancia de encontrarse el aspirante en alguna de las situaciones provistas en los artículos 56 y 62 de la Constitución Política. El nombramiento se hará quince días después de publicados los resultados del concurso. Si en este período el Alcalde no hiciere el nombramiento respectivo quedará nombrado de mero derecho el optante que haya obtenido el primer lugar en las pruebas.

Los optantes tienen derecho a impugnar la convocatoria y el nombramiento de los funcionarios y empleados, cuando estos sean realizados contraviniendo la Ley 502, los requisitos y procedimientos establecidos en la convocatoria, mediante los recursos de reposición ante la Comisión Regional, Departamental o Municipal de Carrera Administrativa Municipal correspondiente y de Apelación ante la Comisión Nacional, Regional o Departamental de Cartera Administrativa Municipal correspondiente.

#### 1.4.2 Periodo de Prueba y Contratación.

Para ingresar a la Carrera Administrativa Municipal se requiere:

- a) Cumplir con los requisitos específicos que por su naturaleza y responsabilidad el cargo exige;
- b) Superar las pruebas de selección, y en su caso, los cursos de formación;
- c) Nombramiento conferido por la autoridad competente;
- d) Prestar la promesa de ley;
- e) Tomar posesión del cargo dentro del plazo especificado en la normativa correspondiente.

Los candidatos elegibles que no hubieren sido escogidos para determinados cargos, ingresarán al banco de recursos humanos, que será establecido y serán tomados en cuenta para concursar en otros cargos, de acuerdo al Reglamento de la presente Ley.

Concluido el proceso selectivo los candidatos que superaron el período de prueba serán nombrados como funcionarios o empleados de carrera. El período de prueba para personal que desempeña funciones de servicio directivo será de 90 días, para

los que desempeñan funciones ejecutivas será de 45 días. Y para empleados con funciones auxiliares operativas y de base será de 30 días.

Concluido satisfactoriamente el período de prueba, el responsable del área donde labora el funcionario y empleado seleccionado, comunicará los resultados de la evaluación a las instancias de recursos humanos para que proceda a tramitar el nombramiento definitivo.

## CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

### 2.1 Generalidades de la selección de personal.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

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

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el

ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

## 2.2 Objetivos y desafíos de la selección de personal

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

## 2.3 Selección de personal: panorama general

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

### 2.3.1 Selección Interna:

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

### 2.3.2 Razón de selección:

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

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

### 2.3.3 El aspecto ético:

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

### 2.3.4 Desafíos de la Organización:

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes a largo o a corto plazo.

## 2.4 Concepto Global de Selección

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

### Paso 1: Recepción Preliminar De Solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

## Paso 2: Pruebas De Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

### 2.4.1 Validación de Pruebas:

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

#### 2.4.2 Diversos tipos de prueba psicológica:

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Instrumentos para la administración de exámenes:

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. Reyes Ponce, A. (2004).

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible.

Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

### Paso 3: Entrevista De Selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

#### 2.4.3 Tipos de Entrevista:

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas de solución de problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta

Como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de provocación de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

#### 2.4.4 El Proceso de la Entrevista:

Preparación del entrevistador: requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en su visita solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

Terminación: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

Evaluación: inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación pos entrevista).

#### 2.4.5 Errores del Entrevistador:

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

#### 2.4.6 Errores del Entrevistado:

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

#### Paso 4: Verificación De Datos Y Referencias

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

## 2.5 Proceso organizativo de la selección y reclutamiento del personal.

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

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

### 2.5.1 Contratación

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor en las municipalidades se crea la comisión de selección de personal.

La función de contratar se asocia con el departamento de recursos humanos, pero además el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la selección.

Como se organiza la selección de personal en la municipalidad del crucero según la ley 502.

La Alcaldía del Crucero inicialmente, revisa con el área de recursos humanos las vacantes que existen en las diferentes áreas determinando la necesidad y las características del cargo.

Una vez determinada la vacante se procede a realizar la conformación de la comisión de selección de personal integrada según la ley 502, por la máxima autoridad administrativa, un miembro de INIFOM como ente regulador de las municipalidades y un representante de los trabajadores y en algunos casos un servidor público que sea el más antiguo en el área permitiendo la representatividad de todos los actores claves para una buena selección.

Posterior mente se da a conocer al público las vacantes donde se presentan las principales características para poder ser optante o candidato de una de las vacantes, por medio de cartelones o los medios de comunicación escrito a gráficos que en este caso considere la municipalidad que pueda permitir el más fácil acceso al público o ciudadanía en general a participar en el proceso de selección y reclutamiento en cumplimiento a la ley 502 al menos ocho días hábiles.

Cada uno de los expedientes presentados en sobre sellados en recursos humanos, es importante destacar que el área de recursos humanos únicamente le presenta los requisitos del cargo a la comisión y no tiene intervención en la selección una vez presentada la documentación. De igual manera, no puede rechazar a un optante su documentación únicamente le entrega los expedientes a la comisión de selección.

La comisión convoca a los optante a pasar por una entrevista la cual determina si el optante está facultado o no para el cargo por el cual concursa, una vez determinada la selección del candidato idóneo para el cargo o siempre y cuando de acuerdo a una tabla de puntuación determinada por la ley 502 y su reglamento se determina la puntuación máxima.

Una vez determinado el optante que pondero la puntuación máxima será dado a conocer a los demás aspirantes y al público en general. Como máximo 15 días después de que se dio a conocer al optante de mayor puntuación si por algún caso la comisión no lo llama a presentarse para el periodo de prueba se entenderá que la resolución quedara en firme y se procede a dar el periodo de prueba que según ley para cargos directivos será de 90 días, para los que desempeñan funciones ejecutivas será de 45 días. Y para empleados con funciones auxiliares operativas y de base será de 30 días.

## 2.6 Eficiencia y Eficacia de los procesos de Selección de Personal.

Una de las funciones básicas de todo sistema dirigido es la función de control, ya que permite valorar en qué sentido se cumplen los objetivos propuestos tanto en elementos de orden cualitativos como cuantitativos. El proceso de selección de personal es una inversión, que bien conducida debe producir un rápido retorno de la inversión, pero un proceso de selección de personal mal conducido puede provocar pérdidas económicas sensibles desde el punto de vista material, humano y financiero, así como en la imagen y el posicionamiento en el mercado de la organización.

### 2.6.1 Concepto de Eficiencia.

**Eficiencia:** "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

**Eficacia:** "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos

### 2.7 Eficiencia del Proceso de Selección

- 1- Dar a conocer la vacante del puesto para atraer al individuo con las características mencionadas.
- 2- Elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la municipalidad y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo.
- 3- Lograr la cantidad de aspirantes con el perfil adecuado y en el tiempo requerido.

### 2.8 Eficacia de Los Procesos de Selección:

- 1- Para realizar la prueba de selección de personal hay que tener en cuenta la información para realizar las pruebas y así mismo el capital que interviene para dicha selección.
- 2- Tener las herramientas necesarias para dicha prueba.
- 3- Determinar el candidato que cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.

4- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaran la etapa anterior, por medio de entrevistas y pruebas técnicas.

5- uso del tiempo y esfuerzo de la persona que practicara las pruebas.

## CAPITULO III: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

### 3.1 Proceso de Capacitación.

Son técnicas de formación que se le brinda a la persona o individuo donde este puede desarrollar sus conocimientos de manera eficaz.

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar a los nuevos servidores públicos habilidades que necesita para realizar su trabajo, siendo esto una habilidad sistemática, planificada y permanente. Cuyo propósito general, es preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo mediante la entrega de conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores.

En este sentido la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a el asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a la población, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de las municipalidades. Por medio de las capacitaciones el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en el puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

### 3.2 Importancia de la Capacitación.

Es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficio para la empresa.

El proceso de capacitación es un proceso continuo, está constituido de cinco pasos:

**Analizar las necesidades:** identifica habilidades y necesidades de conocimientos y desempeño.

**Diseñar la forma de enseñanza:** se elabora con el contenido del programa, folletos, libros, actividades.

**Validación:** se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.

**Aplicación:** se dicta el programa de capacitación.

**Evaluación:** se determina el éxito o fracaso del programa.

### 3.3 Objetivos de la Capacitación.

Proporcionar a la municipalidad de recursos humanos altamente capacitado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la municipalidad a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Lograr que se perfeccionen los servidores en el desempeño de sus puestos actuales y futuros.

Mantener a los servidores permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

### 3.4 Beneficios de la Capacitación.

En la organización:

- ✓ Conduce a una nueva rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Crea mejor imagen y mejora la relación jefes y subordinados.
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de aras de conflicto.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción y contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Al personal.

- ✓ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tenciones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con los puestos.
- ✓ Permite el logro de metas individuales y desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia a la ignorancia individual.

### 3.5 Programas de Capacitación.

Los programas de capacitación son las traducciones de las expectativas y necesidades de una organización en determinado periodo de tiempo. Este corresponde a la realidad que se espera concretar efectivamente en determinado plazo y, por lo mismo, debe estar vinculado a los recursos disponibles y las disponibilidades organizacionales.

En resumen, los programas de capacitación se han estos a mediano o largo plazo, poseen las siguientes fases:

- ✓ Investigar y analizar el programa a implementar.
- ✓ Diagnosticar la situación.
- ✓ Planificar y proponer una serie de acciones para solucionar el problema.
- ✓ Poner en marcha las acciones.
- ✓ Seguir la evolución del programa.
- ✓ Adaptar y corregir

### 3.6 Proceso de Adiestramiento.

Consiste en proporcionar o fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para el eficiente desempeño de sus actividades laborales; de acuerdo a los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de proceso de trabajos en la organización. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera organizada. El adiestramiento está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Se realizan cuando un trabajador tiene poca experiencia o se contrata para trabajo que le es totalmente nuevo. Una vez que los trabajadores han sido incorporados a una empresa, este tiene el compromiso de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su labor. El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, orienta al nuevo trabajador o empleado sobre las características y particularidades propias del trabajo ejecutar. Ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos para que estén a tono con los avances técnicos.

### 3.7 Importancia del Proceso de Adiestramiento.

En toda organización el recurso humano es uno de los elementos fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permiten alcanzar la misión propuesta, para ellos es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, moral cultural. Por esto surge la necesidad en toda empresa de implementar programas de adiestramiento que le permitan desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficaz mente las funciones inherentes al cargo.

Por lo tanto el adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización, es por ello que el adiestramiento no es un gasto sino una inversión.

En virtud de lo anterior, es conveniente crear e implementar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, la gerencia de desarrollo de recursos humanos orienta sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento del personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la nueva organización.

### 3.8. Objetivos del Adiestramiento.

- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Promover la eficiencia del trabajo, ser obrero, empleador o funcionario.
- ✓ Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- ✓ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- ✓ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- ✓ Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- ✓ Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciadas, destituciones y otros.
- ✓ Reducir el costo del aprendizaje.
- ✓ Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación interno.
- ✓ Contribuir a reducir las quejas del empleador y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- ✓ Facilitar la supervisión de personal.
- ✓ Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- ✓ Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- ✓ Reducir el costo de operación.

### 3.9 Tipos de Adiestramiento.

Introducción: Es la orientación general que se les da al empleador para educarlo al puesto, al grupo y a la institución. Este tipo de formación tiene la meta de crear una actitud favorable del empleador y facilitar su proceso de integración.

Adiestramiento a través de la experiencia: consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos y recursos, en tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código del análisis.

Este tipo de formación es útil pues de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias significativas.

Adiestramiento en y para la organización: consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:

- ✓ Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo.
- ✓ Preparación para otros cargos que pudiere ocupar el empleador.
- ✓ Preparación para el desarrollo general e integral.

Para los administradores de recursos humanos los empleadores y trabajadores son el recurso más valioso de todo programa, por eso la necesidad de invertir en ellos y proporcionarles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Esto constituye el desarrollo del personal, que incluye aquellas actividades designadas a capacitar, adiestrar y motivar al empleador, con el propósito de ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporcionar los beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización al incrementar habilidades del personal de manera costo-efectivo.

En este sentido, la capacitación va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que este se desempeñe efectivamente en las funciones a el asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a la poblacion.

Prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la institucion. Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos. Habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo.

Hay que tener en cuenta que capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo y adiestramiento es la orientación general que se le da al empleador para adecuarlo al puesto, al grupo y a la institución.

## CAPITULO IV.

### 4.1 CASO DE ESTUDIO:

Antecedentes de la Alcaldía el Crucero.

Giro comercial: Empresa de Servicio.

La Alcaldía del Crucero nace en el año 2000, como parte de la división territorial del Municipio de Managua.

La Alcaldía Municipal de el Crucero en su nacimiento cuenta con una área administrativa financiera un área de recaudación, servicios municipales, proyecto, catastro, urbanismo, servicios generales, informática, registro civil de las personas, con una nómina de más de 120 trabajadores un consejo municipal constituido por la máxima autoridad administrativa Alcalde, un Vice Alcalde, un Secretario del Consejo y cuatro concejales propietarios regidos por la Ley 40 de Municipios constituido en la Constitución Política de Nicaragua.

## MISION

La Alcaldía del poder Ciudadano del Crucero es una Institución comprometida con la institución que trabaja en equipo con las Instituciones del gobierno para lograr el desarrollo. Se fortalece a través de la responsabilidad y a la prosperidad comprometida con sus trabajadores, en la práctica de principios éticos, morales, cívica y cristiana con alta vocación de servicio honestidad, eficiencia, eficacia, satisfacción y respeto a la dignidad y los derechos de los ciudadanos. Cumple con el plan de inversión municipal con énfasis en el crecimiento socioeconómico, medio ambiental y turístico.

## Visión

Ser un Municipio competitivo, reconocido, próspero y posesionado nacionalmente, con destino turístico, ecológico y socio económico. Fortaleciendo en valores socialistas y solidarios; en alianza con diversos protagonistas y sectores quienes en conjunto contribuimos al crecimiento y desarrollo del municipio en virtud de preservar nuestras riquezas naturales como patrimonio propio del departamento de Managua.

La Alcaldía del crucero brinda capacitación a sus funcionarios a todos los niveles en coordinación con las instituciones públicas institutos municipal de desarrollo y fomento (INIFOM) y La carrera administrativa municipal (CAM). Esto con el objetivo de brindar un mejor servicio a la población.

La contratación de selección de personal la Alcaldía Municipal de el Crucero contratava sin los procesos establecidos en la ley 502 aplicando practicas comunes como es por influencias, amistades personales, o partidarias sin importar a veces si los contratados poseían la capacidad necesaria para desempeñar el roll por el cual fueron contratados.

Como parte del estudio que hemos realizado se han establecido una serie de pasos que permiten igualdad transparencia y competitividad para los aspirantes a una plaza fija de trabajo en la alcaldía municipal del Crucero.

Aplicando la ley 502 se conformó la Comisión Municipal de selección, se aplicó la divulgación y requisitos para el cargo vacante, en todo el municipio para los aspirantes, se estableció el canal para la entrega de documentación, se realizó las entrevistas de los aspirantes una vez seleccionados se estableció el periodo de prueba aplicado por la ley 502 y una vez aprobados se realizó la contratación, sin obviar el proceso de capacitación del aspirante.

Es importante mencionar que este proceso no puede ser desarrollado sin la voluntad de todos los actores claves como son recursos humanos, sindicatos, máximas autoridades administrativas municipales y la población en general

## INTRODUCCION

El presente manual corresponde a las necesidades de nuestra Administración Municipal en tener una adecuada selección de personal y obtener el recurso humano más calificado que pueda integrarse eficientemente al trabajo institucional y demostrara tener las cualidades necesaria para poder ser servidor público. Este documento tiene su fundamento legal en la ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal y su Reglamento; y los requisitos del manual de cargos y funciones, revisados por la carrera Administrativa Municipal CAM y aprobados por el Concejo Municipal.

Este manual constituye una de las herramientas administrativas básicas que permite definir cuál es el proceso de selección y nombramiento del personal, para que forme parte de la institución; e incluye las políticas internas con las que se regirá el proceso y que deberán ser de estricto cumplimiento desde la fase inicial, hasta la finalización del nombramiento del contratado ya sea en un cargo común o propio. Luego se añade las fases de selección en su debido orden, finalizando con las normas administrativas para identificar el recurso humano idóneo, capaz y con potencialidad para desarrollarse profesionalmente al interior de la misma.

ALCALDIA MUNICIPAL EL CRUCERO DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

## OBJETIVOS

### Objetivo General:

Contribuir al ordenamiento y mejoramiento interno de la Institución, facilitando el proceso correcto según la ley 502 y la identificación del recurso humano calificado, idóneo, capaz y con espíritu de servicio.

### Objetivo Específico:

- Conocer de manera adecuada los elementos de los procesos que debe de llevar una selección de personal.
- Establecer el proceso correcto para la selección de los cargos según su clasificación.
- Facilitar todo el proceso de selección de personal, reflejando transparencia y calidad en el mismo.

ALCALDIA MUNICIPAL EL CRUCERO DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

## POLITICAS

- Los meses que se realizarán los procesos de selección será en Enero y Febrero de cada año, a excepción de casos fortuitos que se dan cada año.

Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal interno de la Administración a como se establece en la ley 502 y su reglamento, en primer lugar se verificará una posible promoción o traslado.

- La selección de personal se realizará por medio de Convocatoria pública según lo dicta la ley 502 en su artículo 47, 49,50 llamados Concursos de mérito o de oposición, ascenso (interno) o Abierto (externo)
- Todos los interesados e interesadas deberán inscribirse en la Unidad de Recursos Humanos, presentando su currículum actualizado y las acreditaciones respectivas, según perfil solicitado.
- Todos y todas los interesados inscritos, deberán someterse obligatoriamente al proceso de selección.
- No podrá ser empleado municipal el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de los miembros del Concejo. La condición señalada no se hará efectiva si al elegirse a un miembro del Concejo su pariente ya figurare como empleado.

El perfil del cargo a ocupar será la base técnica sobre la cual se realice el proceso de selección, incluyendo en el mismo, funciones a realizar, conocimientos académicos, experiencia, habilidades, características de personalidad requeridas, entre otras.

- La comisión de selección de la Carrera Administrativa y la Unidad de Recursos Humanos son los responsables de la conducción del proceso de selección del personal.

- La edad mínima obligatoria para el ingreso de la Administración será de 18 años, sin embargo, dependiendo del perfil de la plaza y experiencia solicitada ésta podrá ser mínima de 21 años de edad.

- La edad máxima para el ingreso de la Administración, será: Nivel de dirección: No hay restricción Nivel técnico: No hay restricción Nivel de Soporte Administrativo: No hay restricción

#### ALCALDIA MUNICIPAL DEL CRUCERO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL Nivel Operativo: 45años

- La comisión Municipal de carrera administrativa serán los que decidirán la persona a ocupar la plaza.

- Toda persona de nuevo ingreso deberá realizar tres meses de prueba con derecho a devengar el 100% de la remuneración establecida en el cargo, al finalizar los tres meses de prueba, será evaluado por su superior, y si obtuviere una nota mayor al 70% será nombrado en propiedad al puesto requerido, teniendo derecho al 100 % del salario asignado a la plaza y los demás derechos que la municipalidad establezca.

- Toda persona seleccionada aprobada, deberá presentarse a la Unidad de Recursos Humanos para realizar el debido nombramiento del cargo y presentará la documentación pertinente que se agregará al expediente laboral.

- La unidad de Recursos Humanos sea quien deberá inducir al nuevo empleado al interior de la Institución, posteriormente el responsable del área realizará una inducción del puesto.

ALCALDIA MUNICIPAL DEL CRUCERO DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL NIVELES  
FUNCIONARIALES

Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles y ascendidas a distintos puestos de trabajo, por esta razón la ley y esta administración distingue cuatro niveles funcionariales, las cuales varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y la ley de carrera administrativa, los cuales son:

1. Cargos de dirección 2. Cargos Ejecutivos 3. Cargos auxiliares operativos y de base. A continuación se explica el concepto de los diferentes Cargos:

**Cargos de Dirección:** sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, dirigiendo y participando en el diseño de las políticas originales; y ejecutar acciones tendentes a lograr los grandes objetivos de la institución.

**Cargos Ejecutivos:** sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la institución.

**Cargos auxiliares, operativos y de base:** sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades

específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

ALCALDIA MUNICIPAL DEL CRUCERO UNIDAD DE RECURSOS  
HUMANOS MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL FASES DE SELECCIÓN  
DEL PERSONAL

Convocatoria

Recepción de documentación establecida en la convocatoria.

Remisión de currículum y demás documentación al comité de selección.

Notificación a las personas preseleccionadas sobre su continuidad en el proceso.

Pruebas y entrevistas.

Evaluación técnica.

Selección del candidato.

Publicación de resultado.

Nombramiento.

Al existir vacante, la autoridad correspondiente solicitará y justificará cubrir la plaza al Alcalde Municipal, con copia a RRHH . Al ser Autorizados se dará inicio al proceso; al ser denegado finalizará el proceso hasta nueva petición.

Se publicará en cartelera oficial el concurso de ascenso de la plaza por el término de 5 días anteriores a la fecha de concurso, y en concurso abierto serán 15 días antes. La convocatoria contendrá el perfil de la plaza, funciones del cargo, requisitos del cargo y fecha de cierre de la presentación de currículum.

El lugar de recepción será la Unidad de Recursos Humanos. Y podrán concursar solo las personas que acrediten los requisitos solicitados, luego se les informará la fecha de las evaluaciones.

Se verificará que los aspirantes presentaron su curriculum a la unidad correspondiente. Luego se realizará una preselección los mejores aspirantes que cumplan con el perfil del cargo, y serán llamados para la siguiente fase.

El solicitante del área a cubrir, junto con la comisión y el apoyo técnico de Recursos Humanos, realizarán la entrevista pertinente a los y las seleccionados tomando en

cuenta el perfil del puesto y los resultados obtenidos de las evaluaciones previas de la entrevista.

#### Propuesta Y decisión

La Comisión Municipal y de Recursos Humanos será quien proporcione los respectivos resultados del proceso de selección de cada aspirante para la Inducción y periodo de prueba

Los seleccionados serán sometidos obligatoriamente al proceso de Inducción Institucional, y entrarán en un periodo de prueba de 3 meses; si la evaluación hecha por el jefe inmediato superior fuese mayor del 70%, será nombrado en propiedad; en caso el porcentaje fuese menor al 70% la relación laboral terminará sin ninguna responsabilidad para la administración Municipal.

ALCALDIA MUNICIPAL DEL CRUCERO DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL NORMAS  
ADMINISTRATIVAS

Además de las fases de selección se deberá cumplir:

Cuando exista la autorización de cubrir una vacante, la instancia solicitante enviará a la Unidad de Recursos Humanos las características de idoneidad y el perfil del cargo.

Los concursos son de dos clases, Merito y oposición según sea el caso. Los concursos abiertos se realizarán en los casos de acceso a una plaza nueva o en los casos en que se promocióne un servidor público o los aspirantes no llenen los requisitos los aspirantes en el término estipulado en la misma o cuando no hubiera obtenido la calificación deseada ninguno de los aspirantes.

Con base en los resultados de las pruebas de acceso a la carrera administrativa municipal o de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso , la Comisión Municipal seleccionará los concursantes mejor calificados al menos tres, los que proporcionara al Alcalde Municipal, o a la máxima autoridad administrativa, que corresponda hacer el nombramiento. En caso el número de concursante fuere inferior a tres, la Comisión lo informara así a la autoridad convocante y le proporcionara los concursantes calificados.

Toda persona en proceso de selección, nombramiento o contratación debe pasar a la Unidad de Recursos Humanos para cumplir con los requisitos de ingreso.

La selección de personal estará bajo la responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos pero en cuanto a sus funciones específicas será su jefe inmediato superior, quien hace la inducción y entrenamiento requerido.

Los aspirantes a servidores que ingresan a la Municipalidad estarán en periodo de prueba por un término de tres meses, si el nombramiento es en puesto superior o del mismo nivel a cargo de nivel de responsable de área el nombramiento se hará en periodo de prueba por el término de tres meses, Terminado el periodo de prueba se realizará una evaluación de desempeño, y si el empleado o funcionario no obtuviere calificación satisfactoria de su desempeño regresará al cargo que venía desempeñándose, en caso de ser ascenso; y en caso de ser de nuevo ingreso finalizará la relación laboral sin más trámite que la previa notificación de la Evaluación.

Para poder abrir su expediente laboral el aspirante aprobado por la comisión y el Alcalde, deberá presentar a la Unidad de Recursos Humanos la siguiente documentación:

Currículo Vitae, con una fotografía reciente, tamaño cedula, y una digital.

Anexos al currículum

Recomendaciones laborales (2)

Recomendaciones personales (2)

Partida de nacimiento original

Fotocopia de cedula (ampliada)

Fotocopia de carnet inss (ampliado)

Fotocopia licencia si lo hubiere.

Fotocopia de título de Bachiller y Título Profesional

Record de la Policía Nacional.

Constancia de salud actualizada.

Y si la plaza lo requiere también se solicitará:

Fotocopia (Escalafón Profesor)

Fotocopia de licencia de conducir

Permiso para portar arma de fuego

La elaboración de acuerdos administrativos, nombramientos, traslados, aumentos, abandono de trabajo, renunciaciones de algunos empleados o empleadas está bajo la responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos, sin perjuicio de estar suscritos o autorizados por la autoridad o funcionario competente.

Todo empleado que sea nombrado para cubrir otro puesto deberá tomar posesión de su nuevo cargo a más tardar cinco días hábiles después de haber sido autorizado y notificado de su puesto nuevo.

Podrá nombrarse interinamente una persona para desempeñar un cargo o empleo que estuviere vacante por cualquier causa, a partir de la convocatoria al correspondiente concurso y por el tiempo necesario para la realización del proceso de selección, adjudicación y nombramiento propios del mismo.

El nombramiento de interino puede hacerse por un plazo máximo de cuatro meses calendarios y únicamente podrá prorrogarse hasta por dos meses más.

La Unidad de Recursos Humanos informará semanalmente a la máxima autoridad sobre los nombramientos de personal.

ALCALDIA MUNICIPAL DEL PODER CIUDADANO DEL CRUCERO  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL INFORME FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL  
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL. Ver anexo 1

## **ENCUESTA**

**Objetivo:** Identificar las habilidades gerenciales que actualmente tienen los directivos de la Alcaldía municipal para responder a los retos del nuevo ambiente y una excelente selección de personal para una efectiva dirección de la organización. Ver anexo 2

A continuación usted encuentra una serie de enunciados divididos en dos partes. La primera es una serie de afirmaciones relacionadas con las habilidades que poseen personas que se desempeñan en cargos directivos. Para esta parte, se necesita que, por favor, lea el primer recuadro y cada afirmación (de la tabla

presentada a continuación) y señale la opción que usted considera adecuada con su percepción en una escala de 1 a 5, en donde: ver anexo 3

5= Totalmente de acuerdo.

4= Parcialmente de acuerdo.

3= Indiferente.

2= Parcialmente en desacuerdo.

1= Totalmente en desacuerdo.

## V. CONCLUSIONES

Que en toda empresa debe de administrar los recursos humanos, alcanzando así su máxima eficacia y que sea capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización.

Es importante verificar que las organizaciones sean estas de cualquier denominación naturaleza y tamaño, deben contar con un control de recursos humanos procurando que este sea eficiente y eficaz. Debido a que la naturaleza compleja de las personas depende de factores internos y externos.

Que el funcionamiento estructural de la Municipalidad El Crucero nos permite conocer las metas y objetivos ya que establece las bases fundamentales como de división de trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía.

Que las instituciones desarrollen el proceso capacitación y adiestramiento del personal al contratar, acatando así lo que la ley exige, con el fin de

optimizar el trabajo y crear un ambiente laboral satisfactorio para todo el personal.

Es importante que la Alcaldía Municipal El Crucero aplique las leyes para la proceso de Selección de Personal, ya que ayuda a lograr efectividad en las actividades y contribuye con la ejecución de las estrategias que permitirán mejorar las competencias requeridas para el capital humano de la Municipalidad.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, (2005) Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana. tercera edición.
- Idalberto Chiavenato (1999) “administración de recursos humanos” Quinta edición editorial mc graw hill del libro: «diccionario de economía.
- Franklin, Enrique B. (2003). Organización de Empresas, Segunda Edición, McGraw-Hill. Mexico.
- Antoine, R. P. Ch., Curso de economía social (tomo I) ( ePub / fb2 )
- Ley 502 REGLAMENTO DE LA LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, DECRETO No. 51-2005
- Much, Galindo (2004) Fundamentos de administración casos y prácticas, Quinta edición, Editorial trillas.
- Reyes Ponce, A. (2004). Administración de empresas. Teoría y práctica. México: Limusa.
- Robbins, Stephen P. (2004). “Comportamiento Organizacioal”. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Schein, H. Edgar. (2004). “Psicología de la Organización”. 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.

## VII. ANEXOS

ANEXO 1

FACTORES DE EVALUACION

1.- FACTORES

a)Perfil: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b)Examen de área:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C)Entrevista: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

e)Recomendación: \_\_\_\_\_

anexo 2

**Información general**

Cargo del entrevistado: \_\_\_\_\_

Razón social de la municipalidad: \_\_\_\_\_

Sector económico de la municipalidad: \_\_\_\_\_

Número de servidores públicos: \_\_\_\_\_

Tamaño de la municipalidad: Mediano: \_\_\_ Pequeño: \_\_\_\_\_

Tipo de Municipalidad:

Categoría A \_\_\_\_\_

Categoría B: \_\_\_\_\_

Categoría C: \_\_\_\_\_

Otra Categoría \_\_\_\_\_

**Instrucciones: por favor MARCAR con un check el cuadro blanco a la derecha de la respuesta seleccionada.**

---

1. ¿Nivel académico?

Primaria

Secundaria

Técnico

- Universitario

2. ¿Antigüedad en la municipalidad?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- De 3 a 4 años
- Más de 4 años

3. ¿Con que frecuencia reciben Capacitaciones?

- 1 vez al año
- 1 vez cada 2 años
- Nunca los a capacitado

4. Participación de la municipalidad en la selección de personal en los últimos 3 años:

- Aumenta
- Igual
- Disminuye

Anexo 3

Parte A de la encuesta

Para el desempeño competitivo en los cargos directivos en la municipalidad de los directores que actualmente poseen:	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

5. Conocimientos de las áreas funcionales de la municipalidad (manual de funciones, finanzas, desempeño laboral, desarrollo humano, etc...).					
6. Capacidad de municipalidad y planificación					
7. Conocimientos sobre selección de personal en la municipalidad					
8. Capacidad de adaptación en nuevas situaciones					
9. Habilidad para la creatividad					
10. Iniciativa y espíritu emprendedor					
11. Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación					
12. Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica					
13. Conocimientos del manual de funciones y selección de personal.					
14. Conocimiento de las estrategias de selección de personal					

En esta parte, encuentra dos enunciados (15 y 16), los cuales presentan varios literales. Por favor, lea cada enunciado y ordene de mayor a menor importancia los literales (por favor dé el valor de 1 al literal de mayor importancia, y así sucesivamente).

15. En las siguientes áreas de actividad de las organizaciones, ¿cuál considera es el más importante para la municipalidad?:

- |   |       |
|---|-------|
| El personal   | _____ |
| Recaudación u operaciones                                 | _____ |
| Administración de los recursos humanos                    | _____ |
| Uso de tecnologías de la información y las comunicaciones | _____ |
| Directores de área  | _____ |
| Otro campo: ¿Cuál? _____                                  | _____ |

16. De los siguientes aspectos que influyen actualmente en el éxito de la selección del personal de la municipalidad, qué prioridad da usted a:

- |  |       |
|--|-------|
| La habilidad de los directivos para seleccionar el personal      | _____ |
| La participación en la selección del personal                    | _____ |
| El uso intensivo de bienes de capital                            | _____ |
| El tamaño de la municipalidad en personal                        | _____ |
| El desempeño de los servidores públicos                          | _____ |
| El grado de divulgación en los procesos de selección de personal | _____ |
| La aplicación de las requisitos requerentes del cargo            | _____ |

Otro factor que usted considera relevante ¿Cuál? \_\_\_\_\_

En la pregunta 18, por favor mencione.

18. ¿Qué estrategias de convocatoria o medios para divulgación conoce, y se utilizan para dar a conocer la selección de personal?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

Gracias por su amable y oportuna colaboración

ANEXOS 4

ORGANIGRAMA 2016



