

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TÍTULO: GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**SUBTÍTULO: INDICAR LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MANAGUA**

**(SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS)**

**AUTORES:**

**Br. María Alejandra Montano Tórrez**

**Br. María del Carmen Ruíz García**

**TUTOR:**

**Lic. Lorena Aguilar Scampini**

**Managua, 18 de Enero de 2016**

Tema:

Gestión de Recursos Humanos

Subtema:

Indicar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, de la

Alcaldía Municipal de Managua.

## DEDICATORIA

*Doy gracias a Dios Todopoderoso por haberme permitido alcanzar una de mis grandes metas. Después de tanto esfuerzo obtengo tan anhelado resultado que deseo compartir con mis seres queridos, por esto lo dedico:*

*A mi padre, Hernaldo, con todo mi amor, por ser ese norte que me dirige, por ser ese ser tan especial en mi vida. A mi Ángel de la Guarda, mi madre, Petra, por sus cuidados y protección desde el cielo. Por el esfuerzo de ambos, por su sacrificio y abnegación hoy en día puedo ver el sueño logrado.*

*A mis hermanos y hermana, tías, primos y primas, abuelita quienes siempre han estado a mi lado apoyándome y alentándome para que siguiera adelante.*

*A mi amiga y compañera de labores María del Carmen, quien me ha brindado su cariño, confianza y apoyo incondicional cuando lo he necesitado. Gracias por estar siempre presente.*

*A Todos con mucho amor...*

**María Alejandra**

## DEDICATORIA

*A Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir y por estar conmigo a cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haberme dado sabiduría sobre todo el esfuerzo y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo éste periodo, por lograr mis objetivos y propósitos, además por su infinita bondad y amor.*

*A mi madre, Gloria Mercedes, por apoyarme en todo momento, principalmente por sus oraciones, sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*A mi esposo Elmer, mis hijos Rosario, Gloria y Maykel y mis nietos Janselito Josué y José Bernabé, por ser mi apoyo incondicional, por llenarme de ánimo, fortaleza y amor, pero sobre todo por su absoluta comprensión en este periodo de tiempo.*

*A mi hermana Ivette de Jesús y a mi hermano Ernesto José, por su ayuda incondicional en todo este tiempo de estudio.*

*A mi amiga, María Alejandra, quien me ha motivado a seguir adelante con mis estudios, su cariño, su comprensión y su apoyo incondicional cuando lo he necesitado y por estar siempre presente en todo este periodo, sobre todo por amor, a mis amigas Hilda, Mercedes y a todas aquellas personas que siempre me brindaron el apoyo requerido para mi formación profesional.*

**María del Carmen**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Deseamos expresarle nuestro agradecimiento a:*

*La Alcaldía de Managua, por habernos brindado la oportunidad de capacitarnos a nivel profesional.*

*Al Sistema Nacional de Capacitación Municipal, por ser parte integral y garante de nuestras nivelaciones profesionales.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador”, por permitir formarnos dentro de sus aulas.*

*A la Licenciada Lorena Aguilar Scampini, por sus asesorías necesarias para la realización y culminación de este Trabajo de Grado.*

*De igual manera le agradecemos al Licenciado Isaías Pinales Borge por brindarnos el apoyo necesario para la realización de la investigación dentro de la Institución.*

*Damos gracias, a la Licenciada Mariela González, Ingeniero Fernando Palma, Ingeniera Elizabeth Canales, Ingeniero Jason Toruño, Licenciada Kenia Gutiérrez, Señor Domingo López y a todos nuestros compañeros de labores que de alguna u otra manera siempre nos brindaron su apoyo.*

***A todos, nuestro más sincero reconocimiento.***



## VALORACIÓN DOCENTE

En cumplimiento al Artículo 8 de las **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOES ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 el 08 de Agosto de 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor de 50% de la nota final”.

Por lo tanto, el suscrito Instructor del Seminario de Graduación sobre el tema general de **“GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS”**, hace constar que las Bachilleres: **MARIA DEL CARMEN RUIZ GARCIA**, carne No. **13-7000-19** y **MARIA ALENANDRA MONTANO TORREZ**, carne No. **13-8000-96**, han culminado satisfactoriamente su Informe Final sobre el subtema titulado: **“INDICAR LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MANAGUA”**, obteniendo la calificación máxima de **50 PUNTOS**.

Dado en la ciudad de Managua, a los diecinueve días del mes de diciembre del dos mil quince.

Lic. Lorena del Socorro Aguilar Scampini  
Docente – Tutor  
Departamento de Administración de Empresas  
UNAN – MANAGUA, RUCFA  
PROGRAMA SINACAM

Cc: sustentantes  
Archivo

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pag. N°</b>
Tema:.....	i
Subtema: .....	i
<i>DEDICATORIA</i> .....	ii
<i>DEDICATORIA</i> .....	iii
<i>AGRADECIMIENTOS</i> .....	iv
<b>Valoración Docente</b> .....	v
<b>ÍNDICE</b> .....	7
RESUMEN EJECUTIVO .....	10
I. INTRODUCCIÓN .....	12
II. JUSTIFICACIÓN.....	14
III. Objetivos .....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos.....	16
IV. Desarrollo de los Subtemas.....	17
CAPÍTULO I: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	18
1.1. Evolución histórica del proceso de reclutamiento y selección de personal. ....	18
1.2. Bases Teóricas .....	27
1.2.1. Reclutamiento de personas: .....	27
1.2.2 Definición de Reclutamiento del Personal:.....	27
1.3. Proceso de Reclutamiento .....	30
1.3.1. Reclutamiento Interno .....	30
1.3.1.1. Ventajas del Reclutamiento Interno .....	30
1.3.1.2. Desventajas del Reclutamiento Interno.....	31
1.3.2. Reclutamiento externo .....	32
1.3.2.1 Técnicas utilizadas en el Reclutamiento Externo.....	32
1.3.2.2. Ventajas del Reclutamiento Externo.....	34
1.3.2.3. Desventajas del Reclutamiento Externo. ....	35
1.3.3 Reclutamiento Mixto.....	36

1.3.4. El Proceso de Reclutamiento .....	37
1.3.4.1. Medios de Reclutamiento .....	37
CAPÍTULO II: SELECCIÓN DE PERSONAL .....	39
2.1. Selección de Personal.....	39
2.1.1. La Selección como Proceso de Comparación .....	42
2.1.2. La Selección como Proceso de Decisión.....	43
2.1.3. Bases para la Selección de Personas .....	44
2.1.4. Recolección de Información Acerca del Cargo.....	44
2.4.3. Pruebas Psicométricas .....	55
2.4.4. Pruebas de Personalidad.....	55
2.4.5. Pruebas de Simulación .....	56
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS. ....	58
3.1. Generalidades de Alcaldía de Managua.....	58
3.1.2. Giro del Negocio.....	59
3.1.3. Breve Reseña Histórica de la Empresa .....	60
3.1.4. Visión y Misión de la Institución.....	62
3.1.5. Objetivos General y Específicos de la Institución.....	63
3.1.7. Análisis FODA de la Institución.....	66
3.2. Tipo de investigación.....	69
3.3. Método de Investigación:.....	69
3.4. Enfoque del estudio. ....	70
3.5. Fuentes de la investigación .....	70
3.6. Modelos de técnicas utilizados para recopilar la información: .....	71
Entrevista .....	71
Encuesta .....	74
3.7. Informe de resultados sobre el procedimiento de selección y reclutamiento de personal en Alcaldía de Managua .....	78
3.7.1. Procesamiento de la información. ....	78
3.7.2. Informe de Tabulación de datos. ....	78
3.8 Propuesta de mejoras .....	86

3.8.1. Planificación del proceso.....	87
3.8.2. Reclutamiento .....	90
3.8.3 Selección.....	91
3.8.3.1 Evaluación inicial .....	91
3.8.3.2 Evaluación en profundidad .....	92
3.8.3.3 Evaluación final .....	92
3.8.4. Decisión final .....	93
3.8.5 Cierre .....	93
Ejemplo de política de reclutamiento y selección de personal: .....	94
Objetivo de la Política .....	94
Principios Orientadores.....	94
Directrices Específicas .....	96
V. CONCLUSIONES .....	98
VI. REFERENCIAS .....	100
VII. ANEXOS .....	102

## RESUMEN EJECUTIVO

La administración como ciencia en los últimos años se ha visto envuelta en un constante proceso de transformación y cambio. La mayoría de las organizaciones que se mueven en atención a un proceso administrativo han tenido que actualizarse en cuanto a los nuevos enfoques que plantean las nuevas tendencias y paradigmas de la Gestión Administrativa.

Todos los elementos que interactúan en el proceso de administración de las empresas han tenido que ajustarse a las nuevas exigencias y requerimientos. En el ámbito del reclutamiento y la Selección de Personal también se han encontrado nuevos esquemas y criterios para seleccionar el personal que requiere una empresa o institución.

Para el desarrollo de esta investigación se plantea bajo la perspectiva metodológica del modelo descriptivo y presenta la siguiente estructura:

Capítulo I: denominado Reclutamiento de Personal describe la teoría relacionada con el proceso de reclutamiento de personal donde se señala la evolución Histórica del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el proceso de reclutamiento interno, sus ventajas y desventajas, el reclutamiento

externos, con las técnicas utilizadas para ello, sus ventajas y desventajas, así como el reclutamiento mixto, su proceso y medios de reclutamiento.

Capítulo II: denominado Selección de Personal identifica la teoría relacionada a la Selección de Personal, como proceso de comparación, como proceso de decisión, las bases para la selección de personas, recolección de información acerca del cargo, elección de las técnicas de selección, etapas de la entrevista de selección, análisis y diseño de puestos.

Capítulo III: denominado Presentación de Resultados Obtenidos en la Investigación y Propuesta de Mejoras, el cual está conformado por las Generalidades de la Alcaldía de Managua, el Marco Metodológico utilizado, el procedimiento de reclutamiento y selección de personal utilizado en la actualidad por la Institución y una Propuesta de Mejoras a este procedimiento.

Dentro de la conclusión fundamental que hemos de mencionar, podemos decir que hemos alcanzado obtener amplios conocimientos sobre toda la teoría existente en materia de Reclutamiento y Selección de Personal, así mismo también identificamos la forma como se lleva a cabo ese proceso en la Alcaldía de Managua e intentamos proponer unas mejoras a dicho procedimiento, apegándonos al contenido de la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, con el humilde deseo de aportar nuestro granito de arena a la consecución de los procesos de modernización que desde hace un tiempo viene implementando la Alcaldía de Managua.

## I. INTRODUCCIÓN

En la historia de desarrollo de la sociedad, el hombre siempre ha sido ente indicador, promotor y de mantenimiento del progreso general, resaltando el rol que ha desempeñado en el proceso productivo. De ahí se deriva la importancia de seleccionar personal capacitado, para cumplir eficazmente las funciones y actividades que le sean asignadas.

La responsabilidad de la Alcaldía de Managua es la producción de servicios, pero también de responder a su ambiente y participar activamente para mejorar la calidad de vida de la comunidad, interactuando con los elementos ambientales.

También tiene la responsabilidad de propiciar un ambiente adecuado para el desempeño y satisfacción de sus recursos humanos, los cuales al ser seleccionados adecuadamente y con sensibilidad a sus actitudes, creencias y valores sociales serán los principales artífices del desarrollo de la Institución.

Es por esta razón que buscamos verificar, mediante la realización de ésta investigación, si los procesos de reclutamiento y selección de personal corresponden a las normativas que caracterizan al departamento de personal, como parte inherente de la Dirección de Recursos Humanos en la Alcaldía de Managua.

También consideramos que permitirá crear las bases de las acciones, que deben poner en práctica, los encargados de dicho proceso para lograr agenciarse de los mejores candidatos, es decir aquellos que posean las calidades y capacidades necesarias para ser un servidor público eficiente.

Con este estudio también pretendemos motivar a las autoridades municipales de la capital a poner en práctica un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la institución que ha generado resultados positivos en otras empresas, que dicho sea de paso se han desarrollado como empresas altamente rentables lo que es indispensable para desarrollar económicamente a nuestro país.

El presente documento plantea abundante teoría sobre ambos procedimientos, así como también plantea demostrar el proceso de reclutamiento y de Selección de Personal en la Alcaldía de Managua.

La investigación realizada fue de campo y descriptiva. Se utilizó la entrevista y la encuesta como técnicas de recopilación de información. La población investigada alcanzó la cifra de cincuenta y dos (52) personas.

Para el análisis de los datos se utilizó el modelo de valoración Absoluta y Porcentual. Así mismo cabe mencionar que éste se realizó desde un carácter inferencial.

## II. JUSTIFICACIÓN

Las perspectivas y expectativas del proceso de reclutamiento y selección de personal en la actualidad, permiten lograr la eficacia y eficiencia de los recursos humanos que laboran en cualquier organización o institución, sea ésta pública o privada, por lo que la Alcaldía de Managua no es la excepción.

De este planteamiento se genera la necesidad de adecuar los recursos humanos a la Institución para beneficiar la estructura, optimizar recursos y alcanzar resultados satisfactorios.

Lo anteriormente señalado permite destacar la importancia de realizar un análisis óptimo del proceso de reclutamiento y selección de personal, donde se evalúe la potencialidad física y mental del solicitante, así como su aptitud para el trabajo.

En tal sentido a través de la presentación de este trabajo de grado se pretende demostrar el proceso de reclutamiento y selección de personal que implementa la Alcaldía de Managua para saber si se cumple con el procedimiento correcto, que garantice prestar un mejor servicio a la comunidad y en caso contrario proponer un procedimiento que venga a mejorar dicho proceso.

Y es precisamente por esta razón que se justifica la investigación, puesto que los beneficiados directos serán todos aquellos candidatos o prospectos que deseen ingresar a laborar en la Alcaldía de Managua, así como los trabajadores actuales de dicha institución. Y Los beneficiados indirectos son todos los habitantes del municipio de Managua, pues podrán contar con servidores públicos comprometidos con la vocación de servicio que les garanticen una respuesta a sus necesidades en el menor tiempo posible.

### III. Objetivos

#### Objetivo General

Demostrar de manera clara y sencilla los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía de Managua y si estos se apegan a la teoría existente.

#### Objetivos Específicos

- ✓ Mencionar las bases teóricas del proceso de reclutamiento de personal.
- ✓ Explicar la teoría existente sobre reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Describir la investigación desarrollada y exponer la propuesta de mejoras.

#### IV. Desarrollo de los Subtemas

## CAPÍTULO I: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

### 1.1. Evolución histórica del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de los individuos por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

Antes de efectuar un análisis completo de la Administración de Personal, es necesario tratar diversos problemas de terminología, cuando se trata de definir la disciplina y práctica de la Administración de Personal, se encuentran varias complicaciones semánticas y definición, muchos de estos problemas se deben a la dificultad de diferenciar la dirección y administración de personal.

## Definición de Administración

En términos generales se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio.

Las actividades o funciones que desempeñan los administradores son tema de debate y conjeturas, pero tradicionalmente están a su cargo los procesos de planeación, organización y control. La administración está relacionada con los diversos recursos o insumos de la organización.

Aunque se pueden proponer muchas definiciones de administración general, cualquier definición debe contener cuatro elementos:

- a) Determinación de las actividades o procesos de la administración general.
- b) Determinación de los recursos o insumos de la organización.
- c) Objetivos predeterminados de la empresa.
- d) Un medio de coordinación completa.

La palabra administración y muchos de sus derivados se aplican usualmente como:

1. Un conjunto de procesos
2. Un grupo de personas
3. Una disciplina o área de estudios
4. Una carrera

## Sub Área de Personal

La Administración de Personal es una sub-área de la administración general. El término personal se entiende con referencia a las actividades humanas de la administración general, es decir, que la administración de personal se relaciona básicamente con la fuerza de trabajo o el “personal”.

### Terminología de Personal

En el campo de la Administración de Personal hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan una terminología intercambiable. Por ejemplo Personal, Administración de Personal, Dirección de Personal, Relaciones con el empleado y relaciones industriales tienen poca diferencia en su significado.

La Administración de Personal pone énfasis en la función de integración, la que se ocupa del reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos (Fuerza de Trabajo) por y dentro de una empresa.

### Evolución de la Función de Personal

La evolución histórica de la función de personal es inseparable de la evolución histórica de la humanidad. Todos los acontecimientos que forman la historia han tenido cuando menos cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las relaciones con los empleados.

El estudio de la evolución histórica de personal es dialéctica en el sentido de que está estrechamente entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos históricos. Los acontecimientos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y

culturales que han dejado su huella en la historia, en general también han influido al menos indirectamente en la naturaleza, el desarrollo y el panorama de la administración de personal.

La historia de la función de personal es evolutiva no revolucionaria, es decir, que los cambios que han ocurrido en este campo, han sido causados en su mayor parte por cambios culturales graduales y no por sucesos drásticos.

Principales Movimientos Modernos que influyen en la Administración de Personal

- a) La Revolución Industrial
- b) El Desarrollo del Sindicalismo
- c) La época de la Administración Científica
- d) La época paternalista
- e) La época de la Psicología Industrial
- f) La época de las Relaciones Humanas
- g) La época del Conductismo
- h) El Surgimiento de Especialista en Personal
- i) La época del Bienestar

## La Revolución Industrial

A esta época se la le ha denominado Revolución "Industrial" debido a los cambios que hubo en este tiempo y al efecto que tuvo sobre la sociedad en general dentro de los sectores económicos. Se introdujeron nuevos métodos y técnicas fabriles que cambiaron radicalmente los procesos de producción industrial.

### Caracterización de la Revolución Industrial

- La división y especialización del trabajo
- Producción en masa y ensamblaje
- Automatización
- Eliminación de trabajos físicos pesados
- Surgimiento de científicos e ingenieros
- Desarrollo de sistema y control

Todos estos avances están estrechamente relacionados y han evolucionado de manera conjunta. La división y especialización del trabajo han permitido al trabajador convertirse en experto en algún área menor de producción. Esto ha conducido a desarrollar habilidades específicas que condujeron a incrementar la cantidad y la calidad del producto.

### Desarrollo del Sindicalismo

Poco después del advenimiento del sistema fabril se empezaron a reunir grupos de trabajadores para estudiar los intereses y problemas mutuos. Inicialmente analizaron el número de horas de trabajo y las deficientes condiciones de trabajo. Sin embargo,

el tiempo extra se convirtió en el punto central de las condiciones económicas. Lo más importante fue la tasa salarial de los trabajadores. Después se le dio más énfasis a los problemas económicos en lo referente a las prestaciones y servicios al empleo.

El criterio básico que se apoya el sindicalismo consiste simplemente en que la fuerza radica en el número; si hay un número suficiente de personas que colectivamente pueda apoyar una determinada posición, la dirección se verá más o menos forzada a escuchar sus quejas, aun cuando éstas hayan sido iniciadas por un grupo de trabajadores que no pertenece al nivel de supervisión.

#### La Época de la Administración Científica

El término “científico” se usa para denominar a esta época, debido a que se le dio énfasis al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la administración. Esta época se caracteriza por haber estudiado los deberes, actividades y responsabilidades administrativas.

Generalmente, el movimiento de la administración científica se asocia con los trabajos de Frederick Taylor, a quien se le ha denominado el padre de la Administración Científica.

Popularizó importantes técnicas de administración tales como el estudio de tiempos y de métodos.

Taylor explicó que algunos de los métodos para realizar una tarea son mucho más eficaces que otros. Por lo tanto, si hay varias formas eficaces de estas alternativas debe ser “la del mejor método” de acuerdo con la factibilidad y posibilidad económica.

La metodología empleada para descubrir esta “mejor forma” se enfocó al estudio de tiempos y movimientos.

#### Época Paternalista

Este movimiento paternalista intentó mejorar las condiciones educativas, sociales, higiénicas y físicas de la clase trabajadora.

Los primeros programas paternalistas incluían prestaciones para la salud, baños, casilleros, cuartos para tomar el almuerzo, instalaciones recreativas, escuelas, bibliotecas, seguro colectivo y programas de pensión, estipulaciones legales de ayuda y ahorros.

Actualmente, la protección de los derechos del trabajador y el mejoramiento del estatus social y económico de los empleados, son intereses importantes de la sociedad. Estos intereses surgieron en la era paternalista.

#### Época de la Psicología Industrial

Las épocas de la administración científica y de la psicología industrial tienen común la investigación sistemática de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa privada.

Sin embargo, la diferencia fundamental consiste en que el movimiento de la administración científica acentuó la participación del ingeniero y el estudio de los métodos de producción, en tanto que el movimiento de Psicología Industrial acentuó la participación del psicólogo y el estudio de las prácticas de personal.

Las contribuciones más importantes de la psicología Industrial a la práctica profesional de personal consiste en las pruebas de personal, entrevistas, evaluación

de las aptitudes, períodos de aprendizaje, entrenamiento, estudios de la fatiga y monotonía, seguridad, análisis del trabajo e ingeniería humana.

De todas éstas, las aplicaciones principales del conocimiento y técnicas de la psicología industrial han sido las pruebas de empleo, la colocación de trabajo, ascensos y entrenamiento.

### Época de las Relaciones Humanas

Estuvo encabezada por Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y W. J Dickson de la escuela de administración de la universidad de Harvard. Originalmente el estudio fue sobre ingeniería, experimento típico de la época de la Administración Científica. Se aplicaron variables técnicas y científicas para determinar sus efectos sobre la productividad.

Ellos concluyeron que los factores sociales y humanos, eran los que producían el fenómeno de la productividad y no las variables físicas, como resultado de este experimento, se empezó a analizar la productividad del empleado bajo bases de conducta tales como equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo en lugar de emplear alternativas de ingeniería.

El movimiento de relaciones humanas fue, como una reacción contra la impersonalidad de la época de la administración científica, la frase "Relaciones Humanas" ha adquirido diversos significados. Comúnmente se refiere a los tratos interpersonales de manera global y a las relaciones entre personas y grupos.

## Época del Conductismo

En esta época se estudiaron los factores de comportamiento de los humanos, pero también se acentuó la importancia de la investigación científica y la verificación de datos.

Los revisionistas evitaron el enfoque externo de ingeniería o de Administración Científica, pero no se dedicaron por completo al otro extremo el cual consideraba a los factores de las relaciones humanas como las únicas variables principales que influían en la vida institucional y en el desempeño de la organización.

### Surgimiento de Especialistas de Personal

Una vez implantado el sistema fabril y que la economía llegó a cierto nivel de industrialización, el crecimiento de las empresas obligó a que éstas dedicaran por lo menos parte de su tiempo y esfuerzo al logro de determinadas tareas especializadas.

A medida que crece la empresa y llega a tener varios cientos de empleados, se produce la necesidad de crear nuevos puestos para efectuar tareas que hasta entonces no requerían tiempo completo.

Uno de los primeros puestos especializados fue la Agencia de Empleos, la cual era responsable de la contratación del personal para una empresa.

Más tarde, esta función se extendería al reclutamiento y colocación, así como la selección del personal. También la administración de sueldos y salarios se volvió un trabajo de tiempo completo una vez que la compañía había alcanzado determinado tamaño. Al principio le correspondía elaborar la nómina, pero más tarde también se dedicó métodos sistemáticos para determinar las tasas de los sueldos, generalmente haciendo descripciones y especificaciones del trabajo.

## 1.2. Bases Teóricas

### 1.2.1. Reclutamiento de personas:

Personas y organizaciones no nacen juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos, esta elección reciproca depende de diversos factores y circunstancias. Para esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan cómo buscarlas e iniciar su relación. Este es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas. A través del reclutamiento, la organización (que forma parte del mercado laboral, porque ofrece oportunidades de trabajo) comunica a determinados candidatos (que forma parte del mercado de recursos humanos) la oferta de oportunidades de empleo. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado laboral y mercado de recursos humanos.

### 1.2.2 Definición de Reclutamiento del Personal:

(Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2002): "es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización, básicamente es un sistema de

información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar". (p.95)

(Simón Dolan, 2002) "Es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo". (p.54)

El reclutamiento se puede definir como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

a) Importancia del reclutamiento:

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados. Su importancia radica, en que le define al Departamento de Recursos Humanos, y a las autoridades de la organización, los pasos, políticas y normas que se deben seguir para hacer excelentes contrataciones.

b) Fines del Reclutamiento:

Los fines que se emplean en el reclutamiento pueden concretarse en:

1. Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos.

2. Suministrar el número suficiente de personas calificada para los puestos a cubrir, con el mínimo costo de la organización.
3. Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.
4. Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
5. Cumplir la normativa jurídica existente.
6. Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
7. Evaluar la eficacia de las técnicas y fuente utilizada mediante el proceso de reclutamiento.

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos calificados.

c) Fuentes para el proceso de Reclutamiento:

El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, es decir, entre el conjunto de personas disponibles que tienen la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. Por lo que las fuentes de reclutamiento son los diferentes lugares a los que se puede acudir en busca del elemento humano adecuado de acuerdo a las exigencias del puesto que se pretende cubrir, éstas pueden ser internas o externas.

### 1.3. Proceso de Reclutamiento

#### 1.3.1. Reclutamiento Interno

Es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (Movimiento Diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

1. Transferencias de personal.
2. Ascensos de personal.
3. Transferencias con ascenso de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de “profesionalización”(Carreras) de personal.

##### 1.3.1.1. Ventajas del Reclutamiento Interno

1. Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.
2. Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de las oportunidades ofertadas.
3. Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado.
4. Da la oportunidad a cada individuo de elegir por sí mismo cuál será el mejor puesto en la estructura organizativa.

5. Los patronos conocen a sus empleados, y los empleados conocen a su empresa.
6. La oportunidad de ascender dentro de la empresa puede animar a los empleados a mantenerse dentro de la misma, trabajar duro y ser exitoso.
7. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa y honorarios de empresas de reclutamiento.
8. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.
9. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

#### 1.3.1.2. Desventajas del Reclutamiento Interno

1. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.
2. Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
3. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Meter denomina “principio de Peter”: Las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

4. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

5. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

### 1.3.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

#### 1.3.2.1 Técnicas utilizadas en el Reclutamiento Externo

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.
2. Candidatos presentados por empleados de la empresa: también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.

3. Carteles o anuncios en la portería de la empresa: es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependan de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.
4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales: Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.
5. Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa – escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa: Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas: Destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable descubriendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (Películas, diapositivas, entre otros).
7. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua: En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.

8. Viajes de reclutamiento a otras localidades: Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.
9. Anuncios en diarios o revistas: El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos.
10. Agencias de Reclutamiento: Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial.

#### 1.3.2.2. Ventajas del Reclutamiento Externo.

1. Ingresar personal con nuevos conocimientos, ideas, puntos de vista distintos y formas de abordar los problemas internos de la organización.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.
4. Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas, A medida resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o

calificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas.

#### 1.3.2.3. Desventajas del Reclutamiento Externo.

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.
2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, entre otros.
3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocido y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

5. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

### 1.3.3 Reclutamiento Mixto

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.
- b. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (INPUT) o a través de la transformación de sus recursos humanos.

### 1.3.4. El Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

#### 1.3.4.1. Medios de Reclutamiento

Se ha comprobado que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

Estas fuentes pueden ser:

1. La propia empresa
2. Las demás empresas
3. Escuelas y Universidades
4. Otras fuentes de reclutamiento

El reclutamiento es una parte importante dentro de una organización de ahí parte todo el funcionamiento, ya que si no hay una buena elección del personal no se

lograran los objetivos de esta, y las metas que se tienen fijadas a un cierto plazo de tiempo, se alargara ya que no se estará produciendo de manera eficaz, así como los empleados deben cumplir con ciertos requisitos la organización o los que están al frente deben motivar a su personal, brindar incentivos y en gran manera motivar su ego como el mejor empleado de la empresa.

Se debe tener bien claro el procedimiento que se deba llevar para la aceptación de personal en caso de ser externo, y saber el desempeño de los trabajadores internos para la ascensión de un puesto.

## CAPÍTULO II: SELECCIÓN DE PERSONAL

### 2.1. Selección de Personal

La competitividad de una empresa es sinónimo de recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional adecuada y productos y servicios excelentes. Con todas estas herramientas, la empresa estará capacitada para desafiar y vencer la competencia.

Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. Cuando se pierden empleados y requieren sustituirlos, o cuando crecen y la expansión exige más personas para cumplir las actividades, ponen en marcha el proceso de incorporación de personas. La selección de personas integra el proceso de incorporación de personas y sigue el reclutamiento.

Ambos el reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización, mientras el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y en

consecuencia una actividad típicamente positiva e invitadora, la selección es por lo contrario, una actividad de elección clasificación y decisión y, por consiguiente descriptiva.

a) Definición de Selección:

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002) Menciona que selección "es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor el criterio exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado" (p.111).

(Werther, 2004) Menciona sobre selección. "Proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no" (p.154).

Se puede mencionar que la selección es escoger de los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, así como la eficacia de la organización.

b) Importancia de la Selección:

De los elementos que integran una organización: los humanos, materiales y tecnológicos, el elemento humano es el fundamental, por ser el que genera eficiencia y logra resultados de la adecuada combinación de los otros dos elementos. Generando así un verdadero bienestar social dentro de la organización.

La selección de personal es importante, porque mediante ella el individuo, al estar colocado en el puesto adecuado, realiza sus actividades con mayor satisfacción, logrando una mejor adaptación al puesto, por poseer los conocimientos,

habilidades y aptitudes necesarias para su desempeño y así obtener mayores posibilidades de progreso personal.

*La selección es importante por las siguientes razones:*

1. El desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.
2. Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.
3. Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

c) Fines de la Selección:

Los procedimientos de la selección constituyen una parte esencial para las organizaciones en tanto que les proporcionan sus recursos humanos. Además, efectuar la selección de forma eficaz significa alcanzar los siguientes fines concretos:

1. Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.

2. Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
3. Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

### 2.1.1. La Selección como Proceso de Comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

*Sean X la primera variable y Y la segunda se deduce:*

1. Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
2. Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
3. Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

Lógicamente, esta comparación no se concentra en torno de un punto de las dos variables, sino que admite una franja de aceptación. La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la Empresa. A través de la comparación, el

organismo de selección presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

### 2.1.2. La Selección como Proceso de Decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar un cargo vacante.

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

1. Modelo de Colocación: Cuando no contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
2. Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: Aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado.
3. Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio o situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los candidatos con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el

candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.

### 2.1.3. Bases para la Selección de Personas

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

### 2.1.4. Recolección de Información Acerca del Cargo

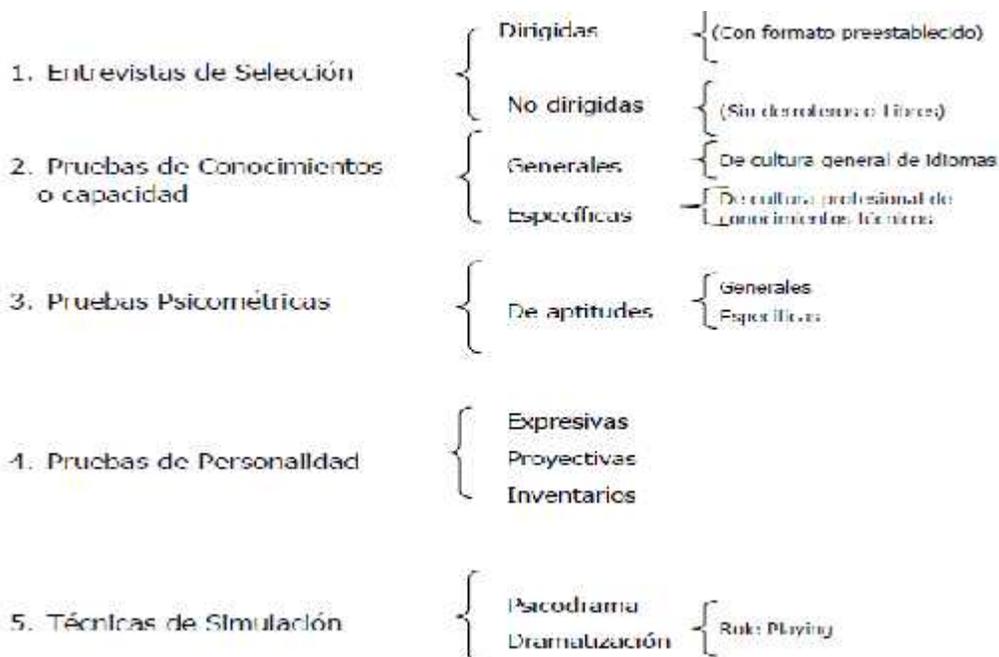
La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de tres maneras:

1. Descripción y Análisis del Cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

2. Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos: Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.
3. Requerimiento de Personal: Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

### 2.1.5. Elección de las Técnicas de Selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:



Entrevistas de Selección: Es la Técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas.

#### 2.1.6. Etapas de la Entrevista de Selección

1. Preparación: La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: que se pretende con ella.

El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos.

Lectura preliminar del currículum vital del candidato por entrevistar.

La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.

La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

2. Ambiente: Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos:

Físico: El local de la entrevista, debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin, sin ruidos ni interrupciones.

Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No debe existir recelos o temores, ni presiones de tiempo, ni coacciones o imposiciones.

3. Desarrollo de la Entrevista: La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato desean.

4. Terminación de la Entrevista: La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timideces.

5. Evaluación del Candidato: A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

## 2.2. Análisis y Diseño de Puestos

(Smith, 1998) Considera que: El análisis del trabajo representan una herramienta muy útil, ya que enlaza otras funciones de la administración de los recursos humanos entre estas están las de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, promoción y administración de sueldos y salarios. Es importante el análisis de este punto ya que en base a ello podemos conocer la estructura de la organización y mediante ella el funcionamiento de cada puesto.  
(p.32)

De lo anteriormente planteado en la cita se puede decir que el análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos a fin de definir sus

deberes tareas o actividades. Cuando finaliza el estudio de los puestos de trabajo se da la descripción de las actividades que involucra dicho puesto. Los gerentes de recursos humanos usan estos datos para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto.

El proceso de análisis de puestos se da en primer lugar mediante un levantamiento de información para recabar datos del puesto como tareas normas de desempeño, las responsabilidades, el conocimiento requerido, la experiencia necesaria, los deberes y los equipos utilizados en el desarrollo de trabajo, toda esta información es levantada por el analista del puesto con los empleados directamente o supervisores mediante entrevistas cuestionarios, observación directa, registros, el analista debe tener especial cuidado al momento de realizar las entrevistas buscando varias fuentes y además aprender sobre los puestos al momento de observar las actividades de quienes lo realizan.

Como consecuencia del análisis y de la información recopilada por el analista de puestos se obtiene las descripciones y especificaciones del puesto, para ser aplicadas en otras funciones de la administración de los recursos humanos.

(Hackman, 1998) hace una clasificación en el diseño de trabajo en los siguientes términos: Variedad de habilidades; habilidades para ser llevado a cabo incluyendo el uso de talentos personales; Identidades de la tarea; grado con que requiere ser conocido de o principio a fin; Significado de la tarea; Impacto sustancial en la vida de otros; Autonomía; Libertad, independencia y discreción en el desarrollo de los

mismos; Realimentación del trabajo; el trabajo provee una manera directa y clara la efectividad del desempeño. (p.23)

Cabe decir que con relación a los planteamientos señalados en la cita que a la hora de diseñar el plan de trabajo en la empresa o institución debe hacerse un conjunto de evaluaciones a los efectos de poder obtener los mejores resultados, por ello la clasificación que se hace.

### 2.3. Bases Técnicas de Selección de Personal

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación.

(OHIGGINS, 1999) Hace un conjunto de consideraciones acerca de la Recolección de información acerca del cargo y los expresa en los siguientes términos:

1. Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los candidatos. Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato.

3. Análisis de la solicitud de empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. (p.45)

De lo dicho anteriormente se puede simplificar en lo siguiente: La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesional, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

#### 2.4. Elección de las Técnicas de Selección

Con relación a la elección de las técnicas de selección de personal hay que destacar que una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesional, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

### 2.4.1. Entrevista de Selección

La entrevista puede categorizarse según las técnicas y el formato que se emplee. Por lo que éstas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas de una manera que las pruebas nos permitan, formular juicio sobre el entusiasmo, inteligencia y para evaluar aspectos subjetivos de la persona.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- 1.-La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- 2- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras. Gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- 3- El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lomás importante) y los gestos.
- 4- El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- 5- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

#### 2.4.1.1. Etapas de la Entrevista de Selección

En el proceso de entrevista, la misma presenta un conjunto de etapas que hacen posible el hecho de poder atender y descubrir los detalles fundamentales del perfil del entrevistado que requiere la organización o empresa.

(GOMEZ, 1998) hace una clasificación puntual de la entrevista la cual es expresada aquí en los siguientes términos: “Preparación, Ambiente, desarrollo de la entrevista, Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante, Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria” (p.37).

1. Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar: • Los objetivos específicos de la entrevista; • El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y • La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

2. Ambiente: puede ser de dos tipos. • Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin; • Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

3. Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas, lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

La entrevista es libre o no dirigida: cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio la manera como enfrento los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

4. Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

#### 2.4.2. Pruebas de Conocimiento o de Capacidad

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo.

Según la manera de cómo se apliquen las pruebas pueden ser:

1. Orales: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales.
2. Escritas: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.
3. De Realización: Son aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea de manera uniforme y en un tiempo determinado.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:

1. Generales: Cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
2. Específicas: Cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas pueden ser:

1. Tradicionales, de tipo discursivo o expositivo, estas miden la profundidad de conocimientos, pero examinan sólo una pequeña extensión del campo de conocimientos. Su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo.
2. Pruebas objetivas: Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles.
3. Mixta, cuando utilizan la forma tradicional como la objetiva.

### 2.4.3. Pruebas Psicométricas

Es un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, mediante el desempeño ya sea por operaciones intelectuales o manuales.

Estas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. En general se refiere a: conocimientos, capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento humano e incluye la determinación de la cantidad de aquellas capacidades y actitudes o comportamiento del candidato. Ya que su función es analizar dichas muestras, examinarlas y compararlas con patrones estadísticos.

### 2.4.4. Pruebas de Personalidad

(SMITH, 1998) con relación a las pruebas de personalidad hace las siguientes consideraciones: Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc. (p.47)

En la cita anterior se destaca que el carácter y el temperamento es lo que determina los rasgos de la personalidad, tanto los adquiridos como los naturales.

#### 2.4.5. Pruebas de Simulación

El mismo autor Smith (1998) con relación a las Técnicas de Simulación asume que: Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. (p. 45)

Indica la cita antes desarrollada que quien aspira a un cargo determinado debe someterse a una situación de simulación de algún acontecimiento. De alguna manera el aspirante al parecer es sometido a situaciones de simulación relacionadas con situaciones de la realidad, ello debe de alguna manera suministrar una especie de expectativa más objetiva acerca de su comportamiento.

Cerrar el proceso de selección es tan importante o quizás más que haber realizado un correcto proceso de selección. La conclusión del proceso de selección se ha convertido, con el tiempo, en un conjunto de pasos estipulados y secuenciales de los que hablaremos a profundidad en el siguiente capítulo, donde exponemos ampliamente el modelo de mejoras que consideramos que la Alcaldía de Managua podría ejecutar para reclutar y seleccionar a su personal en un futuro cercano.

El primer paso de esta última fase del proceso de selección es conseguir un cierre adecuado del proceso de selección. Finalmente lo que se tiene que conseguir es cubrir la vacante o las vacantes por las cuales inicio el proceso de selección.

La información que es recabada en el proceso de selección tiene que ser lo suficientemente significativa y útil para cumplir los objetivos que se marcaron en la fase previa al proceso de selección.

Durante el proceso selectivo también se tiene que conseguir que los candidatos que han intervenido en el proceso, haya o no hayan sido finalmente seleccionados, se lleven la mejor imagen posible de la Institución.

La información que se recaba durante la selección debe de estar sistematizada, de manera que al final de proceso no se tenga una cantidad enorme de datos, sino que el archivo, control y seguimiento del proceso selectivo haya quedado estandarizado, lo que puede servir para posteriores procesos de selección de personal.

Por último se debe hacer un seguimiento del candidato o los candidatos seleccionados para que su encaje dentro de su puesto y dentro de la empresa sean los más adecuados tanto para la institución como para el candidato que pasa a formar parte de la planilla.

### CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS.

#### 3.1. Generalidades de Alcaldía de Managua

##### 3.1.1 Ubicación

Las Oficinas Centrales de la Alcaldía de Managua están ubicadas en lo que se conoce como “Centro Cívico Camilo Ortega Saavedra”, frente a los semáforos del Zumen.

La Institución cuenta además con dos Planteles y siete Oficinas Distritales, cuya ubicación se describe a continuación:

Planteles:

El Platel de Infraestructura o Plantel “Batahola” está ubicado en el Barrio Batahola Sur, frente al Mercado Israel Lewites, contiguo a ECONS-3.

El Plantel de Limpieza Pública o Plantel “Los Cocos” está ubicado en Barrio San Judas, de los semáforos de la entrada a la Colonia Independencia 7 cuadras al sur.

Oficinas Distritales:

*Distrito I:* Malecón de Managua, detrás de donde fue la Concha Acústica.

*Distrito II:* De donde fue Gallo y Villa Sur, una cuadra al lago.

*Distrito III:* Oficinas del Centro Cívico “Camilo Ortega Saavedra”, Alcaldía de Managua, Módulo I.

*Distrito IV:* De la Gasolinera Petronic del Barrio Santo Domingo, dos cuadras abajo o bien costado sur del Parque Luis Alfonso Velásquez Flores.

*Distrito V:* Costado Oeste del Mercado Roberto Huembes.

*Distrito VI:* Del Hospital Alemán Nicaragüense dos cuadras al sur.

*Distrito VII:* De la Casa Comunal del Barrio Villa Libertad una cuadra al sur, dos cuadras arriba, detrás de la Delegación del Ministerio de la Familia.

### 3.1.2. Giro del Negocio

La comuna capitalina es una empresa pública, porque su capital le pertenece al Estado de Nicaragua, en este caso, al municipio de Managua. También se puede decir que cabe dentro de lo que se llama una empresa cuyo ámbito de actividad es local, porque opera dentro de un municipio en particular, cuyo giro de negocio es el sector servicio porque garantiza programas, obras y servicios municipales de su competencia, mediante una gestión eficiente, eficaz, austera, transparente, con justicia social, cultura ambiental y democracia directa, para promover el desarrollo

humano sin discriminación, con equidad de género, valores éticos, cristianos, socialistas y solidarios. Todo ello, para el beneficio de la población del municipio de Managua.

### 3.1.3. Breve Reseña Histórica de la Empresa

El Gobierno local de Managua, según Decreto emitido por el Poder Ejecutivo el treinta y uno de Octubre de mil novecientos veintinueve, llama al Municipio de Managua “Distrito Nacional”.

El Distrito Nacional fue creado mediante Decreto de fecha siete de marzo de mil novecientos treinta. Por el Decreto del ocho de Mayo de mil novecientos treinta y uno, se declara tardíamente a la ciudad de Managua, como capital de la República.

Posteriormente, en la Constitución Política de la República, se definió que se confirmarían dieciséis Departamentos y un Distrito Nacional, por lo cual, Managua vino a ser el único sin cabecera departamental. Es hasta el cuatro de abril de mil novecientos setenta y siete, que se aprueba a través del Poder Ejecutivo, la Ley Orgánica del Distrito Nacional, en la cual se regula el quehacer de este Ministerio.

Después de 1979, el Distrito Nacional fue transformado en Junta de Reconstrucción de Managua, por Decreto del veintitrés de Julio de mil novecientos setenta y nueve, sucesora sin solución de continuidad del extinto Distrito Nacional.

Posteriormente, por Decreto Ejecutivo No.112, del veintiuno de agosto de mil novecientos ochenta y cinco, la Junta de Reconstrucción de Managua, fue transformada en Alcaldía de la Ciudad de Managua, con solución de continuidad de todos los bienes muebles e inmuebles, derechos, acciones y obligaciones debidamente constituidos, siendo su régimen legal el mismo que tenía la Junta de Reconstrucción de Managua. En el nominado Decreto de la Alcaldía de la Ciudad de Managua, se establece que su gobierno estará a cargo de la Presidencia de la República, que lo ejercerá por medio de un Alcalde con rango de Ministro, quien será su representante legal, estableciéndose dentro de su régimen administrativo, el cargo de Vice Alcalde con rango de Vice Ministro.

El 26 de Agosto de 1997 se publica en el Diario La Gaceta No.162, las reformas a la Ley de Municipios y el Lunes 8 de Septiembre de 1997 se publica en el Diario Oficial La Gaceta No.171, El Decreto Ejecutivo No.52-97, que incorpora el Reglamento a la Ley de Municipios, en el que establece en su Arto 1, lo siguiente: El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas y procedimientos para la gestión municipal en el marco de la ley de municipios y su reforma contenida en la Ley 261.

### 3.1.4. Visión y Misión de la Institución

#### Visión

“Una institución municipal, moderna, transparente, eficiente y eficaz, que desde la comunidad con el poder ciudadano, el Gobierno Central y demás actores locales, impulsa un modelo de desarrollo humano sostenible, inspirado en valores cristianos, socialistas y solidarios, con propuestas planificadas de programas, obras y servicios municipales, que garantizan la restitución de derechos y fortalecen la conciencia social, con énfasis de que, todos articuladamente, podemos establecer un municipio ordenado, equilibrado, acogedor y seguro ante la vulnerabilidad social, económica, territorial y ambiental”.

#### Misión

“La Alcaldía de Managua garantiza programas, obras y servicios municipales de su competencia, mediante una gestión eficiente, eficaz, austera, transparente, con justicia social, cultura ambiental y democracia directa, para promover el desarrollo humano sin discriminación, con equidad de género, valores éticos, cristianos, socialistas y solidarios. Todo ello, para el beneficio de la población y en particular de las grandes mayorías, históricamente desprotegidas”.

### 3.1.5. Objetivos General y Específicos de la Institución

#### Objetivos General de la Alcaldía de Managua

Impulsar el desarrollo humano sostenible de las y los habitantes del municipio de Managua, inspirado en los valores cristianos, socialistas y solidarios que está impulsando el Gobierno Central, con programas, obras y servicios municipales que garanticen la restitución de derechos y fortalecen la conciencia social en los ciudadanos, convencidos de que, todos y todas articuladamente podemos construir un municipio ordenado, equilibrado, acogedor y seguro ante la vulnerabilidad social, económica, territorial y ambiental que aún enfrentamos.

#### Objetivos específicos de la Alcaldía de Managua

- 1.- Promover los derechos, deberes y capacidades de las personas para alcanzar una sociedad equitativa, justa y solidaria.
- 2.- Fortalecer el desarrollo de la identidad cultural nacional y municipal.
- 3.- Promover la seguridad ciudadana, el bien común y la solidaridad comunal.
- 4.- Garantizar una gestión administrativa financiera moderna, transparente, eficiente y eficaz, para optimizar las obras y servicios que la Alcaldía le traslada a la población contribuyente.
- 5.- Mejorar el desarrollo económico local, apoyando a los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa y el comercio informal sano y seguro.
- 6.- Impulsar el buen manejo ambiental del municipio para restituir el derecho de los Managuas a habitar en un ambiente sano y seguro.

7.- Impulsar el ordenamiento y modernización del sistema vial y el transporte público.

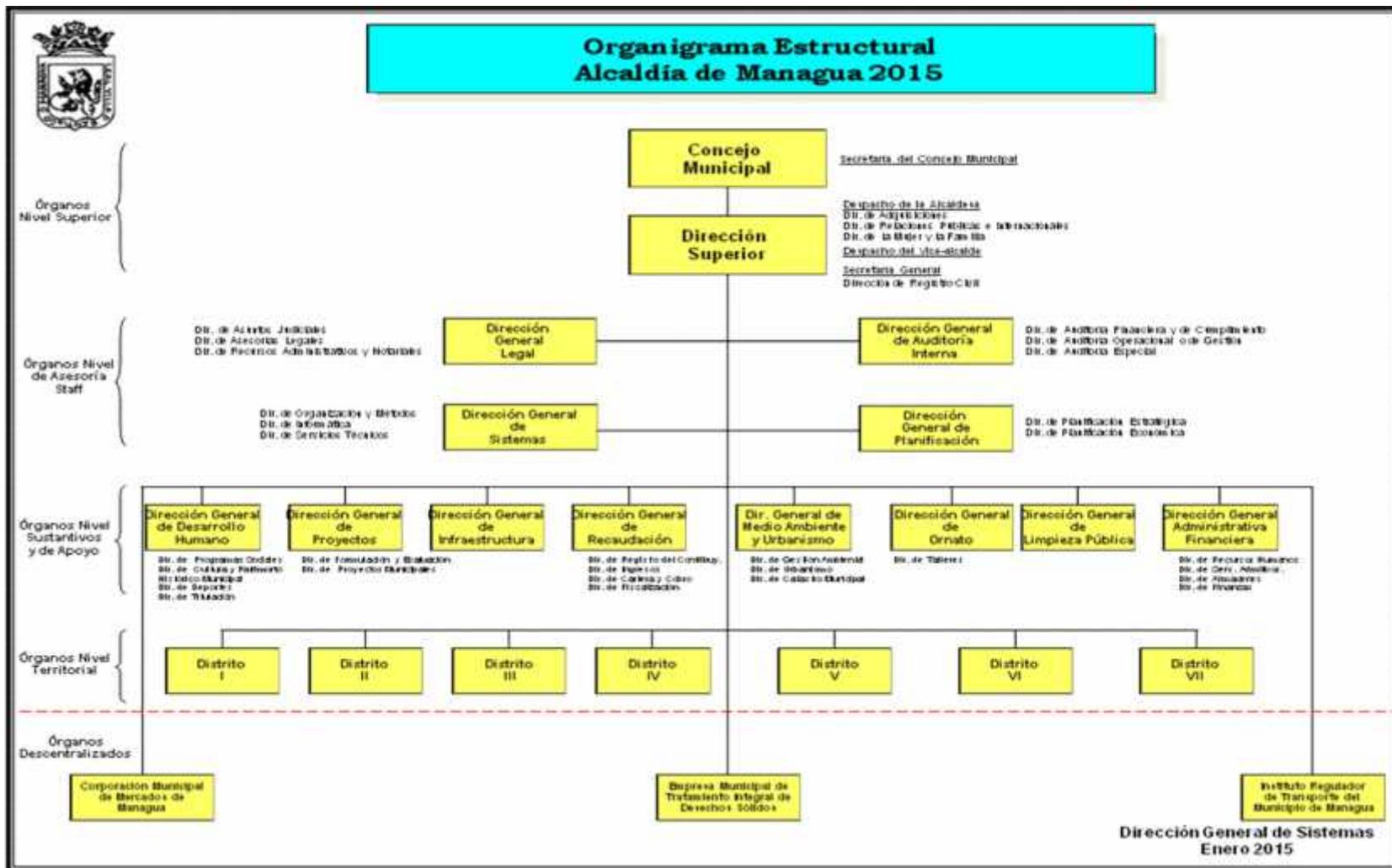
### 3.1.6. Estructura Organizativa de la Institución

En este acápite se describe gráficamente el organigrama institucional, en el que podemos encontrar como órganos de nivel superior al Concejo Municipal, el Despacho de la Alcaldesa y Secretaría General, posteriormente están los órganos de asesoría que se encuentran a nivel de Staff compuesto por las direcciones Generales de Auditoría Interna, Legal, Sistemas y Planificación.

Luego se ubican los órganos de nivel sustantivo y de Apoyo donde se sitúan las Direcciones Generales de Desarrollo Humano, Proyectos, Infraestructura, Recaudación, Medio Ambiente y Urbanismo, Ornato, Limpieza Pública y Administrativa Financiera.

Consecutivamente se hallan los órganos de nivel territorial compuesto por los Siete Distritos Municipales.

Y por último están los órganos descentralizados: COMMEMA, EMTRIDES e IRTRAMMA.



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL EN PROCESO DE MODERNIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión edilicia en proceso de modernización permanente</li> <li>• Políticas institucionales de austeridad y transparencia</li> <li>• Autonomía municipal administrativa y financiera</li> <li>• Normas de control y procedimientos internos</li> <li>• División político administrativa del territorio municipal en Distritos</li> <li>• Mejor imagen de la administración municipal</li> <li>• Participación ciudadana en la gestión municipal</li> </ul> <p><b>PLANES Y PROGRAMAS ESTRATEGICOS REALISTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia del Plan General de Desarrollo Municipal (PGDM)</li> <li>• Plan Estratégico de la Alcaldía de Managua actualizado y en proceso de institucionalización</li> <li>• Planes de Ordenamiento Ambiental y Territorial ejecutándose para el municipio</li> </ul> <p><b>RECURSOS HUMANOS CALIFICADOS Y SISTEMAS DE APOYO MODERNOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos calificados con actitud de servicio</li> <li>• Equipos e infraestructura básica para realizar sus funciones</li> <li>• Sistema Informático actualizado.</li> <li>• Catastro Municipal y Sistema de Información Geográfica, modernos.</li> </ul>	<p><b>APOYO Y PARTICIPACION CIUDADANA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de amplios sectores de la sociedad civil para apoyar la Gestión Municipal</li> <li>• Imagen positiva de la gestión edilicia ante la población</li> </ul> <p><b>COOPERACIÓN EXTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de modernización de la Alcaldía</li> <li>• Convenios de Hermanamientos</li> <li>• Ayuda externa de gobiernos amigos, en particular de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de América (ALBA)</li> </ul> <p><b>MARCO LEGAL FAVORABLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del Código Tributario Municipal (Ley de Catastro y del Registro Público).</li> <li>• Leyes de Participación Ciudadana aprobadas</li> <li>• Aprobación de Ley General de Catastro Nacional</li> <li>• Aprobación de nuevo Plan de Arbitrios</li> <li>• Reformas al PAV de Managua</li> <li>• Proyecto de Ley de Contrataciones Municipales</li> <li>• Existencia de Ordenanzas Municipales para el control del delito ambiental</li> <li>• Ley de Urbanismo</li> <li>• Ley de Ordenamiento Territorial</li> <li>• Acuerdos de Asociación Intermunicipal</li> <li>• Legalización de la propiedad urbana en los AHE's (titulación)</li> </ul> <p><b>APOYO DEL GOBIERNO CENTRAL AL GOBIERNO MUNICIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del Gobierno Central a los Programas, Proyectos y Acciones Municipales</li> </ul> <p><b>DESCENTRALIZACIÓN DE SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización los servicios básicos</li> </ul> <p><b>DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Sistemas Informáticos (SISGEO, SIG, SIAFTM)</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>DESBALANCE EN EL GASTO MUNICIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones y rigidez del gasto público municipal.</li> <li>• Incumplimiento por parte de algunos trabajadores de las normas y procedimientos de control interno.</li> <li>• Control de la ejecución presupuestaria aún insuficiente.</li> </ul> <p><b>BAJA MODERNIZACIÓN DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de salarios distorsionada.</li> <li>• Poca comunicación horizontal y predominio del verticalismo en la misma.</li> <li>• Burocracia administrativa.</li> <li>• Injerencia de las organizaciones sindicales en lo administrativo.</li> <li>• Cierta personal aún con pocas capacidades técnicas.</li> <li>• Estructura organizativa no muy funcional.</li> <li>• Débil descentralización político administrativa.</li> <li>• Lenta reestructuración administrativa.</li> </ul> <p><b>INSUFICIENTE DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja cultura de Planificación Estratégica en algunas Áreas de la gestión administrativa.</li> <li>• Poca estructuración de un plan de ordenamiento territorial del municipio.</li> <li>• Ausencia de nomenclatura para la ciudad.</li> </ul> <p><b>MARCO LEGAL DESAPROVECHADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad legal para la gestión y consecución de recursos.</li> <li>• Plan de Arbitrios incompleto.</li> <li>• Inventario de propiedades inmuebles de la Institución aún desactualizado.</li> </ul>	<p><b>REDUCCIÓN DE LOS INGRESOS MUNICIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad de los ingresos municipales ante la vulnerabilidad de la economía nacional</li> <li>• Cultura de evasión de pago del contribuyente.</li> </ul> <p><b>CRECIMIENTO IRREGULAR DE LA CIUDAD Y FALTA DE CONTROL URBANO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de unificación entre los planes municipales con los regionales, y nacionales de desarrollo para reducir la pobreza fuera de Managua</li> <li>• Proceso de urbanización irregular y limitado control del desarrollo urbano</li> </ul> <p><b>VULNERABILIDAD AMBIENTAL DEL MUNICIPIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad del municipio ante los fenómenos naturales</li> <li>• AHE's en áreas vulnerables.</li> <li>• Baja educación ambiental de la población</li> </ul> <p><b>TRANSPORTE PÚBLICO CON Poca REGULACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposiciones del gremio transporte al margen de la Ley (Rutas y Tarifas)</li> <li>• Alzas en el precio del petróleo a nivel mundial</li> <li>• Ausencia de políticas energéticas y de subsidios</li> <li>• Insatisfacción de la ciudadanía con el servicio de transporte público</li> </ul> <p><b>CONFLICTOS Y PRESIONES SOCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños a la infraestructura y obras e inseguridad ciudadana a</li> </ul>

<p><b>INSUFICIENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS, EQUIPOS Y TECNOLOGÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente gestión de cobro.</li> <li>• Mantenimiento de valores nominales en tasas y avalúos.</li> <li>• Poca capacidad de cobertura de los servicios y el control de uso del suelo urbano.</li> <li>• Equipos insuficientes para la ejecución de obras y servicios.</li> <li>• Insuficiente presupuesto y asignación de recursos a las Delegaciones Distritales.</li> <li>• Bases de Datos de contribuyentes desactualizadas.</li> </ul> <p><b>POCO APROVECHAMIENTO DEL CATASTRO MUNICIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima explotación del Catastro Municipal SIG de Managua.</li> </ul> <p><b>POCOS RESULTADOS POSITIVOS EN LA GESTIÓN DEL CONTROL AMBIENTAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada capacidad de respuesta y control a la problemática ambiental.</li> <li>• Insuficiente respuesta a la problemática de la limpieza pública</li> <li>• Bajo seguimiento a los planes que se elaboran.</li> <li>• Pocos recursos para responder ante desastres en el municipio.</li> </ul>	<p>consecuencia de conflictos sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda de la población de obras menores.</li> </ul>
---	---

### 3.2. Tipo de investigación

El trabajo se concibe como una investigación aplicada de tipo Descriptivo según el nivel de conocimiento, con un enfoque cualitativo de tipo exploratorio porque solamente investigamos el proceso de Selección de Personal de la Alcaldía de Managua en el primer semestre del año dos mil quince y su impacto en el desenvolvimiento de la Institución desde la eficiencia y eficacia requerida para alcanzar el bien común de los habitantes del municipio de Managua. Es de corte transversal, porque solamente lo estudiamos por un periodo de tiempo, durante el primer semestre del año 2015.

### 3.3. Método de Investigación:

Para efectos del estudio hacemos uso de los siguientes métodos teóricos y empíricos:

Teóricos: análisis y síntesis, deducción e inferencias y método histórico y lógico; los que nos permite revelar cuáles son las causas y relación que existe entre el fenómeno que estudiamos y el proceso de selección de personal que existe en la actualidad en la Alcaldía de Managua.

Empíricos: la observación, lo que nos permite revelar las características observables de los hechos concretos con los que nos encontramos y que presuponen determinadas operaciones prácticas.

También nos apoyaremos en las siguientes técnicas:

Hacemos uso de la entrevista y de la encuesta, pues consideramos que son las más adecuadas al estudio realizado y además son muy utilizadas en el área de recursos humanos.

#### 3.4. Enfoque del estudio.

Este estudio tiene un enfoque cualitativo, debido a que se pretende identificar si se cumple con alguna técnica o manual en el proceso de selección y contratación del personal de la Alcaldía de Managua.

#### 3.5. Fuentes de la investigación

Las fuentes de información que se utilizan en este trabajo investigativo son fuentes primarias y secundarias

##### a. Fuentes de información primaria.

Entre la información primaria se usa la siguiente:

1. Artículos publicados en internet en páginas de expertos en el área de recursos humanos.
2. Conferencias dictadas online por expertos en el área de recursos humanos y más específicamente en los aspectos que tienen que ver con reclutamiento y selección de personal.

3. Encuestas y entrevistas para la recopilación de información de la situación del proceso de selección de personal en la Alcaldía de Managua.

b. Fuentes de información secundaria.

En cuanto a las fuentes de información secundaria se usa libros publicados por expertos en recursos humanos, basados en la experiencia y en los principios de este tema en particular.

3.6. Modelos de técnicas utilizados para recopilar la información:

Entrevista

Estimado(a), Como estudiantes del V año de la carrera profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Recinto Universitario "Carlos Fonseca Amador" (UNAN-RUCFA) solicito su colaboración para desarrollar la siguiente entrevista, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos, por lo que nos apegamos al sigilo administrativo requerido. El motivo es conocer un poco más acerca del proceso de selección de personal que se lleva a cabo dentro de la Alcaldía de Managua.

## DATOS GENERALES:

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Carrera profesional: \_\_\_\_\_

Experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Responda lo que estime correcto:

1. ¿Defina con sus propias palabras qué es selección de personal?
2. ¿Cuáles son las fuentes que se utilizan para reclutar al personal de la Institución?
  - a. Recomendación de un empleado o terceros
  - b. Reclutamiento por Internet
  - c. Avisos de prensa
  - d. Contactos con universidades e institutos
  - e. Otro (especifique) -----
3. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que utiliza la Institución?

4. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la Institución para seleccionar su personal?
  - a. Entrevista de selección
  - b. Prueba de conocimientos
  - c. Prueba práctica
  - d. Test Psicológico
  - e. Ninguna
  
5. ¿Qué requisitos solita para el puesto?
  - a. Curriculum Vitae
  - b. Examen médico
  - c. Certificado de trabajo anterior
  - d. Record de Policía actualizado
  - e. Todos los anteriores
  - f. Ninguno de los anteriores
  
6. ¿cuáles son los puntos que usted considere más importantes al realizar una entrevista a los candidatos?

## Encuesta

Fecha: \_\_\_\_\_

## a. Presentación:

Como estudiantes del V año de la carrera profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador” (UNAN-RUCFA) solicito su colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos, por lo que nos apegamos al sigilo administrativo requerido.

## b. Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta y responda honestamente.
- Marcar con una (x) dentro del paréntesis, según lo indique la pregunta

1. Seleccione con una x la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la Institución:

- a. Recomendación de un empleado o terceros
- b. Periódico
- c. Contactos con universidades e institutos
- d. Otro.

Especificar: .....

2. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal para la empresa se realizara utilizando las fuentes de reclutamiento?

- a. Interna
- b. Externa
- c. No sabe

3. ¿Su ingreso a esta empresa fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (Ascenso)?

- Si ( )
- No ( )

4. El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue:

- a. Menos de un día.
- b. Menos de una semana.
- c. Menos de un mes
- d. Más de un mes.

5. Durante su primera entrevista usted se sintió:

- a. Bajo presión.
- b. Fatigado.
- c. Cómodo.
- d. Muy cómodo.

6. ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?

- a. Curriculum Vitae
- b. Examen médico
- c. Certificado de trabajo anterior

- d. Record de Policía actualizado
- e. Todos los anteriores
- f. Ninguno de los anteriores

7. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la Institución?

- a. Ninguna
- b. Una
- c. Dos
- d. Tres o más

8. ¿Se le realizó a Usted alguna de las siguientes pruebas?

- a. Entrevista de selección
- b. Prueba de conocimientos
- c. Prueba práctica
- d. Test Psicológico
- e. Ninguna de las anteriores

9. ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

Si ( )

No ( )

10. ¿Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la Institución?

Si ( )

No ( )

11. ¿Antes o durante el periodo de prueba le brindaron charlas de inducción?

Si ( )

No ( )

12. ¿Cómo se sintió, desde el punto de vista psicológico, el primer día de trabajo?

a. Bien

b. Regular.

c. Mal

d. Muy mal

### 3.7. Informe de resultados sobre el procedimiento de selección y reclutamiento de personal en Alcaldía de Managua

#### 3.7.1. Procesamiento de la información.

Para procesar los datos obtenidos mediante las entrevistas y las encuestas, se procede a tabular los datos, presentado cada una de las preguntas y las diferentes respuestas obtenidas, calculando el porcentaje de respuestas obtenidas según la categoría planteada en la guía de entrevista.

Para el análisis de los datos se toma en cuenta los porcentajes obtenidos, se agrupan los datos según las preguntas y categorías de respuestas. Se comparan con los aspectos establecidos en el marco teórico. La comparación nos permitirá hacer el análisis de la realidad identificada en las entrevistas y pruebas o test, frente a los aspectos teóricos y técnicos documentados en el marco teórico.

#### 3.7.2. Informe de Tabulación de datos.

Como se menciona en párrafos anteriores, la tabulación de datos de las encuestas se realizó a través del Método Porcentual, por ser éste de fácil comprensión para realizar el análisis. En cambio para las entrevistas, se narra los aspectos más importantes de las mismas.

Las entrevistas que se realizaron, como se mencionó antes, fueron aplicadas a la Jefa del Departamento de Personal, así como a las dos compañeras que están íntimamente ligadas a los procesos de reclutamiento y selección de personal en las Direcciones Generales de Proyectos e Infraestructura.

En el caso del Departamento de Personal, subordinado a la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, se aplicó la entrevista a la Licenciada Mariela González Andino, Jefa de dicha área, con ocho años en el puesto.

En la Dirección de Proyectos nos atendió la Ingeniera Elizabeth Canales Rodríguez, Asistente Técnico A, con 11 años desempeñándose en ese puesto. Y en la Dirección de Infraestructura se aplicó la entrevista a la compañera Anabell María Rivera, Jefe de la Sección de Control de Personal, con doce años de experiencia.

Cabe mencionar que las tres compañeras coinciden en la definición de lo que es reclutamiento y selección de personal.

La Ingeniera Canales nos expresó que las fuentes que utiliza la Dirección de Proyectos para reclutar personal son las recomendaciones de un empleado o terceros así como los contactos con universidades e institutos técnicos. Según ella, el proceso inicia con la búsqueda de candidatos de acuerdo a las necesidades de las vacantes que existen en el área, posteriormente se procede con la selección del candidato idóneo y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

En cuanto a las técnicas que utiliza la Dirección de Proyectos para seleccionar a su personal, la más utilizada es la entrevista de selección.

Una vez que han seleccionado al candidato se encargan de enviarlo al Departamento de Personal en la Dirección de Recursos Humanos, donde deberán presentar todos los requisitos para el puesto como: Curriculum Vitae, certificado de salud, record de policía actualizado, cartas de recomendación, certificados de trabajos anteriores, etc.

Por último menciono que los puntos más importantes que ella considera al realizar una entrevista a un candidato son: sus antecedentes laborales y académicos, sus antecedentes penales, comportamiento, habilidades y conocimientos, aspecto físico y vestimenta, sus puntos fuertes y débiles en cuanto a conocimientos.

Por su parte cuando se le pregunto a la Licenciada Mariela González, Jefa de Personal sobre las fuentes que se utilizan para reclutar personal de la Institución expresó que ese procedimiento se realiza a lo interno de cada Dirección y que el Departamento se ha caracterizado únicamente por servir de facilitador de dicho proceso, garantizando que cada candidato seleccionado que es enviado de cualquier área de la Institución, cumpla con todos los requisitos de ley como son: curriculum vitae, certificado de salud actualizado, record de policía actualizado, cartas de recomendación, dos fotos tamaño carnet, partida de nacimiento, original y copia de cedula de identidad, entre otros.

Sin embargo también expreso que tiene conocimiento de que en la mayoría de ocasiones la Alcaldía de Managua utiliza la recomendación de un empleado o terceros para reclutar y seleccionar a su personal.

Considera a la entrevista de selección como la técnica más utilizada por la Institución para seleccionar a su personal y dentro de los aspectos más importantes que un candidato debe tener son sus capacidades y habilidades laborales, así como sus antecedentes laborales y penales en completo orden.

Por último la compañera de la Dirección de Infraestructura dice que la selección de personal es el proceso de elección y/o clasificación que se aplica al recurso humano, antes de ingresar o de ser contratado por la institución, esto con el objetivo de garantizar que la persona que aplica al cargo cumple con las características, capacidades y aptitudes necesarias para desempeñar las funciones previamente establecidas en el perfil del puesto.

En cuanto a la pregunta sobre la fuente de reclutamiento que utiliza la Institución para reclutar a su personal refiere que es la recomendación de un empleado o terceros.

Según ella, el proceso de reclutamiento lo realizan los diferentes departamentos de esa Dirección, siendo en su mayoría recomendaciones por parte de los mismos trabajadores y la otra mínima parte son personas que en su momento dejaron documentación para posible contratación. En el caso de selección únicamente se verifica que el recurso humano complete la documentación necesaria para su debida contratación, siendo en su mayoría cargos operativos (operarios, albañiles, carpinteros, maestros de obras y fiscales).

En cuanto a las técnicas para seleccionar al personal expresa que ella considera que en infraestructura no se utiliza ninguna. También dice que los requisitos que exigen para el puesto son todos los que pide el Departamento de Personal.

Finalmente refiere que los puntos más importantes al realizar una entrevista a los candidatos son: Datos personales, formación académica, experiencia laboral, disponibilidad y referencias personales.

Las encuestas fueron aplicadas únicamente en la Dirección General de Proyectos y en la Dirección General de Infraestructura, por ser éstas dos de las Direcciones Generales que posee la Comuna con más contrataciones de personal por el tipo de actividades que realizan. Se realizaron a todos aquellos trabajadores que fueron contratados durante el primer semestre del año dos mil quince.

Todos los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas se describen a continuación:

En la pregunta número uno donde se pide que diga cuál fue la fuente de reclutamiento que se utilizó cuando cada uno de los encuestados ingreso a la Institución el 77% de los encuestados afirma haber ingresado a la Institución a través de una recomendación de un empleado o terceros, mientras que el 15% lo hizo a través de contactos con universidades e institutos. Solamente un 8% lo hizo a través de otros mecanismos (Ver anexo N° 1, Tabla; Gráfico 1).

En la pregunta numero dos donde se solicita que diga cada uno de los encuestados si le gustaría que en el futuro la Institución utilizara las fuentes dictadas por la teoría al respecto, en un futuro próximo el 42% de los encuestados considera que la búsqueda de personal que la Institución realice en el futuro, debe hacerla bajo la modalidad de reclutamiento interno (ascenso, traslados) frente a un 46% que considera que la Institución debe ver hacia afuera y buscar su personal a través de fuentes de reclutamiento externo. Únicamente un 12% contesto que no sabe (Ver Anexo N° 1, Tabla 2; Gráfico 2).

En la pregunta número tres se les pregunto su forma de ingreso a la Institución, a lo que el 15% de los encuestados mencionó que lo hicieron bajo la fuente de reclutamiento interno (ascenso, traslado), mientras que el 85% lo hizo a través de la fuente de reclutamiento externo (Ver Anexo N° 2. Tabla 3, Gráfico 3).

En la pregunta número cuatro donde se les pregunto sobre el tiempo entre su postulación y su primera entrevista la mayoría de los encuestados dice que paso menos de una semana entre el tiempo de su postulación y su primera entrevista, pues hablamos del 50%, luego el 20% dice que fue menos de un mes, el 15% más de un mes e igualmente el 15% menos de un día (Ver Anexo N°2, Tabla 4, Gráfico 4).

Durante la primera entrevista a la que fueron sometidos el 73% de los encuestados expresa haberse sentido cómodos durante su primera entrevista, frente a un 15% que dice haberse sentido bajo presión, un 8% muy cómodo y sólo un 4% dijo que se sintió fatigado (Ver Anexo N°3, Tabla 5, Gráfico 5).

En la pregunta número seis se les solicitó que marcaran con una “x” los documentos que les exigieron a cada encuestado al momento de presentarse a la entrevista el 77% de los encuestados dijo que les solicitaron todos los documentos necesarios para llenar un expediente laboral, frente a un 23% que dice que únicamente les solicitaron el curriculum vitae (Ver Anexo N° 3, Tabla 6, Gráfico 6).

En la pregunta número siete, donde se pide que cada encuestado exprese a cuantas entrevistas fue sometido ante de su ingreso a la Institución, el 65% de los encuestados dijo que le realizaron una entrevista antes de ingresar a la Institución, sin embargo un 15% dijo que no le realizaron ninguna, un 12% dijo que le realizaron dos y un 8% tres o más (Ver Anexo N°4, Tabla 7; Gráfico 7).

El 58% de los encuestados dice que no le realizaron ninguna prueba de las que establece la teoría en materia de selección de personal, frente a un 31% a quienes se les realizó entrevista de selección, además de un 11% que dijo haber pasado por una prueba práctica, esto se encuentra dentro de lo solicitado en la pregunta número ocho (Ver Anexo N° 4, Tabla 8, Gráfico 8).

En la pregunta número nueve solamente el 23% de los encuestados asegura que se le practicaron exámenes médicos durante el proceso de contratación, frente a un 77% que asegura no haber pasado por tales exámenes (Ver Anexo N° 5, Tabla 9; Gráfico 5).

En su gran mayoría, los encuestados dicen que llenaron lo que se conoce como hoja de solicitud de empleo, pues nos arroja un dato del 81%, mientras que únicamente el 19% dijo que no lo hicieron, esto fue solicitado en la pregunta número diez (Ver Anexo N° 5, Tabla 10, Gráfico 10).

En la pregunta número once donde se pide que los encuestados digan si fueron sometidos a charlas de inducción, el 58% de los encuestados dijo que no pasaron por un proceso de inducción, frente a un 42% que asegura haberlo hecho (Ver Anexo N° 6, Tabla 11; Gráfico 11).

En la pregunta número doce donde se hace referencia al hecho de que como se sintieron cada uno de los encuestados el primer día de trabajo ninguno dijo haberse sentido mal o muy mal el primer día de trabajo, la mayoría, un 65%, dijo que se sintió bien, mientras que un 35% dijo haberse sentido regular (Ver Anexo N° 6, Tabla 12; Gráfico 12).

Como podemos observar la Alcaldía de Managua no cuenta, con una política de reclutamiento y selección de personal que le ayuda a elegir el candidato adecuado para cubrir una vacante, y así garantizar el buen funcionamiento de la misma.

El procedimiento de reclutamiento y selección de personal, de la Alcaldía de Managua, se hace de una manera que no es apegada a lo que dicta la teoría existente al respecto.

La calidad del proceso de selección de personal es bueno, en cuanto a no tener una política de reclutamiento y selección definida y en su totalidad no existe un modelo.

Se pudo detectar que la fuente de ingreso más utilizada es la recomendación de un empleado o terceros, lo que trae como consecuencia que el personal no sea calificado, para cumplir con los roles correspondientes al cargo.

La técnica de selección más usada por esta empresa es la entrevista, por cuanto los aspirantes son personas recomendadas, mientras que las otras técnicas son poco o no usadas.

### 3.8 Propuesta de mejoras

El proceso de reclutamiento y selección de personal que se propone a continuación está basado en el modelo de enfoque basado en evidencia propuesto para los servidores públicos de Chile, desde la Dirección Nacional de Servicio Civil, propuesto en el año dos mil trece en ese país latinoamericano. Mismo que hemos adaptado de acuerdo a la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, vigente en nuestro país desde el año dos mil cuatro.

Está orientado y es aplicable para la implementación de todo tipo de convocatorias, (entiéndase para optar a cargos permanentes, temporales o por servicios profesionales) que pueda realizar la Alcaldía de Managua, exceptuándose los cargos de confianza.

La propuesta considera cinco etapas: planificación del proceso, reclutamiento, selección, decisión final y cierre. A continuación se explica ampliamente el contenido de cada etapa, identificando las principales actividades a realizar en cada una de

ellas y algunas consideraciones que se deben tener presentes al momento de implementarlas.

### 3.8.1. Planificación del proceso

El artículo 45 de la Ley 502 dice que todo ciudadano nicaragüense tendrá derecho a un cargo de los órganos sujetos a esta Ley, sin distinción de raza, sexo, género, color, credo político filosófico o religioso o cualquier otra circunstancia que no sea de las previstas en dicha Ley, su Reglamento y manuales del sistema.

Así mismo en el artículo 48 de la misma Ley se establece que 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.

En el artículo 49 se orientan las Reglas para la Provisión de plazas: 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. Es importante hacer mención de esto para iniciar a explicar en qué consiste el modelo propuesto.

#### a) Detección de la necesidad

El proceso de reclutamiento y selección propuesto se inicia con la detección de la necesidad de provisión de uno o más cargos. El área que coordina el proceso de selección, recibe una solicitud formal, donde la unidad requirente manifiesta la necesidad de cubrir un cargo. Luego se debe evaluar internamente la disponibilidad de presupuesto, por parte de las unidades internas responsables de estos temas.

#### b) Conformación de la Comisión de Selección

Definida la necesidad de proveer un cargo, se recomienda constituir una comisión de selección, cuerpo colegiado que se conforma por decisión interna de la Institución. Se aconseja que esté integrado por tres (3) o más personas, pudiendo ser ellas un representante del área de selección, uno de la unidad solicitante y uno de la Dirección General o Específica que requiere la contratación, dependiendo del cargo a proveer.

La conformación de una comisión de selección integrada por actores claves de la organización, aporta la perspectiva institucional y contribuye a dar transparencia al proceso.

Todas las actividades que se señalan a continuación estarán a cargo de esta comisión de selección.

#### c) Elaboración y/o actualización del perfil

Esta etapa contempla la determinación y/o actualización del perfil de cargo, ya que permite entregar información significativa, tanto las características del ocupante del cargo, como de los requerimientos del puesto de trabajo, por lo cual revisar y/o actualizar el perfil es un hito clave del modelo.

Para definir el perfil es importante verificar las expectativas del área solicitante de este requerimiento, ajustándolas entre lo que se necesita y lo que podrá entregarse como resultado final del proceso.

#### d) Definición de la metodología de selección

Otro aspecto central de esta instancia, es la definición de la metodología de selección a aplicar a los candidatos (compuesta por las herramientas de evaluación que se pueden implementar, de acuerdo a lo que se requiere).

Es en este punto donde proponemos hacer uso de las técnicas de selección que más se ajusten a lo requerido por la plaza vacante y al presupuesto destinado para tal fin, las cuales pueden ser: entrevista de selección, pruebas de conocimientos o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

#### e) Definición de mecanismos de difusión

El artículo 50 de la Ley 502 establece las Convocatorias: 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.

Sin embargo cabe mencionar que dependiendo de la fuente de reclutamiento a utilizar (sea ésta interna, externa o mixta), proponemos que pueden utilizarse también medios electrónicos o entidades educacionales afines a la vacante, las personas referidas y aquellas que se desempeñan en la propia institución.

#### f) Elaboración de la convocatoria

Se debe elaborar la pauta de selección que habitualmente contiene el perfil del cargo, requisitos, las etapas de evaluación, el mecanismo y los plazos de postulación, entre otros.

Al respecto el artículo 51 de la Ley 502 establece el Contenido de las Convocatorias: Las convocatorias constituirán las bases de las pruebas selectivas y deberán contener al menos los siguientes datos:

1. Número y características de los cargos convocados;
2. Descripción de las pruebas y sistemas de evaluación;
3. Programa de materias sobre los que versará los ejercicios de carácter teórico práctico;
4. Descripción de los méritos y experiencias evaluables y sistemas de evaluación;
5. Plazo y lugares de presentación de la solicitud, así como modelo de la misma y autoridad u organismo al que debe dirigirse.

Así mismo, el solicitante deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 46 de la Ley y anexar los documentos que acreditan su cumplimiento y los que demuestren su experiencia, conocimientos y grado académico (currículo vitae).

### 3.8.2. Reclutamiento

En esta etapa, se realiza la actividad de difusión de la convocatoria de acuerdo a los canales o medios de difusión determinados en la etapa de planificación, lo central en esta etapa es utilizar canales que lleguen a los candidatos que potencialmente cumplan con el perfil del cargo y que el periodo de tiempo no exceda de cinco días hábiles.

### 3.8.3 Selección

Sin detrimento de lo que establece el artículo 54 de la Ley 502, proponemos que la etapa de selección considere la aplicación de una serie de filtros, que puedan ejecutarse en forma sucesiva, simultánea o una combinación de ambos, lo que dependerá del diseño del proceso, del tiempo que se tenga para la selección y de los recursos disponibles.

En esta instancia claro está que se debe resguardar, que los distintos instrumentos de selección a aplicar, no permitan hacer distinciones o exclusiones basadas en motivos de raza, edad, orientación sexual, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional, origen social u otras características personales que no tengan relación con el desempeño del cargo. Es decir, debe garantizar un trato justo y equitativo a todos los candidatos.

#### 3.8.3.1 Evaluación inicial

Es el primer filtro del proceso de selección, implica saber identificar correctamente qué personas cumplen con los requisitos de postulación y por lo tanto pueden participar del proceso, como también quienes presentan los conocimientos y la experiencia necesarios para desempeñar el puesto. Para abordar adecuadamente esta labor, es necesario conocer las características del cargo, sus requisitos legales y las competencias que exige su desempeño. Generalmente, esta primera evaluación considera el análisis curricular respecto a dos aspectos:

a) Admisibilidad: Concierno a la verificación de los requisitos legales establecidos en la normativa (con respecto a formación educacional, experiencia u otros), además de las eventuales inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses.

b) Valoración de antecedentes curriculares: Corresponde a los aspectos deseables específicos sobre formación educacional, especialización, capacitación, conocimientos y experiencia establecidos en el perfil del cargo.

Este tipo de evaluación generalmente es más cuantitativa, ya que valora la presencia de un título profesional y/o especialización, como también el número de años ejerciendo determinados roles a fines a la plaza vacante.

#### 3.8.3.2 Evaluación en profundidad

Corresponde al segundo filtro masivo del proceso. Está comprendida por la evaluación de habilidades cognitivas, de personalidad, técnica (conocimientos) y competencias, que puede ser llevada a cabo a través de distintas metodologías como por ejemplo; entrevistas, test y/o cuestionarios, simulaciones, entre otros. La selección de los métodos de evaluación debe considerar la validez y fiabilidad de los instrumentos a aplicar.

#### 3.8.3.3 Evaluación final

Esta es una etapa que se recomienda efectuar, sobre todo para cargos de mayor complejidad técnica, consiste en la realización de una entrevista de valoración global, efectuada por la comisión de selección, a los postulantes que hayan superado los anteriores filtros establecidos en el proceso de selección.

Considerando que la entrevista la realiza una comisión, que no necesariamente es experta en selección, pero sí ejercen un rol de jefatura y conocen la institución y su cultura, el objetivo de esta instancia, es elaborar una apreciación general del candidato para predecir su adecuada inserción en la organización en función de los valores y prácticas que ésta tiene, como la motivaciones del postulante para pertenecer a la organización.

En esta fase final, la comisión de selección debe determinar la existencia de candidatos idóneos de acuerdo a la evaluación total del proceso y, de existir candidatos idóneos, proponer a la autoridad correspondiente una nómina de candidatos para la decisión final.

#### 3.8.4. Decisión final

La autoridad facultada, en consonancia con lo que establece la Ley 502, para hacer el nombramiento, o quien ésta delegue, deberá elegir la persona para proveer el cargo, a partir de la nómina entregada por la comisión de selección.

#### 3.8.5 Cierre

Esta etapa considera la notificación personal al candidato elegido, la solicitud de antecedentes requeridos para cursar su contratación y la definición de la fecha de su incorporación a la institución. Además, se debe informar a todos los candidatos del término del proceso, indicando el resultado final de la convocatoria.

Habiéndose definido la fecha de incorporación a la institución, corresponde que el encargado del proceso de reclutamiento y selección informe al área pertinente de esta situación, para que se planifique la ejecución del programa de inducción.

Para concluir este capítulo hemos de proponer un ejemplo de política de reclutamiento y selección que la Alcaldía de Managua puede implementar en un futuro próximo.

Ejemplo de política de reclutamiento y selección de personal:

#### Objetivo de la Política

La política de Reclutamiento y Selección tiene como objetivo la atracción y el ingreso de personal competente, conducente a cubrir la dotación que requiere la Institución para el logro de su misión y objetivos estratégicos, consistente con la planificación de gestión de personas y las habilidades requeridas para cada cargo.

#### Principios Orientadores

##### I. Garantías del mérito e idoneidad

Reclutar y seleccionar adecuadamente a las personas que se integran a una organización o a quienes deben ser promovidas, es un proceso clave en la gestión de personas que debe estar en sintonía con las necesidades y propósitos de la institución.

Garantizar que este proceso sea realizado de manera objetiva, transparente y en base al mérito de las personas, constituye una buena práctica en esta materia.

Garantizar que el mérito e idoneidad constituyan los ejes centrales para seleccionar a las/los postulantes.

Asegurar excelencia y calidad técnica en todo el proceso de selección.

## II. Igualdad de oportunidades

Igualdad de oportunidades, transparencia y objetividad, en cada una de las etapas de los procesos.

Evitar todo tipo de discriminación arbitraria por motivos tales como sexo, religión, etnia, edad, discapacidad física u otras de similar naturaleza.

Garantizar la disponibilidad de instrumentos de selección acordes a las necesidades especiales de personas que posean algún tipo de discapacidad y que lo declarasen al momento de la postulación.

## III. Acceso de la ciudadanía

Planificar y organizar cada proceso de selección, de tal forma, de garantizar la eficiencia y permitir que los/as postulantes conozcan plazos, fechas y resultados de manera oportuna como fuera programado.

Dar amplia difusión de la convocatoria con el objeto de llegar a un mayor número de postulantes y así garantizar con la mayor transparencia la elección adecuada de la persona que preste los servicios que se requieren, como también respecto el resultado de los mismos.

### Directrices Específicas

1. El ingreso de personal a la Institución debe basarse en necesidades objetivas y ser consistente con el Plan Operativo Anual, definiendo los perfiles de cargo que se requieren y los grados asociados a cada una de estas funciones.
2. Por razones fundadas se autorizará la contratación directa de personal sin que medie proceso de selección, en caso que se requiera de personas para ocupar cargos de confianza de la autoridad, expertos escasos en el mercado laboral, y/o para desempeñar alguna urgencia institucional.
3. El ingreso se producirá específicamente para una función y carga de trabajo permanente que no esté cubierta, por remplazo de personal que ha dejado la Institución y cuyas tareas no puedan ser absorbidas con la dotación existente, en caso de nuevas funciones y tareas, por aumento de cobertura en los programas y para reemplazar al personal que se encuentre imposibilitado de desempeñar sus funciones de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria.
4. El ingreso a la institución se realizará de acuerdo a lo establecido en la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, con la salvedad de que también se pueda realizar proceso de selección para los cargos temporales que así lo requieran, con amplia difusión, para garantizar el acceso de información a la ciudadanía, propiciando el ingreso de personal calificado a través de procedimientos estandarizados que garanticen el mérito e idoneidad.

5. Se formalizará un procedimiento de reclutamiento y selección para todos los cargos vacantes, basado en evidencia y necesidades, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para las exigencias del cargo y la institución.
6. Al momento de generarse vacantes en la institución, se establecerán concursos de ingreso, cuya ejecución será oportuna respecto a las fechas de las vacancias.
7. Se respetará la confidencialidad de la información contenida en cada proceso de selección. No obstante, los antecedentes como historia curricular, puntaje asignado, tabla de puntajes y perfil de cargo podrán ser divulgados, cuando éstos sean solicitados por un tercero, en cumplimiento a la Ley N° 502, sobre acceso a la información administrativa.
8. El proceso de Selección corresponderá a la aplicación de métodos y herramientas de evaluación basadas en evidencia, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para las exigencias del cargo y la institución.
9. Se asegurará la utilización de perfiles para cada cargo a proveer, los que se actualizarán periódicamente.

## V. CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento y la selección de personal deben hacerse con el máximo respeto humano, la mayor Imparcialidad y buscando siempre el elemento humano que en su conjunto, además de coincidir con las necesidades del puesto a cubrir, posea la potencialidad para desarrollarse en la Institución como elemento positivo capaz de generar progreso y bienestar.

Debido a los cambios tan drásticos que están ocurriendo en la sociedad actual las organizaciones públicas deben estar atentas a cumplir con las necesidades de la población y de la misma Institución, es por eso que el proceso de reclutamiento y selección no se debe tomar a la ligera. Por lo tanto debemos avanzar sobre aquella visión tradicional que consideraba los procesos de reclutamiento y selección como actos puntuales dentro de una empresa, e integrar estos procesos como parte fundamental de la vida y crecimiento de la misma.

Si no se hace correctamente el proceso de selección de personal y se contrata a un trabajador que no es apto para el puesto le puede causar a la Institución una baja productividad ya que de nada sirve desarrollar una filosofía de innovación y modernización si no tiene la estructura administrativa que la soporte.

Por todo lo antes descrito podemos concluir que hemos logrado desarrollar ampliamente toda la teoría existente en materia de Reclutamiento y Selección de Personal, así mismo también identificamos la forma como se lleva a cabo ese proceso en la Alcaldía de Managua e intentamos proponer unas mejoras a dicho procedimiento, apegándonos al contenido de la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, con el humilde deseo de aportar nuestro granito de arena a la consecución de los procesos de modernización que desde hace un tiempo viene implementando la Alcaldía de Managua.

## VI. REFERENCIAS

- Aguirre, A. G. (2001). *Selección e Integración de Recursos Humanos*. México.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Colombia: Ed. Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Ed. Mc Graw - Hill.
- GOMEZ, G. (1998). *Clasificación Puntual de la Entrevista*. Monagas, Venezuela:  
Seminario de Investigación en las Ciencias Sociales. UPEL.
- Hackman, R. (1998). *Nivel de Retribución por el Desempeño del Puesto*. México DF:  
Editorial Cave. 2° Edición.
- OHIGGINS, D. (1999). *Reclutamiento de Personal*. España: Anagrama Editores.  
Barcelona España. 3° Edición.
- Simón Dolan, R. S. (2002). *La Gestión de Recursos Humanos*. 1° Edición. Cap. 3.
- Smith, C. &. (1998). *Análisis y Diseño del Puesto de Trabajo*. México DF: Mcwill  
Editores. 2° Edición.
- SMITH, K. (1998). *Clasificación en el Diseño del Trabajo*. Barcelona, España:  
Anagrama Editores. 1°Edición.

Werther, W. B. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 4° Edición. Cap. 4.

Pág. 154.

Gómez, N.; Terán, T. (2005) *Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa edil oriente internacional Maturín-estado Monagas*. Tesis de Grado. Universidad de Oriente- Monagas, Venezuela.

\_\_\_\_\_ (1999) *Análisis Comparativo del Desempeño del Personal Administrativo de las Empresas Fiorca Centro y Fiorca Coromoto*. Tesis de Grado. UPEL- Monagas, Venezuela.

Asamblea Nacional. (2004). *Ley de Carrera Administrativa Municipal, Ley 502*. Artículos 46 y siguientes. Managua, Nicaragua.

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2013). *RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS. Un enfoque basado en evidencia*. (p.p. 42-46). Santiago de Chile.

# VII. ANEXOS

## Anexo N° 1

Tabla N°1; Gráfico N° 1

1. Seleccione con una x la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la Institución:

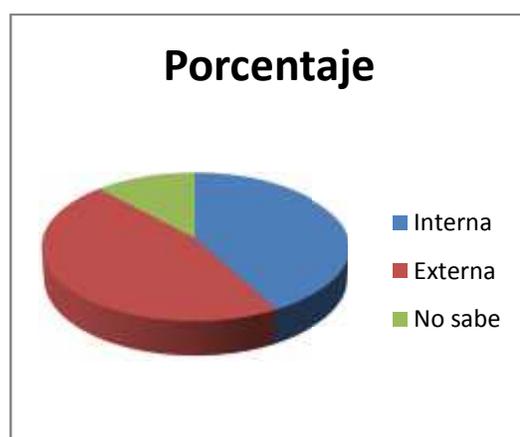
ALTERNATIVA	N°	%
Recomendación de un empleado o terceros	20	77%
Periódico	0	0%
Contactos con universidades e institutos	4	15%
Otros	2	8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



Tabla N°2; Gráfico N° 2

2. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal para la institución se realizara utilizando las fuentes de reclutamiento?

ALTERNATIVA	N°	%
Interna	11	42%
Externa	12	46%
No sabe	3	12%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



## Anexo N° 2

Tabla N°3; Gráfico N° 3

3. ¿Su ingreso a esta institución fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (Ascenso, traslado)?

ALTERNATIVA	N°	%
Si	4	15%
No	22	85%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



Tabla N°4; Gráfico N°4

4. El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue:

ALTERNATIVA	N°	%
Menos de un día	4	15%
Menos de una semana	13	50%
Menos de un mes	5	20%
Más de un mes	4	15%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



## Anexo 3

Tabla N°5; Gráfico N° 5

5. Durante su primera entrevista usted se sintió:

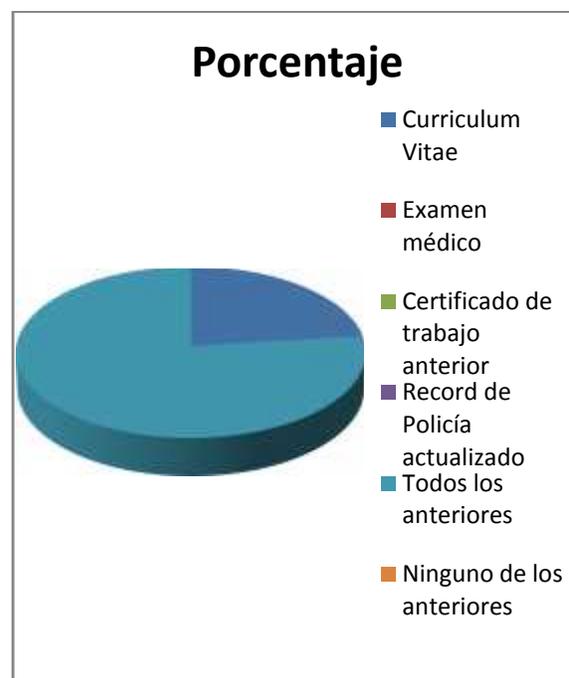
ALTERNATIVA	N°	%
Bajo presión	4	15%
Fatigado	1	4%
Cómodo	19	73%
Muy Cómodo	2	8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



Tabla N°6; Gráfico N° 6

6. ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?

ALTERNATIVA	N°	%
Curriculum Vitae	6	23%
Examen médico	0	0%
Certificado de trabajo anterior	0	0%
Record de Policía actualizado	0	0%
Todos los anteriores	20	77%
Ninguno de los anteriores	0	0%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



## Anexo N° 5

Tabla N°7; Gráfico N° 7

7. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la Institución?

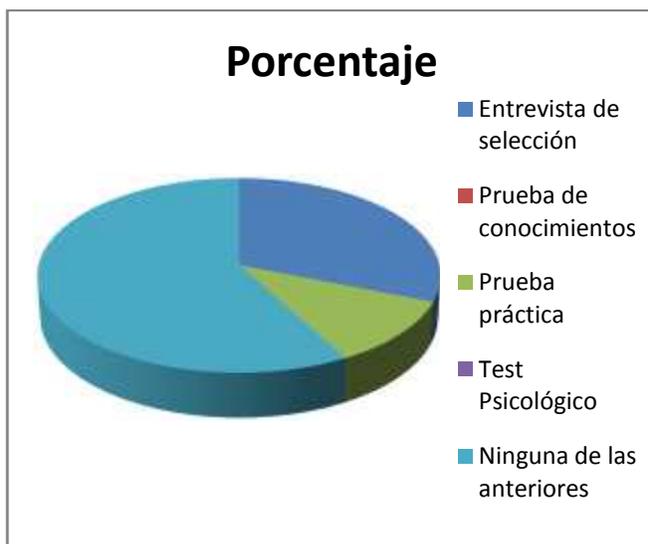
ALTERNATIVA	N°	%
Ninguna	4	15%
Una	17	65%
Dos	3	12%
Tres o más	2	8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



Tabla N°8; Gráfico N° 8

8. ¿Se le realizó a Usted alguna de las siguientes pruebas?

ALTERNATIVA	N°	%
Entrevista de selección	8	31%
Prueba de conocimientos	0	0%
Prueba práctica	3	11%
Test Psicológico	0	0%
Ninguna de las anteriores	15	58%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



## Anexo N° 6

Tabla N°9; Gráfico N° 9

9. ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

ALTERNATIVA	N°	%
Si	6	23%
No	20	77%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

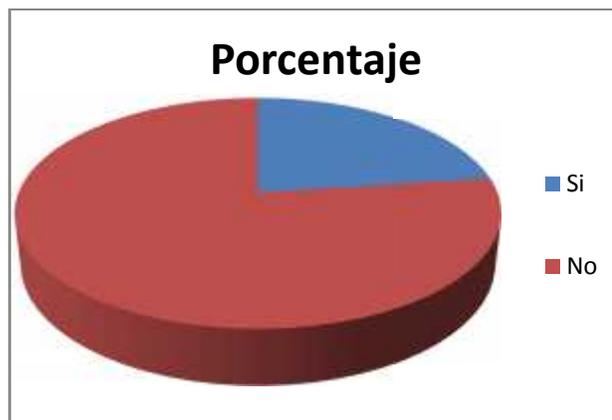
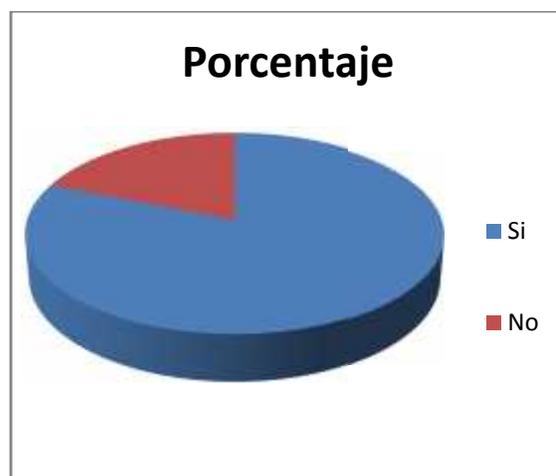


Tabla N°10; Gráfico N° 10

10. ¿Lleno usted alguna hoja de solicitud de empleo suministrada por la Institución?

ALTERNATIVA	N°	%
Si	21	81%
No	5	19%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



## Anexo N° 7

Tabla N°11; Gráfico N° 11

11. ¿Antes o durante el periodo de prueba le brindaron charlas de inducción?

ALTERNATIVA	N°	%
Si	11	42%
No	15	58%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

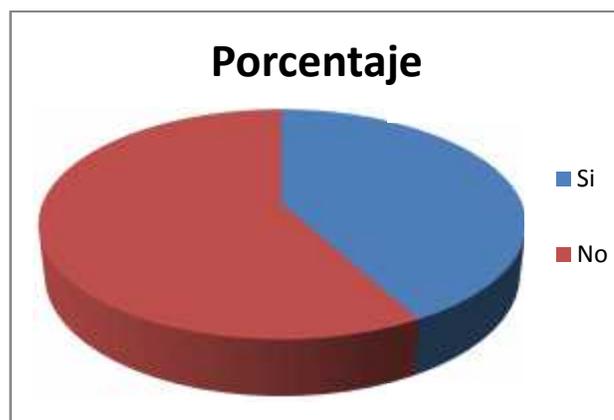


Tabla N° 12; Gráfico N° 12

12. ¿Cómo se sintió, desde el punto de vista psicológico, el primer día de trabajo?

ALTERNATIVA	N°	%
Bien	17	65%
Regular	9	35%
Mal	0	0%
Muy mal	0	0%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

