

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL  
PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN”**



**ASTRID BEATRIZ RIVERA GARCÍA**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2013**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL  
PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN”**



**TESIS**

**PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**POR**

**ASTRID BEATRIZ RIVERA GARCÍA**

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**  
**DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Borrór

**EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.3, del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 8 de noviembre del 2012.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON**  
**EL EXAMEN DE PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidenta:</b>	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
<b>Secretaria:</b>	Licda. Gladys Lissette Gutiérrez Morales
<b>Examinador:</b>	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala 3 de Mayo del 2013.

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

En atención de éste decanato según DICTAMEN. ADMÓN.-27-2013, me dirijo a usted para informarle que he finalizado de asesorar la tesis titulada "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN", elaborada por la estudiante Astrid Beatriz Rivera García, carnet 2007-11838 de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de ésta casa de estudios.

El presente trabajo de tesis cumple con los lineamientos requeridos en los reglamentos académicos de esta facultad y constituye un aporte valioso para la institución gubernamental objeto de estudio. Por tal sentido emito el dictamen favorable de aprobación para su posterior evaluación, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Administrador de Empresas  
Colegiada No. 1,804.



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTITRÉS DE OCTUBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 14-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de octubre de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 138-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de julio de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN", que para su graduación profesional presentó la estudiante ASTRID BEATRIZ RIVERA GARCÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Smp.

*Ingrid*  
REVISALDO

## **DEDICATORIA**

- A DIOS** Mi protector incondicional que ilumina mi camino, por ser tú mi Señor quien me ha brindado esa inmensa fortaleza para seguir adelante.
- A MI MADRE** Thelma García por tu inmenso amor, consejos y apoyo incondicional, que este esfuerzo sea una pequeña recompensa mamita a todos tus sacrificios.
- A MI PADRE** Héctor Rivera por guiarme, aconsejarme y por esa lucha incansable por brindarme un mejor futuro papito.
- A MIS ABUELOS** Fabián García, Eusebio Rivera, Felipe García (Q.E.P.D.) por su amor incondicional y como un homenaje póstumo a su memoria. Su recuerdo permanece en mi mente y corazón.
- A MIS HERMANOS** Oliver Alexander, Kevin Ronald, Héctor Lervy, Elvis Samario por sus consejos, apoyo y estar siempre en los momentos más importantes de mi vida.
- A MIS SOBRINAS Y SOBRINO** Por ser la alegría y el más grande regalo que Dios nos ha brindado a nuestra familia.
- A MI MEJOR AMIGA** Aracely Zapeta (Q.E.P.D.) por tu apoyo y cariño incondicional. Por cuidarme ahora desde el cielo. Tu recuerdo permanecerá en mi mente y corazón.
- A MIS AMIGOS** Por su apoyo, cariño y compartir conmigo alegrías y tristezas, en especial a: Dalia Miranda, Gerber Hernández, Sifredo Flores y Roberto López.
- A MIS LICENCIADOS** A todos mis licenciados de la Especialidad de Operaciones y con mucho cariño a Licda. Friné Salazar por brindarme su amistad, cariño y apoyo.
- A MI UNIVERSIDAD** Universidad de San Carlos de Guatemala, de donde me siento tan orgullosa de pertenecer.

## ÍNDICE

No.	Contenido	Página
	<b>Introducción</b>	<b>i</b>
	<b>CAPITULO I</b>	
	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1.	Institución	1
1.1.1.	Municipalidad	1
1.1.2.	Código municipal	1
1.1.3.	Sindicato	2
1.1.3.1.	Pacto colectivo	2
1.2.	Administración	3
1.3.	Proceso administrativo	3
1.3.1.	Planificación	4
1.3.1.1.	Elementos de la planificación	5
A.	Misión	5
a)	Visión	5
b)	Valores	5
B.	Objetivos	5
C.	Metas	6
D.	Presupuesto	6
E.	Procedimientos	6
F.	Reglas o normas	6
1.3.1.2.	Instrumentos administrativos de la planificación	6
a)	Plan de acción	6
1.3.2.	Organización	7
1.3.2.1.	Elementos de la organización	7
a)	Funciones	7
b)	Jerarquías	7
c)	Puestos	8

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.3.2.2.	Estructura organizacional	8
1.3.2.3.	Instrumentos administrativos de la organización	8
	A. Manual de organización y funciones (MOF)	8
	a) Organigrama	9
	b) Descriptor de puestos	9
	B. Manual de normas y procedimientos	9
	C. Reglamento interno de trabajo	9
1.3.3.	Integración	9
1.3.4.	Rotación de personal	10
	1.3.4.1. Índice de rotación de personal	12
1.4.	Gestión del talento humano	13
1.4.1.	Procesos de gestión del talento humano	14
	1.4.1.1. Procesos de integrar a las personas	14
	A. Proceso de reclutamiento	15
	a) Fuentes de reclutamiento	15
	a.1) Reclutamiento interno	16
	a.2) Reclutamiento externo	16
	• Anuncios en periódicos y revistas especializadas	17
	• Agencias de reclutamiento	18
	• Contacto con escuelas, universidades y agrupaciones	18
	• Carteles o anuncios en lugares visibles	18
	• Presentación de candidatos por indicación de trabajadores	18
	• Consulta de los archivos de candidatos	19
	• Reclutamiento virtual	19
	• Base de datos de candidatos	19

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
	• Instrumento de reclutamiento	20
	• Solicitud de empleo	20
	B. Proceso de selección	20
	a) Medios de selección	21
	b) Técnicas de selección	22
	• Entrevista de selección	22
	• Pruebas de conocimientos o de capacidad	23
	• Pruebas psicométricas	24
	• Pruebas de personalidad	24
	• Técnicas de simulación	25
	1.4.1.2. Procesos para organizar a las personas	25
	A. Diseño de puesto de trabajo	25
	B. Inducción	26
	a) Inducción general	26
	b) Inducción específica	27
	c) Contratación	28

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN**

2.1. Metodología utilizada	29
2.2. Generalidades de la institución	33
2.2.1. Antecedentes de la institución objeto de investigación	33
2.2.1.1. Planeación de la institución	34
A. Misión de la institución	34
a) Visión de la institución	34

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
	B. Objetivos de la institución	35
	a) Objetivo general	35
	b) Objetivos específicos	35
	C. Reglas o normas	35
2.3.	Estructura orgánica de la institución	35
2.4.	Gestión del talento humano	43
2.4.1.	Procesos de integrar a las personas	43
2.4.1.1.	Proceso de reclutamiento	43
A.	Artículos del código municipal. Referentes a relaciones laborales y contratación	45
B.	Artículos del pacto colectivo del sindicato de trabajadores de la Municipalidad de Amatitlán, referentes a puestos vacantes y procedimientos de convocatoria.	46
•	Análisis de los resultados	48
A.	Fuentes de reclutamiento	48
•	Instrumento de reclutamiento	50
•	Requisitos para la vinculación del personal	52
2.4.1.2.	Proceso de selección	53
A.	Técnicas de selección	53
•	Entrevista de selección	54
•	Pruebas aplicadas durante el proceso de selección	56
2.4.2.	Procesos para organizar a las personas	58
2.4.2.1.	Diseño de puestos de trabajo	58
2.4.2.2.	Inducción	59
•	Inducción general	60
•	Inducción específica	62

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
	• Socialización del personal	64
	• Opinión del personal con respecto a los procesos actuales	65
	A. Otros cuestionarios	67
	• Gerente de la Unidad de Recursos Humanos	67
	• Asesor Técnico, legal y Económico (Financiero)	69
2.5.	Relación causa-efecto del proceso de reclutamiento, selección e inducción	71
2.6.	Rotación del personal	72
2.7.	Análisis y discusión de los datos	75

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN**

3.1.	Presentación	79
3.2.	Objetivos	80
	3.2.1. Objetivo general	80
	3.2.2. Objetivos específicos	80
3.3.	Resultados esperados	80
3.4.	Políticas del proceso	81
	3.4.1. Políticas de reclutamiento, selección e inducción del personal	81
3.5.	Propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal	83
	• Elementos del procedimiento	84
3.6.	Metodología para la aplicación del proceso	90

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.6.1.	Descripciones de puestos y perfiles	90
3.6.1.1.	Contenido del descriptor	91
3.6.1.2.	Perfiles de puesto	93
3.7.	Reclutamiento	96
3.7.1.	Reclutamiento interno	96
3.7.2.	Reclutamiento externo	97
•	Verificación de la plaza	98
•	Requisición de personal	98
•	Publicación de la plaza vacante	103
•	Creación y publicación del anuncio externo	105
3.8.	Selección	108
•	Preparación de solicitud de empleo	110
•	Preparación de entrevista	112
•	Preparar el ambiente	113
•	Desarrollo de la entrevista	113
•	Cierre de la entrevista	113
•	Evaluación del candidato	113
•	Análisis y decisión final	114
3.9.	Contratación de personal	115
3.10.	Inducción del personal	121
A.	Aspectos organizacionales: presentación de las generalidades de la institución	121
B.	Beneficios: descripción de los beneficios que ofrece la empresa	121
C.	Relaciones laborales: presentación del nuevo colaborador	121
D.	Puesto de trabajo: descripción de los aspectos específicos de su cargo	121

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.11.	Plan de acción para el proceso de inducción para el personal de la municipalidad de amatitlán.	142
3.12.	Estimación de costos de la propuesta	142
	Conclusiones	145
	Recomendaciones	147
	BIBLIOGRAFÍA	149

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Segmentación de los sujetos de investigación	31
2	Distribución de puestos de la institución	41
3	Causa-efecto del proceso de integración y organización de personas	71
4	Cálculo del índice de rotación del personal de la Municipalidad de Amatitlán	73
5	Simbología utilizada en el proceso de integración y organización del personal	84
6	Costo de aplicación del afiche interno	104
7	Costo de anuncio para medio escrito	106
8	Evaluación final	115
9	Plan de acción del proceso de inducción para el personal de la Municipalidad de Amatitlán	142
10	Costo estimado de la propuesta	143

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	El proceso administrativo	4
2	El proceso de integración en la organización	10
3	El proceso de gestión del talento humano	14
4	Reclutamiento interno y reclutamiento externo	16
5	El proceso de selección como una secuencia de etapas	21
6	Objetivos de la inducción	26
7	Organigrama actual de responsabilidad y autoridad Municipalidad de Amatitlán	42
8	Proceso actual de integración del personal	44
9	Medio por el cual se informo de la plaza vacante	49
10	La institución proporciona solicitud de empleo	51
11	Documentos solicitados por la institución para optar a la plaza	52
12	Entrevistas realizadas durante el proceso de selección	55
13	Tipo de prueba aplicada durante el proceso de selección	57
14	La institución hace uso de descriptores de puestos	58
15	En la institución se da a conocer la filosofía empresarial	60
16	Material brindado al nuevo personal	61
17	Le brindaron información acerca del cargo a desempeñar	63
18	Lo presentaron con sus compañeros de trabajo	64
19	Opinión del personal con respecto al proceso actual de reclutamiento, selección e inducción de la institución	66
20	Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal	86
21	Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de la Municipalidad de amatitlán	88
22	Proceso de reclutamiento interno Municipalidad de amatitlán	97
23	Proceso de reclutamiento externo Municipalidad de amatitlán	98
24	Técnicas de reclutamiento externo propuestas	105

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
25	Proceso de selección del personal	109
26	Contrato Municipalidad de Amatlán	116

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Descriptor de puestos Municipalidad de Amatitlán	93
2	Perfil de puestos Municipalidad de Amatitlán	95
3	Requisición de personal Municipalidad de Amatitlán	99
4	Formulario para completar expediente	101
5	Registro y/o actualización de personal	102
6	Base de datos del personal	102
7	Afiche interno Municipalidad de Amatitlán	103
8	Anuncio en medio escrito Municipalidad de Amatitlán	107
9	Solicitud de empleo Municipalidad de Amatitlán	111
10	Formato de entrevista	112

## INTRODUCCIÓN

Es indudable la eficiencia de los procesos de gestión del talento humano tales como: procesos para integrar y organizar personal a la institución han trascendido de manera sobresaliente en los tiempos actuales, por tal motivo, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, su objetivo primordial es la selección de los futuros integrantes a la organización. Una vez que se ha reclutado y seleccionado al nuevo colaborador, se hace necesario su orientación y capacitación, lo que se hace a través de proporcionarle la información y los conocimientos que sean importantes y necesarios para que pueda ejercer con éxito su nueva posición, esto se debe hacer aun cuando ya cuente con experiencia previa para el puesto.

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

Actualmente en la institución objeto de estudio, los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal se realizan de manera informal, debido a que las personas encargadas de realizar dichos procesos no posee los lineamientos técnicos adecuados, por lo que algunas veces no se ha contratado al candidato idóneo para el puesto, lo que ha llevado a que la institución se enfrente a errores constantes durante la ejecución de las actividades, atrasos en los proyectos y objetivos a alcanzar.

Considerando lo anterior y consciente de los inconvenientes que se visualizan en las organizaciones, referente a los procesos que se deben llevar a cabo para integrar y organizar al personal, el presente documento trata de una manera secuencial y lógica la propuesta de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, que respalde adecuadamente el proceso para obtener al personal idóneo, acoplándose a las características y necesidades únicas de la institución.

El informe presenta en forma secuencial los siguientes tres capítulos: el capítulo I, comprende el Marco Teórico, donde se exponen las teorías acerca de la institución, y las conceptualizaciones de los procesos de gestión del talento humano específicamente los de integrar y organizar al personal, los cuales ayudan a fortalecer la investigación con bases teóricas.

El capítulo II, contiene la presentación y análisis de resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo, donde se analiza la situación actual de la Municipalidad de Amatlán en relación al proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.

En el capítulo III, se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que puede ser utilizada por el Alcalde Municipal y Gerente de Recursos Humanos, para que realicen de forma técnica y adecuada la contratación del personal.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes con el fin de establecer las prioridades que la institución debe considerar para establecer el inicio de una administración de personal efectiva. Así como la bibliografía consultada y el apartado de anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta la teoría que sustenta esta investigación, la cual sirve de base tanto para la determinación de la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano hacia la institución, así como también para la elaboración de la propuesta.

#### **1.1. Institución**

“Las instituciones son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos. Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social.” (6: s.p).

Estas son organismos que particularmente desempeñan una función de interés público, especialmente educativa, cultural o benéfica.

##### **1.1.1. Municipalidad**

“La Municipalidad es el ente del Estado responsable del gobierno del municipio, es una institución autónoma, es decir, no depende del gobierno central. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesita una ciudad o un pueblo.” (8: s.p)

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

##### **1.1.2. Código municipal**

“El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los

municipios y demás entidades locales determinadas en este Código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen.” (8: s.p)

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

### **1.1.3. Sindicato**

“Es una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral respecto al empleador con el que están relacionados contractualmente.” (3: s.p)

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

#### **1.1.3.1. Pacto colectivo**

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

colectivos existentes o que luego se realicen en las empresas, industrias o regiones que afecte.” (3: s.p)

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

## **1.2. Administración**

“proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajen juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (5: 4)

La administración establece un conjunto de procesos que permiten el aprovechamiento de recursos materiales, financieros y humanos, siendo estos el activo más importante de toda organización, debido a que por medio de estos se logran los objetivos propuestos. Por esta razón, la organización atrae, elige y proporciona información necesaria para que el recurso humano cumpla con las expectativas organizacionales.

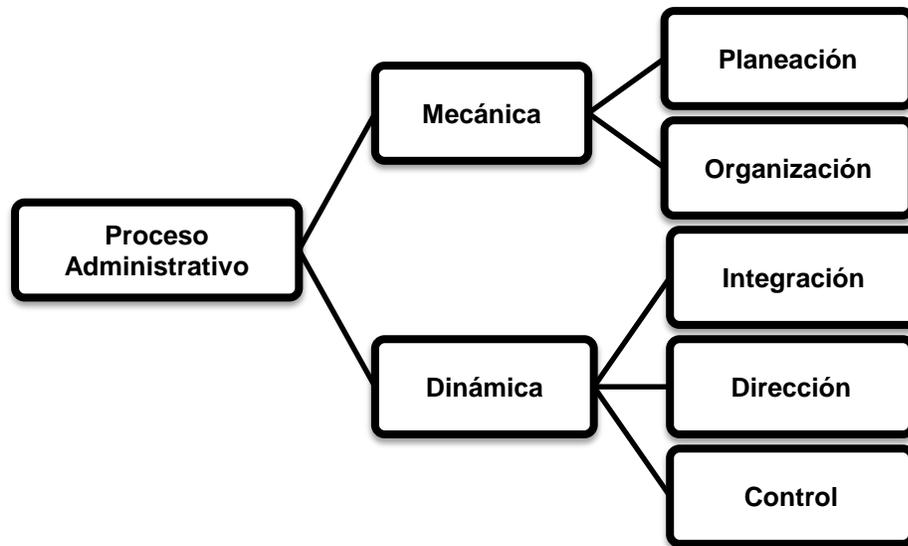
## **1.3. Proceso administrativo**

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

El proceso administrativo respecto al recurso humano planea las necesidades y los métodos que utilizará para captar a ese personal, y posteriormente

organizarlos de acuerdo a conocimientos y habilidades e integrarlos a la cultura de la organización para que se identifiquen con ella.

**FIGURA 1**  
**El proceso administrativo**



**Fuente:** Elaboración propia con Base a Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. 1ª. Edición en español. Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2004. Página 25.

Como lo muestra la figura 1 las fases del proceso administrativo son planeación, organización, integración, dirección y control, para la investigación se utilizarán las tres primeras. Siendo éstas:

### **1.3.1. Planificación**

“La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades”. (1:38)

La planeación sustenta los procesos, en él se fijan los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, a corto y largo plazo, es en esta etapa en donde todas las

actividades se plasman en planes que deberán ser ejecutados en tiempo y espacio previamente establecidos y que servirán de guía para minimizar el elemento riesgo.

#### **1.3.1.1. Elementos de la planificación**

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas también como elementos fundamentales de la planeación estos son los siguientes:

##### **A. Misión**

“La misión es una declaración de la razón de ser de una organización, es decir su finalidad específica”. (1: 45)

##### **a) Visión**

“Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros”. (1: 46)

##### **b) Valores**

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro”. (1: 46)

##### **B. Objetivos**

“Representan los resultados que la empresa desea obtener, fijando siempre un plazo y un curso de acción para lograrlo”. (1: 46)

### **C. Metas**

“Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.” (7: s.p)

### **D. Presupuesto**

“Son estados de resultados anticipados a través de los cuales, los planes son traducidos a términos financieros”. (1: 48)

### **E. Procedimientos**

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

### **F. Reglas o normas**

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

#### **1.3.1.2. Instrumentos administrativos de la planificación**

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

##### **a) Plan de acción**

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

### **1.3.2. Organización**

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

Contar con estructuras y jerarquías definidas permite realizar de mejor manera todas las actividades, el recurso humano debe conocer estas estructuras para evitar duplicidades de funciones, saber cómo, con quién y la forma de comunicarse, los recursos que tendrá a cargo y las actividades para las cuales fueron integrados al equipo, todo esto con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

#### **1.3.2.1. Elementos de la organización**

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

##### **a) Funciones**

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

##### **b) Jerarquías**

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

### **c) Puestos**

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

#### **1.3.2.2. Estructura organizacional**

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

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

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

##### **A. Manual de organización y funciones (MOF)**

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

### **a) Organigrama**

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

### **b) Descriptor de puestos**

“Es la relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto”. (1:165)

Los descriptores de puestos permiten conocer de forma adecuada y detallada las actividades que deben realizarse en cada puesto de trabajo, brindar esta herramienta al personal de la institución se convierte en un mejor acoplamiento y entendimiento de los objetivos del puesto de trabajo.

### **B. Manual de normas y procedimientos**

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

### **C. Reglamento interno de trabajo**

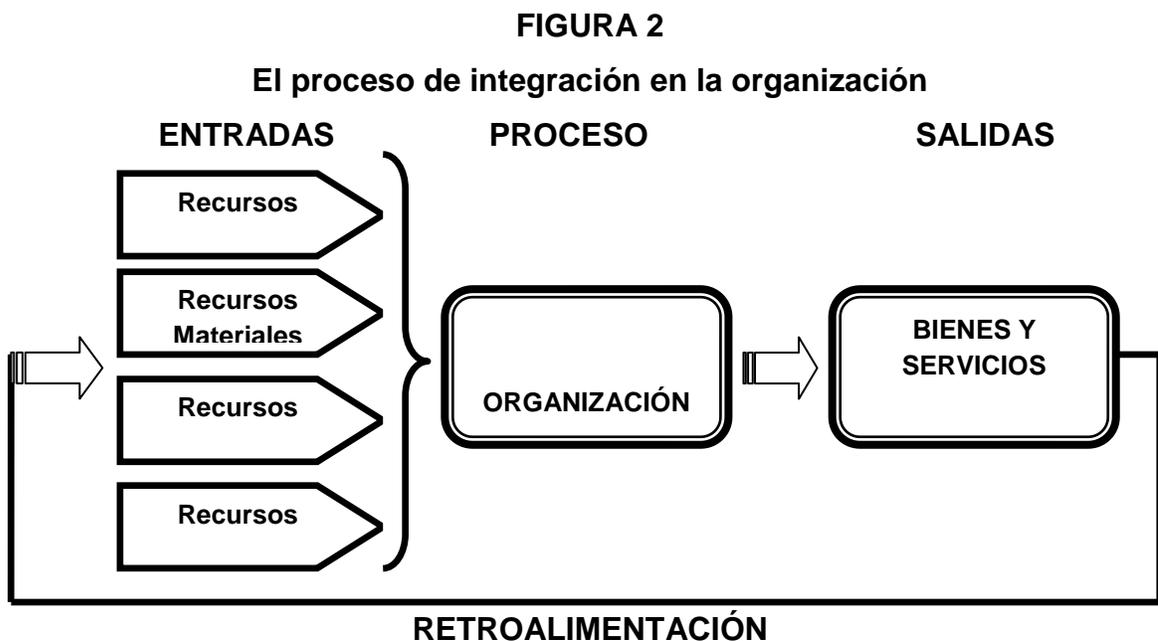
“El reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en sus relaciones de trabajo.” (9: s.p)

#### **1.3.3. Integración**

“La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de recursos humanos, pronostican sus necesidades

futuras, reclutan y seleccionan e inducen a los colaboradores de nuevo ingreso”.  
(1: 181)

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



**Fuente:** Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. 1ª. Edición en español. Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2004. Página 181.

#### **1.3.4. Rotación del personal**

En cualquiera de los sistemas que la institución apliquen en la integración de nuevo personal a la misma, estos deben estar enfocados a minimizar la rotación del recurso humano, que únicamente distorsiona las funciones de la institución y conlleva a generar costos relativamente altos.

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

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

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

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

#### **1.3.4.1. Índice de rotación de personal**

“Es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.” (10: s.p)

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

Lo anterior, significa que el flujo de salidas (desvinculación, despido y jubilación) debe compensarse con el flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a la organización. “Existen dos tipos de desvinculación: desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales u oficiales terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral. Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral.” (10: s.p.)

Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo sólo son considerados los retiros o salidas, ya sean éstas por decisión de la organización o de los empleados. La fórmula a aplicar es la siguiente:

## Índice de rotación de personal

$$\text{IRP} = \left\{ \frac{(A+D) / 2}{(\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}) / 2} \right\} \times 100$$

### Dónde:

**A** = admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

**D** = desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

**Inventario inicial** = Cantidad de colaboradores

**Inventario final** = Inventario inicial + Admisiones - Desvinculaciones

### 1.4. Gestión del talento humano

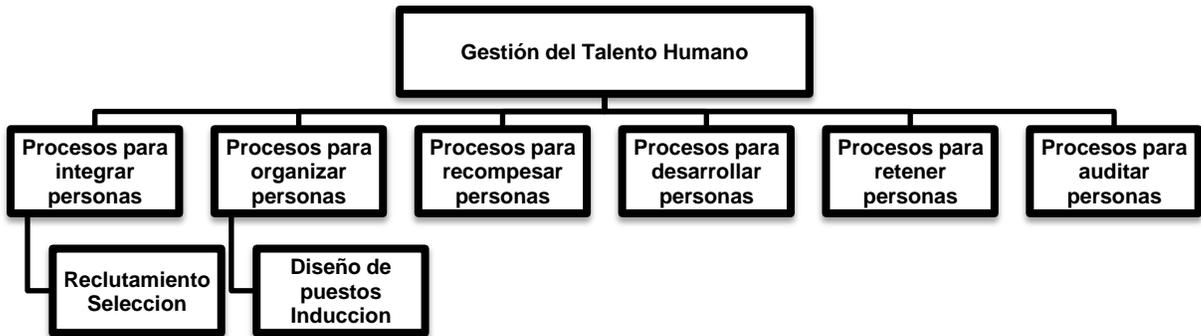
“La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.” (4: s.p)

Existen muchas empresas que administran al personal empíricamente. Varias de éstas no utilizan un modelo científico para hacerlo, es por eso que la gestión del talento humano cobra mayor utilidad en las organizaciones para lograr un mejor desempeño en sus funciones. Este es un concepto que en la actualidad tiene relevancia para la administración de cualquier tipo de Institución; pues su aplicación incluye los diversos procesos que toda organización debe emplear para optimizar de mejor manera sus recursos disponibles.

La gestión del talento humano debe aplicarse siguiendo un proceso el cual se detalla a continuación en la figura No. 3, que se presenta a continuación:

**FIGURA 3**

**El proceso de gestión del talento humano**



**Fuente:** Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento, Tercera Edición. Bogotá Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2004. Página 15.

**1.4.1. Procesos de gestión del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización una adecuada administración del talento humano implica procesos como integrar personas, en el cual son necesarias actividades como el reclutamiento y selección del personal, así como también es necesario organizar a las personas en dicho proceso son necesario actividades como el diseño de puestos y una adecuada inducción del personal.

**1.4.1.1. Procesos de integrar a las personas**

“Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión de personas, incluye el reclutamiento y selección de personas.” (2:13)

Son los procesos que ayudan a captar y elegir entre los candidatos a los nuevos colaboradores de la organización, es la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que los candidatos pueden ofrecer. La institución no cuenta con

procesos adecuados para administrar su recurso humano, obteniendo muchas veces candidatos por medio de recomendaciones de los colaboradores o del mismo alcalde municipal.

#### **A. Proceso de reclutamiento**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.”  
(5:329)

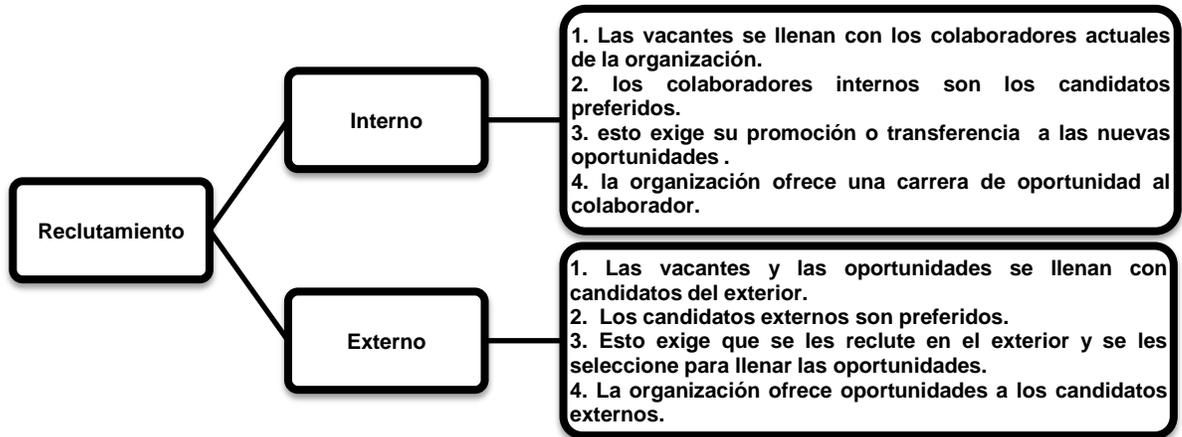
La aplicación correcta del proceso de reclutamiento en las instituciones, les permite la búsqueda, localización y atracción de personal calificado para ocupar los puestos que la misma requiera, lo que se traduciría en una administración del recurso humano.

#### **a) Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidas como reclutamiento interno y reclutamiento externo.

**FIGURA 4**

**Reclutamiento interno y reclutamiento externo**



**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 117.

**a.1) Reclutamiento interno**

“Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (2:95)

El reclutamiento interno produce ventajas como el mejor aprovechamiento del recurso humano de la institución, produce motivación, da buenos resultados debido a que ya se conocen a los empleados, y el costo financiero es menor al del reclutamiento externo. No obstante produce desventajas como el bloqueo a nuevos ideales y experiencias de personas externas y puede provocar la rutina en los empleados.

**a.2) Reclutamiento externo**

“Se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (2:95)

El reclutamiento externo produce ventajas como la incorporación de nuevas ideas, habilidades y talentos, renueva y enriquece la cultura organizacional. Así también produce desventajas como desmotivación de los empleados actuales por no ser incluidos dentro del proceso de selección de una plaza vacante y el costo financiero es más elevado que el del reclutamiento interno. Algunas técnicas de reclutamiento externo son:

- **Anuncios en periódicos y revistas especializadas**

“Son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de puesto vacante. Los gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando el puesto es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas.” (2: 122)

Este proceso en una organización es esencial, porque se puede adquirir ideas nuevas e innovadoras de los candidatos así como aprovechar las competencias que posee para crecimiento y mejora en las instituciones, además ofrece una amplia gama de técnicas para su desarrollo, Es importante tomar en cuenta la reacción que pueda tener el candidato para con el anuncio, por lo que es recomendable realizarlo con la técnica AIDA.

Para las instituciones usar la técnica AIDA para elaborar y transmitir mensajes de publicidad de puestos vacantes ha resultado muy satisfactorio ya que les ha permitido muchas veces obtener los resultados esperados. AIDA es sinónimo de Atención, Interés, Deseo y Acción. Esta técnica es importante ya que no sólo promocionan características que se requiere, sino específicamente comunica los beneficios que se ofrecen.

- **Agencias de reclutamiento**

“La organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos. Las agencias pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.” (2: 123)

- **Contacto con escuelas, universidades y agrupaciones**

“La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones (por ejemplo, sindicatos, concejos regionales, asociaciones de exalumnos), asociaciones gremiales (por ejemplo, directorios académicos) y centros de integración universidad-empresa para divulgar las oportunidades que está ofreciendo al mercado. Algunas organizaciones promueven, de manera sistemática, seminarios y conferencias en universidades y escuelas utilizando recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de recursos humanos y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aunque no haya oportunidades que ofrecer a corto plazo.” (2: 124)

- **Carteles o anuncios en lugares visibles**

“Sistema de reclutamiento de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez. Vehículo de reclutamiento estático, indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina. En general, se fija en las proximidades de la organización, de la recepción o en sitios de gran movimiento de personas, como paradas de autobuses o centros comerciales.” (2:124)

- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

“Sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos. La organización que estimula a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento. En este

modelo, la información sobre la vacante llega al candidato a través del empleado. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el empleado se siente importante y responsable de la admisión del candidato.” (2:124)

- **Consulta de los archivos de candidatos**

“El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo.” (2:125)

- **Reclutamiento virtual**

“Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales”. (2: 125)

- **Base de datos de candidatos**

“A los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos. Para las agencias, la base de datos constituye su principal patrimonio; para las organizaciones, un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar la base de datos. Casi siempre, las organizaciones utilizan conjuntamente todas estas técnicas de reclutamiento externo.” (2:126)

## **b) Instrumento de reclutamiento**

Este instrumento es en realidad una derivación de la descripción de puesto, que proporciona información más detallada acerca de las características que debe poseer la persona que va a ocupar el puesto vacante.

- **Solicitud de empleo**

“La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto. Esto tiene gran interés porque solo así se podrá tomar la decisión objetiva”. (11: s.p)

El uso de las solicitudes de empleo por parte de los empleadores les permite: a) revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, b) evaluar el avance los candidatos en anteriores empleos c) la estabilidad del trabajador en los empleos y d) evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo.

A través del instrumento anteriormente descrito, la persona encargada del proceso de reclutamiento, puede adquirir un panorama general de todo lo que los candidatos han realizado durante su vida y pueden formarse un criterio para seleccionar a los mejores.

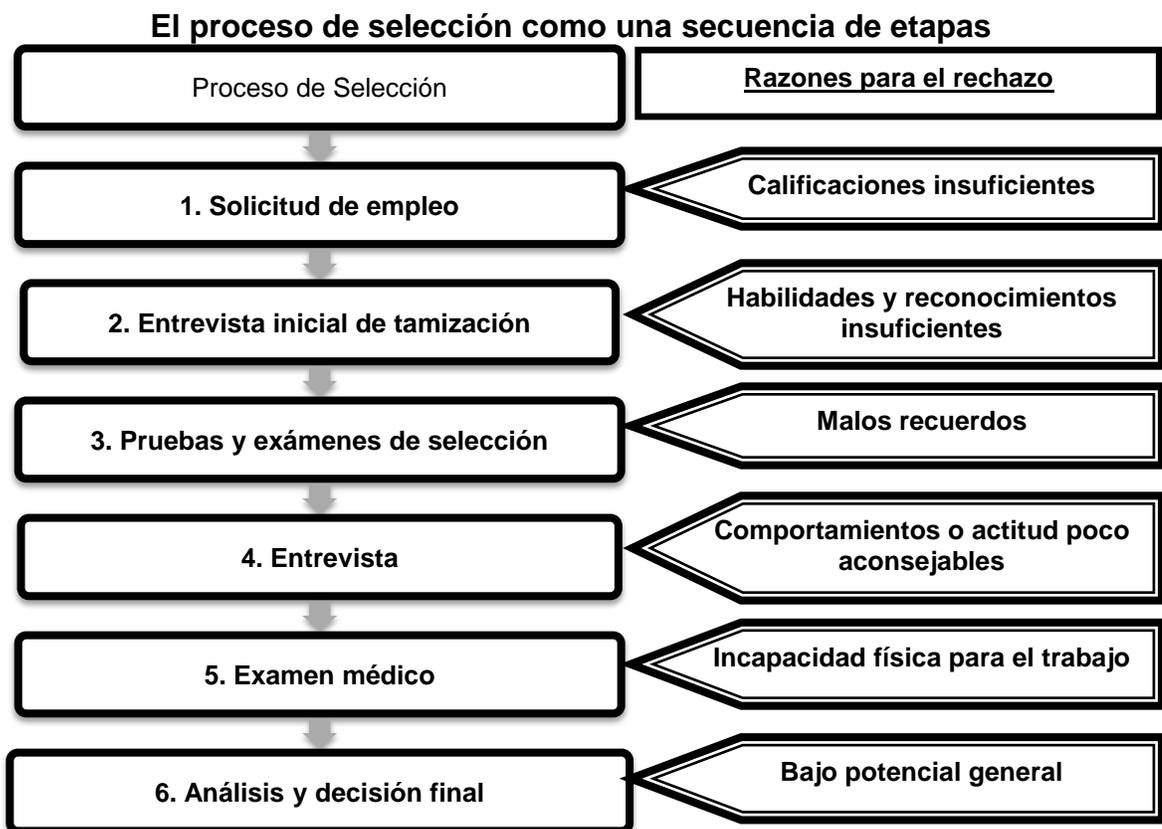
## **B. Proceso de selección**

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes”. (5: 330)

Este proceso es vital para que la institución pueda contratar el personal idóneo que satisfaga los criterios exigidos. La selección de personal es importante por dos razones: primero, el desempeño del administrador dependerá en gran parte,

del desempeño de los subordinados, los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficiencia y por tanto, la labor del administrador se verá afectada. Por ello, el momento para deshacerse de las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo de reclutar y contratar empleados.

**FIGURA 5**



**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 162.

**a) Medios de selección**

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación puede variar de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada organización, la forma de llevar a cabo

este proceso es el siguiente: hoja de solicitud, entrevista, pruebas psicotécnicas, referencias y examen médico.

### **b) Técnicas de selección**

“Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como validez y confiabilidad.” (5:330)

Uno de los objetivos primordiales de las técnicas de selección de personas es que permiten conocer y escoger a los candidatos adecuados, además proporcionan mayor validez y seguridad al momento de seleccionar al candidato idóneo. Para cualquier tipo de institución es prescindible poder contar con más de una técnica al momento de seleccionar a su capital humano, por lo que a continuación se presentan algunas de estas: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, pero por el tipo de actividades a la que se dedica la institución objeto de investigación, se hará mayor énfasis en las entrevistas y las pruebas de conocimientos:

- **Entrevista de selección**

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las dos partes está interesada en conocer mejor a la otra. “La entrevista de selección es una de las más utilizadas en el proceso de selección, esta tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de

desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.” (5:332)

Para llevar a cabo entrevistas de selección es necesario contar con guías o modelos, para que al momento de realizar la selección del personal se cuente con una base técnica que le brinde al entrevistador una mejor orientación para el desarrollo de la misma, adicionalmente para que las entrevistas sean objetivas se debe capacitar a los entrevistadores, para cumplir con los objetivos establecidos para el efecto.

La entrevista permite tener un contacto personal con los candidatos, es donde el candidato trata de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto de trabajo, por lo que da a conocer sus habilidades y aptitudes. Por su parte, el entrevistador trata de influir en el candidato para que éste pueda sentirse cómodo y así obtener la mayor información posible.

- **Pruebas de conocimiento o de capacidad**

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (2:154) Estas pruebas se pueden clasificar según su forma de aplicación en orales, escritas o de realización.

Las pruebas de conocimiento son aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión. Sirven para determinar tu rendimiento e idoneidad profesional. Lo que pretenden es averiguar hasta qué punto saben hacer tareas parecidas a las que tendrás que realizar en el puesto al que la persona aspira; o hasta qué punto posee los conocimientos mínimos para desenvolverse bien en esa ocupación.

La realización de las pruebas en empresas de este tipo, la hace habitualmente el futuro jefe de trabajo a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral para el puesto que se exige.

- **Pruebas psicométricas**

“Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo”. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.” (4: s.p)

Estas pruebas son esenciales para el proceso de selección en cualquier empresa, puesto que miden las habilidades individuales y además brindan un análisis futuro de los aspirantes en cuanto a su potencial de desarrollo, pero por el nivel de complejidad que implican estos tipos de pruebas, requiere de una persona especializada para realizar dichas pruebas o bien contar con el capital suficiente para contratar los servicios de una empresa especializada, por lo que su uso es más frecuente en las empresas grandes que cuenten con estas características.

- **Pruebas de personalidad**

“Las pruebas de personalidad, buscan identificar los perfiles más adecuados para cada puesto de trabajo ofrecido. Dichas pruebas analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos)”. (2: 159)

Las pruebas mencionadas le permiten a las empresas conocer las características personales del candidato mediante la observación de su comportamiento, ya que posee ciertos atributos, como validez y confiabilidad.

- **Técnicas de simulación**

“Es una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.” (4: s.p)

Esta técnica, le permite a las organizaciones someter a los aspirantes 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 puesto a ocupar. Realmente lo que se busca al aplicar esta técnica es conocer el desenvolvimiento de la persona ante alguna situación, esta se utiliza en su mayoría con grupos de 15 a 20 personas, por lo que es utilizada mayormente por las grandes empresas.

#### **1.4.1.2. Procesos para organizar a las personas**

Diseñan actividades que realizarán, orientan y acompañan el desempeño del personal, incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos; la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

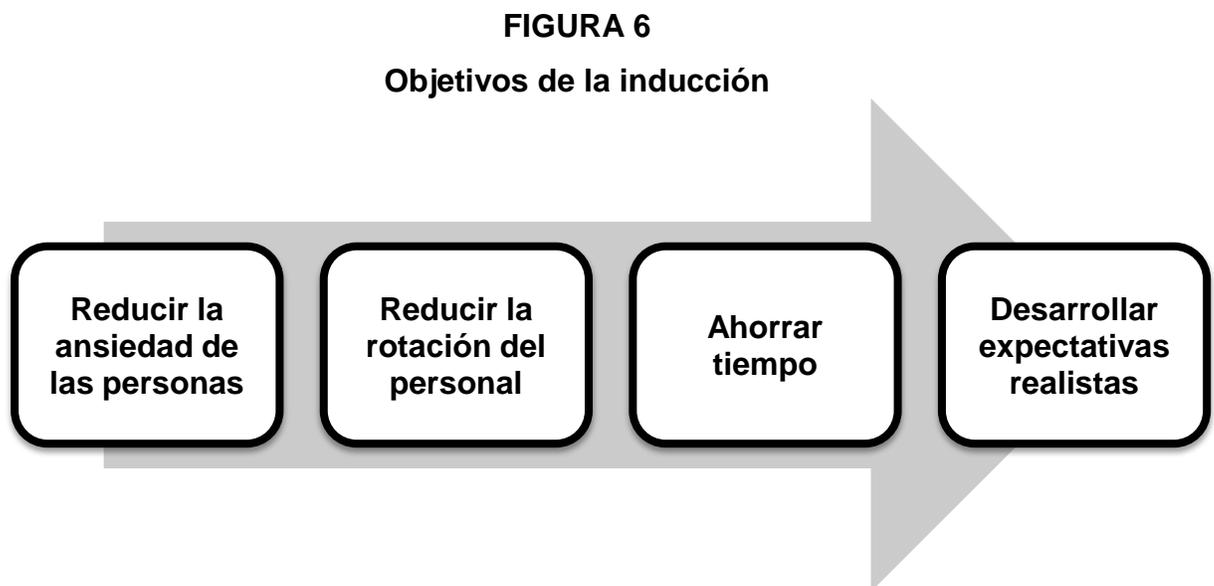
##### **A. Diseño de puestos de trabajo**

“El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.” (4: s.p)

## **B. Inducción**

“La inducción es proporcionarles a los colaboradores información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.” (4: s.p)

Busca acelerar la identificación y familiarización de los nuevos integrantes de la organización con su lenguaje y costumbres, que aprenda valores, normas y comportamientos que la organización considera pertinentes y así lograr el buen desempeño en su puesto de trabajo. La inducción pretende alcanzar los siguientes objetivos, los cuales se mencionan en la siguiente figura 6:



**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 190.

### **a) Inducción general**

Es una inducción a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la filosofía empresarial, la estructura organizacional, normatividad y beneficios que ofrece la organización a sus empleados.

Se recomienda incluir:

- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario.
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

#### **b) inducción específica**

Es la orientación al colaborador sobre aspectos específicos y que son relevantes para desempeñarse en su puesto de trabajo. También se aplica al personal que recibe ascensos, es impartida por la persona que desempeña el puesto o por el jefe inmediato. Se recomienda incluir:

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de los medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de necesidades de aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
- Mostrar principales instalaciones de la empresa.

### **C. Contratación**

“Se trata de la formalización de la futura relación de trabajo, con apego a la ley, para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. La falta de contrato escrito es sumamente riesgosa para el trabajador, pero más aún para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la omisión de esta formalidad. No hay que olvidar que en la ley laboral se presume de la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe, entiéndase por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.” (1:192)

La contratación es el paso con el que se finaliza el proceso de selección de personal, en donde la organización ya eligió a la persona idónea para el puesto vacante.

**a)** Contrato individual de trabajo: sea cual fuere su denominación, “es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador); se compromete a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”. (1:193)

Es el acto formal y legal, por medio del cual el solicitante del puesto se hace empleado de la empresa ya sea temporal o definitivamente, estableciendo en el mismo la jornada del trabajo, el conjunto de atribuciones y funciones a desarrollar, y el salario a devengar.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN**

En la institución objeto de estudio se identifica la desvinculación del personal durante los primeros meses de laborar, debido al incumplimiento de los requisitos del perfil del puesto que ocupan actualmente, esto es al momento de contratar a una persona o transferirla de puesto se hace sin tomar en cuenta las tareas que habrá de realizar, los requisitos y las habilidades necesarias a satisfacer. Ello puede provocar que se tenga rotación de personal, prestación deficiente del servicio, duplicidad de funciones, subutilización de los recursos, desmotivación, bajo rendimiento laboral, barreras de comunicación y no se percibe en el personal el sentido de pertenencia a la institución.

Con el fin primordial de dar a conocer la situación prevaleciente, en cuanto al procedimiento que actualmente se aplica en la institución objeto de estudio, para reclutar, seleccionar e inducir al personal; se describe en este capítulo, aspectos elementales referente al proceso mencionado.

#### **2.1. Metodología utilizada**

El contenido que se presenta en este capítulo fue obtenido por medio de una investigación de campo realizada en las instalaciones y dependencias de la “Municipalidad de Amatitlán”, la cual se encuentra ubicada en la 6<sup>a</sup>. Calle y 5<sup>a</sup> Avenida esquina a dos cuerdas del parque central de Amatitlán. Para realizar esta investigación se llevo a cabo la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información, a través del método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, y poder así comprobar o descartar las hipótesis planteadas. Se aplicaron técnicas de investigación; ya que se necesito apoyo de consultas bibliográficas, que permitieron obtener información de fuentes secundarias de aspectos relacionados con los problemas encontrados. A través

de la investigación de campo, se recolectaron datos por medio de cuestionarios y boletas de entrevista.

Por el tamaño de la institución y tomando en cuenta que la institución posee 24 departamentos, para lograr una muestra significativa se realizó un muestreo aleatorio estratificado por medio de una asignación proporcional. Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 0.95, con un error de muestreo de 0.05, debido a que se conoce la población siendo esta de 396 colaboradores, la fórmula utilizada fue para población finita, la cual se detalla a continuación:

**N**= (tamaño de la población) = 396 trabajadores

**P**= (proporción estimada de éxito) = 0.50

**Q**= (proporción estimada de fracaso) = 0.50

**E** = (error de muestreo) = 0.05

**β** = Nivel de confianza = 0.95

Valor de z en la tabla = 1.96

$$n = \frac{Z^2 (PQ) N}{Z^2 (PQ) + E^2 (N-1)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 ((0.50)(0.50)) * 396}{(1.96)^2 ((0.50)(0.50)) + (0.05)^2 (396-1)}$$

$$n = 195.2453411$$

$$n = 195$$

Se identifico que la muestra debía ser de 195 colaboradores de la institución. El siguiente cuadro detalla la proporción que se determino por cada departamento para seleccionar los elementos de la muestra, obteniendo de esta forma la información adecuada de los mismos.

**CUADRO 1**  
**Segmentación de los sujetos de Investigación**

No.	Departamento	Población	Proporción	Muestra
1	Alcaldía	7	0.02	3
2	Tesorería	13	0.03	6
3	Cobros	8	0.02	4
4	SOSEA	8	0.02	4
5	Comunicación Social	8	0.02	4
6	Recursos Humanos	7	0.02	3
7	Bodega	3	0.01	1
8	Area Rural y Area Urbana	3	0.01	1
9	Conserjería	5	0.01	2
10	Secretaría	3	0.01	1
11	Dirección de Planificación Municipal	6	0.02	3
12	Impuesto Único Sobre Inmueble	11	0.03	5
13	Juzgado de Asuntos Municipales	6	0.02	3
14	Oficina de Aguas	21	0.05	10
15	Obras y Drenajes	34	0.09	17
16	Transportes	17	0.04	8
17	Servicios Públicos	94	0.24	46
18	Policía Municipal y Personal de Limpieza	31	0.08	15
19	Policía Municipal de Tránsito	25	0.06	12
20	Cultura, Educación y Salud	64	0.16	32
21	Jurídico	3	0.01	1
22	Informática	2	0.01	1
23	Deportes	9	0.02	4
24	Ambiente y Recursos Naturales	8	0.02	4
Total		396	1.00	<b>195</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de campo, Noviembre 2012.

El cuestionario se traslado y fue respondido por 180 trabajadores, representando un 92% del total de la muestra, debido a que algunos se encontraban en el goce de sus vacaciones y otros no lograron responder el cuestionario por poseer capacidades especiales. A la vez, se le traslado una boleta de entrevista a el

gerente de recursos humanos y al asesor financiero. Ambos instrumentos, estuvieron orientadas a conocer el proceso de proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano en la institución aplicado en la actualidad.

Para la elaboración del cuestionario, se tomó en cuenta el planteamiento de las hipótesis en estudio, para que las preguntas fueran encaminadas a recolectar la información necesaria. En el planteamiento de las preguntas se utilizó un orden lógico y consecutivo según las etapas principales del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.

Después de haber obtenido la información a través de las encuestas realizadas por medio del cuestionario, se hizo necesario realizar la organización de datos, en la siguiente forma: se organizaron y revisaron todas las boletas para descubrir si existían diferencias en el llenado del cuestionario y para determinar que las mismas estuvieran llenadas correctamente.

Luego de haber organizado la información, se tabuló y se realizó el análisis respectivo, para luego ostentarlo y plasmarlo en este documento. La presentación de la información se hizo en forma escrita y gráfica, con el fin de tener una mejor visualización del comportamiento de las variables. Asimismo, para contar con información más certera y fidedigna que la obtenida mediante la técnica de observación, se empleó la entrevista, programando una reunión con el gerente general y el asesor financiero, ya que el gerente general tenía pocos días de haber sido contratado. La entrevista estaba conformada con preguntas abiertas, se ejecutó en base a una guía de temas y preguntas para la obtención de datos precisos sobre el proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano y recolección de información acerca de la institución.

## **2.2. Generalidades de la institución**

Seguidamente se presenta información resumida de la institución objeto de análisis, para tener una idea general de su función principal, y las formas utilizadas para ejecutar cada una de las acciones encaminadas al logro de los objetivos planteados.

### **2.2.1. Antecedentes de la institución objeto de investigación**

La situación política de Amatitlán ha dependido de los diferentes nombramientos que se le han dado, el 9 de septiembre de 1839 es decretado como departamento y deben sus autoridades tomar las mismas denominaciones que eran utilizadas en los otros departamentos. El 2 de mayo de 1935 el presidente Ubico dispone la supresión del departamento de Amatitlán mediante decreto 2081, desde entonces la ciudad de Amatitlán ha permanecido en la categoría de Municipio, para darle mejor servicio al ciudadano es fundada la Municipalidad de Amatitlán y es a partir de esa fecha fueron dirigidos por sus autoridades.

Dicha institución es una corporación autónoma que ejerce las funciones que les señala la constitución política de la República de Guatemala y el código municipal. La organización y funcionamiento de las oficinas de la municipalidad se rige por sus reglamentos internos, los cuales son emitidos por el Consejo o Corporación Municipal. La municipalidad es una entidad descentralizada y como tal goza de personalidad jurídica y de su propio patrimonio. Sus funciones son: los servicios públicos, planificación urbana y otras series de actividades administrativas que desarrolla dentro de su jurisdicción territorial mejorando las condiciones de vida de los amatitlanecos, el actual alcalde municipal reelecto es el Señor Mainor Guillermo Orellana Mazariegos, candidato del partido Patriota. En la institución laboran 396 personas que se encuentran divididas entre las oficinas del edificio municipal y los trabajadores de campo, así como también

existen 6 dependencias que se encuentran distribuidos en el municipio fuera de las oficinas centrales.

### **2.2.1.1. Planeación de la institución**

Seguidamente se presentan los cursos de acción que trata de seguir la institución objeto de investigación, para la consecución de sus aspiraciones. Según información obtenida.

#### **A. Misión de la institución**

La declaración que actualmente documenta la finalidad de existencia de la institución en cuestión, se detalla seguidamente.

“Como ente administrativo de los bienes y recursos de Amatitlán, la institución, promueve y gestiona el desarrollo sostenible de sus habitantes, integrando a las comunidades en el plano participativo, incentiva así mismo valores universales de respeto y protección hacia la entidad, diversidad, medio ambiente, costumbres y tradiciones.”

#### **a) Visión de la institución**

La descripción de la posición competitiva que la institución desea alcanzar, es la que sigue.

“Una renovada proyección institucional implementando modernos sistemas y métodos de reingeniería permiten actualmente un servicio eficiente y calificado por parte de los servidores públicos hacia la comunidad amatitlaneca.”

## **B. Objetivos de la institución**

### **a) Objetivo general**

Promover el apoyo a la comunidad, por medio de obras, proyectos y programas que materialicen lo que significa ser garante de un buen gobierno municipal con proyección de desarrollo para todos.

### **b) Objetivos Específicos**

- Planificar y programar los servicios públicos municipales para fortalecer las relaciones con la comunidad.
- Promover el desarrollo urbano y rural a través de la buena administración de los recursos percibidos y programados.
- Garantizar la higiene general del municipio, a través del control de los servicios de limpieza, recolección de residuos y control de basureros.
- Brindar el compromiso continuo del mantenimiento de la calidad del agua y el resguardo al medio ambiente.
- Crear el dialogo entre servidores públicos y sus usuarios para la solución de conflictos.

## **C. Reglas o normas**

La institución no posee un reglamento interno de trabajo establecido únicamente se basan en trabajos de prácticas realizadas dentro de la institución hechas por establecimientos de enseñanza superior.

## **2.3. Estructura orgánica de la institución**

Para su funcionamiento administrativo y operativo la estructura organizacional identifica los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo para alcanzar los objetivos de la institución. También define límites a los que el trabajador debe ajustarse dentro de la misma; establece autoridad y obligaciones

para que cada quien desarrolle sus tareas y para proveer la comunicación formal que se hace necesaria en toda organización. Según la información obtenida a través de la investigación realizada, se pudo constatar que actualmente la municipalidad cuenta con 24 departamentos. La mayoría del personal sabe que por ser una institución, esta cuenta con misión y objetivos; sin embargo, no los conocen o no los tienen claros. Asimismo, tienen alguna noción de la estructura organizacional existente porque se les indicó verbalmente al ser contratados; pero lo comprenden mejor conforme pasa el tiempo. Los niveles de responsabilidad y de retribución están condicionados por la posición en el organigrama, el cual es flexible y adaptado a las necesidades que surjan. A continuación se hará mención de los departamentos más destacados de la institución, cada uno de ellos posee misión y visión, así como también las actividades ejecutadas esto detallado en memoria de labores de la institución del año 2011

- ❖ **Departamento de cultura, educación y salud (CES):** tres áreas de servicio y actividad humana integran el departamento **CES** de la municipalidad de Amatlán, cultura, educación y salud, en atención de las necesidades de los vecinos del municipio y el desarrollo para las diferentes actividades programadas durante el año. En el área de cultura su función principal es la permanencia de tradiciones, las manifestaciones de su devoción cristiana y una identidad que caracteriza al municipio. Dentro del área de educación se proveen los medios para dignificar la educación con proyectos para la construcción, modernización y mejoramiento de los establecimientos públicos de las zonas urbanas y rurales del municipio. Por último el área de salud provee de jornadas médicas y oftalmológicas a los habitantes de escasos recursos o que radican en zonas alejadas al casco urbano, así como proporcionar víveres a las familias que padecen desnutrición.

- ❖ **Departamento de área urbana y rural:** su función es mantener lazos de unidad y comunicación entre alcaldes auxiliares, coordinadores de los consejos comunitarios de desarrollo (**COCODES**) y el alcalde municipal, para el cumplimiento de objetivos y proyectos para el desarrollo de todas las áreas del municipio.
  
- ❖ **Departamento de servicios públicos:** se encarga de atender y satisfacer las necesidades de los vecinos relacionados con los servicios públicos que presta la municipalidad, es el ente coordinador de la institución encargado de controlar eficazmente todos los trámites relacionados con el área de: transporte, mercados, parques, cementerio, playa pública del lago, así como lo referente a espacios publicitarios a través de vallas, mantas y rótulos.
  
- ❖ **Departamento de recursos humanos:** su función es dotar a la municipalidad de los recursos humanos idóneos, crear, mantener y desarrollar equipos de trabajadores municipales, que posean habilidades y técnicas profesionales, así como la motivación necesaria para cumplir con los planes y objetivos de la institución, proveyendo a los servidores públicos un ambiente organizacional y laboral agradable.
  
- ❖ **Secretaría de obras sociales de la esposa del alcalde (SOSEA):** la secretaria de obras sociales se implementó en Amatlán el 31 de agosto de 2004, según Acuerdo municipal que consta en acta de sesión 36-31-08-2004. Esta dependencia surge para proporcionar ayuda social a los amatitlanecos vulnerables por su condición de edad, género, discapacidad y pobreza.
  
- ❖ **Oficina municipal de la mujer (OMM):** responde a la problemática social de las mujeres desarrollando a través de programas especiales las potencialidades de las féminas del municipio. La oficina promueve talleres de

capacitación para mejorar su situación económica, social, emocional y productiva en igualdad de condición y género.

- ❖ **Secretaría de deportes:** apoya a los deportistas amatitlanecos mediante asesoría técnica, infraestructura, implementación deportiva y premiación en eventos deportivos con reconocimientos, los cuales son brindados por la institución.
- ❖ **Departamento de informática:** administrar a través de los medios tecnológicos con que cuenta la institución, la integración de nuevos e idóneos equipos y optimizar las funciones administrativas e informativas, necesarias en el desarrollo de las funciones institucionales.
- ❖ **Juzgado de asuntos municipales:** brinda asesoría al vecino amatitlaneco, encausando cada queja y/o denuncia que afecte su entorno, así como a los intereses municipales, que estos conflictos representen.
- ❖ **Policía municipal de tránsito y juzgado de tránsito:** según acuerdo gubernativo No 366-2005 de fecha 04 de agosto del 2005, el Ministerio de Gobernación, traslada la competencia para la administración de tránsito a la municipalidad de Amatitlán. Su función es velar el ordenamiento vehicular manteniendo vigilancia vial para garantizar la seguridad peatonal. Administrar lo concerniente al tránsito, transmitiendo una renovada cultura de cordialidad vial entre conductor y peatón.
- ❖ **Departamento de obras y drenajes:** su función es resolver eficiente y puntualmente inconvenientes relacionados con las obras que incluyen: reparaciones e implementación de nuevos proyectos en sistemas de saneamiento ambiental (drenajes, encausado de aguas negras y pluviales en el municipio).

- ❖ **Gerencia de la municipalidad de Amatitlán:** por intermedio del Honorable Concejo Municipal de la comuna amatitlaneca y con fundamento en lo que para el efecto regula el artículo noventa del Código Municipal (Decreto 12-2002) del congreso de la República autoriza la contratación del Gerente Municipal. La gerencia municipal gestiona y tramita los Acuerdos, Resoluciones y otras disposiciones que emanan directamente de este órgano colegiado o de autoridad competente con previa notificación.
- ❖ **Departamentos de cobros:** es el encargado de efectuar y enviar información a negocios, empresas y escuelas para que estos realicen el listado para descuentos del impuesto a los trabajadores. Esto de acuerdo con la ley para el Boleto de Ornato.
- ❖ **Policía Municipal:** mantiene el orden y vigilancia dentro y fuera del Edificio Municipal, así como trabajar por la seguridad del personal que labora en las instalaciones municipales.
- ❖ **Departamento de aguas:** es el encargado de dar mantenimiento continuo a los pozos de agua, reparación de tuberías, limpieza de contadores de agua, reconexiones de agua, cambio de llave de compuerta y nuevas conexiones de agua en la ciudad de Amatitlán y colonias periféricas.
- ❖ **Departamento de medio ambiente:** se enfatiza en cuidar el medio ambiente primordialmente en áreas turísticas, deportivas y recreativas, evitando con acciones efectivas la deforestación ilegal de los espacios verdes del municipio.
- ❖ **Dirección de impuesto único sobre inmuebles (IUSI):** actualización para la base de datos existentes, con el objetivo de contar con el cien por ciento de informes sobre inmuebles existentes y suscritos en el municipio.

- ❖ **Departamento de transporte:** brindar apoyo para el transporte efectivo en el cumplimiento de tareas específicas efectuadas por las diversas dependencias de la municipalidad.
  
- ❖ **Secretaria municipal:** su función principal es la elaboración y custodia de los libros de actas de sesiones de consejo municipal, matrimonios municipales, registro de cementerio general, así como la elaboración de resoluciones de entrega de órdenes a los hijos distinguidos de Amatlán, atención al vecino siempre con el compromiso de trabajar para servirle, a demás tiene a su cargo la oficina de libre acceso a la información.
  
- ❖ **Alcaldía municipal:** su propósito es contribuir a forjar una nueva actitud social, basada en los verdaderos principios y valores fundamentales que se estructuran en el seno de la conciencia social y que ha de contener un urgente y necesario desafío para la verdadera transformación en el ámbito de nuestra sociedad, correspondiendo entonces al actual y principal administrador publico de esta comunidad el de reforzar con conciencia y con acción todo emprendimiento de servicio, colaboración y buena voluntad para poder inclinar la balanza hacia una mejor sociedad.

## CUADRO 2

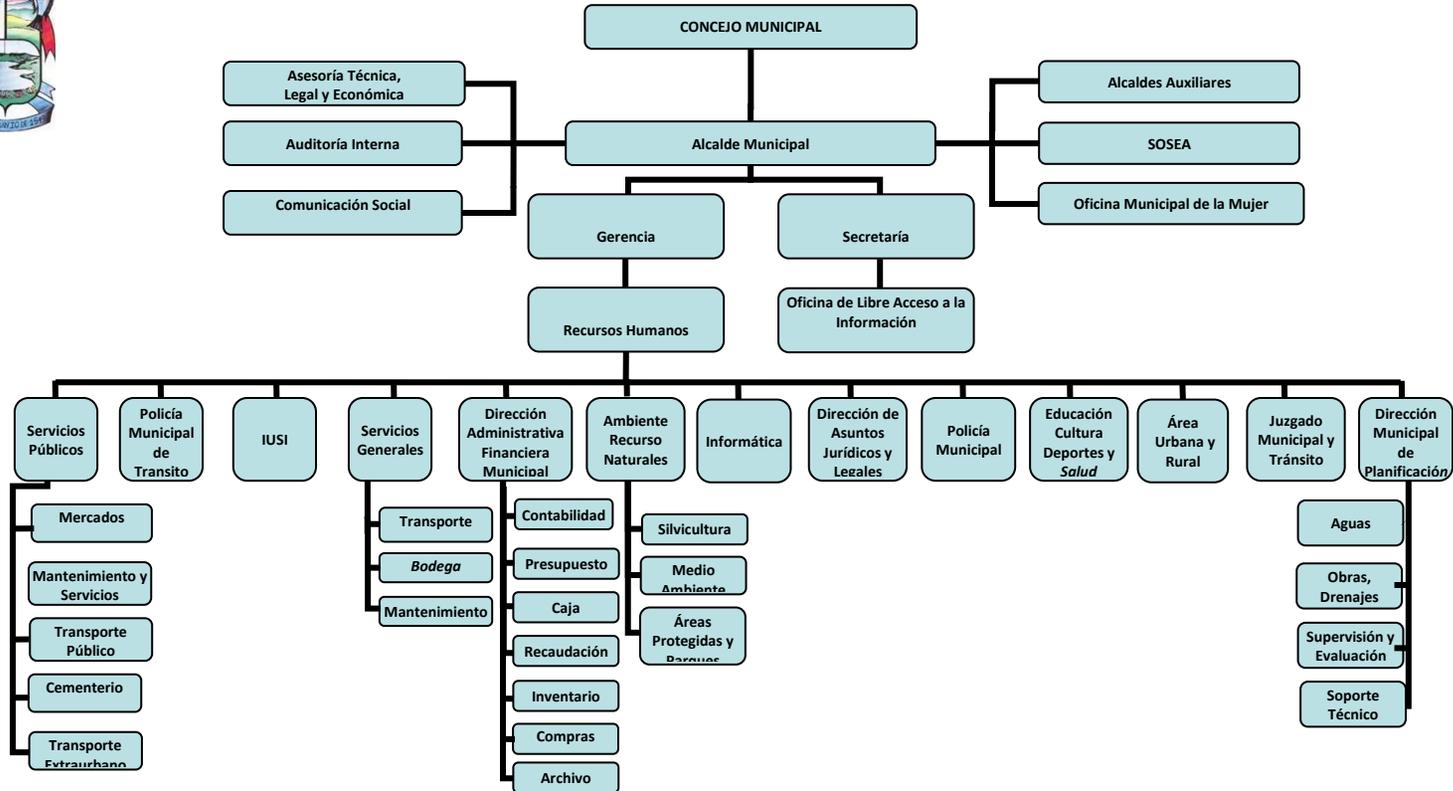
### Distribución de puestos en la institución

No.	Departamento	Puestos
1	Alcaldía	7
2	Tesorería	13
3	Cobros	8
4	SOSEA	8
5	Comunicación Social	8
6	Recursos Humanos	7
7	Bodega	3
8	Area Rural y Area Urbana	3
9	Conserjería	5
10	Secretaría	3
11	Dirección de Planificación Municipal	6
12	Impuesto Único Sobre Inmueble	11
13	Juzgado de Asuntos Municipales	6
14	Oficina de Aguas	21
15	Obras y Drenajes	34
16	Transportes	17
17	Servicios Públicos	94
18	Policía Municipal y Personal de Limpieza	31
19	Policía Municipal de Transito	25
20	Cultura, Educación y Salud	64
21	Jurídico	3
22	Informática	2
23	Deportes	9
24	Ambiente y Recursos Naturales	8
Total		396

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de campo, Noviembre 2012.

La estructura organizacional de la institución, en su representación figura 7 define las líneas gerenciales y operativas, a continuación:

**FIGURA 7**  
**MUNICIPALIDAD DE AMATITLAN**  
**“ORGANIGRAMA ACTUAL DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD”**



**Fuente:** Datos Proporcionados por Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad de Amatlán, Diciembre 2012.

A continuación, se detalla el diagnóstico obtenido de dicha investigación en cuanto al proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano hacia la institución. Es la Dirección Administrativo-Financiera junto con la Gerencia de Recursos Humanos les compete realizar dicho proceso. Durante el proceso de atracción e selección de personal se ve involucrado el gerente de recursos humanos, así como también el asesor financiero, el alcalde municipal es quien toma la decisión de quien contratar para el puesto vacante. El gerente de recursos humanos y el jefe inmediato son quienes proporcionan la inducción del personal a nivel general y específico.

## **2.4. Gestión del talento humano**

La gestión del recurso humano son las decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia del personal de la institución, para el logro de los objetivos de la misma. Dicha gestión del recurso humanos se integra por diversos procesos entre ellos están: los procesos de integrar y los procesos para organizar a las personas, los cuales se detallarán a continuación como son llevados a cabo en dicha institución según el diagnóstico que se obtuvo de la investigación.

### **2.4.1. Procesos de integrar a las personas**

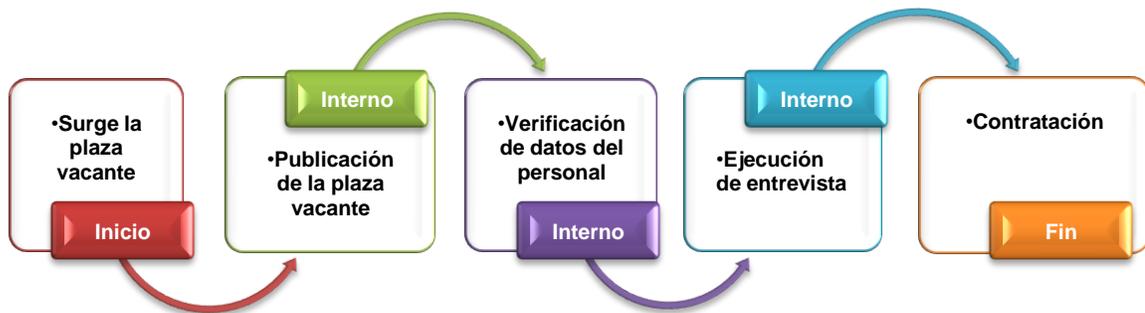
Estos procesos proveen o abastecen de nuevas personas a la institución. Dichos procesos son:

#### **2.4.1.1. Proceso de reclutamiento**

Es la fase es la más importante, puesto que permite una adecuada incorporación por medio de técnicas y procedimientos que logren la atracción del personal idóneo para la organización. A continuación se presenta como lleva a cabo actualmente la institución los procesos de reclutamiento y selección para poder contratar a su capital humano

**FIGURA 8**

**Proceso actual de integración del personal**



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Gerente de Recursos Humanos, Noviembre 2012.

Al cuestionar al gerente de recursos humanos sobre quién es la persona encargada de realizar dicho proceso, respondió que esta actividad está a su cargo conjuntamente con el asesor financiero en algunas ocasiones; ya que él posee pocos meses de haberse incorporado a la institución por lo tanto la contratación del talento humano está bajo su responsabilidad y la del asesor, lo hacen sin apoyarse de algún instrumento técnico que lo guíe para hacerlo apropiadamente.

Lo anterior no es conveniente para la municipalidad; debido el gerente de recursos humanos no posee algún instrumento que lo guíe al momento de contratar a la persona idónea para la plaza vacante, así como también el posee muy poco tiempo para tener el conocimiento adecuado sobre las necesidades de recurso humano que presenta la institución.

Igualmente, al entrevistar a los colaboradores de la institución para corroborar lo dicho por el gerente de recursos humanos, se constató que efectivamente es el asesor conjuntamente con la dirección de recursos humanos quienes realiza el

proceso de reclutamiento y selección de personal, ellos afirmaron que ellos son quienes coordinan todas las fases del proceso al cual fueron sometidos para poder optar a la plaza que actualmente ocupan.

A continuación se mencionan los artículos existentes dentro del código municipal y el pacto colectivo que son puntos de referencia, debido a la importancia de los mismos, ya que estos mencionan los requerimientos y el procedimiento de convocatoria al momento de atraer e incorporar personal a dicha institución.

#### **A. Artículos del código municipal, referentes a relaciones laborales y contratación**

- **Artículo 80 °. Relaciones laborales.** Las relaciones laborales entre la municipalidad y sus funcionarios y empleados se rigen por la ley de Servicio Municipal, los reglamentos que sobre la materia emita el Concejo Municipal, y los pactos y convenios colectivos que suscriban de conformidad con la ley.
- **Artículo 82°. Prohibiciones.** No podrán ser nombrados ni ejercer un cargo municipal: Los parientes del alcalde, de los síndicos o de los concejales, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Los contemplados en el artículo 45 de este código. Los que hubieran manejado, recaudado, custodiado o administrado fondos, bienes y valores del Estado o del municipio, si no hubiera rendido cuentas y obtenido finiquito.
- **Artículo 92 °. Empleados municipales.** Los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los empleados municipales están determinados en la ley de Servicio Municipal, los reglamentos que sobre la materia emita el Consejo Municipal, y los pactos y convenios colectivos que se suscriban de conformidad con la ley. Todo empleado o funcionario municipal será personalmente responsable, conforme a las leyes, por las infracciones u omisiones en que incurra el desempeño de su cargo.

- **Artículo 93 °. Carrera administrativa municipal.** Las municipalidades deberán establecer un procedimiento de oposición para el otorgamiento de puestos, e instituir la carrera administrativa, debiéndose garantizar las normas adecuadas de disciplina y recibir justas prestaciones económicas y sociales, así como, estar garantizados contra sanciones o despidos que no tengan fundamento legal, de conformidad con la ley de Servicio Municipal.
- B. Artículos del pacto colectivo del sindicado de trabajadores de la Municipalidad de Amatitlán, referentes a puestos vacantes y procedimientos de convocatoria**
- **Artículo 20 °. Ingreso al servicio de carrera:** Derecho de optar a plazas. Cuando un trabajador fallezca o se jubile, cualquiera de sus hijos, esposa o conviviente en el presente pacto, a la plaza que quedare vacante, ya sea la que hubiese dejado el fallecido o jubilado, o la que de acuerdo al escalafón quedare vacante.
  - **Artículo 51º. Puestos vacantes:** los puestos vacantes pueden ser:
    - a) **Puestos vacantes definitivos:** son los causados por ausencia definitiva de los trabajadores (as) titulares de los puestos, asimismo se considerarán como puestos vacantes los de creación futura;
    - b) **Puestos vacantes temporales:** son los causados por ausencia temporal de los trabajadores (as) titulares de los puestos, debido a licencias, permisos, vacaciones, suspensiones y los que se produzcan por traslados de trabajadores as) a otros puestos con el fin de cumplir sustituciones temporales de otros trabajadores (as).
  - **Artículo 52 °. Procedimientos para desempeñar puestos vacantes:** para la aplicación del presente Artículo se procederá de la forma establecida en los siguientes incisos:

- a) Ascenso automático:** se considera ascenso el acto por el cual el trabajador municipal pasa a ocupar un puesto o grado superior y se interpretara por automático, el ascenso sin previa evaluación de un trabajador (a), cuando dentro de la municipalidad no labore más que un candidato para el puesto vacante, siempre que reúna los requisitos de capacidad que contempla el inciso a) del artículo 52 de este pacto, lo cual será comprobado por la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad, y que no haya sido suspendido por faltas al Régimen disciplinario por dos (2) veces o más de seis (6) meses anteriores al ser promovido.
- b) Ascenso por oposición:** se considera ascenso el acto por el cual el trabajador municipal pasa a ocupar un puesto o grado superior y por Oposición se aplicara cuando la Municipalidad de Amatitlán, laboren varios candidatos. En todos los casos se aplicará los artículos del presente normativo.
- c) Convocatoria a oposición:** para desempeñar puestos vacantes la Municipalidad de Amatitlán a través de la Dirección de Recursos Humanos, convocará en un plazo mínimo de quince (15) días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto. Para los efectos de la convocatoria y participación de los trabajadores (as) interesados, la Dirección de Recursos Humanos tomará el siguiente orden de prioridad de sus Unidades Administrativas: Unidad, Sección, Departamento y Dirección. De no existir candidatos, agotado este procedimiento se convocará a todos los trabajadores (as) de la municipalidad interesados, para que tengan la oportunidad de participar en las pruebas de oposición. La convocatoria se efectuará con veinte (20) días calendario anteriores a la fecha de la práctica del examen para optar al cargo, donde se describirá los requisitos básicos del puesto y contendrá lo siguiente:
1. Nombre o Título del puesto.

2. Unidad Administrativa a donde pertenece el puesto y lugar de ejecución de las labores.
3. El salario y las condiciones que correspondan al mismo;
4. Actividades fundamentales del puesto;
5. Requisitos mínimos del puesto según lo estipulado en el Manual Descriptivo de Puestos de la Municipalidad de Amatitlán.
6. Los documentos que deben presentarse;
7. Fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo el examen para optar al puesto, si fuere procedente.
8. Cualquier otra información que se estime necesaria.

- **Análisis de los Resultados**

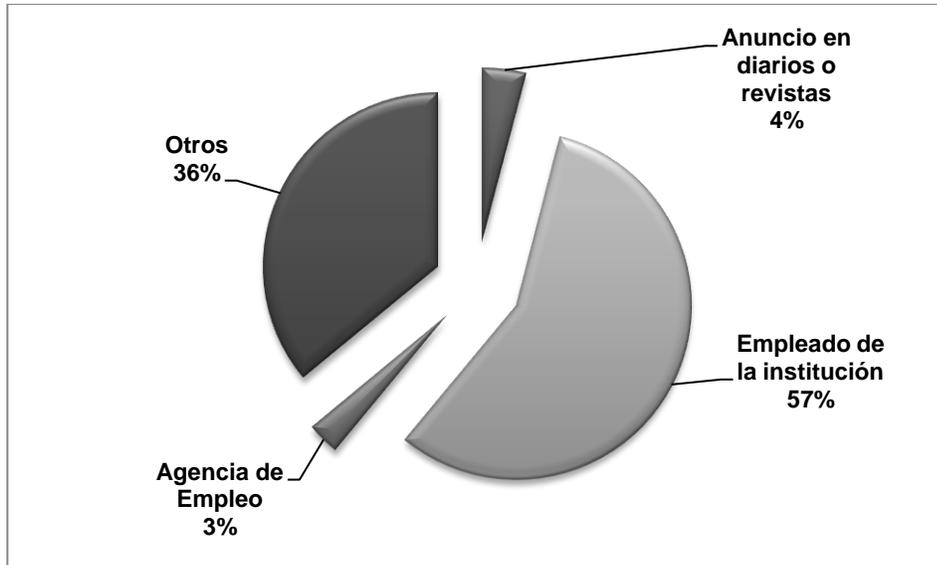
- A. Fuentes de reclutamiento**

El reclutamiento dentro de la institución se da por medio las recomendaciones de los colaboradores, es decir al momento de no encontró el candidato idóneo en los colaboradores actuales se realiza la convocatoria externa por las referencias proporcionadas por los mismos, esto por medio de anuncios (afiches) colocados en lugares visibles en la institución o en periódicos de la localidad y por medio de la comunicación de la plaza a un familiar cercano son estas las fuentes de reclutamiento utilizadas. Al limitarse a ellos, se está dejando fuera candidatos que pudieran llegar a través de otros medios, tales como: publicaciones en periódicos y revistas, internet o tener un archivo de candidatos que se presentan aunque no existan plazas vacantes, entre otros.

A continuación se presenta la figura 9, que muestra el medio por el cual se enteraron los colaboradores de las plazas vacantes.

**FIGURA 9**

**Medio por el cual se informo de la plaza vacante**



Fuente: investigación propia 2012.

Como se muestra la figura anterior, el 57% de los colaboradores respondió que el medio por el cual se enteró de la oportunidad de trabajo fue a través de un empleado de la institución; es decir, una fuente interna, el 36% respondió que por otro medio siendo este a través de la recomendación de un familiar que trabaja en la institución o por solicitarle empleo directamente al alcalde municipal debido que son personas de su confianza o porque pertenecían a al partido político al cual pertenece el mismo, el 4% indico que se informo por medio de un anuncio en el periódico del municipio, lo que corresponde a una fuente externa muy poco utilizada, ya que esto es solamente por medio de un pequeño volante que hace referencia al puesto y el otro 3% indicó que a través de una agencia de empleo ya que son personas que poseen capacidades especiales.

Lo anterior, muestra que los medios a las que se apega la institución no son los únicos ni las más apropiados; por ejemplo las de referencia por medio de los colaboradores, impiden dar a conocer los requisitos del puesto y las

características que el aspirante debe poseer; los anuncios colocados en las instalaciones, aunque suelen ser una técnica de bajo costo, puede resultar poco efectiva; ya que depende del lugar donde este situada la institución y que tanto tráfico de personas haya por el mismo; por lo tanto, reduce la posibilidad para atraer el número idóneo de personal competente y aptos para el puesto.

El realizar este proceso sin tener el conocimiento necesario de los diferentes medios que existen para atraer al personal, puede resultar perjudicial para la institución, puesto que; en vez de atraer personal altamente capacitado y eficaz para la organización, pudo atraer al personal poco indicado para el buen desarrollo y funcionamiento de la misma.

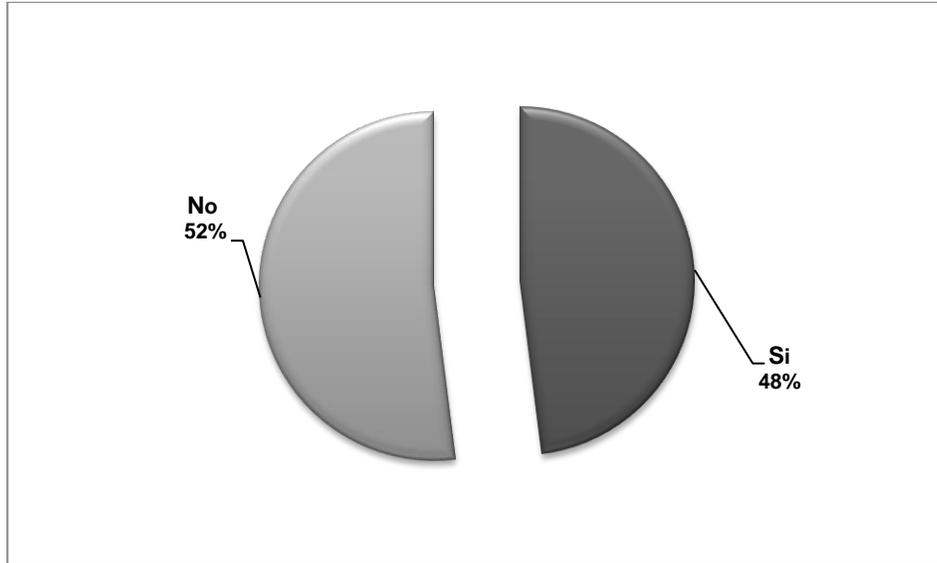
- **Instrumento de reclutamiento**

La solicitud de empleo es un formulario que nos permitirá recabar manera específica los datos de los posibles candidatos, es decir es una carta de contacto para ocupar un puesto dentro de la institución. El objetivo principal de la solicitud de empleo consiste en descubrir más sobre el candidato a una determinada posición, el curriculum vitae es un instrumento de apoyo durante el la incorporación de personal, ya que este expresa de forma clara y concisa de información sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de la persona que aspira a un puesto dentro de la institución.

A continuación se presenta la figura 10, que muestra si la institución le brinda al personal que solicita una plaza un formulario de solicitud de empleo durante el reclutamiento.

**FIGURA 10**

**La institución proporciona solicitud de empleo**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 52% de los colaboradores respondió que al momento de solicitar empleo en la institución no le fue proporcionado un formulario de solicitud y el 48% indicó que al momento recurrir a la institución por la plaza vacante le fue brindada una solicitud de empleo.

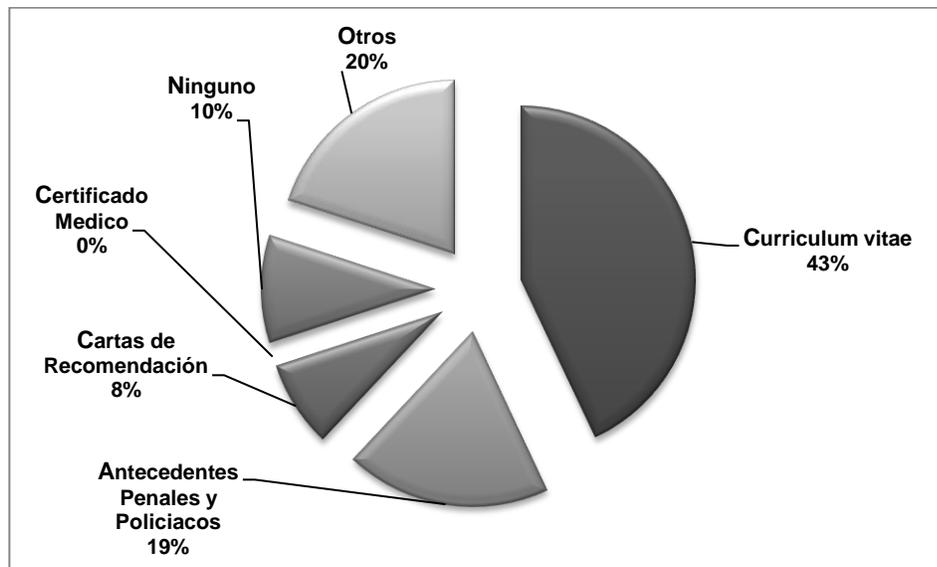
Al momento de no proporcionar una solicitud de empleo la institución no logra conocer el historial de empleo y la formación académica del individuo que la llena. El formulario de solicitud de empleo, en conjunto con el currículum vitae, suministra material al departamento de recursos humanos para la formulación de preguntas a la hora de la entrevista de trabajo, así como también es un medio para generar una base de datos al momento de requerir personal externo en la institución, ya que de esta manera se puede dotar de nuevo personal y por ende diversidad de conocimientos a la misma. .

- **Requisitos para la vinculación del personal**

El personal es el activo más importante de la empresa, ya que es quien realiza las funciones para el logro de los objetivos institucionales, la incorporación de personal debe ser un proceso claramente definido, que contenga los requisitos mínimos necesarios que garanticen la vinculación de los mejores elementos disponibles para la institución. Entre los requisitos necesarios para la institución tenemos: curriculum vitae, cartas de recomendación, antecedentes penales y policíacos y documentos de identificación personal (DPI).

A continuación se presenta la figura 11, que muestra los documentos que la institución solicita al nuevo personal para incorporarse a la misma.

**FIGURA 11**  
**Documentos solicitados por la institución para optar a la plaza**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 43% de los colaboradores respondió que el documento solicitado para su incorporación a la institución es el curriculum vitae,

ya que en él se encuentra la experiencia laboral que se posee, el 19% indicó que los antecedentes penales y policíacos son requisito para optar a un puesto, el 8% manifestó las cartas de recomendación fueron las solicitadas para el puesto, ya que estas determinan el desempeño laboral del solicitante, el 20% menciona que la cedula de vecindad fue el único documento que presento para ser contratado, debido que en la institución ya se poseían referencia de su persona y el otro 10% respondió que ningún documento le fue solicitado debido a que lo contactaron directamente por solicitud del alcalde municipal.

No a todos los aspirantes le es solicitada toda la documentación, debido a que algunos son referidos por el alcalde municipal o por un empleado de la institución, esto puede generar desconocimiento e inseguridad de qué tipo de persona se está incorporando a misma, solamente se les solicita el documento único de identificación personal (DPI), a otros puede que sea el curriculum vitae, y en raras ocasiones los antecedentes penales y policíacos.

#### **2.4.1.2. Proceso de selección**

Del proceso anterior depende el éxito de la institución, en cuanto a seleccionar al personal idóneo para ocupar las vacantes disponibles. El siguiente proceso consiste en una serie de pasos específicos iniciando desde el momento que surge una plaza vacante dentro de la institución y terminando cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

#### **A. Técnicas de selección**

Las técnicas empleadas durante el proceso de selección dentro de la institución son: la entrevista de selección y pruebas de conocimientos.

- **Entrevista de selección**

Esta fase del proceso de selección, es realizada por el gerente de recursos humanos, posterior a exigir la documentación necesaria a los candidatos; practica la entrevista una sola vez; en ocasiones con el jefe del inmediato que ha solicitado personal, a quien se le solicita estar presente en la misma; esto depende de qué tan importante sea el puesto de trabajo que se requiere sea ocupado.

Como no se tiene un formato de entrevista formalmente establecido, ni los perfiles y descripciones del puesto por escrito; la entrevista se ejecuta de manera informal, realizando algunos cuestionamientos que surgen en el momento; los cuales, a criterio personal del gerente, permite conocer más detalladamente al entrevistado, y así se cercioran que cumplan con las características que se requieren para el puesto

A continuación se presenta la figura 12, que muestra si la institución utilizada la entrevista como un instrumento para lograr una adecuada selección del personal.

**FIGURA 12**

**Entrevista realizadas durante el proceso de selección**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 51% de los colaboradores respondió que si le fue realizada una entrevista al momento de ser elegido para ocupar la plaza vacante, el 9% indicó que le fueron realizadas dos entrevistas una por parte de recursos humanos y la siguiente por el jefe, el 7% manifestó que más de tres entrevista le fueron realizadas ya que la primera fue ejecutada por el gerente de recursos humanos, luego el jefe inmediato y por último el alcalde municipal, esto debido a que el alcalde municipal es quien en base a las necesidades del puesto vacante determina en conjunto con el jefe inmediato que persona se deberá contratar, el 33% menciona que no le fue realizada ninguna entrevista y que directamente fueron asignados a su puesto de trabajo debido a que la institución tenía conocimiento de su trabajo por medio de algún contacto que él poseía dentro de la institución.

Al momento de realizar una única entrevista por parte del gerente de recursos humanos no existe el análisis y la decisión adecuada por el que será el jefe inmediato, esto puede causar que la persona elegida para el puesto no cumpla con los requerimientos necesarios previstos por el jefe del departamento solicitante, ya que cuando se realiza una entrevista final, esta funciona como un filtro que proporcionara la información necesaria que ayudará a tomar la decisión de contratar o no a dicha persona, ya que es durante ese momento se determina si el candidato cumple con los requerimientos y habilidades necesarias para el puesto de trabajo.

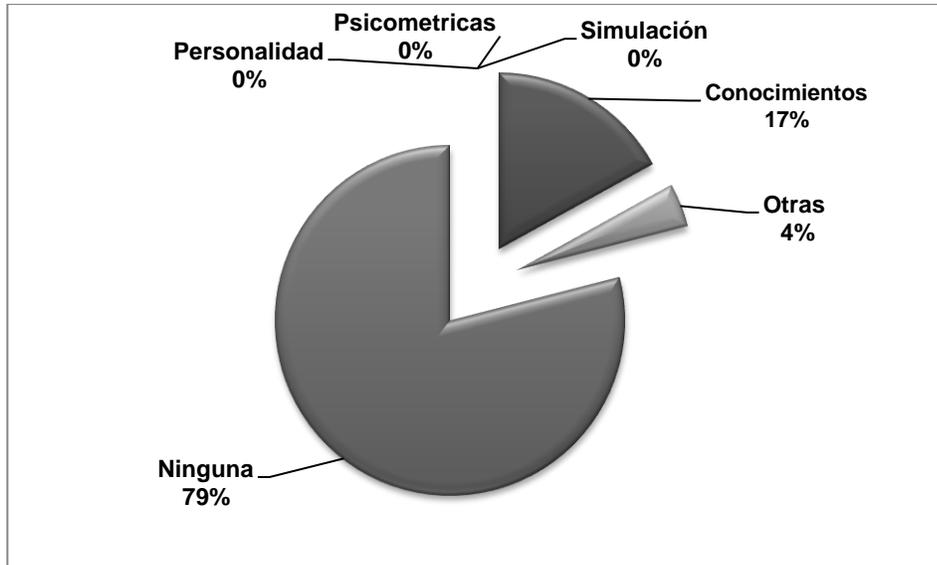
- **Pruebas aplicadas durante el proceso de selección**

El desarrollo de un proceso de selección pasa por diferentes pasos que permiten garantizar que la persona seleccionada para ocupar el cargo no sólo tendrá un desempeño acorde con sus funciones, contribuyendo al desarrollo de los objetivos organizacionales, sino que permitirá al empleado encontrar un espacio para su desarrollo profesional e individual. Uno de estos pasos son las pruebas distintas técnicas que se utilicen para evaluar, ya que estas sirven para conocer de manera adecuada, si los conocimientos se ajustan a los requerimientos del cargo e implica entonces que el responsable del proceso de selección decida cuál es la mejor prueba que debe realizar.

A continuación se presenta la figura 13, que muestra si la institución aplica algún tipo de prueba para seleccionar al personal idóneo al puesto vacante.

**FIGURA 13**

**Tipo de prueba aplicada durante el proceso de selección**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 17% de los colaboradores respondió que el tipo de prueba realizada para obtener el puesto fue de conocimientos, para determinar cómo va ser el desenvolvimiento del personal durante la ejecución de sus actividades, el 4% indicó que la pruebas necesarias fueron verificar su grado de destreza para llevar acabo trabajo de campo y el 79% manifestó que no le fue realizada ningún tipo de prueba o requerimiento.

Al no aplicar algún tipo de prueba en la institución no se evalúa con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas de la persona mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Dichas pruebas buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo a ocupar, o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas necesarias a desempeñar.

## 2.4.2. Procesos para organizar a las personas

Este proceso diseña actividades que realizarán, orientan y acompañan el desempeño del personal, incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos; la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

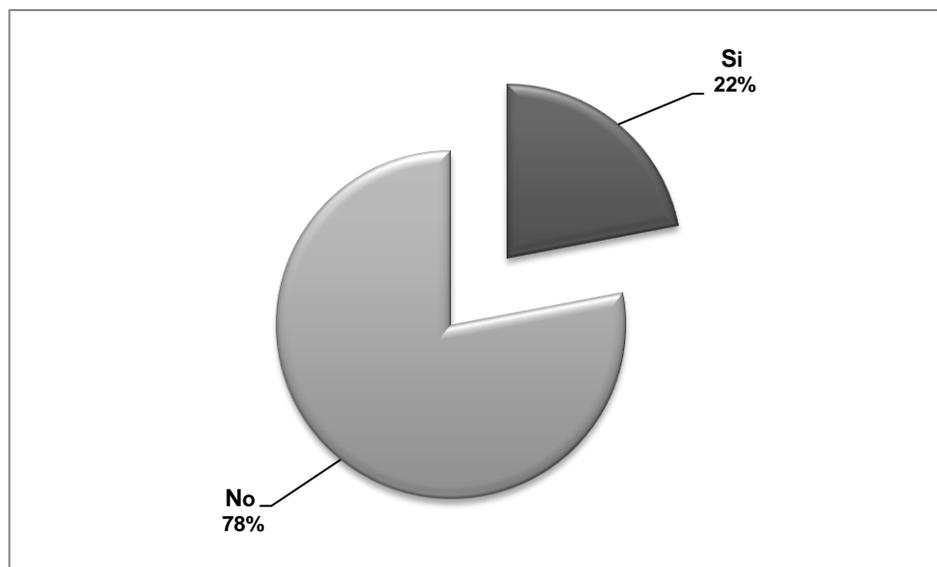
### 2.4.2.1. Diseño de puestos de trabajo

El diseño de los puestos de trabajo debe ser una labor realizada por el área de recursos humanos, que debe lograr la creación eficaz de un cargo cómodo, claro, y capaz de satisfacer las necesidades de quien lo ejecuta, para evitar problemas posteriores tales como la rotación de trabajo e incluso la deserción.

A continuación se presenta la figura 14 que muestra si la institución hace uso de descriptores de puestos para determinar si los aspirantes al puesto cumplen con los requisitos necesarios.

**FIGURA 14**

#### **La institución hace uso de descriptores de puestos**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 22% de los colaboradores respondió que al momento de solicitar un trabajo, el personal que realiza la entrevista hace uso del descriptor de puestos para informar cuales son las funciones y requisitos a cumplir, mientras que el 78% indicó que no tiene conocimiento que la institución haga uso de descriptores de puestos, además mencionan que no saben si esto existen. En cuanto a la tenencia de las descripciones y perfiles de cada puesto, el gerente general argumentó que no cuentan con descriptores propios; solamente poseen descriptores que les han proporcionado en prácticas realizadas en la institución.

Esto ocasiona que el personal sea contratado solo de acuerdo a las necesidades del momento y con base a la experiencia que el gerente posee. El establecimiento de descriptores de puestos sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de la institución.

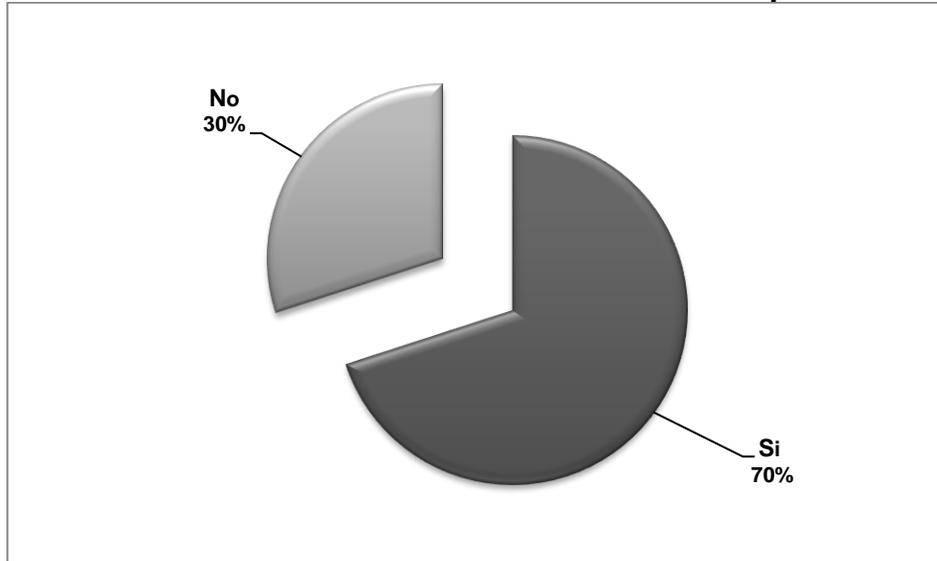
#### **2.4.2.2. Inducción**

La finalidad de la inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la institución para fortalecer su sentido de pertenecía y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

A continuación se presenta la figura 15, que muestra si en la institución se le proporciona una inducción al personal.

**FIGURA 15**

**En la institución se da a conocer la filosofía empresarial**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 70% de los colaboradores respondió que dentro de la institución si le dieron a conocer la filosofía empresarial, entre los elementos dados a conocer destaca la misión y visión de la institución, el 30% indicó no conoce y no le informaron sobre la filosofía empresarial de la institución.

Al momento de desconocer la filosofía empresarial, los colaboradores no poseen una guía que los oriente a seguir los objetivos organizacionales y personales de la institución y por ende no se siente comprometidos con las actividades a desarrollar y las metas a cumplir, ya que la filosofía representa la forma de pensar oficial de la institución.

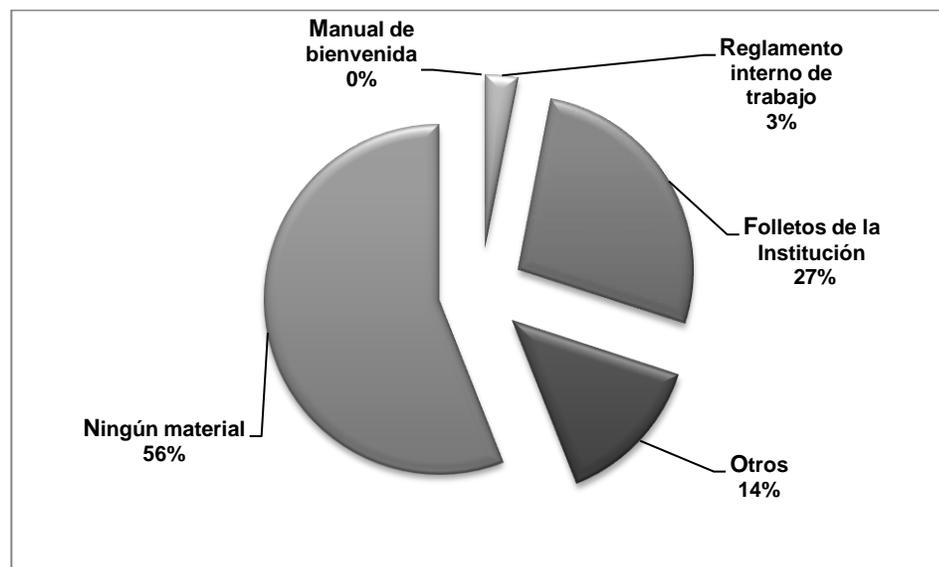
- **Inducción general**

El proceso de inducción es fundamental dentro de las organizaciones para dar la “bienvenida” a los colaboradores a su nuevo lugar de trabajo y en este influyen los procesos de socialización y la cultura organizacional. Aquí se busca integrar a

los colaboradores de la mejor manera brindándoles la información más veraz y oportuna para que así se adapten mejor. La inducción general es donde se le da a conocer al individuo todos los aspectos referentes a la organización.

A continuación se presenta la figura 16, que muestra cual es el material brindado dentro de la institución al personal recién ingresado.

**FIGURA 16**  
**Material brindado al nuevo personal**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 27% de los colaboradores respondió que al ingresar a la institución le fueron proporcionados folletos con información de la misma, el 3% menciona que le fue brindado el reglamento interno de la institución, el 14% reveló que le fue brindado otro tipo de material con información sobre la institución y de su puesto de trabajo y el otro 56% no le fue proporcionado ningún tipo de material debido a que su trabajo es de campo. Al no proporcionar algún tipo de material el colaborador no se puede integrar

correctamente a la institución debido a que no posee información sobre de la misma.

Al no proporcionar algún tipo de documento al nuevo personal, este no posee la información necesaria sobre la institución y el puesto al que fue asignado, esto puede tornarse en un ambiente confuso para la persona ya que no sabrá las actividades a realizar, así como también sus derechos y obligaciones dentro de la institución creando una falta de identificación del personal a la misma.

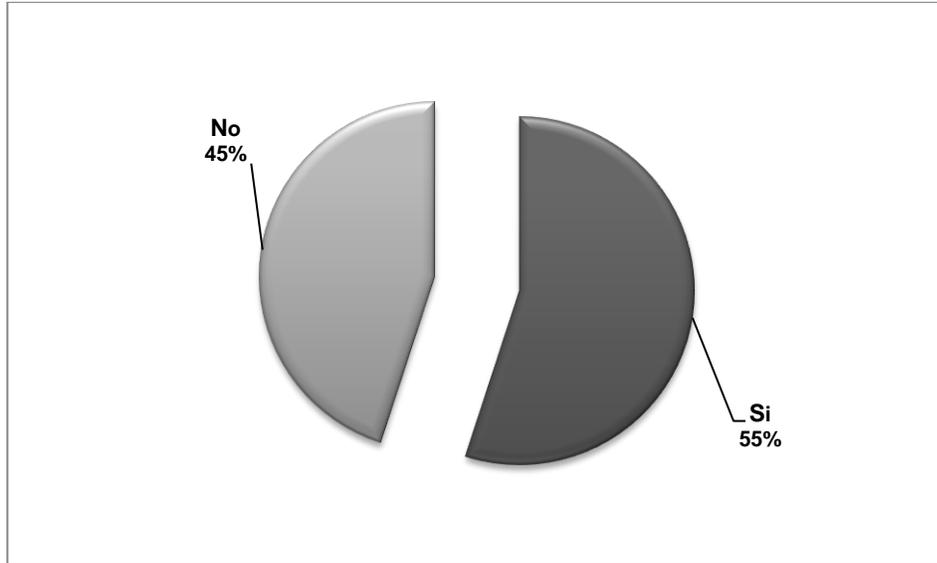
- **Inducción específica**

La inducción específica se trata de dar a conocer sus atribuciones y responsabilidades al nuevo personal en el puesto que se le asigne, ya que el empleado puede sentirse inmerso a un medio desconocido y todo esto puede afectar de forma negativa a su eficiencia y a su satisfacción.

A continuación se presenta la figura 17, que muestra quien es la persona responsable de proveer la información necesaria sobre el cargo a ocupar.

**FIGURA 17**

**Le brindaron información acerca del cargo a desempeñar**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 55% de los colaboradores respondió que al momento de ingresar a la institución si le fue proporcionada información acerca de las actividades que debía realizar y las obligaciones que se le atribuían al cargo y el otro 45% manifestó no le fue proporcionada información necesaria para ejecutar sus actividades y que estos recurrieron a un compañero de trabajo para informarse que actividades debían de realizar en ese puesto de trabajo.

Al momento de no proporcionarles una inducción específica se puede distorsionar la información acerca de las actividades que el nuevo empleado debe realizar en su área de trabajo, debido a que este recurre a su compañero de trabajo para informarse sobre lo que le corresponde desempeñar pudiendo este omitir sin darse cuenta algunas actividades importantes que debe realizar dicha persona.

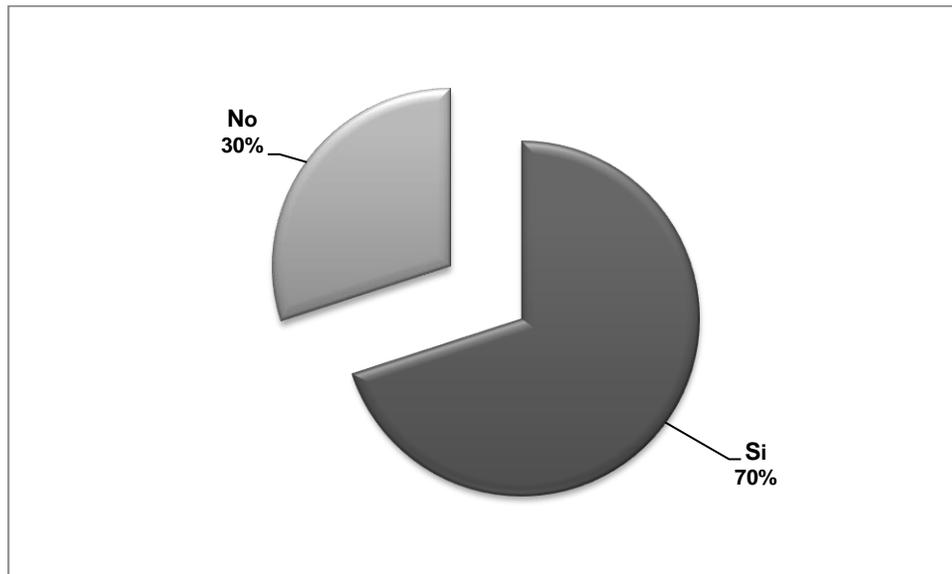
- **Socialización del personal**

Es especialmente importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. De la bienvenida que le den, depende muchas veces la futura integración del trabajador con sus compañeros.

A continuación se presenta la figura 18, que muestra el nivel de socialización del personal al momento de ingresar un nuevo elemento a la institución.

**FIGURA 18**

**Lo presentaron con sus compañeros de trabajo**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 70% de los colaboradores respondió que al momento de ser contratado fue presentado con sus compañeros de trabajo y sus jefes de área, mientras que el otro 30% indicó que no fue presentado con sus compañeros de trabajo, debido a la falta de tiempo o a la ausencia de sus compañeros.

Al no presentar al nuevo integrante de la institución con sus compañeros se genera un ambiente más incómodo de trabajo, así como también distanciamiento entre colaboradores y desmotivación, esto puede repercutir al momento de que el nuevo personal realice sus actividades ya que no se sentirá parte del grupo de trabajo de la institución.

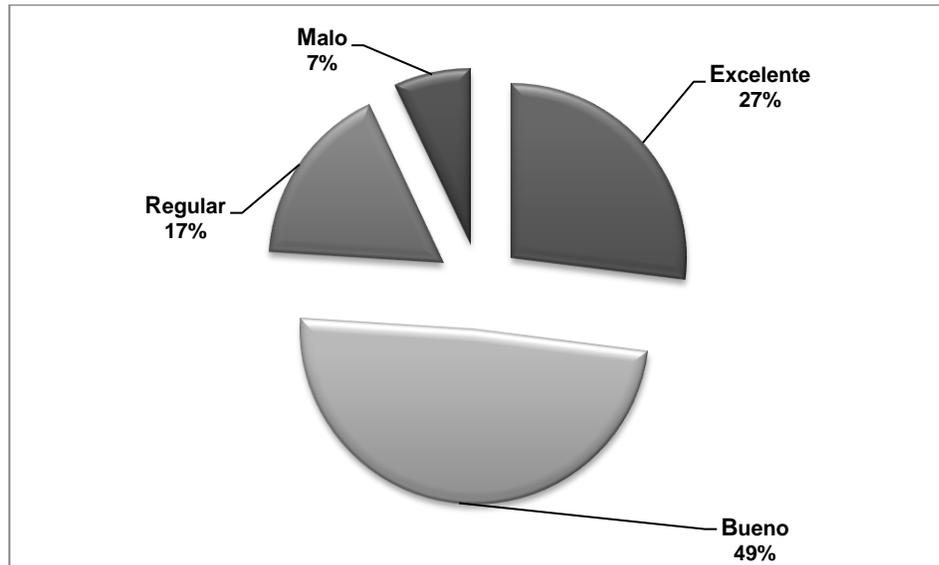
- **Opinión del personal con respecto a los procesos actuales**

Los procesos de reclutamiento, selección e inducción son de vital importancia en una organización, para que al momento de existir una plaza vacante se pueda actuar inmediatamente para satisfacer las necesidades que se puedan provocar en ese instante en la institución. La función de un proceso adecuado es que cumpla con las etapas necesarias para contratar a la persona idónea para el puesto que se desea cubrir, logrando de esa manera una efectiva organización.

A continuación se presenta la figura 19, que muestra la opinión del personal con respecto al proceso actual de reclutamiento, selección e inducción.

**FIGURA 19**

**Opinión del personal con respecto al proceso actual de reclutamiento, selección e inducción de la institución**



Fuente: investigación propia 2012.

Como lo muestra la figura anterior, el 49% de los colaboradores consideran que el proceso de reclutamiento, selección e inducción aplicado por la institución es regular, debido a que la misma no posee una solicitud de empleo, no utilizan medios de reclutamiento externo, así como también no cuentan con un manual de inducción que proporcione la información necesaria para la ejecución de sus labores, el 27% indicó que dichos procesos no son los adecuados debido a que la mayoría de personas son contratadas por referencia de un empleado de la institución, el 17% manifestó que los procesos son excelentes ya que ellos se encuentran conformes con su puesto de trabajo y el otro 7% indicó que dichos procesos son buenos, debido a que fue rápida su contratación.

La inconformidad que poseen algunos colaboradores con respecto a los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción, puede obstaculizar el alcance de los objetivos de la organización así proporcionar al ciudadano un servicio

deficiente provocando una mala imagen de la institución, ya que no se cuentan con los instrumentos y lineamientos adecuados para la gestión del recurso humano.

#### **A. Otros cuestionarios**

Con el objeto de profundizar en esta investigación, se entrevistó con apoyo de una guía de entrevista a las siguientes personas:

- Gerente de la Unidad de Recursos Humanos.
- Asesor Técnico, Legal y Económico.

- **Gerente de la Unidad de Recursos Humanos**

Las respuestas proporcionadas por Gerente se resumen a continuación:

Se realizó una entrevista al gerente y al asesor financiero debido a que el asesor financiero poseía pocos días de haberse incorporado a la institución. Al momento de presentarse una plaza vacante dentro de la institución, el proceso utilizado para atraer e incorporar nuevo personal a la misma es por medio de reclutamiento interno verificando entre los colaboradores quien pueda desempeñar las funciones necesarias en el puesto vacante, al no haber algún candidato adecuado se procede a entrevistar a personal recomendado por colaboradores de la institución o por el Alcalde Municipal, no se tiene conocimiento de descriptores de puesto dentro de la institución. .

Los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección es el Gerente de Recursos humanos junto con el Asesor Financiero y el Alcalde Municipal, no se posee una solicitud de empleo que se pueda proporcionar a al momento de surgir una plaza, los únicos documentos necesarios para solicitar empleo en la institución son: antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación de sus últimos tres trabajos, documento personal de identificación (DPI) y curriculum

vitae. El nivel de escolaridad necesario durante la selección de un candidato dependiendo si es para trabajo de campo es primaria completa, si el trabajo es dentro de la institución la escolaridad necesaria es diversificado debido a la necesidad que se tienen de realizar informes sobre las actividades desempeñadas y de supervisar personal.

Al momento de elegir el candidato adecuado a la plaza que se encuentra se lleva a cabo una entrevista con su Jefe Inmediato, luego de haber realizado una entrevista por el Gerente de Recursos Humano. Los aspectos que se evalúan durante la entrevista es la fluidez verbal, experiencia y capacidad. No se poseen pruebas para seleccionar personal, debido a que no se puede generalizar en una sola prueba la diversidad de conocimientos que necesita cada departamento y cada puesto de trabajo.

Existen algunos inconvenientes al momento de realizar reclutamiento interno estos suelen ser: duplicidad de funciones, no todo el personal cumple con los requisitos necesarios del puesto que ocupa, bajo rendimiento laboral, barreras de comunicación y deficiencia en la prestación del servicio. La decisión de contratar personal es únicamente del Gerente de Recursos Humanos en conjunto con las especificaciones del Alcalde Municipal y Consejo Municipal. Los costos aproximados de incorporar nuevo personal son de trescientos quetzales (Q.300.00).

Al momento de ingresar un nuevo empleado a la institución el jefe inmediato le informa sobre actividades relacionadas a su puesto y datos generales de la institución, así como también se le proporciona un documento llamado memorias laborales, no se posee un proceso adecuado de inducción por ello es que se presentan muchas la falta de identificación del personal con la institución y su desvinculación con el puesto. Las áreas donde se presentan la mayor parte de

errores al prestar el servicio suelen ser el departamento de Impuesto Único Sobre Inmueble y el departamento de Aguas, debido a que durante la ejecución de las actividades suelen surgir imprevistos o equivocaciones. El origen de dichos errores se debe a la falta de capacitación del personal.

- **Asesor Técnico, legal y Económico (Financiero)**

Las respuestas proporcionadas por el Asesor se resumen a continuación:

Al momento de presentarse una plaza vacante dentro de la institución, el proceso utilizado para atraer e incorporar nuevo personal a la misma es por medio de reclutamiento interno contratando a la persona que califique con las necesidades del puesto, al no haber algún candidato adecuado se procede a entrevistar a personal recomendado por colaboradores de la institución, no se poseen descriptores de puestos propios solamente los que han realizados instituciones de educación superior los cuales sirve de apoyo al momento de la contratación.

Los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección es el Gerente de Recursos humanos junto con el Asesor Financiero, no se posee una solicitud de empleo que se pueda proporcionar a al momento de surgir una plaza, los únicos documentos necesarios para solicitar empleo en la institución son: antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación, documento personal de identificación (DPI) y curriculum vitae. El nivel de escolaridad necesario durante la selección de un candidato dependiendo si es para trabajo de campo es primaria completa, debido a la necesidad que se tienen de realizar informes sobre las actividades desempeñadas.

Al momento de elegir el candidato adecuado a la plaza que se encuentra se lleva a cabo una entrevista con su Jefe Inmediato, luego de haber realizado una entrevista por el Gerente de Recursos Humano. Los aspectos que se evalúan

durante la entrevista es la fluidez verbal, conocimientos sobre el puesto y rápida adaptación al mismo. No se aplica ningún tipo de prueba, debido a que no se puede generalizar una prueba por la diversidad de conocimientos que necesita cada departamento y cada puesto de trabajo.

Existen algunos inconvenientes al momento de realizar reclutamiento interno estos suelen ser: duplicidad de funciones, no todo el personal cumple con los requisitos necesarios del puesto que ocupa, bajo rendimiento laboral, barreras de comunicación y deficiencia en la prestación del servicio.

La decisión de contratar personal es únicamente del Gerente de Recursos Humanos en conjunto con las especificaciones del Alcalde Municipal. Los costos aproximados de incorporar nuevo personal son de trescientos quetzales (Q.300.00). al momento de ingresar un nuevo empleado a la institución el jefe inmediato le informa sobre sus derechos y obligaciones como trabajador, así como también se le proporciona un documento llamado memorias laborales, no se posee un proceso adecuado de inducción por ello es que se presentan muchas la falta de identificación del personal con la institución y su desvinculación con el puesto.

Las áreas donde se presentan la mayor parte de errores al prestar el servicio suelen ser el departamento de Impuesto Único Sobre Inmueble y el departamento de Aguas, debido a que durante la ejecución de las actividades suelen surgir imprevistos o equivocaciones. El origen de dichos errores se debe a la poca preparación de personal y a la distracción del mismo.

## 2.5. Relación causa-efecto del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal

De acuerdo a la investigación realizada en la Municipalidad de Amatitlán se determinó que no se cuenta con un proceso formal para integrar y organizar a las personas, debido a que el método que se lleva en la actualidad es susceptible a ser mejorado. A continuación, se presenta en forma de esquema evidencia recabada a lo largo de las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores de la institución municipal; en el cuadro se plasman las principales causas y efectos que provocan que el proceso sea ineficaz e ineficiente.

**CUADRO 3**

### Causa-efecto del proceso de integración y organización de personas

CAUSA	EFECTO
No se cuenta con instrumentos administrativos que ajuste e identifique los pasos a seguir en el proceso	No se identifican los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el puesto al cual se perfila, así como también no se le proporciona la información necesaria para que el nuevo personal se identifique con la institución.
Las técnicas de reclutamiento son limitadas e inadecuadas	La convocatoria externa es escasa y no son atraídas las personas idóneas a la institución.
No existen descriptores de puestos que determinen si el candidato llena o no los requisitos del puesto.	El personal se presenta con papelería incompleta y poco útil para determinar si es el colaborador idóneo para la plaza.
No existe un formato de solicitud de empleo	Se posee una escasa información de la persona que está interesado por la plaza
Las personas encargadas de la entrevista no poseen los conocimientos técnicos para aplicar dicha técnica.	No se identifican características profundas para determinar si la persona es idónea para el puesto, en aspectos como habilidades, conocimientos y actitudes.
No se cuenta con una manual de inducción para el nuevo personal	El nuevo personal no se identifica con la institución y por ende no tiene conocimiento de cómo es llevada la administración en dicho lugar.

**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, Noviembre 2012.

El propósito de identificar las causas que están provocando molestias en el proceso de reclutamiento, selección e inducción, es optimizar los recursos obteniendo una solución a los orígenes de los inconvenientes, y no los efectos. Una vez identificadas las causas y los efectos se pueden crear los medios

necesarios a seguir para disminuir o eliminar los problemas como rotación de personal, desmotivación, deficiencias en la prestación del servicio, conflictos laborales entre otros que aquejan a la Municipalidad de Amatitlán.

## **2.6. Rotación del personal**

Es necesario mencionar que la aplicación de un ineficiente proceso de contratación ha dado ciertas dificultades a la Municipalidad de Amatitlán, dentro de las cuales se puede mencionar la rotación interna del personal según el gerente; pues en ocasiones se contrata a alguien y al poco tiempo transfiere a otro departamento o se retira, y otros no ejercen eficientemente sus tareas obligando a que sean despedidos.

Con datos proporcionados por el gerente, se permitió calcular el índice de rotación de personal dentro de la Municipalidad de Amatitlán, este se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la institución durante cierto periodo.

Dichos datos especifican los movimientos de personal (admisiones y desvinculaciones) que se han registrado últimamente, además el registro del número de empleados existente hasta la fecha actual (inventario inicial) para lo cual se tomó como base el periodo comprendido de Julio 2012 a julio 2013, una vez obtenidos estos datos, se procede a calcular el inventario final, el cual se calcula sumando el inventario inicial más las admisiones y se le resta las desvinculaciones, luego se procede a la sustitución de formular establecidas en el cuadro 4, una vez obtenidos estos resultados se dividen entre si y se obtiene el índice de rotación de personal, para un mejor entendimiento a continuación se presenta numéricamente el procedimiento completo del cálculo de personal existente en la Municipalidad de Amatitlán.

#### CUADRO 4

#### Cálculo del índice de rotación del personal de la Municipalidad de Amatitlán

DEPTO	ADM.	DESV.	INV. INICIAL	INV. FINAL	(A+D)/2	(I <sub>o</sub> +I <sub>f</sub> )/2	INDICE DE ROTACIÓN
Alcaldía	2	3	7	5	2.5	6	41.67
Tesorería	3	5	13	10	4	11.5	34.78
Cobros	2	3	8	6	2.5	7	35.71
SOSEA	1	2	8	7	1.5	7.5	20.00
Comunicación Social	3	4	8	5	3.5	6.5	53.85
Recursos Humanos	2	4	7	5	3	6	50.00
Bodega	0	0	3	3	0	3	0.00
Area Rural y Area Urbana	1	2	3	2	1.5	2.5	60.00
Conserjería	1	2	5	4	1.5	4.5	33.33
Secretaría	0	0	3	3	0	3	0.00
Dirección de Planificación Municipal	0	0	6	6	0	6	0.00
Impuesto Único Sobre Inmueble	4	8	11	7	6	9	66.67
Juzgado de Asuntos Municipales	1	3	6	5	2	5.5	36.36
Aguas	5	8	21	16	6.5	18.5	35.14
Obras y Drenajes	5	6	34	29	5.5	31.5	17.46
Transportes	5	8	17	13	6.5	15	43.33
Servicios Públicos	12	19	94	89	15.5	91.5	16.94
Policía Municipal y Personal de Limpieza	2	7	31	27	4.5	29	15.52
Policía Municipal de Transito	0	0	25	25	0	25	0.00
Cultura, Educación y Salud	1	5	64	62	3	63	4.76
Jurídico	0	0	3	3	0	3	0.00
Informática	0	0	2	2	0	2	0.00
Deportes	2	3	9	7	2.5	8	31.25
Ambiente y Recursos Naturales	3	4	8	7	3.5	7.5	46.67
<b>Total</b>							<b>33.87</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación de campo, Agosto 2013.

Dicho índice 33.87% refleja que la institución está afrontando un incremento en la rotación de su personal; lo que significa que se está dando un constante desequilibrio en las actividades de trabajo y conlleva a generar costos relativamente altos. Para hacer su comparación, se dice que no hay un

porcentaje ideal de rotación de personal, pero se considera como normal, un índice entre 10% y 15%.

Las vacantes normalmente surgen debido a despidos, renunciaciones u otros. En el caso de la municipalidad se debe a la desvinculación por iniciativa del empleado, específicamente del personal operativo. La deserción ocasiona en cierto momento, desequilibrio en algunas áreas de trabajo y también la necesidad de distribuir temporalmente las actividades de las plazas disponibles al personal actual de acuerdo a los requerimientos de la institución. Por lo general, el personal tiende a retirarse de la institución en busca de mejoras en aspectos: salariales, beneficios sociales, motivación, un ambiente agradable de trabajo, entre otros.

En el caso de la municipalidad, luego del análisis de la información recabada, según indicaciones de los trabajadores actuales, los fenómenos que a su criterio generalmente provocan el alto índice de rotación de personal son:

1. Al momento que se ofrece la plaza vacante no se da a conocer cuáles son las actividades inherentes al puesto de trabajo.
2. Existen conflictos entre los compañeros de trabajo, y por tal motivo se presentan las transferencias de un departamento a otro.
3. Las personas encuentran mejores oportunidades de progreso profesional en otra institución.
4. No se cumple con el tiempo de planificación de las actividades laborales.
5. Falta de motivación.
6. En el desarrollo de la etapa de selección no se da a conocer a los candidatos la realidad del sistema de trabajo en relación a sobrecarga del mismo u horarios de trabajo.
7. El personal no se siente identificado con la institución, debido a que no todos están informados sobre la filosofía empresarial de la misma.

Al respecto, la gerencia se abstuvo de brindar información u opinión alguna, que permitieran determinar las causas que originan esta situación. Al hacer énfasis en el tiempo que tiene el personal actual en la empresa, la mayoría se encuentra en un rango de 2 a 4 años debido a que por fines políticos en cada cambio de gobierno es distinta la administración del recurso en la institución. Lo cual puede revelar una inestabilidad laboral, y tiende a ser perjudicial para la institución, en que los trabajadores actuales se retiren en un futuro no muy lejano.

## **2.7. Análisis y discusión de los resultados**

Luego de realizar la investigación se pudo determinar que en la Municipalidad de Amatitlán no se posee actualmente un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal con cualidades técnicas, siendo algunas de las causas el desconocimiento sobre ello. En lo que se refiere al proceso de reclutamiento, se constató que los medios utilizados por el gerente de recursos humanos y el alcalde municipal para atraer aspirantes, son los referidos por los mismos colaboradores de la institución; y por la transferencia. Para el primer medio el gerente y el alcalde municipal hace un anuncio de la nueva plaza en reunión con todos los colaboradores de oficina; en la cual se mencionan a grandes rasgos los requisitos necesarios para el puesto.

En el segundo caso se transfiere al colaborador de un puesto a otro que sea del mismo nivel. Según el Gerente y el Alcalde Municipal estos son los medios más confiables para captar personal; puesto que los aspirantes son conocidos de colaboradores de la institución. Es notable el desconocimiento de los beneficios que podrían brindar los otros medios de reclutamiento obviados por la entidad objeto de estudio, impidiendo esto al mismo tiempo la posibilidad de atraer personal potencialmente calificado y capaz de ocupar cargos dentro de la institución.

Así mismo el proceso de selección de personal es muy sencillo; ya que solamente se hace la revisión del curriculum vitae o de cartas de recomendación de la persona solicitante y luego se lleva a cabo una sola entrevista ya sea realizada por el alcalde municipal o el gerente de recursos humanos dependiendo del puesto que se requiera sea ocupado. Luego de dicha entrevista es el alcalde municipal quien toma la decisión de contratarlo basándose únicamente en lo observado durante la misma.

Seguidamente en el proceso de inducción se le proporciona al colaborador material como el folleto de memorias laborales de la institución, dicho folleto es del año 2011 y aun no presenta una actualización del mismo, en el detallan la misión y visión de la misma, así como también lo departamentos más destacados de la organización. La Municipalidad de Amatitlán, con este proceso empírico, prácticamente no selecciona entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos vacantes que existen en su estructura. Por lo que ha perdido la oportunidad de adquirir personal que ayuden a aumentar la eficiencia y el desempeño, así como la eficacia de sus procesos.

La finalidad del sindicato municipal es en primer lugar, que se lleve a la práctica todo aquello inscrito en el contrato, como las jornadas laborales y descansos, el ingreso al servicio municipal, obligaciones, licencias o permisos. También tiene el objetivo de representar a sus miembros en conversaciones con el alcalde municipal y jefes inmediatos, en lo referente a la ascensos y ocupaciones de puestos el pacto colectivo establece llevar acabo el sistema de exámenes como se establece en dicho pacto, así como también especifica los distintos puestos vacantes que puedan existir, el procedimiento para desempeñar dichos puestos y la adjudicación del puesto.

Al momento de surgir una plaza vacante el sindicato hace referencia durante el proceso de reclutamiento, selección e inducción de la institución a los al reclutamiento interno y el grado de consanguinidad que pueda tener un aspirante en la institución, debido a que los colaboradores pueden optar a dicho puesto por medio de transferencias o promociones, al no encontrar un candidato idóneo se procede por medio de referencias de un familiar de algún trabajador municipal realizar atracción y selección de nuevo personal.

La ausencia de descriptores y perfiles de puestos, ha limitado al nuevo gerente de recursos humano, a realizar una adecuada integración y organización del personal; ya que no cuenta con el detalle técnico de las habilidades, conocimientos, experiencia, requisitos y responsabilidades que se necesitan para el puesto. Asimismo, ha obligado a que la persona encargada de asignar las funciones a los puestos lo realice de manera informal y de acuerdo a las necesidades del momento.

La ausencia de las descripciones de cargos y la falta de inducción a la institución en cuestión, también complica el logro de los objetivos institucionales como: promover y gestionar el desarrollo sostenible de sus habitantes integrando a las comunidades en el plano participativo y solucionando sus necesidades. Esto porque los colaboradores desconocen la totalidad de sus deberes y responsabilidades, así como también la información general, amplia y suficiente que permita su ubicación y su rol dentro de la institución.

En ese sentido, se puede demostrar que el proceso de reclutamiento, selección e inducción que la Municipalidad de Amatitlán utiliza no es el adecuado para obtener el capital humano eficiente que se requiere. Esto afecta gravemente a la institución porque al momento de no contar con el personal adecuado no se logran los objetivos institucionales y personales de los colaboradores, lo que

repercute en fallas durante la ejecución de sus labores debido a que no poseen los requerimientos adecuados para su área de trabajo, esto puede provocar rotación interna del personal, conflictos laborales, desvinculación del personal, falta de identificación del mismo con la institución, barreras de comunicación, desmotivación laboral y duplicidad de funciones.

Con el fin de solventar parte de los inconvenientes relacionados al personal que enfrenta la institución en cuestión, se presenta en el siguiente capítulo, puntos importantes que tienen como propósito fortalecer la integración y organización del recurso humano, para que de alguna manera se contrate personal competente, y así lograr los resultados previstos de manera exitosa.

**CAPITULO III**  
**PROPUESTA**  
**PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL**  
**PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN**

**3.1. Presentación**

El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas que se presentas a continuación es una herramienta factible necesaria en la institución, debido a que está diseñada para dotar de forma técnica, personas idóneas para la organización. El aplicar de forma correcta dicho proceso, contribuirá a abastecer de personal que responda a los requerimientos necesarios del puesto y necesidades de la institución, sin olvidar los intereses de los candidatos. Lo que traerá como resultado, contar con colaboradores competentes (conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades) y una sana y adecuada relación laboral.

Con base en los resultados identificados por el diagnostico de la situación actual de la institución, se diseño el proceso de reclutamiento y selección de personas. Se tomo como punto de partida la elaboración de un formato de solicitud de empleo así como también la elaboración de ciertos descriptores de puestos, debido a que estos se convierten en una herramienta idónea para la identificación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la institución.

Se propone la implementación de técnicas internas y externas, para incrementar el perímetro de alcance en la identificación de la persona idónea para el puesto vacante; así como la utilización de una base de datos que permita la optimización de recursos; el diseño de un anuncio de periódico, en cuanto a la fase de reclutamiento. Para la fase de selección, se propone un proceso con

una metodología de evaluación para establecer la efectiva aplicación del proceso, así como también un formato de entrevista para llevar dicha técnica. En cuanto a la fase de inducción se propone un manual de inducción que proporcione la información necesaria por medio de la cual el nuevo personal que ingresa a la institución se identifique con las actividades y responsabilidades de la misma.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo general**

Implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción para la Municipalidad de Amatitlán.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- brindar las técnicas necesarias para integrar y administrar el personal dentro de la institución.
- Elaborar las herramientas necesarias, para establecer las actividades, funciones inherentes al cargo y, de esta manera optimizar las labores.
- Establecer las políticas necesarias para la admisión de personal para crear un marco institucional de referencia que comunique la forma idónea de suministrar personal a la institución.

## **3.3. Resultados esperados**

Con la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, se lograra obtener los siguientes resultados:

- Suministrar aspirantes que respondan a las características solicitadas en el descriptor del puesto vacante.
- Establecer un proceso de admisión y organización de personas que responda a las necesidades de la institución, por medio de la identificación

de personas con los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para la organización.

- Tener personal identificado con las actividades que debe ejecutar en su puesto de trabajo y las responsabilidades propias de la institución hacia la población del municipio.

### **3.4. Políticas del proceso**

Las políticas del programa de reclutamiento, selección e inducción propuesto, fueron establecidas con la finalidad integrar y organizar al recurso humano de manera formal, transparente y sobre todo adquirir colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo.

#### **3.4.1. Políticas de reclutamiento, selección e inducción del personal**

- El gerente de recursos humanos y el jefe de departamento serán los responsables de reclutar a los candidatos para ocupar el puesto dentro de la organización en los niveles administrativo y técnico según se muestra en el flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción. (figura 24).
- Se dará prioridad a los artículos referentes al reclutamiento en el pacto colectivo al momento de atraer, seleccionar e incorporar personal a la institución, promoviendo así el desarrollo del recurso humano.
- En el proceso de reclutamiento no existirá discriminación por género, raza, ideología política o estado civil.
- El reclutamiento se hará por los medios que a continuación se mencionan:
  - Referencias internas.
  - Prensa escrita.
  - Afiches internos y externos.

- La elaboración de los afiches y anuncios de prensa escrita, es exclusiva del Oficial de Comunicación Social.
- Admitir únicamente a las personas que cumplan con los requisitos del puesto vacante.
- El gerente de recursos humanos y jefes de departamentos, son los únicos que podrán efectuar requerimientos de personal, basados en las especificaciones del alcalde municipal.
- Durante el proceso de reclutamiento, se deberán preseleccionar por los menos tres candidatos para dar inicio al proceso de selección.
- Las personas que hayan sido despedidas por faltas contra la institución y sus valores o renunciado en condiciones desfavorables para la misma, no se admitirán para ser recontratadas de acuerdo a lo establecido.
- Se dará prioridad para cubrir las plazas vacantes, al personal que actualmente está laborando en la empresa y llene los requisitos y especificaciones del puesto.
- Todo aspirante que ingrese a laborar a la institución deberá finalizar todas las fases del proceso de selección.
  - Puestos administrativos: llenado de solicitud de empleo, entrevista inicial, prueba de conocimientos, verificación de referencias laborales y personales, entrevista final y firma de contrato.
  - Puestos técnicos: llenado de solicitud de empleo, entrevista inicial, pruebas de conocimientos (opcional según el requerimiento del puesto), verificación de referencias, entrevista final y firma de contrato.
- Las personas encargadas del proceso, presentarán al requirente de la plaza, dos otros candidatos elegibles, siendo el requirente el responsable de la decisión final de la contratación.

- El informe final de selección, formara parte de la información confidencial de la empresa.
- El proceso de selección se debe realizar en un lapso de tiempo no mayor a 36 horas.
- Al contratar personal se le debe proporcionar el manual de inducción propuesto para lograr que el mismo se sienta cómodo y se informe sobre las actividades de la institución.
- El programa debe ser actualizado constantemente para responder de esta manera a los diferentes cambios que puedan surgir en la institución. Estas actualizaciones deben estar a cargo del gerente de recursos humanos y deben quedar registradas por escrito.

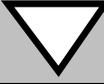
Cualquier otra política no descrita en esta guía, quedara a criterio de la gerencia de recursos humanos y jefes de departamento.

### **3.5. Propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal**

A continuación se le muestra a la Municipalidad de Amatitlán como se desarrollará el proceso completo de reclutamiento, selección e inducción del personal, mediante un procedimiento, el cual contiene lineamientos técnicos y necesarios para mejorar sus procesos actuales, Así mismo la simbología utilizada para la realización de este. Dicha simbología es la siguiente:

## CUADRO 5

### Simbología utilizada en el proceso de integración y organización del personal

SIMBOLO	SIGNIFICADO	APLICACIÓN
	Terminal	Indica el inicio o terminación del procedimiento
	Operación	Representa el espacio para describir una actividad del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto del procedimiento o donde se toma una decisión entre dos opciones (SI o NO)
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento. El documento podrá tener copias.
	Archivo	Representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Inspección, revisión o verificación	Representa revisión para verificar si cumple con lo requerido. Esto se realiza antes de autorizar la consecución de otro paso de un proceso.
	Conector	Representa la conexión o enlace con otra página o columna en donde continuara el procedimiento.
	Conector dentro de pagina	Conexión o enlace en la misma hoja, de dos partes del diagrama.
	Dirección de flujo o línea de unión	Conecta los símbolos señalados el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: investigación propia 2012.

- **Elementos del procedimiento:**

- a) **Definición del procedimiento:** es señalar en términos sencillos y claros que es “el procedimiento que se está detallando”.
- b) **Objetivos del procedimiento:** es describir todos aquellos aspectos técnicos administrativos que se logran alcanzar, por medio del procedimiento.
- c) **Normas del procedimiento:** es la descripción de todas las disposiciones de carácter específico y explicativo que aseguran una conducta o comportamiento uniforme.

- d) Descripción del procedimiento:** consiste en la narración descriptiva y ordenada cronológicamente, de todas actividades del puesto de trabajo y que le compete ejecutar.
- e) Diagrama de flujo:** es el esquema de los pasos o actividades que se realizan en un procedimiento o en alguna parte de él, la secuencia se logra apreciar por medio de una simbología.

Seguidamente se detalla el procedimiento que se llevara a cabo para un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción.

## FIGURA 20

### Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal Municipalidad de Amatitlán



No. De Pasos:

Hoja: 1 de 3

Elaborado por: Astrid Beatriz Rivera García

Inicia: jefe de departamento

Termina: gerente de recursos humanos

**Definición:** El proceso de reclutamiento, selección e inducción es elegir a la persona con el perfil idóneo para desempeñar las funciones de acuerdo al departamento que lo requiera. Se inicia dando identificando las vacantes requeridas por medio de anuncios o comunicadas en el lugar correspondiente. Se deberán recibir el curriculum vitae de los candidatos, quienes deben asistir a entrevistas laborales y completar pruebas de conocimientos. La Gerencia de recursos humanos y jefes de departamentos entablan una reunión donde definen al futuro empleado de acuerdo a los resultados obtenidos por las evaluaciones, posteriormente se cita a la persona seleccionada para completar la información y expediente de ingreso a la institución.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Incorporar al personal que laborara para la municipalidad.
2. Obtener el recurso humano calificado e idóneo para el desarrollo de las actividades de la institución.
3. Tener personal identificado con el funcionamiento de la institución.

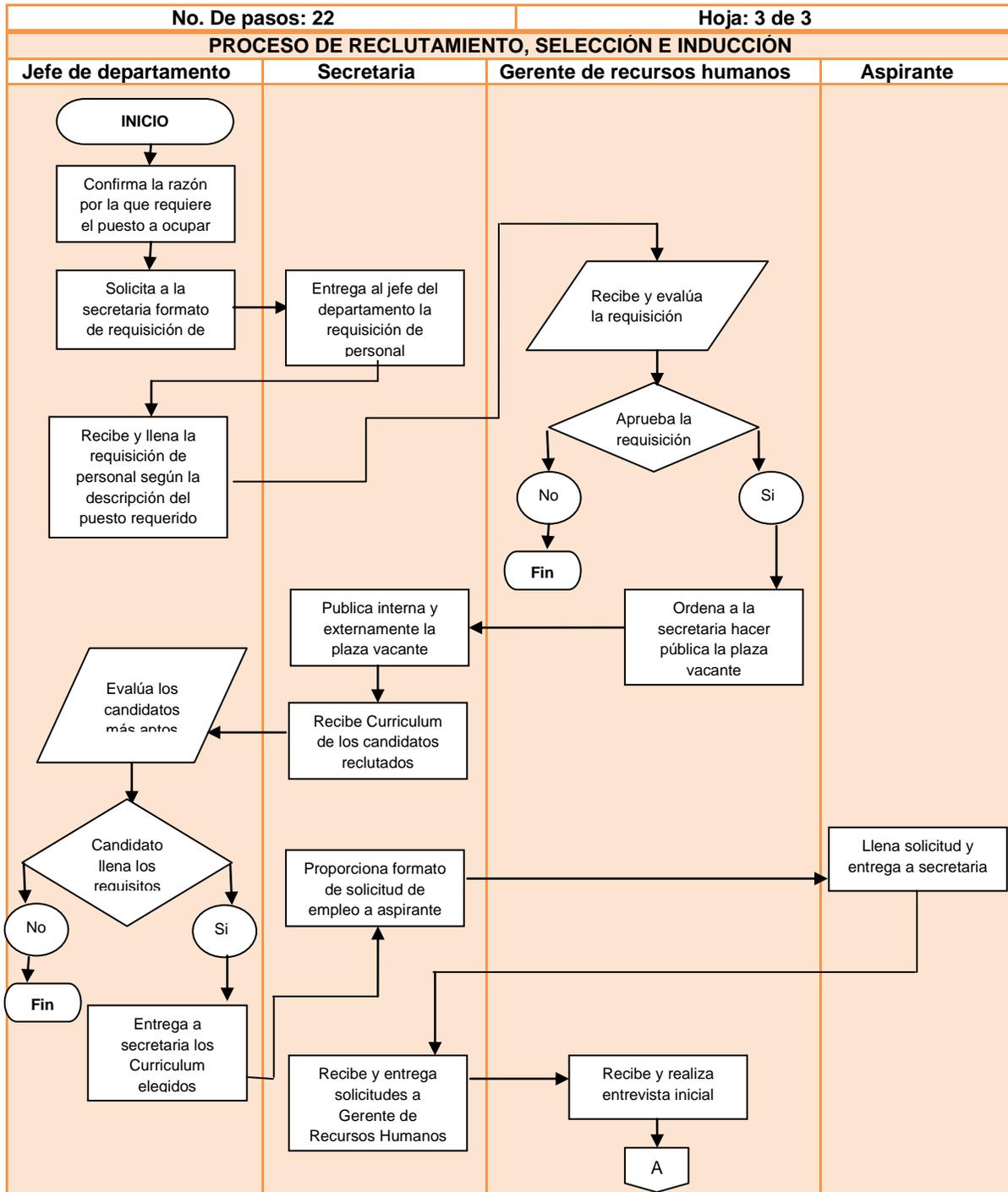
#### NORMAS ESPECIFICAS:

1. Se elegirá un máximo de tres candidatos para cada plaza de acuerdo a al curriculum vitae.
2. Se mantendrá una base de datos de recursos humanos, conformado por las solicitudes y curriculum vitae recibidos.
3. En el proceso deberá imperar el principio de seleccionar la persona para el cargo y no el cargo para la persona.
4. El salario de los empleados nuevos lo determinará el asesor financiero y el gerente de recursos humanos.
5. El aspirante al puesto vacante debe ser residente del municipio en el área que se necesite la plaza.
6. Los aspirantes a plazas deben someterse a pruebas de conocimientos realizadas por recursos humanos.
7. El pago del sueldo se realizara en forma quincenal.
8. Todo nuevo empleado será sometido a un periodo de prueba de 60 días.

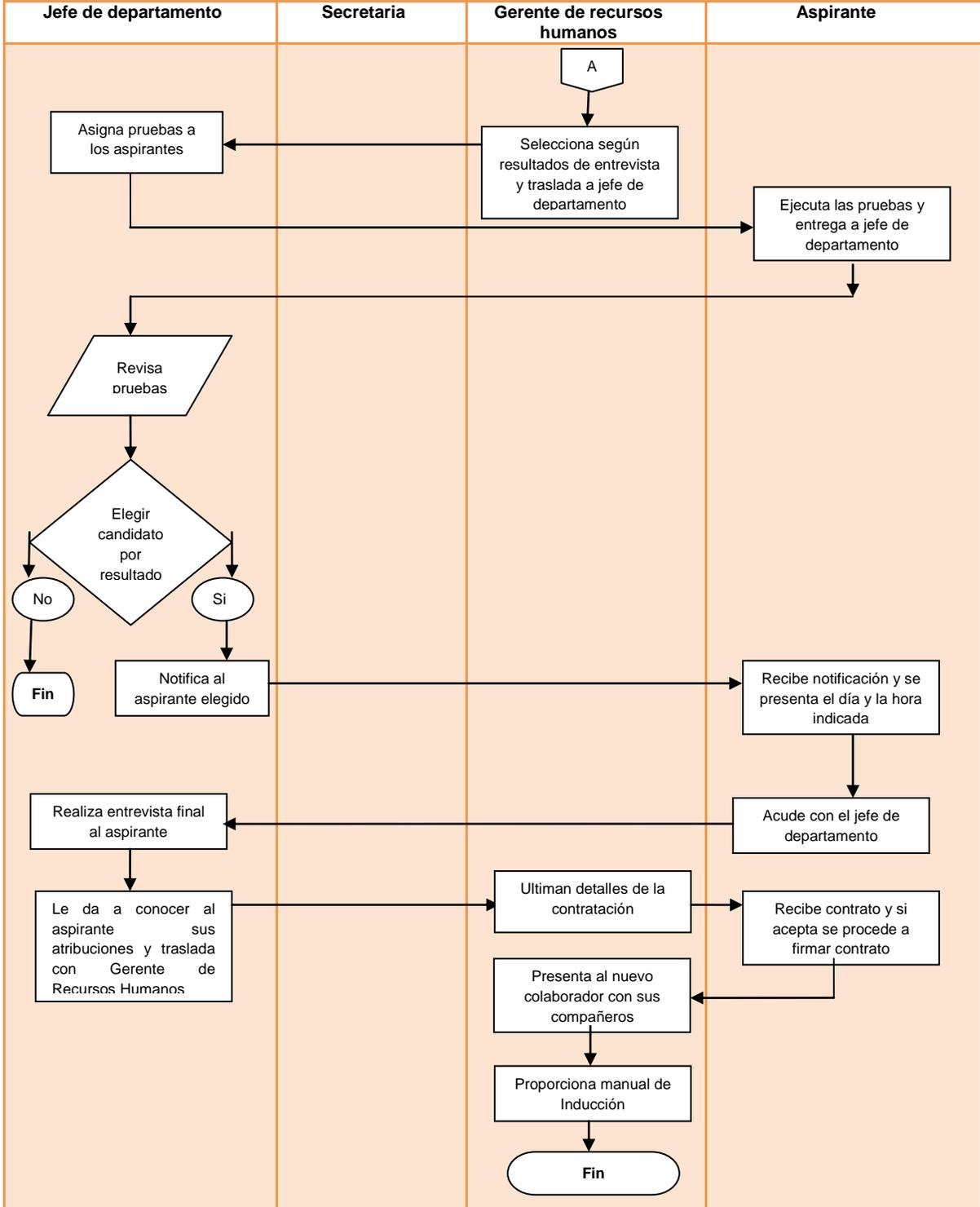
No. De Pasos:		Hoja: 2 de 3
Elaborado por: <b>Astrid Beatriz Rivera García</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Jefe de departamento	1	Confirma el surgimiento de la vacante.
	2	Solicita a la secretaria el formato de la requisición de personal.
Secretaria	3	Entrega al jefe del departamento la requisición de personal.
Jefe de departamento	4	Recibe y llena la requisición de personal según la descripción del puesto solicitado y envía al gerente de recursos humanos. (Véase formato 2).
Gerente de recursos humanos	5	Evalúa la situación y decide si se debe o no buscar aspirantes a la plaza vacante en cuestión. 5.1. SI. Ordena a la secretaria hacer pública la plaza vacante por medio de anuncios o comunicados. (véase formatos 6 y 7) 5.2. NO. Finaliza el procedimiento.
Secretaria	6	Recibe y traslada curriculum vitae al departamento solicitante.
Jefe de departamento	7	Evalúa y selecciona a los candidatos más aptos para el puesto. 7.1. Si. entrega a secretaria Curriculum vitae elegidos. 7.2. No. Finaliza el procedimiento.
Secretaria	8	Proporciona solicitud de empleo a aspirantes elegidos
Aspirante	9	Llena solicitud de empleo correspondiente, haciéndole entrega a secretaria.
Secretaria	10	Recibe y entrega solicitud de empleo a Gerente de Recursos Humanos.
Gerente de recursos humanos	11	Recibe y realiza entrevista inicial (véase formato 9)
	12	Selecciona a los que mejor resultado tuvieron en la entrevista y traslada a Jefe de Departamento. .
Jefe de departamento	13	Asigna las pruebas determinadas a los aspirantes seleccionados.
Aspirante	14	Realiza pruebas y espera la siguiente etapa del proceso.
Jefe de departamento	15	Revisa pruebas y selecciona al aspirante con mejores resultados. 15.1. Si. Notifica al aspirante elegido. 15.2. No. Finaliza el procedimiento.
Aspirante	16	Recibe la notificación respectiva y se presenta a la institución en la fecha y hora indicada para entrevistarse con el jefe del departamento.
Jefe de departamento	17	Realiza entrevista final al aspirante.
	18	Le da a conocer al aspirante sus atribuciones y traslada al Gerente de Recursos Humanos.
Gerente de recursos humanos	19	Ultiman detalles de contratación.
Aspirante	20	Recibe, lee y si el aspirante acepta se procede a firmar el contrato de trabajo, el cual se archiva en el departamento de recursos humanos.
Gerente de recursos humanos	21	Presenta al nuevo colaborador con sus compañeros de trabajo.
	22	Proporciona el manual de inducción (véase anexo 4)

**FIGURA 21**

**Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de la Municipalidad de Amatitlán**



PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN



### **3.6. Metodología para la aplicación del proceso:**

Para llevar a cabo el proceso del reclutamiento del personal, la persona encargada del mismo dentro de la Municipalidad de Amatitlán, deberá tomar en cuenta que la metodología y los pasos del proceso de reclutamiento, selección e inducción cambian de acuerdo con la magnitud de la institución, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para depurar a los candidatos que no reúnen los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. En todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento, es por ello que en la implementación de este, se deben analizar los siguientes elementos del entorno de reclutamiento:

- Disponibilidad interna y externa del recurso humano.
- Normas de la institución.
- Técnicas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.
- Planificación de las etapas,

Por lo que antes de desarrollar todo proceso de reclutamiento, selección e inducción, es necesario que la institución determine y desarrolle cada una de las descripciones del puesto existente dentro de la misma, ya que estas forman parte fundamental en la metodología a utilizar.

#### **3.6.1. Descripciones de puestos y perfiles**

La Municipalidad de Amatitlán debe considerar que las descripciones de puesto y perfiles son herramientas esenciales para establecer y desarrollar el programa de reclutamiento, selección e inducción de personas, así como para determinar las responsabilidades de cada puesto. Para elaborar las descripciones de puesto y perfiles de manera técnica, se utilizó el método de entrevista en el departamento de IUSI para realizar un formato de descriptor de puesto y un

perfil perteneciente a dicha área, la entrevista permite obtener información, evaluarla y luego organizarla de acuerdo a las funciones productivas de la organización en cuestión. Para obtener dicha información se llevo a cabo el siguiente procedimiento:

- Se realizaron reuniones periódicas donde se entrevistaron al gerente de recursos humanos y al asesor financiero, con la finalidad de analizar los puestos de trabajo de dicho departamento, así mismo se pudo determinar la información requerida para la definición de los mismos.
- Se dialogo y entrevisto a cada uno de los colaboradores para obtener la información necesaria sobre las tareas actuales de sus puestos respectivos, así como aquellos que deberían ser ideales.
- Luego con toda la información proporcionada por los colaboradores y aquella que se determino con base a las necesidades de cada puesto del departamento, se establecieron los elementos que deben incluir las descripciones de cada uno de los puestos existentes de la institución.

#### **3.6.1.1. Contenido del descriptor**

- **Titulo del puesto:** Es el nombre con el que formalmente se denomina al puesto en la nomina de trabajo.
- **Horario de trabajo:** indica el horario de entrada y el horario de salida, o ya sea este el turno establecido para cada uno de los puestos.
- **Departamento o Dependencia:** es la ubicación del puesto de trabajo ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la institución.
- **Inmediato superior:** señala el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes o instrucciones directamente en su área de trabajo.

- **Subordinados:** indica el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente durante el desarrollo de su trabajo.
- **Propósito /objetivo del puesto:** son las acciones que encaminaran al cumplimiento de metas organizaciones e individuales del puesto.
- **Relaciones de trabajo:** describe los contactos personales y de relaciones públicas que los empleados deben de mantener en el desempeño de sus actividades.
- **Descripción del puesto:** esta es una descripción concisa de aspectos esenciales y específicos de las actividades o labores asignadas al puesto, lo que hace que se distinga de los demás puestos existentes en la institución.
- **Funciones principales:** descripción breve de algunas tareas que son desempeñadas en el puesto.
- **Responsabilidad:** se refiere la descripción de los elementos que inciden en la participación y toma de decisiones que tiene el colaborador.
- **Riegos y/o esfuerzos:**
  - **Riesgo:** va enfocado a los daños físicos que se puedan sufrir por la realización de actividades ya se estas de campo o dentro de la institución.
  - **Esfuerzo físico:** se refiere al esfuerzo visual, auditivo o muscular requerido para el desarrollo de las tareas asignadas.
  - **Esfuerzo mental:** es el grado de concentración y atención necesaria para ejecutar las labores.
- **Condiciones ambientales:** especifica el área y las circunstancias bajo las cuales desempeñara las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo.

### 3.6.1.2. Perfiles de puesto

- **Educación y experiencia:** es la indicación de los requerimientos mínimos de educación formal, especialización y experiencia que un candidato debe reunir para ocupar un puesto.
- **Habilidades y/o destrezas requeridas:** incluye algunos conocimientos o habilidades que la persona debe tener como complemento en su preparación de acuerdo a lo requerido por cada puesto para ser contratado.

A continuación se presenta la descripción y el perfil del puesto Sub-Jefe del Departamento de Impuesto Único Sobre Inmueble –IUSI-, para ejemplificar la elaboración de cada elemento.

#### FORMATO 1

#### Descriptor de puestos

#### Municipalidad de Amatitlán

	<b>MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN</b> <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Identificación del puesto</b>		
<b>Título del puesto:</b> Sub-Jefe del Departamento de Impuesto Único Sobre Inmueble –IUSI-		
<b>Horario de trabajo:</b> 8:00 am a 17:00 pm		
<b>Departamento o dependencia en donde se encuentra:</b> Impuesto Único sobre Inmueble		
<b>Inmediato superior:</b> Jefe de IUSI		
<b>Subordinados:</b> Oficial de Cuenta Corriente y Oficial de Matricula Fiscal		
<b>Fecha de actualización y/o elaboración:</b> 22 de Febrero 2013.		
<b>Propósito / objetivo del puesto</b>		
Obtener la información concerniente respecto a la recaudación y procedimiento de inscripciones y cobros del impuesto único sobre inmueble, así como la asignación de las actividades a las unidades de Cuentas Corriente y Matricula Fiscal.		

### **Relaciones de trabajo**

Tiene relación con Jefe de Catastro, jefe de Jurídico y Asuntos legales.

### **Descripción del puesto**

Se encarga del registro, control, fiscalización y cobro del impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI- por medio del manejo adecuado de la información relacionada con los bienes inmuebles, sus valores respectivos y los pagos efectuados de dicho impuesto.

### **Funciones del puesto**

Responsable asignación de las actividades a las unidades.  
Atención al público.  
Elaboración de requerimientos y Liquidaciones.  
Notificaciones y requerimientos a jurídico.  
Actualización de ubicación de nuevos Inmuebles  
Propone los servicios que la institución presta, en cobros y formas de pago del impuesto único sobre inmueble al ciudadano.  
Planifica y coordina con los oficiales de cuenta corriente y matrícula fiscal la elaboración y cumplimiento de los procedimientos a seguir para la culminación exitosa de la recaudación del impuesto.

### **Especificación del puesto**

#### **Responsabilidad**

**Mobiliario y equipo:** por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.

**Por decisiones:** libertad para tomar decisiones administrativas y económicas para cada proyecto.

**Por manejo de Información:** Determinación de la tasa de pago del IUSI y el adecuado manejo en cuenta corriente y matrícula fiscal.

**Por relaciones:** requiere un máximo de tacto y poder de convencimiento en el trato con personas tanto ajenas como de la institución, para conseguir influenciar en forma determinante en sus decisiones acerca de asuntos de importancia vital para algunas negociaciones.

#### **Riesgo / esfuerzos**

**Riesgos:** mínimos en salud y seguridad (daños psicológicos, enfermedades y accidentes). En la actividades de campo durante las valuaciones de propiedades

**Esfuerzo mental:** concentración normal para realizar las actividades designadas

**Esfuerzo físico:** ejecución normal para realizar las actividades designadas.

#### **Condiciones ambientales**

oficina propia, condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas

**Fuente:** aporte de la investigadora, Enero 2012.

## FORMATO 2

### Perfil de Puestos

#### Municipalidad de Amatitlán

 <b>MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN</b> <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>PUESTO: SUB-JEFE DEL DEPARTAMENTO DE</b> <b>IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLE –IUSI-</b> 	
REQUISITOS MINIMOS	
➤ <b>EDAD:</b>	<b>25 a 30 años</b>
➤ <b>SEXO:</b>	Masculino
➤ <b>ESTADO CIVIL:</b>	casado
➤ <b>EDUCACIÓN:</b>	Bachiller en Ciencias y Letras, preferentemente ser estudiante de la Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales.
➤ <b>EXPERIENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber desempeñado mínimo 3 años en puestos similares.</li> <li>• Manejo de leyes tributarias y fiscales de la república.</li> <li>• Experiencia en la aplicación del Código de Municipal, Constitución Política de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Único Sobre Inmueble y Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos.</li> <li>• Conocimiento en la aplicación de impuestos.</li> <li>• Administración del personal.</li> <li>• Elaboración de informes.</li> </ul>
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planificador, metódico, ordenado.</li> <li>• Alta capacidad de análisis y síntesis.</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>• Eficiente administración del tiempo.</li> <li>• Excelente comunicación oral y escrita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de paquetes de computación.</li> <li>• Servicio al ciudadano.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Análisis e interpretación de leyes.</li> <li>• Poseer cualidades de liderazgo.</li> </ul>

Fuente: aporte de la investigadora, Julio 2013.

### **3.7. Reclutamiento**

#### **3.7.1. Reclutamiento interno**

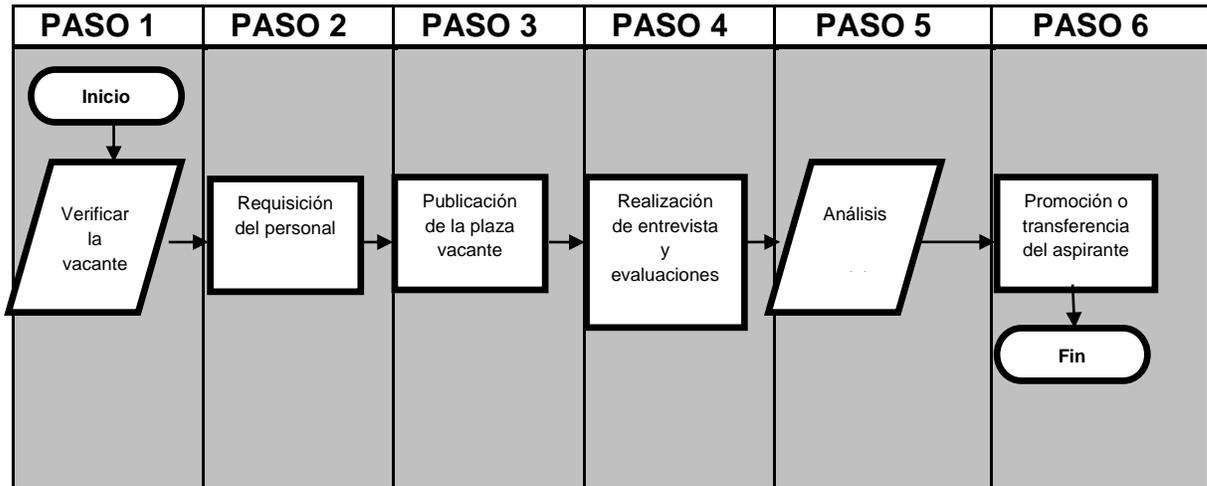
La municipalidad de Amatitlán debe tener presente que el reclutamiento interno se basa en los colaboradores actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan desempeñar adecuadamente las funciones que sean requeridas. Para el método de reclutamiento interno se debe basar en datos e información relacionada con los procesos de gestión del recurso humano para lo cual se propone lo siguiente:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las entrevistas realizadas para su integración al puesto.
- Resultados de las evaluaciones practicas del candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los requisitos necesarios de la plaza.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento interno del personal, se le propone a la institución seguir los siguientes pasos:

**FIGURA 22**

**Proceso de reclutamiento interno  
Municipalidad de Amatitlán**



Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

**3.7.2. Reclutamiento externo**

La Municipalidad de Amatitlán debe tener en cuenta que el objetivo primordial del reclutamiento externo, es atraer el mayor número de candidatos con los conocimientos y habilidades apropiadas para el puesto vacante, este puede abarcar candidatos disponibles u ocupados en otras instituciones dentro de los cuales serán seleccionados los futuros integrantes de la Municipalidad.

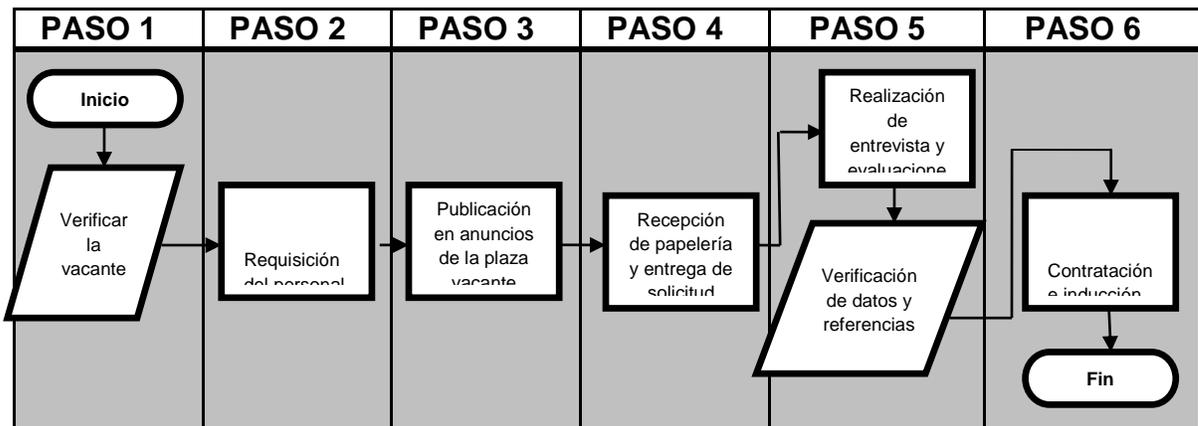
Por lo que se deja la opción a la institución de implementar un proceso de reclutamiento externo dada las siguientes razones:

- La entrada de recursos humanos externos ocasiona una importación de conocimientos, ideas y diferentes enfoques acerca de las necesidades internas de la institución.
- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras instituciones o por los propios candidatos.

Para el desarrollo del reclutamiento externo de manera eficaz, a continuación se enumeran una serie de pasos, con los cuales se pretende cubrir los requerimientos de la institución.

**FIGURA 23**

**Proceso de reclutamiento externo  
Municipalidad de Amatitlán**



Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

- **Verificación de la plaza**

El jefe del departamento, antes de iniciar el proceso de reclutamiento, debe verificar la razón por la que surge la vacante para tomar la decisión del proceso a desarrollar determinando cada actividad, si es por la creación de una nueva plaza debe pedir la autorización de la persona encargada, que en este caso es el gerente de recursos humanos o bien confirmar si es por el despido voluntario o involuntario de un colaborador.

- **Requisición de personal**

Una vez evaluada la situación, el jefe del departamento debe solicitar la requisición de personal a la secretaria y llenarla, tomando en cuenta que esta debe incluir las funciones, características y los requerimientos del puesto vacante, de acuerdo a las descripciones de los perfiles de puesto, a continuación se le presenta a la empresa un formato para solicitar su personal.

**FORMATO 3**  
**Requisición de personal**  
**Municipalidad de Amatitlán**

<b>Fecha de la Solicitud:</b>		<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>No.</b>			
<b>1. DATOS DE LA REQUISICIÓN</b>			
<b>Título del puesto:</b>		<b>Departamento o Dependencia:</b>	
<b>Actividad principal:</b>		<b>No. de plazas:</b>	
<b>Reporta a:</b>			
<b>Le reportan:</b>			
<b>Jornada laboral:</b>		<b>Horario de trabajo:</b>	
<b>Tipo de contrato:</b>	Permanente	Temporal	Eventual
<b>2. MOTIVO DE REQUERIMIENTO</b>			
<b>Reemplazo por:</b>			
Renuncia	Despido <input type="checkbox"/>	Ascenso <input type="checkbox"/>	transferencia <input type="checkbox"/>
Nueva plaza	Jubilación <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	
<b>Nombre de la persona que ocupaba:</b>			
<b>Fecha en que se necesita cubrir el puesto:</b>			
<b>3. Características requeridas</b>			
<b>Edad:</b>		<b>Sexo:</b>	
<b>Título académico:</b>			
<b>Experiencia</b>			
<b>Aptitudes:</b>			
	Verbal <input type="checkbox"/>		Numérica <input type="checkbox"/>
<b>Rasgos de personalidad:</b>			
	control emocional <input type="checkbox"/>	liderazgo <input type="checkbox"/>	creatividad <input type="checkbox"/>
	Responsabilidad <input type="checkbox"/>	Extroversión <input type="checkbox"/>	Introversión <input type="checkbox"/>
<b>4. Condiciones de trabajo</b>			
<b>Necesita viajar a barrios, caseríos y aldeas del Municipio:</b>			
	SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>
<b>Necesita residir en Amatitlán:</b>			
	SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>
<b>PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Nombre de la persona contratada:</b>			
<b>Fecha de ingreso:</b>			
<b>Requisición completa:</b>			
	SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>
<b>Sueldo: Q.</b>		<b>Vo.Bo.</b>	

Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

El formato anterior permitirá a la Municipalidad de Amatitlán, conocer el perfil del puesto que necesita ser ocupado de una forma clara y factible, la requisición de personal debe ser llenada por el jefe del departamento o dependencia donde se encuentra la vacante con quince o treinta días de anticipación a la fecha en que se requiera a la persona que cubrirá el puesto, para luego ser enviada al gerente de recursos humanos.

Asimismo, se definirá la forma que se hará el requerimiento, interno o externo o ambos, según convenga a cada caso empleado la fuente de reclutamiento seleccionada. Dentro del requerimiento interno se puede recurrir al anuncio dentro de la empresa o mediante la reubicación de los empleados de los colaboradores a través de ascensos o transferencias. Para lo cual los encargados de realizar el proceso de integración del recurso humano deben actualizar cada cierto tiempo la base de datos para que esta sea la primer fuente de captación interna a utilizar, con el propósito de impulsar el desarrollo del personal y porque es relativamente económica, pues evita los gastos de anuncios en periódicos, de admisión de nuevo personal, de inducción y algunos casos de entrenamiento.

Para la actualización de datos del personal se pedirá a los colaboradores que verifiquen sus datos y proporcionen todos los que sean necesarios. Se puede apoyar con los formatos siguientes:

1. Formulario para completar expediente laboral: este formulario contiene toda la documentación que cada uno de los colaboradores debe poseer dentro de la institución.
2. Registro y/o actualización: es plasmar la información individual más importante de los empleados en cuanto a datos personales, familiares y laborales.

3. Hoja electrónica: documento de Excel el cual registra la información más relevante de cada uno de los colaboradores.

Estos formatos se muestran a continuación. No es necesario incurrir en gastos de paquetes de programación, basta con diseñarlos en programas como Microsoft Word o Excel.

#### FORMATO 4

#### Formulario para completar expediente

	Amatitlán, _____ de _____ de _____	
<b>Señor (a) (ita)</b>		
<b>Presente:</b>		
La presente, hace de su conocimiento que en su expediente faltan los siguientes documentos:		
Curriculum vitae actualizado	<input type="checkbox"/>	Antecedentes Policiacos <input type="checkbox"/>
Fotografía tamaño cedula	<input type="checkbox"/>	Antecedentes penales <input type="checkbox"/>
DPI o cedula de vecindad	<input type="checkbox"/>	Fotocopia de titulo <input type="checkbox"/>
Tarjeta de afiliación IGSS	<input type="checkbox"/>	Cartas de recomendación <input type="checkbox"/>
Los cuales deberá presentar a esta oficina a mas tardar el día: _____		
Atentamente,		
<b>Dirección de Recursos Humanos</b>		

Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

## FORMATO 5

### Registro y/o actualización de personal

	Amatitlán, _____ de _____ de _____	<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; width: 80px; margin: auto;">                     FOTOGRAFÍA                 </div>
No. de Empleado: _____		
DATOS PERSONALES		
Nombre Completo: _____		
Sexo: <span style="margin-left: 100px;">Femenino</span> <span style="margin-left: 100px;">Masculino</span>		
Actualmente reside en: _____		
Lugar y fecha de nacimiento: _____ Telefonos: _____		
Profesión: _____ Grado académico: _____		
DPI: _____ No. de afiliación del IGSS: _____		
DATOS FAMILIARES		
En caso de emergencia avisar a: _____ Teléfono: _____		
DATOS LABORALES		
Puesto: _____ Departamento: _____		
Fecha de ingreso: _____ Salario: Q _____		
Tipo de contrato: _____ Jornada Laboral: _____		
Horario de trabajo: _____		
Firma: _____ Vo.Bo. _____		

Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

## FORMATO 6

### Base de datos del personal

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	ID No.	NOMBRE	EDAD	GRADO ACADEMICO	PROFESION	PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE INGRESO	DPI	SUELDO (Q)	DIRECCION Y TELEFONOS
2										
3										
4										
5										
6										

Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

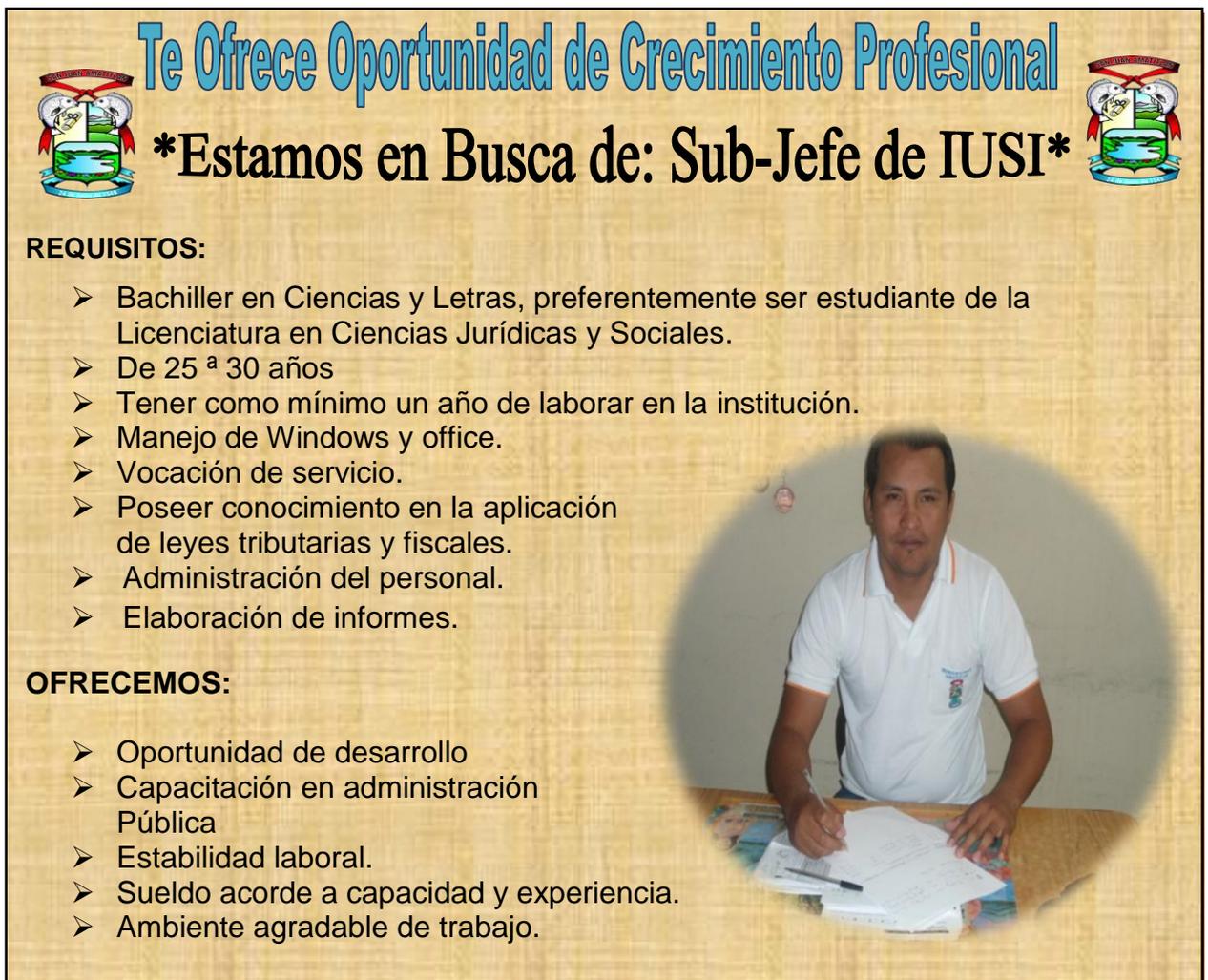
- **Publicación de la plaza vacante**

Una vez haya sido evaluada la requisición de personal, la secretaria, deberá hacer pública la plaza vacante, a través de afiches internos los cuales deben ser elaborados de manera técnica, incluyendo la descripción, requisitos y beneficios del puesto. El siguiente formato es un ejemplo de un afiche interno.

### FORMATO 7

#### Afiche interno

#### Municipalidad de Amatitlán



**Te Ofrece Oportunidad de Crecimiento Profesional**

**\*Estamos en Busca de: Sub-Jefe de IUSI\***

**REQUISITOS:**

- Bachiller en Ciencias y Letras, preferentemente ser estudiante de la Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales.
- De 25<sup>a</sup> 30 años
- Tener como mínimo un año de laborar en la institución.
- Manejo de Windows y office.
- Vocación de servicio.
- Poseer conocimiento en la aplicación de leyes tributarias y fiscales.
- Administración del personal.
- Elaboración de informes.

**OFRECEMOS:**

- Oportunidad de desarrollo
- Capacitación en administración Pública
- Estabilidad laboral.
- Sueldo acorde a capacidad y experiencia.
- Ambiente agradable de trabajo.

Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

La creación y colocación de este afiche tiene un costo adicional para la Municipalidad de Amatitlán, el cual se detalla a continuación.

**CUADRO 6**  
**Costo de aplicación del afiche interno**

Descripción	Frecuencia	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Impresión de afiche a full color, en papel afiche brillante 45 cm x 55</b>	Mientras exista la plaza vacante	6	Q. 35.00	Q. 210.00
<b>Colocación</b>	Un día			Q. 30.00
<b>Total</b>				<b>Q. 240.00</b>

Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

Anunciada la plaza, si existiera una persona interesada, en la plaza deberá notificar a su jefe inmediato y este deberá informarle al gerente de recursos humanos, quien será el encargado de evaluar si el candidato cumple con los requisitos exigidos según el perfil laboral para ser promovido o transferido si el resultado es favorable autoriza la promoción del puesto y si no solicitar otro candidato.

Las principales ventajas del reclutamiento interno:

- Es más económico para la institución, pues evita gastos de anuncios de prensa y honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
- Aprovecha mejor el potencial humano de la institución.
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.

A la vez se debe tomar en cuenta algunas consecuencias de no practicar el reclutamiento interno

- Al no ofrecer oportunidades de progreso dentro de la institución, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus expectativas laborales, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro del colaborador en búsqueda de oportunidades fuera de la institución.
- Puede crear barreras de comunicación entre los colaboradores y conflicto de intereses, ya que al no ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crearse una actitud negativa en los colaboradores que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

Una vez descartada la posibilidad de reclutamiento interno, se manifiesta la necesidad de usar técnicas de reclutamiento externo para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, tomando en cuenta el tipo de institución que es la Municipalidad de Amatlán y por las actividades de servicio que realiza, se le presentan las siguientes técnicas:

**FIGURA 24**

**Técnicas de reclutamiento externo propuestas  
Municipalidad de Amatlán**

Puestos	Técnicas
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiches externos</li> <li>• Anuncios en prensa y diarios del municipio.</li> </ul>
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiches externos</li> <li>• Anuncios de prensa y diarios del municipio.</li> <li>• Recomendación por empleados de la institución.</li> </ul>

**Fuente:** aporte de la investigadora, Enero 2013.

- **Creación y publicación del anuncio externo**

Si la municipalidad no logra ubicar al candidato apropiado con las características del perfil y experiencias que requiere la plaza vacante, se procede a realizar el reclutamiento externo. Dentro de este requerimiento se puede recurrir al anuncio en periódicos. Actualmente, este es el más utilizado,

tiende a ser más costoso pero significativo si se logra obtener a la persona idónea al puesto y retenerla en la institución. Se debe definir a que sector se desea llegar y el tamaño adecuado del anuncio. Normalmente para puestos operativos no es necesario un anuncio muy grande, ya que según las empresas de reclutamiento o de diarios de mayor circulación, como lo es Prensa Libre y diario el metropolitano, se obtienen muy buenos resultados con anuncios pequeños, no así para puestos administrativos, que requieren de cierto tamaño para llamar la atención. Es aconsejable que se tome en cuenta que el anuncio ha de ser claro, conciso, informativo y motivador, y que contenga las características de la técnica ya mencionada.

### **CUADRO 7**

#### **Costo de anuncio para medio escrito**

TAMAÑO	NO. DIAS	MEDIO	DIAS PUBLICACION	SECCIÓN	COSTO
<b>3" * 3"</b>	Uno	Prensa libre	Lunes y/o jueves	Empleos	Q. 700.00
<b>6" * 12"</b>	Uno	Prensa libre	Lunes y/o jueves	Empleos	Q. 1,500.00
<b>3" * 3"</b>	Uno	Metropolitano	Miércoles	Anuncios	Q. 500.00
<b>6" * 12"</b>	Uno	Metropolitano	Miércoles	Anuncios	Q. 900.00

**Fuente:** aporte de la investigadora, Enero 2013.

El costo del anuncio en medio escrito, depende de la entidad, el tamaño y la fecha de publicación. En el diario metropolitano, se puede publicar cualquier día hábil de la semana; su costo depende del tamaño y de la página donde se desea publicar.

Seguidamente se proponen el modelo de anuncio con su respectivo costo para publicarse solo una vez en un periódico los días lunes y /o jueves. El anuncio tiene un costo de Q. 1,500.00 con un tamaño original de 12 cm. De ancho por 15 cm.

## FORMATO 8

Anuncio en medio escrito

Municipalidad de Amatitlán

**LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN ESTA EN BUSCA DE TALENTOS PARA:**

**Sub-Jefe de IUS/**

**\*Esta es tu oportunidad\***



### REQUISITOS:

- Bachiller en Ciencias y Letras, preferentemente ser estudiante de la Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales.
- De 25<sup>a</sup> a 30 años
- Experiencia de 2 años en puesto similares.
- Manejo de Windows y office
- Vocación de servicio
- Poseer conocimiento en la aplicación de leyes tributarias y fiscales.
- Administración del personal.
- Elaboración de informes.

### OFRECEMOS:

- Oportunidad de desarrollo
- Estabilidad laboral.
- Sueldo acorde a experiencia.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Beneficios adicionales y de ley.



**Interesados enviar curriculum y fotografía reciente ha: [reclutaramati@gmail.com](mailto:reclutaramati@gmail.com) y recepción de papelería en el edificio municipal ubicado 5ta. Avenida y 6ta. Calle esquina, antes del xxx de**

Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

Luego del proceso de reclutamiento, se dispondrá de varios candidatos que deseen ocupar la plaza vacante. Estos se podrán preseleccionar a través de la

curricula recibida, cuando se trata de mandos medios, gerentes, entre otros. De todos los aspirantes al puesto, se pueden elegir los que más se consideren que llenan los requisitos, por la información detallada que presentan con respecto a la experiencia y las actividades que han realizado en otros puestos de trabajo, y directamente con la solicitud de empleo, cuando se trata de niveles operativos.

### **3.8. Selección**

Para pasar al proceso de selección se tomarán en cuenta a los candidatos que llenen todos los requisitos y cumplan con los documentos requeridos, según sea el caso. Siendo estos referidos o no. para dar cumplimiento al principio de orientación de la selección, se informará a las personas que califican para el puesto. Asimismo, se debe aprovechar la oportunidad de investigar las habilidades de los aspirantes para que no únicamente se cubra la plaza sino que todas las que estén disponibles.

Este proceso activo mediante el cual se escoge a los candidatos de acuerdo con el perfil del cargo, que se aproxime más en cada uno de los factores necesarios para desempeñar las funciones pertinentes de la mejor manera y con el mayor grado de satisfacción, depende parte del éxito o fracaso de esta fase. Si se atrae la mayor cantidad de candidatos posibles y se selecciona al más adecuado, se contará con personal calificado y apto para desarrollar las labores y alcanzar los objetivos de la institución.

La cantidad de candidatos atraídos, dependerá de la plaza vacante que se desea llenar, y muy elemental, los requisitos que se desean para aplicar a la misma. A continuación se presenta una serie de pasos para realizar una adecuada selección del personal.

**FIGURA 25**

**Proceso de selección del personal**



Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

- **Preparación de solicitud de empleo**

Al momento de preseleccionar a los candidatos por medio del curriculum vitae, la secretaria otorga a estos la solicitud de empleo para que la llenen, misma que debe tener una estructura que permita obtener información clara y específica sobre datos personales, formación académica, experiencia profesional, y conocimientos del solicitante. Esta solicitud debe contener una indicación que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo, también será necesario solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. A continuación se le sugiere un formato perfilado en forma clara y sencilla, para ser empleado para todos los puestos existentes en la institución.

## FORMATO 9

### Solicitud de empleo

#### Municipalidad de Amatitlán

<b>PUESTO QUE SOLICITA:</b> _____ Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma escrita.  NOTA: todos los datos aquí anotados, serán tratados por la institución de forma confidencial.		<b>FECHA:</b> _____ <b>SUELDO DESEADO:</b> _____ <b>SUELDO ASIGNADO:</b> _____
<b>A. DATOS PERSONALES</b>		
Apellidos: _____	Nombres: _____	Edad: _____
Domicilio: _____	Teléfono: _____	Fecha de nacimiento: _____
Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Vive con: <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/>	
Estado civil:		
Soltero <input type="checkbox"/> Casado: <input type="checkbox"/> Unido: <input type="checkbox"/> Viudo: <input type="checkbox"/>		
Personas que dependen de usted:		
Cónyuge <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		
<b>B. DOCUMENTACION</b>		
Fotocopia de DPI	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Posee tarjeta de afiliación IGSS	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Numero de Nit: _____		
<b>C. DATOS LABORALES</b>		
Nombre y dirección del último lugar de trabajo: _____		
Teléfono: _____ Nombre de su jefe Inmediato: _____		
Puesto que desempeño: _____		
Fecha de ingreso: _____ Fecha de retiro: _____		
Motivo del retiro: _____		
<b>D. ESCOLARIDAD</b>		
Estudios terminados (titulo o diploma): _____		
Establecimiento: _____		
Estudia actualmente: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
Idiomas que habla: _____		
<b>E. INFORMACION SOCIOECONOMICO</b>		
¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? _____		
¿Su casa es? Propia <input type="checkbox"/> Alquila <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>		
Pretensión salarial mínima mensual Q. _____		
¿Recibe otro ingreso a parte de su trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
<b>F. REFERENCIAS PERSONALES (No familiares)</b>		
Nombres completos	Teléfonos	Dirección
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Fuente: aporte de la investigadora, Enero 2013.

- **Preparación de la entrevista**

El entrevistador debe conocer tanto los requisitos necesarios para cubrir el cargo como las características que debe poseer el candidato a la plaza, de lo contrario no será fácil la obtención de información. Por tal motivo se le presenta a continuación el formato de entrevista.

### FORMATO 10

#### Formato de entrevista

DATOS GENERALES					
NOMBRE:					
SEXO:			EDAD:		
OCUPACION:					
ESTADO CIVIL:					
TIENE HIJOS:		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Puntualidad					
Presentación personal					
Expresión verbal y gestual (claridad al expresarse)					
Interacción durante la entrevista					
¿Con quién vive?					
¿Conocía a la institución?					
¿Por qué razón se presenta para este puesto?					
¿Tiene planes de seguir estudiando?					
¿Qué conoce sobre la institución?					
¿Por qué desea trabajar en la institución?					
¿Cuál es su experiencia laboral?					
¿Le gusta trabajar en grupo?					
¿Por qué dejó el trabajo anterior?					
¿Cuál es su principal debilidad?					
¿Cuál su principal fortaleza?					
¿Cuáles son sus expectativas laborales?					
¿Cuánto es su aspiración salarial?					
¿Cuáles han sido sus mayores logros?					
¿Cómo se define?					

**Fuente:** aporte de la investigadora, Enero 2013.

- **Preparar el ambiente**

Tanto el ambiente físico como psicológico influyen para obtener una entrevista exitosa. El espacio físico debe ser confortable, de preferencia con temas orientados al área de aplicación de la plaza, el entrevistador debe crear un ambiente agradable y cordial para el candidato, evitar largos periodos de espera, lo cual tiende a crear tensión, de igual forma el entrevistado deberá evitar las llegadas tardes, la primera impresión dice mucho. Un saludo cordial será la pauta para romper el hielo.

- **Desarrollo de la entrevista**

Se refiere al intercambio de información, resultado de las preguntas dirigidas por el entrevistador y las respuestas del entrevistado. Se recomienda realizar una entrevista mixta, es decir que ambas partes formulen preguntas y por ende respuesta, creando un ambiente más agradable, obteniendo resultados más positivos.

- **Cierre de la entrevista**

Habiendo recopilado la información, corresponde al entrevistador dar la señal que la entrevista ha finalizado, teniendo cuidado de evitar los cierres precipitados o violentos.

- **Evaluación del candidato**

Al hacer anotaciones durante la entrevista, el entrevistador tiene que ser muy cuidadoso para no crear desconfianza en el entrevistado, de lo contrario se recomienda hacer las anotaciones tan pronto termine la entrevista para evitar pérdida de información que le permitirá tomar la decisión final. En términos generales toda selección debe cumplir como mínimo los siguientes requisitos:

- Debe ser objetiva para evitar elecciones por simpatía o afinidad que conlleve a la pérdida de tiempo y/o de recursos.
- Solicitud de los documentos de identificación. Como antecedentes penales, policíacos y documento personal de identificación.
- La entrevista como complemento a la información obtenida en la solicitud.
- Verificar los datos obtenidos en la solicitud.

- **Análisis y decisión final**

Seguidamente, el jefe del departamento solicitante y el gerente de recursos humanos en conjunto evaluarán los resultados obtenidos en los siguientes factores: entrevista inicial, se le asignará el porcentaje en base a la calificación obtenida en el reporte de la misma; pruebas de conocimientos, deberá darle el porcentaje según calificación que obtenga el aspirante; verificación de referencias la cual se calificará según comprobación de los datos otorgados por el postulante (mientras más veracidad exista en los datos mayor será la calificación). En el factor de entrevista final, será el jefe del departamento donde surgió la plaza, el encargado de calificar según las respuestas y actitud presentadas por el aspirante. Seguidamente se propone el siguiente cuadro de evaluación.

**CUADRO 8**  
**Evaluación Final**  
**Municipalidad de Amatitlán**

	FACTORES A CALIFICAR				TOTAL
	Entrevista inicial	Pruebas de conocimientos	Verificación de referencias	Entrevista final	
<b>VALOR %</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>CANDIDATO</b>					
Conclusiones:					
Recomendaciones:					

**Fuente:** aporte de la investigadora, Julio 2013.

### 3.9. Contratación de personal

Si el candidato seleccionado a ocupar la plaza, es un empleado interno, puede otorgarse una carta de notificación con referencia al nuevo puesto con las indicaciones de fecha de inicio de la plaza, ubicación de la plaza, nuevo salario y cambio de jefe inmediato. Si el seleccionado es nuevo en la empresa deben quedar claros los aspectos de horario, salario, obligaciones a las que queda sujeto y derechos de que gozará como nuevo integrante en la institución. Esto se formaliza en el contrato individual de trabajo proporcionado por el gerente de recursos humanos.

## FIGURA 26

### Contrato Municipalidad de Amatitlán



CONTRATO ADMINISTRATIVO NUMERO 029-125-2013. En el

Municipio de Amatitlán, departamento de Guatemala, el dieciséis (16) de Enero del año dos mil trece (2013). **NOSOTROS:** Por una parte **MARIO NEFTALI BARRIOS ROSAL** de sesenta y dos (62) años de edad, casado, guatemalteco, con domicilio en el departamento de Guatemala, identificado con el Documento Personal de Identificación número Un mil seiscientos ochenta y ocho veintiún mil cincuenta y dos cero novecientos veinte (1688 21052 0920), extendida por el RENAP, Guatemala; actuó en mi calidad de Director de la Oficina de Recursos Humanos, de la Municipalidad de Amatitlán, del Departamento de Guatemala, calidad que acredito por medio de la Resolución de nombramiento del cargo, contenida en el libro número uno (1) de hojas móviles de Resoluciones de Alcaldía de nombramientos, número de resolución veintinueve guión dos mil doce (21-2012), además del Acta de nombramiento de Cargo contenida en el Libro de Actas Generales de la Dirección de Recursos Humanos número cero dos guión dos mil doce (02-2012) de fecha dos de noviembre del año dos mil doce (02-11-2012), y; con la resolución número cero dos guión dos mil trece (02-2013) de fecha dos de enero del año dos mil trece (02-01-2013) contenida en el libro número dos (2) de hojas móviles de resoluciones de Alcaldía en la que resuelve que a partir de esa fecha autorizar y delegar al Director de Recursos Humanos la suscripción y firma de los contratos administrativos de servicios técnicos o profesionales del personal que presta sus servicios para la Municipalidad; adicionalmente, señalo como lugar para recibir notificaciones y/o citaciones la quinta avenida y sexta calle, esquina, del municipio de Amatitlán de departamento de Guatemala, lugar que ocupa el edificio central de la Municipalidad de Amatitlán del Departamento de Guatemala; y por otra parte la señora **MARIELA NOEMI SANCHEZ GUZMAN DE ORELLANA**, de treinta y cuatro (34) años de edad, casada, guatemalteca, Secretaria Bilingüe, con la cedula de vecindad número de orden A guión uno (A-1) y de registro treinta y nueve mil novecientos setenta (39,970) extendida alcalde municipal de Amatitlán, del departamento de Guatemala, actuó en nombre propio y señalo notificaciones y citaciones la casa ubicada en la tercera (3ª.) avenida tres guión cero cuatro (3-04) Colonia Mi Ilusión uno (1) Amatitlán. En lo sucesivo ambos otorgantes nos denominaremos como "La Municipalidad" y "El Contratista" respectivamente. Tenemos a la vista la documentación relacionada y ambos otorgantes manifestamos hallarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y que la representación que ejercita es amplia y suficiente de acuerdo a la Ley para la celebración del presente **CONTRATO DE SERVICIOS TECNICOS**, conforme a las

PBX: 6643-8383 \* Telefax: 6633-1906

5ta. Ave. y 6ta. Calle esquina. Amatitlán

**Trabajamos  
para Servirle**

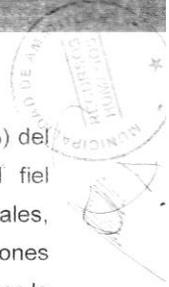


## Municipalidad de Amatitlán Departamento de Guatemala.

cláusulas siguientes: **PRIMERA: BASE LEGAL.** El presente contrato se suscribe con fundamento en lo que para el efecto determinan los artículos cuarenta y cuatro (44) numeral uno (1) sub-numeral uno punto nueve (1.9) cuarenta y siete (47) y cuarenta y nueve (49) de la Ley de Contrataciones del Estado Decreto Número cincuenta y siete guión noventa y dos (57-92) del Congreso de la República de Guatemala; Normas Segunda y Octava (II y VIII) de la Circular Conjunta emitida por el Ministerio de Finanzas Públicas, la Contraloría General de Cuentas y la Oficina Nacional de Servicio Civil, de fecha dos (2) de enero de mil novecientos noventa y siete ( 1997). **SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO:** "El Contratista" se compromete a prestar sus Servicios Técnicos a "La Municipalidad" , en todas las actividades del área **De Educación** , desempeñando el puesto de **Apoyo Secretarial en la Supervisión Educativa**, en el departamento de **Cultura, Educación y Salud** esta Municipalidad, de conformidad con las disposiciones legales, técnicas y administrativas que para el efecto deben aplicarse en la citada área. "El Contratista" se obliga a realizar las funciones que "La Municipalidad" le asigne y cualquier otra actividad relacionada con su especialidad. **TERCERA: VALOR DEL CONTRATO:** "La Municipalidad" se compromete a pagarle a "El Contratista" en concepto de honorarios la cantidad de Dieciséis mil quetzales (Q.16,000.00) por el valor total del presente contrato, cantidad que incluye el Impuesto al Valor Agregado -IVA- que serán cubiertos a través del **COMPROBANTE UNICO DE REGISTRO "CUR"** en forma mensual mediante diez (10) pagos; un (01) pago de Un mil seiscientos quetzales (Q.1,600.00) del dieciséis (16) de Enero al quince (15) de Febrero y nueve (09) pagos de Un mil seiscientos quetzales (Q.1,600.00) cada uno a partir del dieciséis (16) de febrero del año dos mil trece (2013). Cada pago se hará en efectivo contra entrega de facturas legales que presente "El Contratista", acompañadas del informe que demuestre el avance de las actividades que realice por la prestación de los servicios contratados a satisfacción de "La Municipalidad". Así mismo, "El Contratista" se obliga a presentar un informe final al quince (15) de noviembre del año dos mil trece (2013) del trabajo encomendado. **CUARTA: PLAZO.** El plazo del presente contrato será de diez (10) meses que comprende del dieciséis (16) de Enero al quince (15) de noviembre del año dos mil trece (2013). En el pago se incluye el Impuesto al Valor Agregado -IVA-. Los honorarios serán cubiertos con cargo a la partida presupuestaria número cero veintinueve (029), del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Municipalidad vigente. **QUINTA: FIANZA DE CUMPLIMIENTO:** Previo A la aprobación del presente contrato "El Contratista" deberá constituir a favor y entera satisfacción de



## Municipalidad de Amatitlán Departamento de Guatemala.



**“La Municipalidad”** una fianza equivalente al diez por ciento (10%) del valor total de los servicios contratados, la cual garantizará el fiel cumplimiento de todas y cada una de sus obligaciones contractuales, calculándose la parte incumplida en una de sus obligaciones contractuales en proporción al monto de los servicios contratados, lo que podrá ser la audiencia sin que presente ninguna oposición **“La Municipalidad”**, sin más trámite anteriormente ordenará el requerimiento respectivo. La fianza estará vigente hasta que **“La Municipalidad”** otorgue Finiquito de este contrato. Así mismo la fianza de cumplimiento deberá contener expresamente sin ninguna condición que la modifique, el compromiso del pago que asume la Institución Afianzadora y la vigencia de dicha Póliza.

**SEXTA: DISPOSICIONES GENERALES.** Forman parte del presente contrato y quedan incorporados a él, toda la documentación que se produzca hasta el otorgamiento del finiquito recíproco entre las partes, además **“El Contratista”** se compromete a desarrollar sus actividades en esta Municipalidad, en su oficina, en las Instituciones o lugares que sean necesarios según sea el caso y deberá aceptar que en cualquier momento **“La Municipalidad”** inspeccione los servicios y demás actividades que realice.

**SEPTIMA: PROHIBICIONES:** A **“El Contratista”** le queda prohibido ceder los derechos provenientes del presente contrato, así como proporcionar información a terceros sobre los asuntos que son de su conocimiento como resultado de los servicios que presta.

**OCTAVA: OTRAS CONDICIONES.** A) Los documentos e informes que se originen de este contrato serán propiedad exclusiva del Estado de Guatemala, sin perjuicio de las atribuciones que en esta materia corresponden a **“La Municipalidad”**; b) Los servicios que prestará **“El Contratista”**, serán de carácter técnico y no tendrá derecho a las prestaciones de carácter laboral que la Ley otorga a los servidores públicos por cuanto la retribución acordada no tienen la calidad de sueldo o salario por desempeñar un puesto, empleo o cargo público, si no que de honorarios por servicios técnicos, tal como se estipula en las normas Segunda y Octava ( II y VIII) de la Circular Conjunta del Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas y Oficina Nacional de Servicio Civil, de fecha dos (2) de enero de mil novecientos noventa y siete (1997).

**NOVENA: DECLARACIÓN JURADA.** **“El Contratista”** declara solemnemente bajo juramento, de no estar comprendido en las prohibiciones contenidas en el artículo ochenta (80) de la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número cincuenta y siete guión noventa y dos (57-92) del Congreso de la República. **DECIMA: INFORMES**

PBX: 6643-8383 \*Telefax: 6633-1906

5ta. Ave. y 6ta. Calle esquina. Amatitlán

**Trabajamos  
para Servirle**



"El Contratista" queda obligado a rendir los informes que le solicite "La Municipalidad" cuando esta lo considere necesario, los cuales serán evaluados por "La Alcaldía" o por el funcionario o empleado que para el efecto esta designe. **DECIMA PRIMERA: SUJECION A**

**LAS LEYES DE LA REPUBLICA Y CONTROVERSIAS.** Las controversias que surjan relativas al cumplimiento, interpretación, aplicación y efectos del presente contrato, se resolverán con carácter conciliatorio y en caso de no llegarse a un acuerdo se someterán a la jurisdicción del Tribunal de lo Contencioso Administrativo. Para el cumplimiento de las obligaciones provenientes del presente contrato, "El Contratista" renuncia al fuero de su domicilio y se somete a los Tribunales de Justicia que "La Municipalidad" elija, señalando para recibir notificaciones o citaciones la dirección relacionada en este instrumento, teniendo como válidas y bien hechas las notificaciones que allí se le hagan. **DECIMA SEGUNDA: TERMINACIÓN DE**

**CONTRATO.** "La Municipalidad" sin responsabilidad de su parte podrá dar por terminado unilateralmente el presente contrato por las causas siguientes: a) En caso de que se descubriera falsedad en la Declaración Jurada relacionada en la cláusula Novena de este contrato; b) Por incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de "El Contratista", c) En caso de evidente negligencia de "El Contratista" en la prestación de los servicios contratados; d) Si se le embargaran cantidades monetarias que debieren pagársele por los servicios aquí contratados, siempre que impidan cumplir con sus obligaciones; e) Si así convinieren los intereses de la Municipalidad; f) Por caso fortuito o fuerza mayor, que impidan a cualquiera de las partes cumplir con sus obligaciones; y g) Por vencimiento del plazo. En cualquiera de los casos, "El Contratista", no podrá reclamar ninguna cantidad de dinero en concepto de daños o perjuicios ni prestaciones de carácter laboral. **DECIMA**

**TERCERA: IMPUESTOS Y RETENCIONES.** Cada pago en los honorarios que fueron convenidos en la cláusula Tercera del presente contrato, está afectos a los descuentos que establece la Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA- Y La Ley del Impuesto Sobre la Renta -ISR-. **DECIMA CUARTA: APROBACIÓN.** Para que el presente contrato surta sus efectos legales y obligue a las partes deberá ser aprobado de conformidad con la Ley, según lo dispuesto en el artículo cuarenta y ocho (48) de la Ley de Contrataciones del estado, Decreto Número cincuenta y siete guión noventa y dos (57-92) del Congreso de la República. **DECIMA QUINTA: ACEPTACION DEL CONTRATO.**

En los términos y condiciones estipuladas "La Municipalidad" y "El Contratista"

PBX: 6643-8383 \*Telefax: 6633-1906

5ta. Ave. y 6ta. Calle esquina. Amatitlán

**Trabajamos  
para Servirte**

**Municipalidad de Amatitlán  
Departamento de Guatemala.**



aceptamos el presente contrato, el que leído íntegramente y enterados de su contenido, objeto, validez y efectos legales, lo ratificamos aceptamos y firmamos en cinco (5) hojas de papel membretado de la Municipalidad impresas de un solo lado.

  
Vo.Bo. Mario Neftali Barrios Rosal  
Director de Recursos Humanos



Mariela Noemi Sánchez Guzmán de Orellana  
Secretaria de Apoyo en Supervisión

ANULADO  
ANULADO

PBX: 6643-8383 \*Telefax: 6633-1906

5ta. Ave. y 6ta. Calle esquina. Amatitlán

**Trabajamos  
para Servirle**

Fuente: Aportación del Gerente de Recursos Humanos, Municipalidad de Amatitlán, Enero 2013.

### **3.10. Inducción del personal**

Debe familiarizarse el empleado con la institución, independientemente del tamaño de la institución. A continuación se describen los aspectos que se deben presentar al trabajador de nuevo ingreso, con el propósito de hacerlos de su conocimiento y se pueda incorporar adecuada y rápidamente a sus labores:

#### **A. Aspectos organizacionales: presentación de las generalidades de la Institución**

- Historia, misión, visión, objetivos y políticas.
- Estructura organizacional.
- Servicios que ofrece.
- Distribución física de la institución y lugar de trabajo donde se ubicará el nuevo empleado.

#### **B. Beneficios: descripción de los beneficios que ofrece la empresa.**

- Compensación y prestaciones laborales.
- Beneficios sociales.

#### **C. Relaciones laborales: presentación del nuevo colaborador**

- Presentación con sus superiores.
- Presentación con sus subalternos.

#### **D. Puesto de trabajo: descripción de los aspectos específicos de su cargo.**

- Responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Descripción clara de las tareas a ejecutar.
- Metas y resultados que debe alcanzar.

Es el jefe inmediato quien entrará ya en materia con el inducido. Lo cual puede hacerse a través de:

- **Manual de inducción:** Por medio de este se le informa al nuevo colaborador sobre la historia de la institución, forma de organización, horarios, formas de pago, servicios al empleado, ubicarlo en su área de trabajo, indicarle la relación que tendrá con los demás departamentos de la institución, brindarle todo el equipo y herramientas necesarias para la realización de sus tareas asignadas, entre otros. Se debe hacer entrega del manual de inducción y la respectiva descripción técnica del puesto al nuevo colaborador. Dicho manual crea una mejor imagen de la institución y contribuye a la familiarización del empleado.

De acuerdo al diagnóstico realizado con respecto a determinar las causas que han estado provocando el incremento del índice de rotación de personal, que significa la inestabilidad laboral de los empleados; es necesario que en la municipalidad de Amatlán se elaboren el manual de inducción a la institución, el cual actualmente carece la misma y que se considera permitirán a los colaboradores conocer la realidad del sistema de trabajo que se desarrolla, lo que ayudará a que ellos estén mejor familiarizados e identificados con la misma y en consecuencia se mantengan estables.

Los elementos principales que se sugiere debe contener el manual de inducción son: bienvenida, misión, visión, antecedentes históricos, objetivos, valores, servicios que ofrece, organización, funciones de acuerdo a cada sección o a nivel general de operación y orientaciones generales, derechos, medidas disciplinarias, normas de seguridad e higiene en el trabajo, generalidades de las condiciones de trabajo y reglamento de asistencia y puntualidad.

El reglamento interno de trabajo debe entregarse al trabajador a cuatro o cinco días de la inducción, con el objeto de precisar y regular las normas que obligadamente se deben sujetar; tanto el patrono, como él. Ya que todo

empresario que ocupe permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborarlo y ponerlo en vigor.

La inducción para que sea exitosa debe de ser planificada en conjunto, ejecutada en equipo, actualizada y se debe hacer uso de la tecnología audiovisual como: el programa power point con retroproyector, cañonera, u otro que contribuya a dar una mejor imagen de la empresa y a familiarizar el empleado con la misma. Debido a que no se encontró documento alguno, a continuación se presenta el manual de inducción que será de mucha ayuda en cuestiones de presentación y orientación para el nuevo colaborador, el tiempo de duración puede variar de uno a cinco días, determinando de que actividades realizará el personal a inducir.



PROCESO DE  
ADMINISTRAR  
AL PERSONAL

MANUAL DE INDUCCION



## **1. Bienvenida**

En nombre de la Municipalidad de Amatitlán, le damos la más grata de las bienvenidas, hoy que se incorpora a nuestro selecto grupo de trabajo, llega en un momento de gran trascendencia para el municipio, y en un momento de transformación, de grandes retos en la que su presencia y participación es muy importante.

Recuerde que tenemos el compromiso de prestar más y mejores servicios a los vecinos, a convertirnos en ejemplo de eficiencia y honestidad. Toda vez que tenemos una misión importante para el futuro de nuestro municipio. Este objetivo sólo podemos lograrlo con su voluntad, entusiasmo e inteligencia, usted es la parte más importante de la Municipalidad, la verdadera fuerza y el motor del cambio.

Como un equipo único de trabajo al que pertenecemos, estoy comprometido a brindarle todo el apoyo que esté a mi alcance, para que pueda dar lo mejor de usted. Razón por la cual le pido a que comparta nuestros ideales, nuestra visión y si así fuera, desde hoy usted y yo hemos hechos un pacto y somos parte de la misma misión.

Atentamente,

---

Alcalde Municipal  
Mainor Orellana

## **2. Nuestra Misión**

Somos una institución pública autónoma que vela por el desarrollo de las comunidades de la localidad, a través de la administración de los fondos municipales, la prestación de servicios públicos y la coordinación de la ejecución de proyectos de infraestructura, encaminados a mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la población.

## **3. Nuestra Visión**

Ser la Municipalidad líder capaz de llevar a cabo la administración pública, adecuando los sistemas y procedimientos de trabajo y otorgando las prioridades a los proyectos que viabilicen el crecimiento económico y social del municipio, contando con el personal adecuado para promover el desarrollo del municipio a través de la coordinación y administración efectiva de los recursos disponibles en función de las demandas de la población.

## **4. Antecedentes Históricos**

La situación política de Amatitlán ha dependido de los diferentes nombramientos que se le han dado, el 9 de septiembre de 1839 es decretado como departamento y deben sus autoridades tomar las mismas denominaciones que eran utilizadas en los otros departamentos. El 2 de mayo de 1935 el presidente Ubico dispone la supresión del departamento de Amatitlán mediante decreto 2081, desde entonces la ciudad de Amatitlán ha permanecido en la categoría de Municipio, para darle mejor servicio al ciudadano es fundada la Municipalidad de Amatitlán y es a partir de esa fecha fueron dirigidos por sus autoridades. Dicha institución es una corporación autónoma que ejerce las funciones que les señala la constitución política de la República de Guatemala y el Código Municipal. Sus funciones son: los servicios públicos, planificación urbana y otras series de actividades administrativas que desarrolla dentro de su jurisdicción territorial mejorando las condiciones de vida de los amatitlanecos, el actual alcalde

municipal reelecto es el Señor Mainor Guillermo Orellana Mazariegos, candidato del partido Patriota. En la institución laboran 396 personas que se encuentran divididas entre las oficinas del edificio municipal y los trabajadores de campo, así como también existen 6 dependencias que se encuentran distribuidos en el municipio fuera de las oficinas centrales.

## 5. Nuestros Objetivos

**Promover y regular el desarrollo de actividades culturales y deportivas, involucrando la participación de los habitantes y de otras entidades.**

**Alcanzar el desarrollo humano integral en todo el municipio, sin distinción de grupo étnico, religioso, político o de género, mediante la óptima administración de los recursos.**

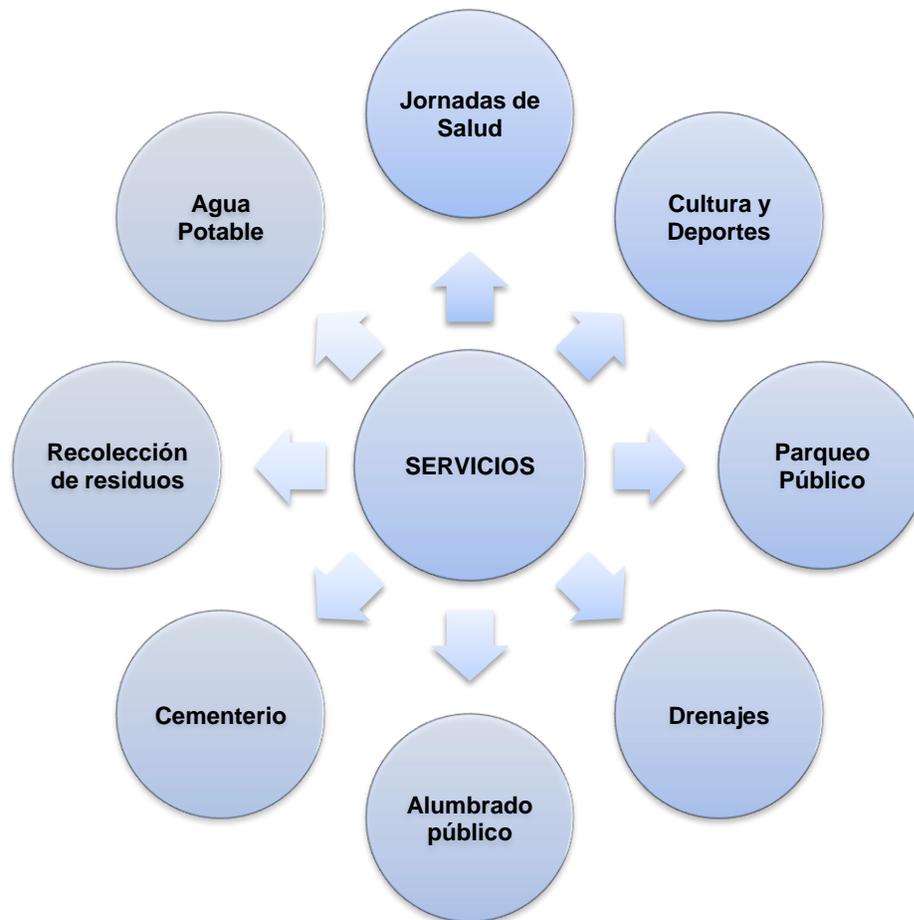
**Atender a todos los vecinos del municipio, en la demanda de servicios básicos para sus comunidades.**

**Obtener el desarrollo social y económico mediante la formulación elaboración y ejecución de proyectos en beneficio social.**

## 6. Nuestros Valores



## 7. Servicios



## 8. Organización

La municipalidad de Amatlán cuenta con 24 departamentos distribuidos en el edificio municipal y dependencias fuera del mismo. Dentro de este manual se hará mención de los departamentos más destacados de la organización estos son:

❖ **Departamento de cultura, educación y salud (CES):** tres áreas de servicio y actividad humana integran el departamento **CES** de la municipalidad de Amatlán, cultura, educación y salud, en atención de las necesidades de los vecinos del municipio y el desarrollo para las diferentes actividades programadas durante el año. En el área de cultura su función principal es la permanencia de

tradiciones, las manifestaciones de su devoción cristiana y una identidad que caracteriza al municipio. Dentro del área de educación se proveen los medios para dignificar la educación con proyectos para la construcción, modernización y mejoramiento de los establecimientos públicos de las zonas urbanas y rurales del municipio. Por último el área de salud provee de jornadas médicas y oftalmológicas a los habitantes de escasos recursos o que radican en zonas alejadas al casco urbano, así como proporcionar víveres a las familias que padecen desnutrición.

❖ **Departamento de área urbana y rural:** su función es mantener lazos de unidad y comunicación entre alcaldes auxiliares, coordinadores de los consejos comunitarios de desarrollo (**COCODES**) y el alcalde municipal, para el cumplimiento de objetivos y proyectos para el desarrollo de todas las áreas del municipio.

❖ **Departamento de servicios públicos:** Se encarga de atender y satisfacer las necesidades de los vecinos relacionados con los servicios públicos que presta la municipalidad, es el ente coordinador de la institución encargado de controlar eficazmente todos los trámites relacionados con el área de: transporte, mercados, parques, cementerio, playa pública del lago, así como lo referente a espacios publicitarios a través de vallas, mantas y rótulos.

❖ **Departamento de recursos humanos:** su función es dotar a la municipalidad de los recursos humanos idóneos, crear, mantener y desarrollar equipos de trabajadores municipales, que posean habilidades y técnicas profesionales, así como la motivación necesaria para cumplir con los planes y objetivos de la institución, proveyendo a los servidores públicos un ambiente organizacional y laboral agradable.

❖ **Secretaría de obras sociales de la esposa del alcalde (SOSEA):** Esta dependencia surge para proporcionar ayuda social a los amatitlanecos vulnerables por su condición de edad, género, discapacidad y pobreza.

- ❖ **Oficina municipal de la mujer (OMM):** responde a la problemática social de las mujeres desarrollando a través de programas especiales las potencialidades de las féminas del municipio. La oficina promueve talleres de capacitación para mejorar su situación económica, social, emocional y productiva en igualdad de condición y género.
- ❖ **Secretaría de deportes:** apoya a los deportistas amatitlanecos mediante asesoría técnica, infraestructura, implementación deportiva y premiación en eventos deportivos con reconocimientos, los cuales son brindados por la institución.
- ❖ **Departamento de informática:** administrar a través de los medios tecnológicos con que cuenta la institución, la integración de nuevos e idóneos equipos y optimizar las funciones administrativas e informativas, necesarias en el desarrollo de las funciones institucionales.
- ❖ **Juzgado de asuntos municipales:** brinda asesoría al vecino amatitlaneco, encausando cada queja y/o denuncia que afecte su entorno, así como a los intereses municipales, que estos conflictos representen.
- ❖ **Policía municipal de tránsito y juzgado de tránsito:** Su función es velar el ordenamiento vehicular manteniendo vigilancia vial para garantizar la seguridad peatonal. Administrar lo concerniente al tránsito, transmitiendo una renovada cultura de cordialidad vial entre conductor y peatón.
- ❖ **Departamento de obras y drenajes:** su función es resolver eficiente y puntualmente inconvenientes relacionados con las obras que incluyen: reparaciones e implementación de nuevos proyectos en sistemas de saneamiento ambiental (drenajes, encausado de aguas negras y pluviales en el municipio).
- ❖ **Gerencia de la municipalidad de Amatitlán:** La gerencia municipal gestiona y tramita los Acuerdos, Resoluciones y otras disposiciones que emanan directamente de este órgano colegiado o de autoridad competente con previa notificación.

- ❖ **Departamentos de cobros:** es el encargado de efectuar y enviar información a negocios, empresas y escuelas para que estos realicen el listado para descuentos del impuesto a los trabajadores. Esto de acuerdo con la ley para el Boleto de Ornato.
- ❖ **Policía Municipal:** mantiene el orden y vigilancia dentro y fuera del Edificio Municipal, así como trabajar por la seguridad del personal que labora en las instalaciones municipales.
- ❖ **Departamento de aguas:** es el encargado de dar mantenimiento continuo a los pozos de agua, reparación de tuberías, limpieza de contadores de agua, reconexiones de agua, cambio de llave de compuerta y nuevas conexiones de agua en la ciudad de Amatitlán y colonias periféricas.
- ❖ **Departamento de medio ambiente:** se enfatiza en cuidar el medio ambiente primordialmente en áreas turísticas, deportivas y recreativas, evitando con acciones efectivas la deforestación ilegal de los espacios verdes del municipio.
- ❖ **Dirección de impuesto único sobre inmuebles (IUSI):** actualización para la base de datos existentes, con el objetivo de contar con el cien por ciento de informes sobre inmuebles existentes y suscritos en el municipio.
- ❖ **Departamento de transporte:** brindar apoyo para el transporte efectivo en el cumplimiento de tareas específicas efectuadas por las diversas dependencias de la municipalidad.
- ❖ **Secretaría municipal:** su función principal es la elaboración y custodia de los libros de actas de sesiones de consejo municipal, matrimonios municipales, registro de cementerio general, así como la elaboración de resoluciones de entrega de órdenes a los hijos distinguidos de Amatitlán, atención al vecino siempre con el compromiso de trabajar para servirle, a demás tiene a su cargo la oficina de libre acceso a la información.
- ❖ **Alcaldía municipal:** su propósito es contribuir a forjar una nueva actitud social, basada en los verdaderos principios y valores fundamentales que se estructuran en el seno de la conciencia social y que ha de contener un urgente y

necesario desafío para la verdadera transformación en el ámbito de nuestra sociedad, correspondiendo entonces al actual y principal administrador público de esta comunidad el de reforzar con conciencia y con acción todo emprendimiento de servicio, colaboración y buena voluntad para poder inclinar la balanza hacia una mejor sociedad.

## 9. En lo que creemos

Las principales creencias que ha hecho de la Municipalidad de Amatitlán, un lugar de desarrollo y aprendizaje continuo son:

**El trato justo y digno del trabajador.**

**El esfuerzo personal como principio de superación.**

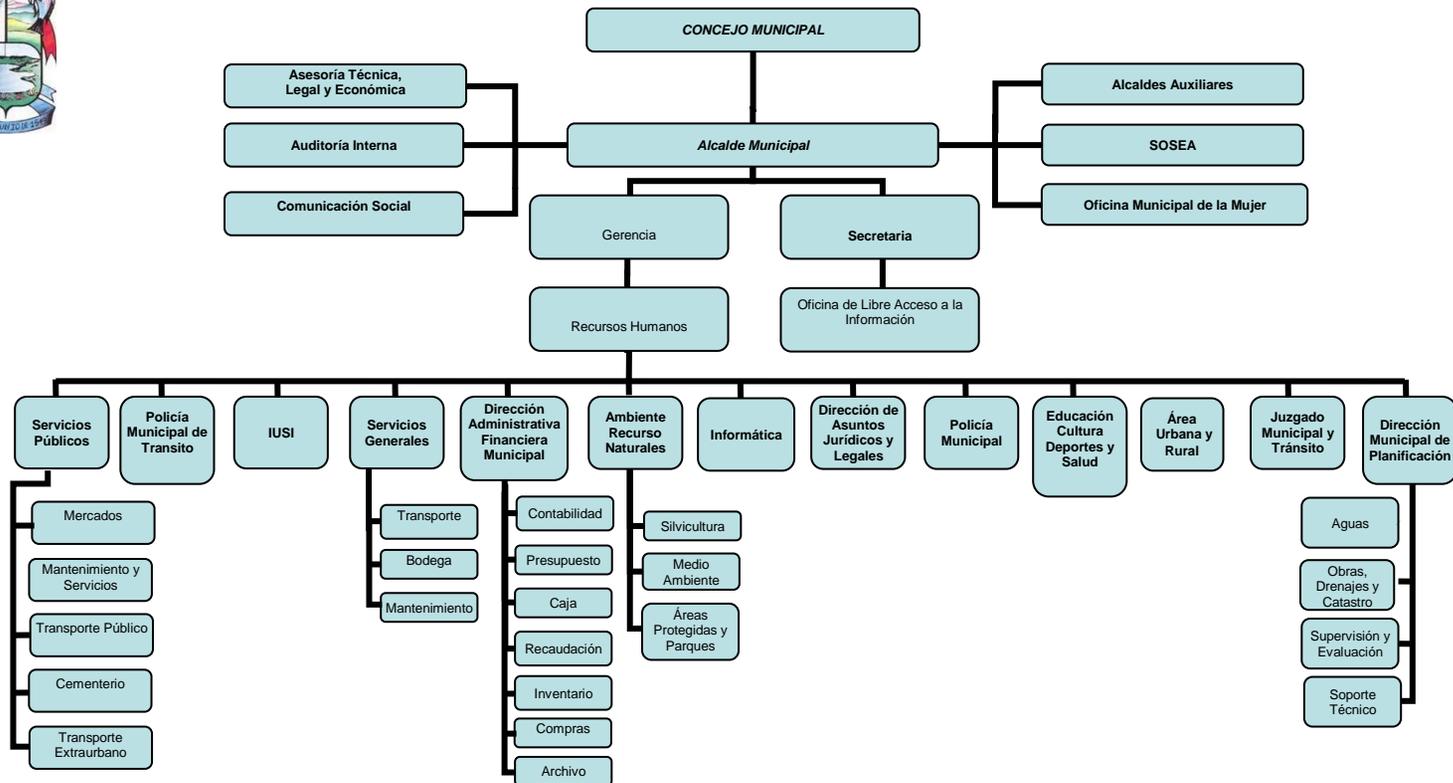
**Libertad y responsabilidad individual y colectiva.**

**Mejorar la atención hacia el vecino, por ser la razón de ser de la Municipalidad.**

**La excelencia de nuestros servicios.**

A continuación se presenta la estructura organizacional actual de la institución.

## MUNICIPALIDAD DE AMATITLAN “ORGANIGRAMA ACTUAL DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD”



## 10. Lo que esperamos de usted

La Municipalidad de Amatitlán departamento de Amatitlán, espera que sus funcionarios y empleados laboren con:



## 11. Derechos

- ✓ Tener conocimiento de las calificaciones periódicas de sus servicios.
- ✓ El colaborador que sea despedido, tiene derecho a la indemnización, en caso que reingresare al servicio público la misma será suspendida. Quedan excluidos los servidores públicos que puedan acogerse a la pensión o jubilación.
- ✓ Recibir un subsidio familiar cuando las condiciones fiscales lo permitan de conformidad con la ley respectiva.
- ✓ Recibir un salario justo que le permita una existencia decorosa, de acuerdo a las funciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal.
- ✓ Las asociaciones formadas por los servidores públicos no pueden participar en actividades políticas.

## **12. Nuestras medidas disciplinarias**

### **12.1. Obligaciones.**

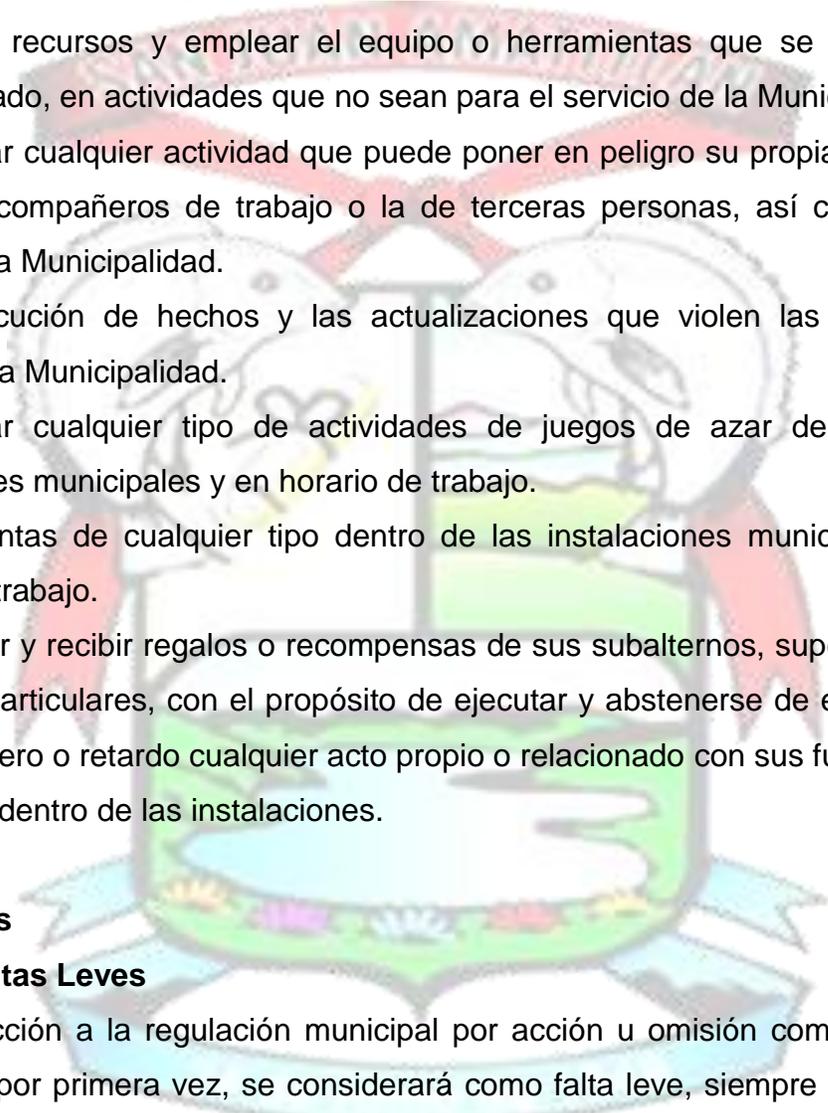
Todo trabajador municipal además de estar obligado a cumplir con las normas estipuladas en la Ley de Servicio Municipal y otras leyes aplicables, le corresponde:

- ✓ Velar porque se cumplan las normas y reglamentos emitidos por las autoridades municipales.
- ✓ Respetar y hacer que se cumplan los horarios de trabajo establecidos.
- ✓ En caso de inasistencia o demora en el cumplimiento de los honorarios de trabajo, se debe dar aviso al jefe inmediato o en su caso al Encargado de Recursos Humanos.
- ✓ La solicitud de permiso deberá hacerse por escrito, con la debida anticipación y en horas hábiles con la finalidad de obtener respuesta de autorización.
- ✓ Mantener actualizado su récord de servicio, por lo que todo cambio de domicilio, datos generales de estudio, deberán ser reportados al encargado de Recursos Humanos.
- ✓ Para efectos de terminación de relaciones laborales, debe presentar por escrito y con un mínimo de quince días de anticipación, su carta de renuncia.
- ✓ Resguardar el mobiliario y equipo que le sean dados en custodia y que deberá figurar en su tarjeta de responsabilidad o vale de inventario cargando a su nombre.

### **12.2. Prohibiciones.**

Todo trabajador municipal tiene prohibido además de las normas estipuladas en la Ley de Servicio Municipal y Código de Trabajo, lo siguiente:

- ✓ Suspender o abandonar sus labores sin autorización o justificación alguna.
- ✓ Presentarse a sus labores en estado de ebriedad o bajo los efectos de estupefacientes.

- 
- ✓ Portar armas de cualquier tipo dentro de las instalaciones de la Municipalidad, salvo en aquellos casos que se trate de personal de seguridad debidamente autorizados.
  - ✓ Utilizar recursos y emplear el equipo o herramientas que se le hubieran encomendado, en actividades que no sean para el servicio de la Municipalidad.
  - ✓ Realizar cualquier actividad que puede poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como de los bienes de la Municipalidad.
  - ✓ La ejecución de hechos y las actualizaciones que violen las normas de trabajo de la Municipalidad.
  - ✓ Realizar cualquier tipo de actividades de juegos de azar dentro de las instalaciones municipales y en horario de trabajo.
  - ✓ Las ventas de cualquier tipo dentro de las instalaciones municipales y en horario de trabajo.
  - ✓ Solicitar y recibir regalos o recompensas de sus subalternos, superiores o de personas particulares, con el propósito de ejecutar y abstenerse de ejecutar con mayor esmero o retardo cualquier acto propio o relacionado con sus funciones.
  - ✓ Fumar dentro de las instalaciones.

### **12.3. Faltas**

#### **12.3.1. Faltas Leves**

Toda infracción a la regulación municipal por acción u omisión cometida por el trabajador por primera vez, se considerará como falta leve, siempre y cuando la falta cometida no sea considerada como causal de despido, de conformidad con las disposiciones establecidas por las Leyes de Servicio Municipal y el Código de trabajo. Por lo tanto, el trabajador deberá ser amonestado verbalmente y si el caso lo amerite, por escrito.

### **12.3.2. Suspensión en el trabajo sin goce de salario**

Se aplicará la suspensión de labores sin goce de salario en aquellos casos en que el trabajador hubiere sido objeto de dos o más amonestaciones escritas cuando hiciera uso indebido de una licencia o incurriera en faltas graves que constituyan motivo de despido, la explicación será de un día máximo de ocho días hábiles. De conformidad con el Artículo 57, inciso c) de la Ley de Servicio Municipal, en el curso de un calendario.

### **12.3.3. Calificación de faltas**

Corresponderá al Alcalde imponer el tipo de sanción a las faltas con base a las leyes, normas y reglamentos vigentes. Para dicho efecto, considerará el grado de premeditación, agravante, trascendencia, riesgo, imprudencia o ignorancia en la comisión de la falta. De igual manera, deberá considerar el récord de servicio del trabajador y los informes escritos formulados por el Encargado de Recursos Humanos con relación a las faltas.

## **14. Normas de seguridad e higiene en el trabajo**

Los colaboradores deben cumplir las siguientes normas de seguridad e higiene:

- ✓ Cuidar y dar el uso apropiado al equipo que la Municipalidad le hubiere proporcionado para el desempeño de su trabajo, el cual debe asignarle contraseña de seguridad personal.
- ✓ Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- ✓ Comunicar al Jefe Inmediato alguna irregularidad en las instalaciones o equipos que se utilicen.
- ✓ Desconectar o apagar las máquinas, equipos y fluido eléctrico al término de su labor diaria, asimismo, mantener cerradas las conexiones de agua.
- ✓ Comunicar a los responsables de seguridad en caso de detectar un incendio u otra situación de peligro inminente.
- ✓ Vestir de manera apropiada.

- ✓ Mantener bajo custodia los documentos y valores a cargo.

## **15. Generalidades de las condiciones de trabajo**

### **15.1. Jornada de trabajo**

Se considera como jornada de trabajo al tiempo en el que el trabajador de la Municipalidad realiza sus labores en el puesto de trabajo.

### **15.2. Horarios de trabajo**

De conformidad con las actividades que se realizan para la prestación de los servicios municipales, la jornada de trabajo adoptada por el Consejo es de 8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.

## **16. Reglamento de asistencia y puntualidad**

### **16.1. Asistencia y Puntualidad**

- ✓ Todos los trabajadores deben asistir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido y registrar su asistencia de ingreso y salida en los sistemas de control.
- ✓ El trabajador que no registre su hora de ingreso, incurre a la falta de asistencia, en cuyo caso debe de aplicarse la sanción correspondiente, salvo que el servidor justifique la falta ante su jefe inmediato, el mismo día en que haya ocurrido y que este juzgue procedente las justificaciones que el trabajador aduzca.
- ✓ El colaborador debe permanecer en su puesto de trabajo en horario de labores.
- ✓ El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo por tiempo prolongado, se hará con conocimiento del jefe inmediato.

## 17. Normas de fomento y mantenimiento de la armonía entre las autoridades municipales y sus colaboradores

Se considera las relaciones de trabajo como una obra común de integración concertación, responsabilidad, cooperación y participación de todos sus integrantes en consecución de los objetivos de la Municipalidad y satisfacción de sus necesidades humanas. Los principios que sustentan las relaciones laborales son:

- ✓ El colaborador constituye el más valioso recurso de la Municipalidad por su desarrollo y eficiencia.
- ✓ El respeto mutuo y la cordialidad que debe existir entre los colaboradores de todos los niveles ocupacionales, sin prescindir de los principios de autoridad, orden y disciplina.
- ✓ La voluntad de concertación, el espíritu de justicia, la equidad y rapidez con que deben de resolver la diferencia, problemas o conflictos que se puedan generar en el trabajo.

<b>Asuets laborales durante el año</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>
1 de enero	Año Nuevo
Jueves Santo	Semana santa
Viernes Santo	Semana santa
1 de mayo	Día del trabajo
30 de junio	Día del Ejército
15 de septiembre	Día de la independencia
20 de octubre	Día de la revolución de 1944
1 de noviembre	Día de todos los santos
24 de diciembre (medio Día)	Noche buena
25 de diciembre	Navidad
31 de diciembre (medio Día)	Año Nuevo

<b>Permiso Laboral durante el año</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>
3 de Mayo	Día Santa cruz

**Estimado compañero (a) de labores:**

Para las Autoridades de la Municipalidad de Amatitlán, es de gran importancia contar con su colaboración, dedicación y esfuerzo, ya que sin ello, sería imposible alcanzar nuestro objetivo primordial; que es en esencia, brindar los servicios que busca el desarrollo integral de la comunidad, mejorando la calidad de vida de los vecinos. Es por ello que a partir de este día en que inicia sus labores, esperamos que pueda realizarse exitosamente, haciendo uso de una buena comunicación con sus compañeros mediante el trabajo en equipo, que es imprescindible si queremos vivir en una tierra prospera que nos permita desenvolvemos como personas.

Deseamos que durante el tiempo que permanezca en esta Municipalidad, se sienta en un ambiente cómodo y agradable de trabajo, y que éste le permita alcanzar el desarrollo profesional y humano que llenen sus expectativas y le facilite lograr sus objetivos personales. En nombre de las Autoridades municipales, le reitero la más sincera y cordial de las bienvenidas a la vez, me permito desearte muchos éxitos en sus futuras labores.

Atentamente,

Alcalde Municipal: Mainor Orellana

### 3.11. Plan de acción para el proceso de inducción para el personal de la Municipalidad de Amatitlán.

El plan de acción describe las actividades necesarias para brindar una inducción adecuada al personal que ingrese o se transfiera a un puesto de trabajo dentro de la institución.

**CUADRO 9**

<b>Plan de Acción del Proceso de Inducción para el Personal de la Municipalidad de Amatitlán</b>				
<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Tiempo</b>
1	Capacitación a los jefes inmediatos sobre Gestión del Recurso Humano	Capacitar a los jefes inmediatos de brindar una adecuada inducción al nuevo personal	Jefes inmediatos capacitados en inducción para brindar inducción	1 semana
2	Evaluar la capacitación de los jefes inmediatos	Identificar el procedimiento adecuado para una inducción	Proceso de inducción establecido por los jefes inmediatos	1 semana
3	Proporcionar el manual de inducción al nuevo personal por parte de los jefes inmediatos	Brindar al nuevo personal el material para una inducción general	Personal identificado con las actividades de la institución	1 día
4	Realizar la presentación del nuevo personal a sus compañeros de trabajo y al puesto a ocupar	Dotar de la información necesaria al nuevo colaborador para el adecuado desempeño de sus actividades	Integración del colaborador a su área de trabajo	3 días
5	Supervisión del nuevo colaborador en su puesto	Orientar al colaborador durante la ejecución de sus funciones	Adecuado desempeño de las actividades del personal	1 semana
6	Verificar la capacitación de los jefes inmediatos durante la inducción proporcionada a los nuevo colaboradores	Minimizar las deficiencias durante la inducción	Jefes inmediatos idóneos para la inducción del nuevo personal	

Fuente: aporte de la investigadora, Julio 2013.

### 3.12. Estimación de costos de la propuesta

Este segmento permite observar las erogaciones de efectivo que conlleva la propuesta, lo que implicará el requerimiento de los elementos siguientes:

## CUADRO 10

### Costo estimado de la propuesta

Descripción		Cantidad	Costo unitario	Costos total
<b>reclutamiento</b>	- Formato descriptor de puesto	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	- Formato de perfil de puesto	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	- Formato de requisición de personal	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	- Formulario para completar expediente.	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	- Formato de registro y/o actualización de personal.	3	Q. 0.25	Q 0.75
	Anuncio interno impresión de 8 afiches full color	Cada vez que se realice el reclutamiento	Q.40.00	Q.320.00
	Anuncio en medio escrito - Metropolitano Q. 500.00.	1 día lunes	Q. 500.00	Q. 500.00
	Horas hombre para el proceso de reclutamiento	4 horas	Q15.63	Q. 62.50
	Calculo hora hombre = salario /20 días/8 hrs 2500/20/8 = Q15.63			
	<b>Subtotal</b>			
<b>Selección</b>	- Formato de solicitud de empleo.	3	Q.0.25	Q. 0.75
	- Formato de entrevista	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	- Llamadas telefónicas para verificación de datos	100 minutos	Q. 1.00	Q. 100.00
	Tiempo invertido de las personas implicadas en el proceso de selección	24 horas hombre	Q. 34.38	Q 825.00
	Calculo de hora hombre = Salario/20 días/8 hrs. 5500/20/8 = 34.38			
<b>Subtotal</b>				<b>Q. 926.50</b>
<b>Inducción</b>	Manual de Inducción	1	Q. 20.00	Q. 20.00
	Capacitación jefes inmediatos sobre gestión del recurso humano en INTECAP Calculo capacitación Costo/5 días/ 4 hrs 3000/5/4	10 personas	Q. 150.00	Q. 1,500.00
	Hora hombre de colaboradores que brindarán inducción			
	Calculo hora hombre = Salario/20 días/8 hrs 3000/20/8	16 horas	Q. 18.75	Q. 300.00
<b>Subtotal</b>				<b>Q. 1820.00</b>
<b>Total</b>				<b>Q. 3,632.75</b>

Fuente: aporte de la investigadora, 2013

Para estimar los costos de la propuesta es necesario indicar que parte de la misma consiste en lo siguiente: se ejemplifica la incorporación para una plaza vacante, para lo cual se debe publicar un anuncio en medio escrito y afiches dentro de la institución. Elegir a 3 posibles candidatos y proporcionarles solicitud de empleo así como también la aplicación de entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, y para finalizar con el proceso, verificar las referencias laborales únicamente al que más se considere conveniente. El costo variará según el número de plazas vacantes.

Este costo de implementación, al inicio puede considerarse un poco mas elevado que el actual por la elaboración de instrumentos técnicos indispensables, tales como: formato de descriptor de puestos y formato de perfil del puesto, formatos de requisición de personal, formulario para completar expediente, registro y/o actualización de personal, solicitud de empleo, formato de entrevista, capacitación a jefes inmediatos para una adecuada inducción y el manual de inducción. Estos gastos no serán constantes mensualmente, ya que por un determinado tiempo no será necesario volverlos a adquirir, únicamente actualizarlos. Además, con la impresión y reproducción de materiales tiende a la baja ya que al tener los documentos originales estos en algún momento dado pueden fotocopiarlos.

## CONCLUSIONES

1. Se pudo comprobar la primera hipótesis, que en la Municipalidad de Amatlán la persona encargada de realizar la contratación de personal, no aplica los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas de forma adecuada, debido a que no cuenta con los lineamientos necesarios que lo orienten a realizarlos técnicamente, lo que ha permitido que la institución tenga deficiencias en la prestación del servicio, duplicidad de funciones, personal no identificado con la institución y desperdicio de recurso, lo que ha ocasionado aumento en los costos de la institución.
2. Actualmente en la institución no existe un manual organizacional y de funciones, solamente se apoyan por informes de prácticas universitarias realizadas en la institución, lo cual dificulta contratar a la persona ideal para cada uno de los puestos.
3. El gerente de recursos humanos junto con el asesor financiero llevan a cabo el reclutamiento por medio de la técnica de referidos por empleados municipales o por conocidos y algunos afiches o notas dentro de la institución, lo que limita seriamente a la atracción de candidatos potencialmente calificados y aptos para el puesto.
4. Dentro del proceso de selección que la institución utiliza para la contratación de su personal, se realiza solo una entrevista que el gerente de recursos humanos ejecuta de acuerdo a su experiencia y conocimiento del puesto, ya que; carece de una estructura formal actualizada, lo cual impide conocer a fondo los conocimientos, destrezas y otros aspectos relevantes del candidato.

5. La institución no realiza una inducción adecuada que le permita al nuevo colaborador familiarizarse con la misma, esto impide que el colaborador identifique las relaciones laborales que debe tener, sus responsabilidades y sus atribuciones dentro de la institución.
  
6. A los aspirantes de una plaza vacante no se les realiza ningún tipo de verificación de referencias antes de contratarlos. Lo que le impide a la empresa corroborar la información presentada por los mismos.

## RECOMENDACIONES

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

presentado por su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo, y encárgale a alguien que le dé la bienvenida por parte del grupo de trabajo.

6. Se propone la contratación de una empresa especializada en verificaciones laborales y personales únicamente para los puestos administrativos, esto será de beneficio para la institución ya que tendrá datos confiables y certeros del candidato a contratar. Para los puestos técnicos se recomienda la implementación del mismo proceso a un largo plazo según las posibilidades económicas de la institución.

## BIBLIOGRAFIA

1. Benavides Pañeda, J. R. 2005. Administración. 1<sup>a</sup>. ed. México D.F. Editorial Mc Graw-Hill, 354 p.
2. Chiavenato I. 2009. Gestión del Talento Humano. 3<sup>a</sup>. ed. México D.F. Editorial Mc Graw Hill 586 p.
3. Definición de sindicato y sus elementos (en línea). Consultado el 18 de octubre del 2012. Disponible en: <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs>.
4. Gestión del talento humano (en línea). Consultado el 4 de octubre del 2012. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-paralainnovacion-tecnologica.htm>.
5. Heinz Wehrich, Harold Koontz. 2008. Administración una perspectiva global y empresarial. 13<sup>a</sup> ed. México D.F. Mc Graw-Hill. 643 P.
6. Institución (en línea). Consultado el 4 de octubre del 2012. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Instituci%C3%B3n>.
7. Meta y objetivo (en línea). Consultado el 5 de octubre del 2012. Disponible en: <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>.
8. Municipalidad (en línea). Consultado el 5 de octubre del 2012. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/51756549/MUNICIPALIDAD-DE-GUATEMALA>.
9. Reglamento interno (en línea). Consultado el 8 de octubre del 2012. Disponible en: <http://exitojuridico.blogspot.com/2010/04/importancia-del-reglamento-interno-de.html>.
10. Rotación de personal (en línea). Consultada el 17 de julio del 2013. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/rh/21/irp.htm>.
11. Solicitud de empleo (en línea). Consultado el 17 de julio del 2013. Disponible en: [http://www.conductitlan.net/solicitud\\_de\\_empleo.html](http://www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html).