



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial

**SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA UNA INSTITUCIÓN
MUNICIPAL**

Oscar Obdulio Orantes Chávez

Asesorado por la Inga. María Eugenia Rodas Tott

Guatemala, febrero de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA UNA INSTITUCIÓN
MUNICIPAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

OSCAR OBDULIO ORANTES CHÁVEZ

ASESORADO POR LA INGA. MARÍA EUGENIA RODAS TOTT

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR:	Ing. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR:	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
EXAMINADOR:	Ing. Pablo Fernando Hernández
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA UNA INSTITUCIÓN MUNICIPAL,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial el 28 de noviembre de 2006.

Oscar Obdulio Orantes Chávez

Guatemala, 28 de mayo de 2007

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Guatemala

Ingeniero Gómez

Atentamente me permito comunicarle, que he tenido a la vista el informe final del trabajo de graduación del estudiante OSCAR OBDULIO ORANTES CHÁVEZ, carné universitario No. 93-12934, titulado **“SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN MUNICIPAL”** y después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que la misma cumple con los objetivos planteados y además, se ajusta al contenido indicado y autorizado según protocolo, procediendo por este medio a su aprobación final.

El autor y el suscrito asesor de esta tesis, nos hacemos responsables por el contenido y conclusiones que en ella se expone.

Atentamente



Inga. María Eugenia Rodas Tott
COLEGIADO No. 6346

Inga. MARÍA EUGENIA RODAS TOTT

Colegiado 6346

ASESORA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA UNA INSTITUCIÓN MUNICIPAL**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Obdulio Orantes Chávez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Inga. Gladys Lorraine Carles Zamarripa
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Gladys Carles Zamarripa
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 6202

Guatemala febrero de 2008.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA UNA INSTITUCIÓN MUNICIPAL**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Obdulio Orantes Chávez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo

ID Y ENSEÑADA TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2008.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.056.2008

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA UNA INSTITUCIÓN MUNICIPAL**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Obdulio Orantes Chávez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A large, handwritten signature in red ink, enclosed within a hand-drawn oval shape.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, febrero de 2008.

/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por su bendición al otorgarme la vida y este triunfo.
- Mi madre** Rosa del Carmen Chávez Ochoa, por su amor, dedicación, paciencia y esfuerzo, por darme los medios necesarios para culminar esta meta. Es su triunfo.
- Mi esposa** Yuana Rosmeri Salazar Rodas, por su amor, paciencia, y comprensión necesaria que me brindó para llegar a esta meta. Es tu triunfo
- Mi hermana** Mildred María Chávez Ochoa
- Mis asesoras** Inga. María Eugenia Rodas Tott e Inga. Gladys Lorraine Carles Zamarripa, por su ayuda, colaboración y dirección incondicional en mi trabajo de graduación.

Mis tíos

Daniel, Carlos, Antonio (†), César y Faustino Chávez, por el deseo de que culminara mi carrera.

Mis primos

A todos en especial.

Mis cuñadas

Seyda y Saraí Salazar, por su amistad brindada.

Mis suegros

Vicente Salazar y Lidia Rodas, por la convivencia, amistad y cariño brindado.

A todos mis centros de estudio y su personal docente

Gracias por mi formación académica e intelectual.

A mis amigos

A todos en general, gracias por su amistad brindada

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Porque te amo, por tus bendiciones y paciencia; tú quisiste que llegara hasta aquí. Gracias.

Mi madre

Por ser parte integral de mi formación y por el esfuerzo realizado para llegar a esta meta. Es un triunfo de ambos.

Mi esposa

Porque has sido mi soporte, mi consejera y confidente, porque mis metas también son tuyas; te amo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La institución.....	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Visión	2
1.1.3 Misión.....	3
1.1.4 Valores.....	3
1.1.5 Organigrama	3
1.1.6 Organización.....	5
1.2 Administración del recurso humano.....	8
1.2.1 Importancia	9
1.3 Departamento de recursos humanos.....	11
1.3.1 Reclutamiento	11
1.3.1.1 Desafíos.....	12
1.3.2 Selección de personal.....	14
1.3.2.1 Principios	15
1.3.2.2 Parámetros.....	16
1.3.3 Importancia	17
1.4 Planeación estratégica.....	19

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Funciones de la organización	23
2.2 El servicio	24
2.3 Análisis de puestos	25
2.4 Dotación de personal	26
2.5 Comportamiento organizacional	27
2.6 Proceso del sistema administrativo	28
2.6.1 Planeación	30
2.6.2 Organización	30
2.6.3 Integración	31
2.6.4 Dirección	31
2.6.5 Control	32
2.7 Evaluación y promoción	32
2.8 Orientación	33
2.9 Capacitación	34
2.10 Desarrollo	34

3. PROPUESTA PARA EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Factores del reclutamiento y selección de personal	37
3.1.1 Planeación	46
3.1.2 Integración de recursos	47
3.1.3 Ambiente de reclutamiento	48
3.1.4 Políticas	48
3.2 Promoción para nuevos empleados	49
3.2.1 Metodología Políticas y principios	50
3.2.2 Parámetros	51
3.2.3 Planes	52

3.3 Análisis y descripción de puestos	53
3.3.1 Especificación	54
3.3.2 Descripción	55
3.3.3 Requerimiento.....	56
3.3.4 Identificación	57
3.4 Integración del recursos humanos	57
3.4.1 Desarrollo.....	58
3.4.2 Evaluación	59

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Reclutamiento de personal	61
4.1.1 Fuentes externas	62
4.1.1.1 Método	63
4.1.2 Fuente interna.....	67
4.2.1.1 Método	70
4.2 Proceso de selección.....	72
4.2.1 Solicitud de empleo.....	72
4.2.2 Entrevista	75
4.2.3 Tipos de pruebas	83
4.2.3.1 Personalidad	84
4.2.3.2 Inteligencia	85
4.2.3.3 Interés	87
4.2.3.4 Rendimiento	88
4.2.3.5 Aptitud.....	88
4.2.4 Entrevista final	89
4.2.5 Examen médico	89
4.2.6 Contratación.....	90

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1 Perspectiva institucional para los empleados	93
5.2 Auditoría de personal	93
5.3 Mejora continua.....	95
5.3.1 Verificación	96
5.3.2 Actuación.....	97
5.4 Seguimiento.....	97
5.4.1 Capacitación	97
5.4.2 Políticas de motivación	98
5.5 Evaluación y control	100
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figuras

1. Diagrama de proceso de reclutamiento y selección de personal	39
2. Integración de información para el reclutamiento de personal.....	44
1. Flujograma del proceso de selección de personal.....	91
2. Diagrama de un sistema de control	102

GLOSARIO

Administración por objetivos:	Técnica administrativa donde el supervisor y el empleado determinan juntos cuáles son las metas que desean alcanzar.
Auditoría de personal:	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
Comunicación:	Transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona.
Capacitación:	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.
Comportamiento organizacional:	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas logros y fracasos entre otros.

Condiciones de trabajo:	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
Compensación:	Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo
Desempeño:	Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejercerlo.
Diagrama:	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades dentro de un proceso.
Desarrollo:	Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.
Desarrollo organizacional:	Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización.
Estrategia:	Es un proceso regulable y un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Evaluación del desempeño:	Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto
Globalización:	Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
Inducción del personal:	Proceso mediante el cual se logra que el individuo se integre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una nueva situación.
Planeación Estratégica:	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.
Productividad:	Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.

Planeación de recursos humanos: Estimados sistemáticos de las demandas a futuro de recursos humanos en una organización determinada.

Planeación de la carrera profesional: Proceso por el cual se seleccionan objetivos y medios, para lograr las metas profesionales.

Pago por desempeño: Sistema de retribución mediante el cual se paga a los empleados por unidad producida.

Rotación de personal: Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo, para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Reclutamiento de personal: Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

Requisición de personal: Proceso mediante el cual el departamento de recursos humanos se anticipa a tener los candidatos idóneos de acuerdo con los requerimientos de cada jefe del departamento.

Valuación de puestos:

Procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto.

RESUMEN

El proceso de reclutamiento y selección es de mucha importancia para las organizaciones, la cual consiste en una serie de pasos lógicos donde se atraen candidatos para ocupar un puesto. De esta manera se determina la posibilidad de contratar al personal idóneo para cumplir eficazmente los objetivos organizacionales.

Este proceso debe implicar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza adecuadamente, el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización. En particular, la selección de personal requiere de objetividad, de un procedimiento definido que garantice que la información recabada tenga éxito en la nueva incorporación.

El proceso de selección depende de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Los desafíos esenciales que consisten en seleccionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. Durante el proceso de selección se somete a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra.

En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos para trabajadores calificados o semicalificados y en entrevistas, para los puestos con orientación gerencial, o bien mezcla de ambas técnicas.

OBJETIVOS

GENERAL

Implementar un sistema de planeación de recursos humanos que permita el uso de herramientas y métodos de reclutamiento, selección y contratación de personal en una institución de servicio.

ESPECÍFICOS

1. Implementar herramientas y procesos administrativos para la administración del recurso humano.
2. Evaluar la situación actual del sistema administrativo y de recursos humanos de la institución.
3. Implementar el programa de reclutamiento, selección y contratación de personal, para el mejoramiento del servicio.
4. Orientar a la institución para desarrollar acciones, optimizando las funciones del personal y el desempeño.
5. Proponer políticas administrativas de planeación, para mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
6. Optimizar el desarrollo de las funciones del sistema administrativo y de recurso humano de la institución municipal.
7. Proponer, formular y evaluar las condiciones laborales de los empleados, para el mejoramiento de la productividad.

INTRODUCCIÓN

En proceso de reclutamiento y selección de recurso humano se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos administrativos. El reto es adaptarse a los cambios constantes del entorno, como son los avances tecnológicos, la competitividad y la demanda de mejores servicios.

El presente trabajo de graduación tiene como finalidad proponer un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, éste será de importancia para la institución municipal, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades, metas y objetivos.

Los desafíos esenciales consisten en reclutar, seleccionar y contratar el recurso humano idóneo para el sistema administrativo de la institución. Éste sistema permite que la institución logre alcanzar las metas fundamentales, proporcionándole y administrando el personal de apoyo, para el cumplimiento de las políticas y objetivos. Mismos que mantienen la contribución del recurso humano en un nivel adecuado a las necesidades.

La búsqueda del mejoramiento de la productividad, el desempeño y el comportamiento humano en el trabajo hacen que nuevas técnicas y procesos sean aplicados a los sistemas administrativos, de esta forma aumentar el desempeño y en consecuencia el mejoramiento de los servicios.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La Institución

La Municipalidad como gobierno local, tiene como fin primordial la prestación y administración de los servicios públicos, tiene competencia para establecerlos, mantenerlos, mejorarlos y regularlos, garantizando su funcionamiento eficiente, seguro, continuo, cómodo e higiénico a los habitantes y beneficiarios.

1.1.1 Historia

Según la Constitución Política de la República de Guatemala (1,985) Título V, capítulo VII, Artículo 254 (Gobierno Municipal) “El Gobierno Municipal será ejercido por una Corporación, la cual se integra por: Alcalde, síndicos y Concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio, en la forma y por el período que establezcan las leyes de la materia”.

Cumpliendo con lo antes citado, la corporación Municipal está conformada de la forma siguiente:

- a. Alcalde
- b. Síndicos titulares
- c. Concejales titulares
- d. Síndico suplente
- e. Concejales suplentes

Además, en cada comunidad del municipio hay:

- a. Alcalde auxiliar
- b. Regidores
- c. Alguaciles

El número de éstos depende de la extensión y número de habitantes de las comunidades. Por otro lado, la Constitución Política de la República de Guatemala, (1,985) Título V, Capítulo VII, Artículo 256 (Clasificación de las Municipalidades).

“La Ley clasifica la municipalidades en categorías atendiendo a la realidad demográfica del municipio, su capacidad económica, a su importancia Político-Administrativa, a su desarrollo cultural y otras circunstancias de interés para el municipio”.

Según el Instituto Nacional de Estadística, la institución municipal es TIPO B, ya que, se encuentra con una población entre 50,000 a 1000,000 habitantes. El periodo de gobierno Municipal, era de 5 años, pero a partir de 1,996 el periodo de Gobierno Municipal es de 4 años.

1.1.2 Visión

Ser una institución moderna gestora del desarrollo integral del municipio, con equidad y haciendo buen uso de los recursos, mediante un trabajo honesto y participativo con visión futurista en beneficio de la población

1.1.3 Misión

Trabajar con honestidad y equidad en beneficio de la población más necesitada, realizando proyectos técnicamente elaborados y ejecutados, para que cada vecino tenga acceso a una mejor calidad de vida.

1.1.4 Valores

Los valores de la institución son los siguientes

- a. **Excelencia:** Trabajadores que sobresalgan en bondad, mérito y estimación.
- b. **Cumplimiento:** Trabajadores íntegros en la realización de sus tareas.
- c. **Disciplina:** Responsable y cumplidoras de las normas internas.
- d. **Trabajo en equipo:** Empleados que busquen los objetivos con sinergia.
- e. **Honradez:** Trabajadores íntegros en su conducta.

1.1.5 Organigrama

Todas las oficinas municipales están dirigidas por el Alcalde Municipal. La estructura municipal está constituida de la siguiente manera (**ANEXO A**):

- a. **Secretario Municipal:** Es el encargado de dar trámite a todas resoluciones que aprueban el Concejo y del Alcalde y a todos los asuntos que ingresan al despacho del Alcalde (Artículo 83 y 84 del Código Municipal).

- b. **Tesorero Municipal:** Es el responsable de la recaudación y custodia de los recursos financieros municipales y de ejecutar los pagos. Esta función está amparado por los Artículos 86 y 87 del Código Municipal.
- c. **Auditor Interno:** Es el encargado de velar por la correcta ejecución del gasto municipal estableciendo un sistema de control. Debe ser un Contador Público y Auditor Colegiado activo. Dos o más municipalidades pueden asociarse para contratarlo. Según el Artículo 88 del Código Municipal.
- d. **Oficina Municipal de Planificación:** Es la que coordina la elaboración de diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo municipal. También debe recolectar y ordenar la información estadística del municipio. Dos o más municipalidades también pueden asociarse para formar esta oficina, como lo establece el Artículo 95 y 96 del Código Municipal.
- e. **Administración Financiera Integrada Municipal:** Le corresponde elaborar, programar y evaluar la ejecución del presupuesto; administrar los ingresos y los pagos; llevar la contabilidad y el control de la deuda municipal.
- f. **Registrador Civil:** Encargado de registrar todos los actos relacionados con el estado civil de las personas, tales como nacimientos, adopciones, matrimonios, defunciones, así como de inscribir a los extranjeros, a los naturalizados y a las personas jurídicas.
- g. **Juzgado de Asuntos Municipales:** Encargado de hacer cumplir las disposiciones contenidas en los reglamentos, ordenanzas y acuerdos,

así como de imponer las sanciones por incumplimiento (Artículo 161 del Código Municipal).

- h. **Policía Municipal:** Vela por el cumplimiento de las disposiciones municipales, respetando los criterios de las costumbres y tradiciones propias de las comunidades (Artículo 79 del Código Municipal).

La contratación de empleados municipales, se da en igualdad de oportunidades. En la mayoría de municipalidades suele suceder que se despide y se nombran nuevos empleados cada vez que hay cambio de gobierno, debido a que no se respeta la Ley de Servicio Municipal.

1.1.6 Organización

La institución está constituida por los siguientes departamentos:

Construcción

- a. Vela por el cumplimiento del Reglamento de Construcción Urbana.
- b. Autoriza y extiende licencias de construcción y de urbanismo para el crecimiento ordenado del municipio.
- c. Se encarga de la planificación de las obras de infraestructura que se realizan en el municipio.
- d. Supervisa la correcta ejecución de las obras municipales.

Drenajes

- a. Administra el mantenimiento y control de la red de distribución de agua potable.

- b. Administra la introducción de nuevas redes de distribución de agua potable.
- c. Controla y proporciona mantenimiento al equipo de producción de agua en los pozos.

- d. Vela por la calidad del agua.

Servicios Públicos

- a. Administra y supervisa mercados y cementerios.
- b. Supervisa y ordena comercios y ventas ambulantes.
- c. Supervisa instalación de rótulos y vallas publicitarias.
- d. Se encarga de ornato y limpieza del municipio.

Tesorería

- a. Recibe pagos de los contribuyentes y efectúa los depósitos bancarios correspondientes.
- b. Efectúa pago a proveedores de acuerdo a las normas legales.
- c. Maneja el presupuesto de ingresos y egresos municipales.
- d. Se encarga de llevar la contabilidad en los registros respectivos.

Secretaría

- a. Tiene a su cargo el Registro Civil, para inscripción de nacimientos, defunciones, matrimonios, personerías jurídicas, extranjeros residentes y partidas extemporáneas.

- b. Tiene a su cargo el Departamento de Cédulas, que registra nuevos ciudadanos, emite primeras cédulas, reposiciones, avecindamientos, modificaciones legales y certificaciones de cédulas.
- c. Tiene a su cargo al Juzgado Municipal, quien se encarga de tramitar las acciones jurídicas de la Municipalidad.
- d. Realiza los Matrimonios Civiles, extiende cartas de residencia y certificaciones de supervivencia a jubilados.
- e. Mantiene la comunicación con el Concejo Municipal, certifica puntos de acta solicitados por concejales o vecinos.
- f. Elabora las actas de sesiones del Concejo Municipal.

Recursos Humanos

- a. Se encarga del proceso de selección y contratación del personal que labora en la institución.
- b. Verifica el adecuado rendimiento del personal.
- c. Elabora las planillas de pago.

Informática

- a. Se encarga del mantenimiento del equipo de cómputo.
- b. Propone nuevos procesos que agilicen trámites administrativos de los contribuyentes, basados en la tecnología implementada.

- c. Verifica que se utilicen adecuadamente los programas de cómputo.
- d. Supervisa la programación del sistema de cómputo.

Policía Municipal y Policía Municipal de Tránsito

- a. Se encarga de la custodia y seguridad del edificio municipal, bodega de materiales, mercados, cementerios, bombas y pozos de agua, parque, parqueos, áreas verdes y relleno sanitario.
- b. Da apoyo al departamento de tránsito.

Los datos expuestos anteriormente son propios de la organización. Los conceptos que a continuación se describen son de soporte y de marco teórico.

1.2 Administración del recurso humano

La planificación del recurso humano significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

La administración de la planeación de los recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Esto supone atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar

Por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas, porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se desempeñará en su actividad¹.

1.2.1 Importancia

La importancia de la planeación de recursos humanos observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una institución deben creer en la importancia de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. La planeación de los recursos humanos permite lo siguiente:

¹ ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos. Pág. 251

- a. Suministra a la institución el personal adecuado en el momento adecuado.
- b. Permite a la institución asegurarse que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.
- c. Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
- d. Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento.
- e. Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
- f. Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- g. Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados.
- h. Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

1.3 Departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos juega un papel muy importante en el sistema de administración. Se encarga de prever los posibles problemas que podrían presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos. El departamento de recursos humanos debe tomar en cuenta los aspectos claves de la administración de recursos humanos, como los enfoques siguientes:

1. Estratégico
2. De recursos humanos
3. Administrativo
4. De sistemas
5. Proactivo

Un departamento de recursos humanos existe para ayudar y prestar servicio dentro de una organización. Su función es de servicio y de asesorar a otros gerentes de los departamentos o unidades.

El departamento de recursos humanos permite anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

1.3.1 Reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, el cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer

candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

Este proceso permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

Para el cumplimiento de los objetivos de la institución, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, realiza actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

1.3.1.1 Desafíos

La tasa de desempleo, las condiciones de las organizaciones la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

1. **Indicadores económicos:** Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
2. **Actividades de reclutamiento de otras compañías:** Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras.

En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

- 3. Las ventas actuales de la compañía y sus metas:** Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales.

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.

Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

En las organizaciones grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular

cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

1.3.2 Selección de personal

Actualmente las organizaciones deben plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional del departamento de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajara esperan en el enfoques mas sociales y humanos a sus políticas de selección.

La selección del recurso humano consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Esta inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

1. La información que brinda el análisis de puestos (descripción de las tareas, requerimientos físicos y los niveles de desempeño que requiere cada puesto).
2. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo.
3. Los candidatos

Otros elementos que afectan en el proceso de selección y que deben ser considerados son:

1. La oferta limitada de empleo

2. Los aspectos éticos y las políticas de la organización
3. el marco legal

1.3.2.1 Principios

Lo que permite definir las principales características, exigencias y requerimientos de los mismos; posibilita evaluar las cualidades necesarias en los trabajadores de forma integrada en la valoración de las competencias como elemento esencial que caracteriza la relación hombre-trabajo, y también determinar los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de selección de personal.

El principio radica en que el carácter objetivo del proceso de selección no se refiere exclusivamente a las características de un cargo concreto, separado de la realidad, sino que el mismo se encuentra en un determinado entorno organizacional, por lo que la filosofía, la tecnología, la historia y los valores, o sea, la cultura de la organización, inciden en los requerimientos de un cargo.

Al realizar los procesos de selección es necesario tener en cuenta el clima socio-psicológico, las normas y los valores creados por los miembros de la organización, lo que implica brindar la posibilidad a los miembros del colectivo al que se integrará el seleccionado, de participar y dar sus criterios en algún momento del desarrollo de dicho proceso.

Por otra parte, los requisitos no son idénticos para cargos iguales en organizaciones diferentes, de ahí el carácter concreto de este análisis y de la importancia de no importar indiscriminadamente los perfiles de los cargos sin tener en cuenta estos elementos.

Al no observar los aspectos anteriormente planteados genera inadaptación e incompatibilidad entre los trabajadores y la organización. Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva de los procesos de selección de personal.

La selección de personal no puede desarrollarse en abstracto, su punto de partida son las particularidades de la actividad, reflejadas a partir del análisis y descripción de los cargos u ocupaciones. Por otra parte, como se ha visto en algunos casos en la práctica, que se inicien procesos de selección de personal

A partir de la aplicación de un grupo de técnicas e instrumentos sin haber definido los requisitos, exigencias y criterios que determinan el éxito en la actividad para la que se pretende seleccionar al candidato, pues se asume como uno de los principios metodológicos fundamentales la determinación de los métodos a partir de las características del objeto.

1.3.2.2 Parámetros

A causa del papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental.

Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resulta no solo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Después de una efectiva evaluación y selección de personal se debe llegar a la determinación de los objetivos.

Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá. Cuando se realiza una contratación mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solo no será idónea y se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto. Por lo que se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de todo trabajador.

1.3.3 Importancia

“La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal”.

Dada la importancia que tiene el área de recursos humanos para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste: “Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y mejor rendimiento a favor de unos y otros”.

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

De las definiciones anteriores se puede concluir que el área de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento

de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

El área de recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual. La organización está conformada por personas, las mismas que son parte fundamental de dicha organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos; que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

1. Procura armonizar Interés individual y de la organización.
2. Tiende a encontrar una base de cooperación.
3. Permite lograr productividad y progresos personales y organizacionales.

El efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino pero en la actualidad se ve que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales.

Se debe estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial para mantenerse en un nivel competitivo. Para que un país logre sobrevivir estos nuevos retos debe de estar bien sus organizaciones tanto públicas como privadas. Cuando se está bien organizado se reflejará en la

sociedad pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios y productos que el nuevo siglo demandará.

Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de cada población. Tienen mucha importancia en las condiciones de trabajo, niveles de compensación y los conflictos de áreas geográficas lo que se toma como decisión en los diferentes países.

Por consiguiente los gerentes que se relacionan con el manejo de recursos humanos deben procurar hacer todo lo necesario para que las personas en la organización realicen lo mejor de su parte para los objetivos comunes para alcanzar las metas de la organización.

Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades.

Las actividades que realiza el personal son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización. Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos.

1.4 Planeación estratégica

Para comenzar a implementar la estrategia seleccionada, la administración de recursos humanos debe incorporar en términos de acciones lo que hay que tomar en el futuro próximo. Se considera que una parte del éxito

de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus recursos humanos.

El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de recursos humanos, muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra es el tener que adecuar sobre la marcha la decisiones tomadas en una contorno que desconoce; y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de planeación estratégica.

Por estas razones, la evaluación de los recursos humanos actuales es proyectar los requerimientos laborales futuros para asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten, las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

1. Es un método para asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
2. Presupone observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
3. Pretende desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la organización del futuro.
4. Tiende a ser una responsabilidad de la dirección pero refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la organización.
5. Logra una transición ordenada hacia el futuro.
6. Incluye programa a largo plazo.

7. Exige contemplar el contorno de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
8. Es un proceso que permite elegir el camino óptimo de los recursos humanos de hoy a los del mañana.

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos. Es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio.

Al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario hacerlo con el personal, pues de otra manera se puede presentar un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos.

Para cumplir con esta actividad, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos.

2. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Funciones de la institución

Entre las funciones de la institución municipal se menciona las siguientes:

- a. **Automatización de procesos:** Los adelantos técnicos en materia de informática, permiten que muchas actividades administrativas (por ejemplo, la inscripción y extensión de certificaciones en el Registro Civil) se puedan hacer en forma más rápida y confiable, por ello la institución cuenta actualmente con treinta computadoras para optimizar éstos procesos y así prestar un mejor servicio a la población.
- b. **Capacitación de personal:** El recurso más valioso de una institución son sus trabajadores. Para que el personal pueda cumplir eficientemente con sus tareas, es necesario capacitarlo constantemente y lograr que esté motivado. En la actualidad en la institución únicamente se cuenta con capacitaciones motivacionales que imparte el INFOM, pero no hay una programación previa para dichas capacitaciones, se realizan cuando ésta entidad ofrece las capacitaciones.
- c. **Ambiente de trabajo:** En la municipalidad el ambiente de trabajo es cómodo, higiénico, amplio, ventilado, con buena iluminación, únicamente que no cuenta con rutas de evacuación en casos de emergencia, pero debido al crecimiento de la población es necesario crear más espacio para cubrir las necesidades del vecino pero lamentablemente el edificio

municipal ya no se puede ampliar debido a la construcción antigua que forman los cimientos del edificio.

- d. **Equipo:** En la actualidad, la institución municipal cuenta con equipo de computación, muebles adecuados, servicio de fotocopias, correo electrónico, que contribuyen a que las actividades se puedan realizar en una forma más rápida y con mayor eficiencia.
- e. **Seguridad y Orden:** La Municipalidad cuenta con una policía Municipal, que es la encargada de resguardar la seguridad y el orden de los Edificios Municipales, además cuenta con una Policía Municipal de tránsito que se encarga de velar por el orden vial del municipio.
- f. **Higiene:** La Municipalidad cuenta con personal encargado de mantener la higiene, limpieza y decoro del medio ambiente de las instalaciones municipales. La administración municipal es un modelo respecto a la disposición de desechos sólidos y aguas negras, contaminación del aire, la siembra de árboles en parques y plazas, entre otros.

2.2 El servicio

El servicio que corresponde en forma exclusiva a la institución. En otras palabras, son el campo de acción natural del gobierno municipal. Entre las más importantes se pueden citar:

- a. Abastecimiento de agua potable.
- b. Alcantarillado.
- c. Alumbrado público.
- d. Recolección, tratamiento y disposición final de desechos sólidos.

- e. Mercados.
- f. Caminos rurales y vías públicas urbanas.
- g. Transporte de pasajeros y carga y sus terminales.
- h. Licencias de construcción de obras públicas o privadas.
- i. Parques, jardines y lugares de recreación.

Asimismo se puede mencionar otros servicios que la institución ofrece:

- a. Cédulas
- b. Construcción Urbana
- c. Registro Civil
- d. Constancias y Matrimonios
- e. Aguas y Drenajes
- f. Servicios Públicos
- g. Oficina Municipal de Planificación

2.3 Análisis de puestos

En la institución municipal los cargos ya están establecidos y se analizan para los empleados. Los cargos no cuentan con un diseño específico por la administración, algunos cargos son modelos ya establecidos, la administración de recursos humanos no los describe y no los analiza para conocer mejor las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes para desempeñarse mejor en ellos. El análisis de cargos exige generalmente tres etapas: Planeamiento, Preparación y Ejecución que en lo fundamental no se llevan a cabo en la municipalidad.

la descripción y el análisis de cargos representan la base de cualquier trabajo de la administración de recursos humanos, pues permite ayudar en el reclutamiento y la selección de personal para los cargos.

2.4 Dotación de personal

La dotación de personal de la institución municipal no se realiza por oposición, o selección interna, a pesar que los posibles candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la institución, a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella en otro puesto superior.

Es de suma importancia, pero no se realiza en la municipalidad que antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, se debe de enfatizar que en la dotación de personal es común seleccionar a los candidatos tomando en cuenta las habilidades o aptitudes que se puedan aprovechar de los candidatos en su propio beneficio y en el de la institución.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la institución.

2.5 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional de la institución, refleja ciertas deficiencias acerca de su naturaleza, ya que se manifiestan a través de la conducta de sus empleados, y por existir una franca burocracia tiene un comportamiento en donde en uno de sus factores, como en las actividades, perjudican a los usuarios de los servicios.

Asimismo es notable ver que cuando existe un cambio de administración se ve reflejado en sus trabajadores, tanto los que logran pasar la transición como los que llegan de nuevos a la institución. Para los que logran pasar la transición tienen un comportamiento en donde aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa.

Para los que llegaron como trabajadores nuevos también tienen un comportamiento en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de la institución.

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones públicas, para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las instituciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y

humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la institución, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

La cultura organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las instituciones, es ella quien determina el recurso de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

2.6 Procesos del sistema administrativo

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad de la institución,

- a. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales.
- b. Lograr que el personal trabaje para lograr los objetivos municipales.
- c. Proporcionar a la empresa una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- d. Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia.
- e. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- f. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- g. Alcanzar su más alto nivel la realización tanto del trabajador como el patrón.

- h. Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

En este departamento se desempeñan cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Integración
- d. Control

Con este sistema se busca mantener un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, así como el cumplimiento de los objetivos y las metas.

2.6.1 Planeación

En la institución la planificación está basada en los objetivos, políticas, procedimientos y métodos, los cuales son todos los componentes del proceso de la planeación. La experiencia del departamento de recursos humanos en cuanto a la planeación, ha traído beneficios como: reducción del impacto del cambio y minimización del desperdicio.

Lo que la institución persigue es tener una responsabilidad social, bienestar del empleado, calidad del servicio, eficiencia y estabilidad financiera.

La planificación se hace en forma informal, diariamente, semanal y mensualmente.

2.6.2 Organización

En la institución la organización está basada en asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad y comunicación y coordinar el trabajo de los subordinados. El departamento de recursos humanos toma en cuenta tres factores en la organización:

- a. Identificación de las actividades
- b. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- c. La asignación de cada agrupamiento a una autoridad necesaria

2.6.3 Integración

La integración de personal en la institución, consiste en dotar de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo. La integración en el departamento de recursos humanos, mantiene ocupados los puestos en la estructura organizacional y lo realiza de la siguiente manera:

- a. Identifica las necesidades de la fuerza laboral

- b. Determina el número de personas disponibles
- c. Recluta personal (se realiza con fines políticos)
- d. Selecciona candidatos para los puestos (se realiza con fines políticos)
- e. Asigna candidatos
- f. Evalúa personal
- g. Remuneración

2.6.4 Dirección

Cada departamento de la institución tiene una Dirección que interactúa con su personal para que realicen en forma entusiasta el logro de las políticas, los objetivos y las metas. Los elementos de cada dirección de los departamentos son:

- a. Comunicación
- b. Supervisión
- c. Autoridad

Cada departamento está consciente que la motivación y la comunicación son importantes en el comportamiento del mando, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado ha desarrollado en forma adecuada. En general la empresa dirige los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas.

2.6.5 Control

Esta función administrativa se encarga de medir, corregir el desempeño individual e institucional, esto con el fin de asegurarse que los acontecimientos administrativos se adecuen a los planes. La administración de recursos humanos para efectuar el control, toma en cuenta los siguientes criterios empíricamente:

- a. Medición del desempeño: A través de observación personal
- b. Comparación: Para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos.
- c. Corrección de las desviaciones: se toman acciones correctivas.

2.7 Evaluación y promoción

En lo que se refiere a evaluación y promoción, en el manual de la institución se encuentra un sistema adecuado, que permite evaluar el desempeño y promoción de los empleados.

El método que usan estas instituciones es el de “Verificación de Campo”, en el un representante del departamento de personal participa en la puntuación que conceden el inmediato superior del evaluado. En cuanto a la promoción, se da con base a los méritos y por antigüedad, ya que hay empleados con desempeño relevante, y el puesto que haciendo es como un “premio”. En algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción.

2.8 Orientación

La Inducción de personal en la institución es realizada por los supervisores de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo. Al culminar el programa de inducción, el trabajador proporciona información requerida por una encuesta para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

Todo el personal que ingresa a la institución municipal es sometido a este proceso, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la misma; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

El departamento de personal informa todo lo relacionado con la institución; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

2.9 Capacitación

La capacitación como impulso de la modernización de la gestión pública, debe traducirse en que las instituciones, a través de sus funcionarios prestan un mejor servicio y una mejor atención, tanto a sus usuarios como al público en general.

Esta preocupación permanente respecto de la modernización y la gestión pública deben estar reflejadas en las políticas los distintos programas que lo conforman, a través de los lineamientos estratégicos y los temas de mayor innovación.

De acuerdo con la información existe escasa capacitación para los empleados de dicha administración. Las Políticas de capacitación en las instituciones públicas deben ser agrupadas en torno a los aspectos considerados como relevantes.

2.10 Desarrollo

La institución tiene contemplado desarrollar a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros. Además, considera que el talento humano es vital para el buen desempeño, es por eso que las autoridades se preocupan por el desarrollo del trabajador.

Consideran que resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal.

Con el desarrollo del recurso humano las autoridades consideran los factores siguientes:

- a. **Estructura del cargo:** tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y

responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.

- b. **Acompañamiento:** el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

Todo lo anterior mencionado es únicamente lo que la institución tiene contemplado realizar en mediano plazo.

3. PROPUESTA PARA EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Factores del reclutamiento y selección de personal

Por medio de la selección de personal la institución puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan tienen mayor posibilidad de ser contratados para realizar eficazmente el trabajo que se le asigne.

Este proceso de reclutamiento y selección es de mucha importancia para la institución municipal, la cual consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar un puesto.

Por tal razón, se propone que dicho proceso debe implicar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza correctamente el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados.

Los pasos del proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

Los aspectos más importantes de un programa de reclutamiento y selección de personal hacen énfasis en tres principios fundamentales los cuales son:

- a. Colocación
- b. Inducción
- c. Profesionalismo

- a. **Colocación:** Tarea primordial que trata de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en beneficio propio y de la organización, en tal sentido se evaluará a cada candidato para detectar el área de la organización en que puede desarrollarse con mejores resultados.
- b. **Inducción:** El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.
- c. **Profesionalismo:** Comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección de personal y debido a esto deben cumplir de forma constante con los principios éticos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar a la organización.

A. Proceso de reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal necesita de ciertos insumos antes de entrar al proceso de reclutamiento de personal, los cuales se describen a continuación:

Tabla I. Pasos en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Proceso de Reclutamiento y Selección	
Actividad	Pasos
RECLUTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puestos • Hoja de requisición • Políticas institucionales • Cambio de autoridades • Aumento de puestos • Ascenso de puestos • Renuncia de personal • Anuncios
SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación • Entrevista • Investigación del aspirante • Referencias • Currículo vitae • Solicitud de empleo
CONTRATACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados

Fuente: Propuesta del estudiante

La tabla muestra los pasos para iniciar el reclutamiento de personal, así como para la selección y contratación del mismo.

Análisis de puestos

Se debe tomar en cuenta que el análisis de puestos está orientado al contenido del cargo, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

El análisis detalla las funciones o tareas, la forma de la ejecución de los métodos aplicados para la aplicación de funciones o tareas, así como los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Para el análisis de puestos de la institución municipal se deben contemplar los objetivos siguientes:

- a. Determinar el perfil del ocupante del puesto, para aplicarle las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- b. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- c. Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- d. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

El diseño describe qué tipo de demandas se deben hacer al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto. Estos requisitos incluyen factores como:

- a. Formación académica
- b. Experiencia,
- c. Capacitación
- d. Habilidad

Estos requisitos ayudan a enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

Perfil del puesto

El perfil que se propone para el recurso humano en la administración de la institución municipal son los siguientes:

A. Director general

- a. Sexo: No aplica
- b. Escolaridad: Profesional Universitario en el grado de licenciado
- c. Colegiado activo
- d. Conocimientos de la realidad del País
- e. Experiencia: 3 años en diseño, formulación y ejecución de proyectos sociales
- f. Don de mando
- g. Estratégico
- h. Proactivo
- i. Visionario
- j. Manejo de recursos humanos

B. Personal administrativo

- a. Sexo: No aplica
- b. Escolaridad: Nivel medio con especialidad en su área
- c. Espíritu de servicio
- d. Estudios universitarios en cualquier área
- e. Manejo de software hardware
- f. Experiencia: 1 año en puesto similar
- g. Ordenado
- h. Responsable
- i. Proactivo
- j. Acostumbrado a trabajar bajo presión

B. Personal técnico

- a. Sexo: Masculino
- b. Escolaridad: Nivel medio en un área técnica
- c. Estudios universitarios en cualquier área
- d. Experiencia: 1 año en puesto similar
- e. Ordenado
- f. Responsable
- g. Proactivo
- h. Acostumbrado a trabajar bajo presión

Hoja de requisición

La hoja de requisición es un documento que se pretende implementar para que cada departamento de la municipalidad pueda requerir personal y así tener un mejor control por parte del departamento de recursos humanos y este a la vez se pueda preparar con anticipación para tener los candidatos idóneos de acuerdo a los requerimientos de cada departamento, (ver Anexo B), será diseñada de acuerdo a las políticas de la institución y será presentada al

departamento de recursos humanos según criterio del gerente de recursos humanos.

Reclutamiento

Para el reclutamiento se debe considerar las fuentes internas y externas, métodos y medios para el cumplimiento de los requisitos, estos, está descritos en el capítulo cuatro. En el reclutamiento se analizarán los siguientes aspectos:

Pronóstico: Considerado que la institución cambio de administración a cada cuatro años, los cambios de puestos tienen esa tendencia de una rotación y contratación de personal en el tiempo antes mencionado. Por tal razón se propone que sean por oposición y no por asuntos políticos, esto, no permite tener al empleado correcto en el puesto correcto.

Cambios políticos: Como se mencionó anteriormente la administración de la institución es de tipo política, esto hace que la cancelación de contratos y apertura de las mismas sea cada cuatro años.

Selección: Para poder seleccionar al futuro empleado se debe hacer el

- a. Análisis del currículum vitae
- b. Solicitud de empleo (ver anexo C)
- c. Depuración de expedientes
- d. Preselección de candidatos
- e. Entrevistas
- f. Estudio socioeconómico

Una vez recopilada la información se procede a la integración de la misma en un formato donde el jefe inmediato da su visto bueno, para la contratación.

Figura 1. Formato integrado de información

No.	Nombre	Entrevista	Pruebas	Estudio socioeconómico	Vo Bo Jefe Inmediato
1	Aspirante A				
2	Aspirante B				
3	Aspirante C				
4	Aspirante D				
5	Aspirante E				

Fuente: Propuesta del Estudiante

El presente formato contiene información de todos los candidatos evaluados como nombre completo, el resultado de entrevista, las pruebas realizadas, el indicador del estudio socioeconómico. Finalmente el jefe inmediato hará las recomendaciones necesarias para la parte final del proceso de selección.

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. Para que el programa

de selección sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal. En la planificación se debe tomar en cuenta las etapas siguientes:

- a. **Primera etapa:** se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de recursos humanos presenta temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la organización, se hace un repaso de las políticas y procedimientos y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.
- b. **Segunda etapa:** en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.
- c. **Tercera etapa:** implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

Promoción sobre vacantes

El programa de promoción sobre puestos vacantes ayuda a cada empleado de la institución municipal, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar el puesto vacante. Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados municipales a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal. Se propone que las promociones sean basadas en:

- a. **El mérito del empleado:** Esta promoción está basada en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.
- b. **Por antigüedad:** por antigüedad se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la organización, la ventaja de este enfoque es que es objetivo.

3.1.1 Planeación

La institución de servicio municipal debe identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro. Además la planeación determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de recursos

humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Las ventajas de que la institución puede obtener con la planeación de recursos humanos son:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización del recurso humano.
- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- c. Disminuye la rotación de personal.
- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros puestos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la organización. Coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

3.1.2 Integración de los recursos

Al cumplir las demandas de las necesidades de los recursos queda establecido que el estudio sistemático de las labores pueden conducir considerables mejoras en la efectividad y en la eficiencia.

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal es evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente.

3.1.3 Ambiente del reclutamiento

Para el proceso el reclutamiento de personal se propone considerar su entorno. Los límites de ese entorno se originan en la institución, el reclutador y el medio externo. Los elementos del entorno de reclutamiento que deben considerarse son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- b. Políticas de la institución
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

3.1.4 Política institucional

Las políticas proporcionan la calidad del servicio expresada en la excelencia en todas las acciones del sistema institucional, desarrollando un sistema de gestión descentralizada y desconcentrada, involucrando a los diferentes sectores en el desarrollo de los objetivos y la atención ágil y eficiente de las necesidades de servicio.

Con la implementación del sistema se debe enfocar a garantizar las oportunidades de acceso a los servicios, fomentando por medio de las directrices de la dirección, estas vienen a ser un eje para el cumplimiento de los objetivos, alcanzar las metas, bienestar para los trabajadores, haciendo que se cumpla la visión y la misión de la organización.

Se propone considerar políticas de recursos humanos con el objetivo de lograr uniformidad en ciertas áreas para mantener y mejorar la imagen de la institución. Las políticas son las siguientes:

- a. **Promoción interna:** Cuando se presenta un puesto vacante, los actuales empleados reciban la primera opción.
- b. **Contratación:** Considerar la posibilidad de contratar personal de medio tiempo para crear un vínculo con ellas para posteriormente promover una contratación completa.
- c. **Compensación:** Fijar niveles de compensación para asegurar el principio de equidad.

3.2 Promoción para nuevos empleados

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes, mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

El programa de promoción sobre puestos vacantes ayuda a cada empleado, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar el puesto vacante. Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

Estos programas no incluyen todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles superiores, así como los puestos gerenciales. Por otro lado son muy efectivas para vacantes de nivel intermedio en labores de la administración. Se propone las promociones basadas en:

- c. **Por antigüedad:** por antigüedad se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la organización, la ventaja de este enfoque es que es objetivo.
- d. **Por mérito:** Esta promoción está basada en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.

3.2.1 Metodología (políticas y principios)

La metodología a usar debe incluir políticas y principios de selección las cuales son parte de una implementación efectiva. Se debe considerar la colocación y la inducción del empleado.

A. Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común tener un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar el recurso humano de la institución por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos para beneficio de la institución.

Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionará más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

B. Inducción

Tradicionalmente se ha considerado a la institución como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la institución se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Cuando no es posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

3.2.2 Parámetros

A causa del papel central que desempeña el departamento de recursos humanos en la decisión de contratar nuevo personal. Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan de alto riesgo.

Es por ello que debe quedar claro que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la institución a una persona que no es idónea y se mostrará renuente a las políticas de la institución. Por tal razón, se debe

llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de todo aspirante a ocupar un cargo dentro de la institución.

3.2.3 Planes

Los planes de recursos humanos requieren inversión de tiempo, personal y presupuesto. Los planes de recursos humanos ayudan a determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, se puede planear sus labores administrativas.

La planeación de recursos humanos permite al departamento suministrar a la empresa el personal competente. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos que se proponen son:

- a. Mejora la utilización de los recursos humanos.
- b. Permite la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la institución.
- c. Economiza las contrataciones.
- d. Expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- e. Ayudar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

3.3 Análisis y descripción de puestos

El análisis detalla las funciones o tareas, la forma de la ejecución de los métodos aplicados para la aplicación de funciones o tareas así como los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto enumera las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la institución.

Se debe tomar en cuenta que la descripción de puestos está orientada al contenido del cargo, en tanto el análisis estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. El análisis y la descripción de puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos de esta propuesta son:

- e. Ayuda a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
- f. Determina el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- g. Suministra el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.

- h. Determina las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- i. Estimula la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- j. Sirve de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

3.3.1 Especificación

La especificación de las características que se necesita puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física requerida para trabajar en posiciones incómodas durante el lapso considerable y la coordinación muscular indispensable para efectuar cualquier operación.

La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto. Estos requisitos incluyen factores como:

- e. Formación académica
- f. Experiencia,
- g. Capacitación
- h. Habilidad

Dichos requisitos ayudan a enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad.

3.3.2 Descripción

La descripción de puestos está relacionada con las obligaciones, ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo se propone que debe usarse al menos tres partes:

- a. El nombre del puesto
- b. Identificación
- c. Obligaciones

La descripción de puestos es valiosa para los empleados y para la institución. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren.

Desde el punto de vista de la institución, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Asimismo, establecen el derecho a los directivos de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido. La descripción genérica del puesto comienza con una sección de identificación incluye cuestiones como:

- a. Ubicación del puesto
- b. Persona a quien reporta
- c. Fecha de la última revisión de la descripción

3.3.3 Requerimiento

Generalmente, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

El requerimiento conduce a la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica importante.

Por lo antes expuesto, se propone determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto, como única alternativa para obtener candidatos adecuados. Para desempeñar este puesto es esencial responder a lo siguiente:

- a. ¿Qué es necesario hacer?
- b. ¿Qué es necesario saber?
- c. ¿Qué es necesario aprender?
- d. ¿Qué experiencia es realmente relevante?

3.3.4 Identificación

Previo a obtener información específica, se debe identificar los distintos puestos que existen en la institución municipal. Se debe utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y supervisores.

Asimismo se debe tener acceso a los registros anteriores para identificar los puestos de la institución. Se debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes para la identificación de puestos.

3.4 Integración del recurso humano

Para la integración de personal dentro de la institución de servicio municipal, se requiere del recurso humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera integrar el recurso humano según las necesidades.

La coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticos procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales.

Con este proyecto se pretende que la administración del recurso humano asigne a las personas ideales en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia.

3.4.1 Desarrollo

Con la implementación este sistema se busca estimular a los empleados para que se superen en algunos temas para su desarrollo profesional de acuerdo al área de trabajo. Es conveniente ofrecer cursos como los que actualmente brinda el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) o INTECAP, los cuales vienen a beneficiar no sólo en conocimientos de los trabajadores sino el desarrollo de la institución.

Los trabajadores certificados tienen créditos como trabajadores especializados. Además de esto las condiciones y equipo adecuado para mejorar el proceso administrativo, como los insumos de oficina y una oficina automatizada hacen una institución de servicio exitosa.

El desarrollo y la supervisión del personal es un factor importante en la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal, esto corresponde al cada departamento o unidad y será supervisado por la Dirección general.

3.4.2 Evaluación

El sistema de evaluación y promoción es una herramienta útil que necesitaría únicamente que se proporcionen las bases para ponderar las puntuaciones, a fin de que la oficina pueda encargarse de establecer la calificación que determine la permanencia, promoción o retiro del personal.

Esto, además, vendrá a motivar a los empleados a poner más empeño en la realización de sus actividades. El índice académico y el rendimiento de la práctica laboral lo determinará la administración de personal, con la información que le proporcione el director de cada unidad o departamento, realizando una supervisión constante de cada miembro del personal. Con esta propuesta se busca lo siguiente:

- a. **Mejorar el desempeño:** Mediante la retroalimentación del desempeño se realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la institución.
- b. **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente indica la necesidad de volver a capacitar al empleado
- c. **Errores en el diseño de puestos:** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción de puestos.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Reclutamiento de personal

Para lograr los objetivos de la institución municipal, el reclutamiento debe identificar suficientes candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se deben realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas.

Los sistemas de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la institución. El mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar o época.

Es por ello que lo define la institución y sus oportunidades de empleo. En todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento. Por tal razón que en la implementación se deben analizar los elementos del entorno de reclutamiento como:

- a. Disponibilidad interna y externa de personal
- b. Políticas de la institución
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Y como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución municipal.

4.1.1 Fuentes externas

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento, los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son elementos de primera importancia en este aspecto. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados de otras instituciones u organizaciones, por estas razones se propone que sean implementadas las siguientes técnicas de reclutamiento externo:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos,
- b. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la organización
- c. Carteles o avisos en la puerta de la institución
- d. Contactos con asociados gremiales
- e. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos
- f. Contacto con otras organizaciones que actúen en un mismo mercado
- g. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento.

4.1.1.1 Método

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos disponibles o empleados que se encuentran laborando en alguna dependencia pública o privada. Cuando se presenta un puesto vacante, la institución debe dar la opción de llenarla con personal de afuera, identificados por las técnicas de reclutamiento. Se deja la opción a la institución de implementar un programa de reclutamiento externo dada las siguientes razones:

- a. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la organización deje de hacer estas inversiones una vez contratado, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.
- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la institución, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente.
- c. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la institución y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la organización. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras organizaciones.

Se propone usar técnicas de reclutamiento para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Las principales técnicas de reclutamiento externo en esta implementación son:

A. Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que siempre la organización tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad.

Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo.

B. Candidatos presentados por empleados de la institución

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y

bajo índice de tiempo. La institución que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado.

Al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la institución y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve co responsable ante la organización por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

C. Anuncios en la portería de la institución.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la organización, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, entre otros. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa.

D. Contactos con asociaciones gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

E. Contactos con universidades y entidades estatales

Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando material de comunicación a las instituciones mencionadas. Directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la institución. Aunque no haya puestos vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

F. Conferencias y charlas en universidades y escuelas

Estos métodos encaminados a promover la institución y a crear una actitud favorable describiendo la institución, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales.

G. Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para identificar candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, que proporciona el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

H. Agencias de reclutamiento

Las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto, los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor

sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la institución puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor. Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal.

4.1.2 Fuente interna

Para recurrir a la fuente interna de reclutamiento se proponen la implementación de las políticas siguientes:

A. Políticas de promoción interna

Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual se debe mantener un inventario actualizado de conocimientos y habilidades.

B. Políticas de compensación

Las políticas salariales son determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva.

C. Políticas referentes a los sistemas de contratación

Definir contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, entre otros. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

D. Políticas de contratación internacional

Esta opción corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero, pero no se debe descartar.

Por otro lado, se propone que la implementación del reclutamiento sea interno cuando, al presentarse un puesto vacante, mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos. El reclutamiento interno implica:

- a. Transferencia de personal
- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal
- d. Programas de desarrollo de personal
- e. Planes de profesionalización (carreras) de personal

Las principales ventajas que pueden derivarse de esta propuesta son:

- a. Aprovecha las inversiones de la organización en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

- b. Es más económico para la institución, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
- c. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa y la espera de los candidatos.
- d. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la organización desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto evaluación constante, orientada a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento.
- e. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.
- f. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

A la vez se debe tomar en cuenta las consecuencias al no practicar el reclutamiento interno:

- a. Si la institución no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

- b. Puede generar conflicto de intereses, ya que al no ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la institución o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o detienen el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

4.1.2.1 Método

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. Para el método interno se debe basar en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano para lo cual se propone lo siguiente:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección para su ingreso en la empresa.

- b. Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.

- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

En el reclutamiento interno se debe incluir, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel.

El inventario de habilidades que consiste en la información que genera la organización sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

4.2 Proceso de selección

El mercado laboral requiere personas dinámicas, con liderazgo y capacidades de aprendizaje, creativas y capaces de proponer a los desafíos organizacionales. El proceso de selección de personal permite encontrar al individuo adecuado para el cargo adecuado, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, se configura en un proceso de comparación y decisión entre dos variables.

Las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, comprenden tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse. Se debe implementar el proceso siguiente:

- a. Solicitud de empleo
- b. Entrevista
- c. Pruebas psicológicas
- d. Entrevista final
- e. Examen médico
- f. Decisión final

4.2.1 Solicitud

Las formas de solicitud del empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés, ya que solo así se podrá tomar una decisión objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande suele preparar su propia forma de solicitud. (Ver modelo de solicitud de empleo en anexo B).

Es norma común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados. Para la implementación de este proyecto, la solicitud debe llevar los siguientes datos:

A. DATOS PERSONALES

Al confiar al reclutador datos personales como su edad, antecedentes laborales, estado de salud, entre otros, el solicitante deposita un alto grado de confianza en la honestidad y la preparación ética del reclutador. El deber ético de mantener privada la información recibida es evidente.

En general, el lugar de nacimiento de un solicitante debe ser considerado un dato perfectamente irrelevante, excepto cuando el solicitante proviene de un país extranjero, en cuyo caso es necesario verificar los aspectos legales de una posible contratación.

La religión y la raza son factores que, afortunadamente, han dejado de jugar un papel en el proceso moderno de reclutamiento. La discriminación en contra de las personas de sexo femenino constituye una práctica inadecuada.

B. EMPLEO SOLICITADO

La solicitud de empleo incluye el tipo de empleo que solicita, el puesto específico que solicita, la jornada de trabajo, la disposición de aceptar otra posición y pretensión salarial.

C. NIVEL ACADÉMICA

Se debe identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

D. ANTECEDENTES LABORALES

Solicitar a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre la responsabilidad y experiencias del candidato.

E. PERTENENCIA A INSTITUCIONES, DISTINCIONES, PASATIEMPOS

El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental. Determinadas circunstancias muestran además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

F. REFERENCIAS

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No se recomienda emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tiene sobre el candidato sus amistades y parientes. Se debe requerir un máximo de tacto al inquirir sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato podrá buscar un nuevo empleo porque considera injusta

la actitud de su antiguo empleador. Es posible que este último se encuentre predispuesto contra su ex subordinado.

G. AUTENTICIDAD

Se debe solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la firma aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

Aunque se entiende que esa cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese período la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

4.2.2 Entrevista

Se debe tener presente que la entrevista es una conversión orientada en que el entrevistador y el solicitante intercambian información. La entrevista de empleo es especialmente significativa porque se considera que los solicitantes que llegan a esta etapa son los candidatos más prometedores.

En este momento los candidatos pueden ser aptos, por lo menos teóricamente. Sin embargo, cada gerente experimentado sabe que las apariencias pueden ser muy engañosas. Se necesita información adicional para

indicar si el individuo esta dispuesto a trabajar y puede adaptarse a la institución específica.

A. Objetivo del entrevistador en la entrevista

Los objetivos del entrevistador en la entrevista son los siguientes:

- a. La creación de un ambiente apropiado.
- b. La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante.
- c. Proporcionar información acerca del puesto y la empresa.
- d. La determinación del siguiente paso.

B. Objetivos del entrevistado en la entrevista

Los objetivos del entrevistado en la entrevista son los siguientes:

- a. Ser escuchados y entendidos.
- b. Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones.
- c. Ser tratados con justicia y respeto.
- d. Reunir información acerca del puesto y la organización.
- e. Forjarse una decisión informal respecto al puesto.

C. Contenido de la entrevista

En la entrevista se deben incluir los siguientes:

- a. Logros Académicos.
- b. Experiencia ocupacional.

- c. Disposición para manejar responsabilidades.
- d. Cualidades personales.
- e. Habilidades Interpersonales
- f. Orientación de la Carrera

D. Tipo de entrevistas

Para la entrevista según la situación se podrá usar:

- a. **Entrevista no estructurada (no dirigida) (ver Anexo D):** Se formulan preguntas indagatorias y de respuesta abierta. Este tipo de entrevista es amplia y estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación.

En este caso como su nombre lo indica son preguntas que no están estructuradas, el entrevistador inquiriere sobre diferentes temas con forme la entrevista progresa, las preguntas surgen en el momento y son de acuerdo a la situación del entrevistado. Este tipo de entrevista se aplica cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se contratará.

- b. **Entrevista estructurada (dirigida o con patrón) (ver Anexo E):** Consiste en una serie de preguntas relacionadas con el puesto que se formulan consistentemente a cada solicitante de un puesto específico. Incrementa la confiabilidad y precisión al reducir la subjetividad e inconsistencia de las entrevistas no estructuradas. Este tipo de entrevista suele contener 4 tipos de preguntas.
 - i. Preguntas situacionales.
 - ii. Preguntas del conocimiento del puesto.

- iii. Simulación de aspectos críticos del puesto.
 - iv. Preguntas de requerimientos del trabajador.
- c. **Entrevista de descripción del comportamiento (ver Anexo F):**
Entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas. Evita omitir juicios acerca de la personalidad del solicitante y evita preguntas hipotéticas y auto evaluadoras.
- d. **Entrevista de Salida (ver Anexo G):**
- e. Entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar la razón principal por la cual el empleado deja su puesto, evita preguntas hipotéticas y auto evaluadoras.

E. Métodos de entrevista

Para la entrevista pueden usarse los siguientes métodos:

- a. Entrevista frente a frente.
- b. Entrevista en grupo.
- c. Entrevista conjunta
- d. Entrevista con tensión

F. Planeación de la entrevista

Se debe elegir el lugar físico de la entrevista donde sea agradable como privado y garantizar un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe familiarizarse con los antecedentes del solicitante. Después de haber hecho una lista con los requisitos del puesto, es útil tener una lista de verificación de la entrevista que incluya estas posibles actividades.

- a. Comparar la solicitud y el currículum del solicitante con los requerimientos del puesto.
- b. Desarrollar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.
- c. Preparar un escenario paso a paso de cómo presentar el puesto, la compañía, la división y el departamento.
- d. Determinar como pedir muestras del comportamiento anterior del solicitante, no lo que pudiera ser el comportamiento futuro.

G. El entrevistador y el proceso de la entrevista

El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la habilidad de escuchar y comunicarse con efectividad. Debe tener un conocimiento amplio de los requerimientos del puesto. Con el fin de generar el flujo de información necesaria, el entrevistador debe crear un clima que estimule al solicitante a hablar libremente.

H. Problemas potenciales de la entrevista

En la entrevista se debe evitar lo siguiente:

- a. Preguntas indebidas
- b. Juicios prematuros
- c. Dominio del entrevistador
- d. Preguntas inconsistentes
- e. Tendencia central
- f. Efecto de halo
- g. Efecto de Contraste
- h. Prejuicios del entrevistador

- i. Carencia de capacitación
- j. Muestra de comportamiento
- k. Comunicación no verbal

I. El proceso de la entrevista:

La entrevista lleva el siguiente proceso:

- a. Preparación del entrevistador
- b. Creación de un ambiente de confianza
- c. Intercambio de información
- d. Terminación
- e. Evaluación

- a. **Preparación del entrevistador.** Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Las preguntas específicas que se debe usar en la implementación de este proyecto son las siguientes:

- i. ¿Cómo emplea el tiempo libre?
- ii. ¿Participa en actividades con la comunidad?
- iii. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?
- iv. ¿Muchas gracias por preferir nuestra compañía, ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
- v. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su profesión actual?

- vi. ¿Conoce los productos y/o servicios de la empresa?
- vii. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
- viii. ¿Planea continuar sus estudios?
- ix. ¿Cómo describe sus objetivos profesionales?
- x. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
- xi. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?

- b. **Creación de un ambiente de confianza.** Corresponde al entrevistador esta tarea, tiene la obligación de representar a su organización. Iniciar con preguntas sencillas, evitar interrupciones telefónicas. Es importante la actitud, asentir con la cabeza, una actitud descansada, poco tensa y sonriente.

- c. **Intercambio de información.** Se basa en una conversación, establecer confianza y adquirir información, puede empezarse la entrevista preguntando al entrevistado si tiene alguna pregunta. Es importante evitar las preguntas vagas, abiertas.

- d. **Terminación.** Cuando el entrevistador considera que ya esta terminando su lista de preguntas o que el tiempo ha expirado, se procede a cerrar la sesión, puede resumirse los siguientes pasos del proceso de selección, ya sea comunicarse después telefónicamente o concertar una nueva cita.

- e. **Evaluación.** Inmediatamente después de concluida la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

J. Errores del entrevistador

El entrevistador debe cuidarse de los siguientes errores.

- a. No se establece un clima de confianza
- b. omitir preguntas claves
- c. Guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea resultando en una evaluación subjetiva y sin validez

K. Errores del entrevistado

El entrevistador debe conocer los errores más comunes cometidos por los entrevistados, a continuación se mencionan:

- a. Intentar técnicas distractoras
- b. Hablar en exceso
- c. Jactarse de los logros del pasado
- d. No escuchar y
- e. No estar debidamente preparado para la entrevista

L. Verificación de datos y referencias

EL profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales:

- a. El grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra
- b. El hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

4.2.3 Tipos de pruebas

La aportación práctica de la administración de recursos humanos es la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales.

Este tipo de pruebas las debe realizar una persona calificada y por lo general son muy costosas y como la municipalidad no cuenta con presupuesto, este documento solo se limita a mencionarlas debido a que no se pueden implementar.

Las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, las pruebas de personal implican, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características y finalmente un estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

La objetividad en las pruebas psicológicas tiende a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tiene relación con las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

Las pruebas psicológicas ayudarán al proceso de selección para integrar el recurso humano en la organización educativa tecnológica y en esta se hará

una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran las pruebas de²:

- a. Personalidad
- b. Inteligencia
- c. Interés
- d. Rendimiento
- e. Aptitud

4.2.3.1 Personalidad

Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo.

Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. La persona encargada de realizar la entrevista debe saber que una de sus obligaciones primordiales es averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante".

En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la

² Administración Recursos Humanos y la Importancia de las pruebas psicológicas. Fernando Arias Galicia. Pág. 189.

adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas:

Los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: Mi salud me preocupa mucho. Padezco frecuentes dolores de cabeza. Me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración "sí", "no", "siempre", "algunas veces" o "nunca. Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como "dominio" o "sociabilidad".

Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos. Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. La razón es que los cuestionarios se transparentan. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

4.2.3.2 Inteligencia

Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás.

El hecho que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los procedimientos de la contabilidad o la contaduría. No ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas.

4.2.3.3 Interés

Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos.

En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente.

La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos. De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos.

4.2.3.4 Rendimiento

La prueba de rendimiento tiene por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia.

4.2.3.5 Aptitud

Una prueba de aptitud mide la capacidad total de aprender del candidato, sin embargo los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud, mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

Las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales se llaman aptitudes.

Así mismo usan temas de aritmética de oficina y comprobaciones de oficina. Además de la aptitud específica de oficinista se requiere también de inteligencia general. Con esta prueba la persona tiene que demostrar rapidez, exactitud, capacidad motora y la destreza.

4.2.4 Entrevista final

Es el supervisor inmediato o el jefe del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir. El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

La entrevista final como una plática formal y en profundidad es conducida para evaluar idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez.

4.2.5 Examen médico

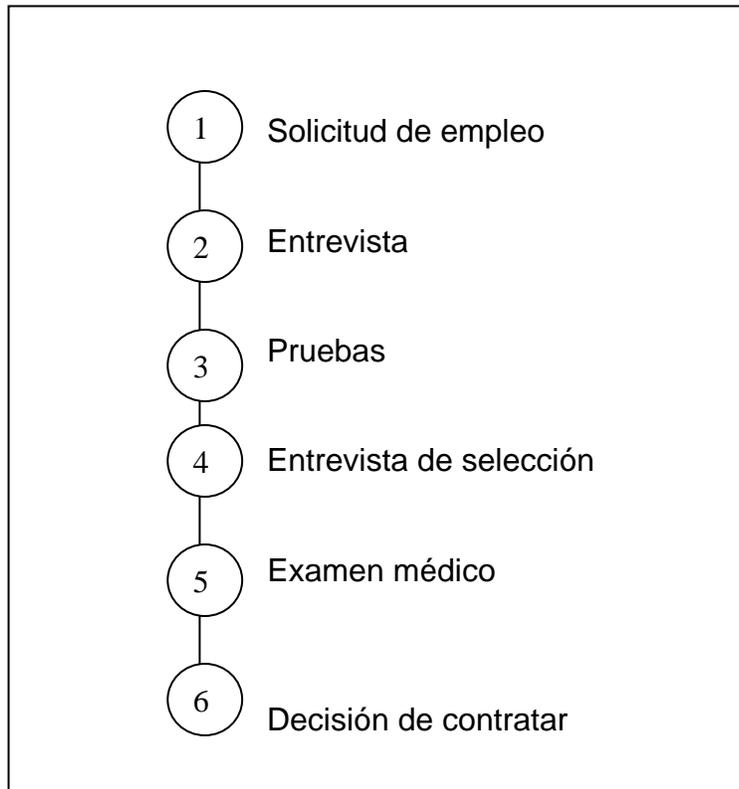
Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

4.2.6 Contratación

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Para mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Este grupo es una inversión en tiempo y evaluaciones, y de ellos pueden surgir candidatos para otro puesto.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. En la página siguiente se presenta la gráfica como un flujo grama del proceso de selección de personal.

Figura 2. Flujograma del proceso de selección de personal



FUENTE: Propuesta de proyecto

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1 Perspectiva institucional para los empleados

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de recursos humanos. Es por ello que la institución municipal debe tener presente de este mundo cambiante, que la globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

El campo de la administración de recursos humanos, enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo a la institución municipal. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas. El sistema de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la empresa.

Para actuar con eficacia, se deben contribuir de manera efectiva al éxito, pero se debe mantener la perspectiva fundamental de su función, contribuir a los objetivos; siempre que las normas y políticas entren en conflicto con los objetivos.

5.2 Auditoría de personal

Para el seguimiento de la implementación de la planeación del recurso humano en la institución de servicio es necesario realizar una auditoría de la

administración de personal. Este sistema evaluará las actividades de administración de personal con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los especialistas y operativos, información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades.

La auditoría constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la institución.

El ámbito de la auditoría de la administración de personal va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas. Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
- b. Mejora la imagen profesional del departamento.
- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.
- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.

- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

En el **ANEXO H**, se propone un modelo de auditoría de personal que servirá en la implementación Sistema de Planeación de Recursos Humanos: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en una Institución Municipal.

5.3 Mejora continua

Después de la implementación de los procesos establecidos, se debe disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo en la institución municipal para que con esta información pueda compararse objetivamente.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la mejora continua se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. **Diagramas de flujo del proceso:** Estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- b. **Hojas de seguimiento:** Se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.
- c. **Diagrama de causa y efecto:** Este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- d. **Análisis de Pareto:** Ilustra la frecuencia de ocurrencia o el costo de un conjunto de artículos. Ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también nos ayuda a mejorar el servicio al cliente.

La mejora continua está dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

5.3.1 Verificación

En la verificación se debe realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados. Para ello se debe emplear el análisis de tendencias y el gráfico de control.

5.3.2 Actuación

Se deben tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, institucionalizar la mejora, comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa de servicio de auxilio vial y la identificación de nuevos proyectos.

5.4 Seguimiento

El seguimiento de la implementación de la planeación del recurso humano en la institución municipal permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos, a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados.

En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas. Constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

5.4.1 Capacitación

Se debe dar seguimiento a los planes de capacitación considerando que los empleados son el recurso más valioso del programa e invertir en ellos,

proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la institución.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias del trabajador. El factor más importante en desarrollar la capacidad y crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. Para el seguimiento de este proyecto se deben considerar lo siguiente:

- a. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- b. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- c. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- d. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- e. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- f. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

5.4.2 Políticas de motivación

Frederick Herzberg. (1959) organizó los factores de la motivación humana haciendo énfasis en los "satisfactores". Sus estudios revelaron que los

factores de satisfacción más fuertes, o motivantes, tenían todos que ver directamente con el trabajo de la persona en particular:

- a. Resultados, logros
- b. Reconocimiento
- c. El trabajo en sí, el trabajo como actividad interesante
- d. Responsabilidad
- e. Ascenso

La motivación en la implementación de este proyecto es de suma importancia porque a través de la motivación el equipo de trabajo o modulo está estimulado a vencer los problemas cotidianos y ayuda a trabajar juntos para el logro de las metas.

La administración es la responsable en buscar situaciones que motivan no solo económicamente sino además la autoestima, se ha demostrado que las condiciones e higiene del trabajo tienen un efecto directo y positivo en la eficiencia de sus actividades.

Para que los empleados cumplan con su trabajo, sin sentirse presionados y trabajen libremente y contentos. Se propone implementar las siguientes técnicas de motivación:

- a. **Hacer interesante el trabajo:** Se debe hacer un análisis minucioso de los cargos que existen en la institución e identificar las tareas rutinarias. Es común encontrar empleados que ejecutan constantemente la misma operación sin cesar, esto ocasiona apatía aburrimiento.
- b. **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Implementar políticas de recompensas que sean vinculadas con el rendimiento. Éstas

podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- c. **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Lo más importante es contemplar las recompensas con las que se dispone y saber además qué cosas valora el subordinado. La asignación de determinado proyecto o la confianza en el uso de una nueva máquina o herramienta, como una recompensa, hace que el empleado lo valore.

- d. **Tratar a los empleados como personas:** Todos los trabajadores deben ser tratados con respeto, a todas las personas les gusta ser tratadas como individuos y por sus nombres.

- e. **Alentar la participación y la colaboración:** Los supervisores deberán alentar la participación y la colaboración de los trabajadores. los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son muy altos y se ven reflejados en la productividad.

- f. **Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna:** Se debe orientar al trabajador, para que en determinada situación sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

5.5 Evaluación y control

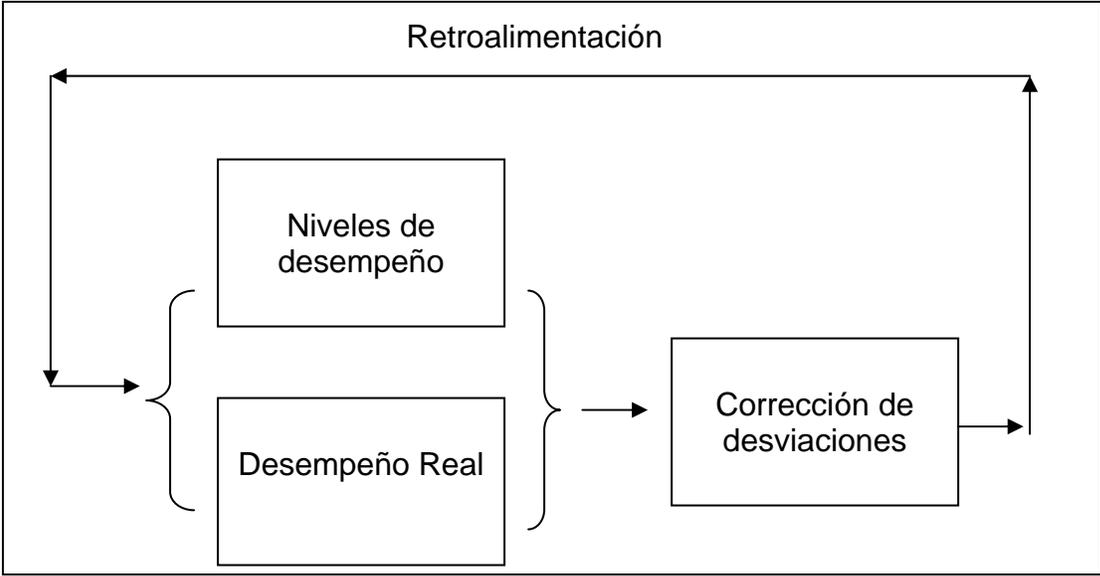
Corresponde al departamento de recursos humanos de la institución municipal desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes

herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la institución. Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la institución.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

La siguiente página se muestra la figura de un sistema de evaluación y control.

Figura 3 Diagrama de un sistema de control



FUENTE: Propuesta de proyecto

CONCLUSIONES

1. Las herramientas de planeación del recurso humano y el proceso administrativo determinan en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios. La planeación estratégica y el reclutamiento interno y externo son herramientas necesarias para esta actividad.
2. El diagnóstico efectuado a la institución municipal permitió determinar que la cultura organizacional refleja las aspiraciones individuales y colectivas que evidencian los deseos de cumplir las metas y los objetivos.
3. El programa de reclutamiento y selección de recurso humano permitirá aumentar el desempeño administrativo para cumplir con los objetivos institucionales.
4. La orientación a la institución municipal determinará desarrollar acciones, con el objetivo de optimizar las funciones del recurso humano y la productividad beneficiando a los usuarios del servicio.
5. Las políticas y funciones institucionales permiten un sistema eficiente de recursos humanos, la cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución y ofrecer un servicio de calidad.

6. La optimización de las funciones de la administración de recursos humanos juega un papel muy importante en el sistema administrativo, implementando una administración proactiva, herramientas y procesos para el mejoramiento del desempeño.

7. Las condiciones laborales de los empleados son elementos de primera importancia en la institución municipal, estas condiciones laborales aumentan el desempeño del personal y hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Hacer uso de las herramientas de planeación y el reclutamiento interno y externo para el recurso humano así como del proceso administrativo, con el fin de determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios.
2. Mantener la información obtenida de la investigación efectuada como un diagnóstico que servirá de referencia a la institución municipal, ya que ésta refleja las aspiraciones individuales y colectivas y los deseos de cumplir las metas.
3. Implementar el programa de reclutamiento y selección de recurso con el fin de aumentar el desempeño administrativo, para cumplir con los objetivos institucionales.
4. Orientar las funciones de la institución municipal que permitan desarrollar acciones de productividad beneficiando a los usuarios del servicio.
5. Implementar políticas institucionales que permitan un sistema eficiente de recursos humanos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución y ofrecer un servicio de calidad.
6. Optimización de las funciones de la administración de recursos humanos, ya que esta juega un papel muy importante en el sistema administrativo, implementando una administración proactiva, herramientas y procesos para el mejoramiento del desempeño.

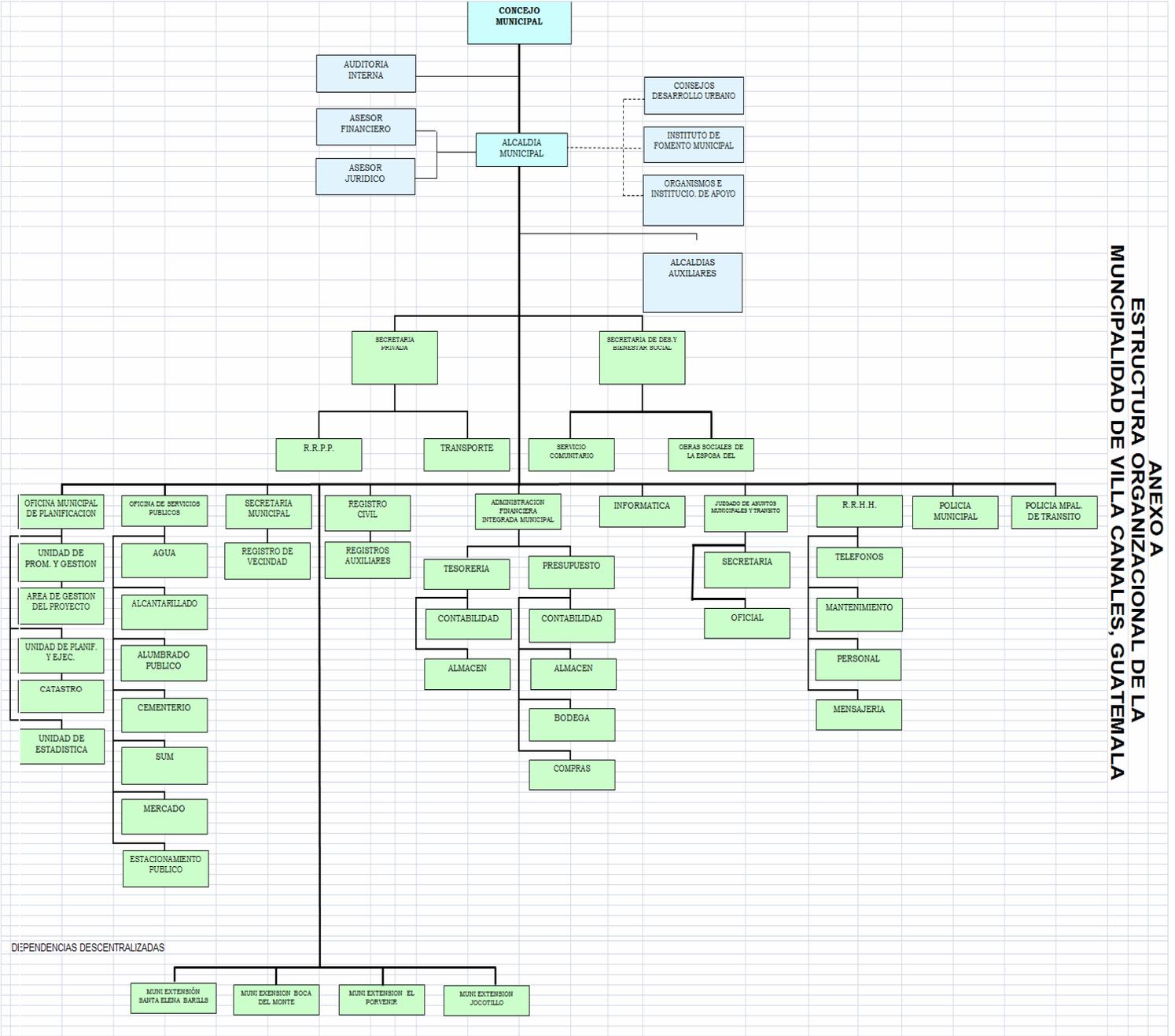
7. Mejorar las condiciones laborales de los empleados de la institución municipal, estas condiciones laborales permitirán el aumento del desempeño y harán de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Administración de Personal.** CASTILLO, José. Ediciones ECOE, Santafé de Bogotá, Colombia. 1993.
2. **La Gestión de los Recursos Humanos.** DOLAN, Simon; SCHULER, Randall y VALLE, Ramón. Mc Graw Hill. España. 1999.
3. **Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa.** ARMSTRONG, Michel. Colombia: Legis Editores, S.A.
4. **Psicología industrial.** Guiselli Edwin E; Brown Clarence Editorial Letras México 1996.
5. **Administración de Recurso Humano.** BOHLLANDER George, SNELL scott, SHERMAN Arthur. Edición 12, Thomson learning. Bogotá Colombia. Año: 2005.
6. **Comportamiento Organizacional,** teoría y práctica. ROBBINS, Stephen P. 7ma. Edición. México: Printice may Hispanoamericana. S.A. 1996.
7. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Werther, Jr. Davis. Quinta edición, 2,000, Editorial McGraw-Hill
8. **Administración de Recursos Humanos.** Chiavenato I. Bogotá: (1994). Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
9. **Organización y Administración:** enfoque situacional. Dessler G. México: (1979). Prentice Hall.
10. **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.** Hall, R. (1996). 2da Edición. México: Printice Hall.

ANEXOS

ANEXO A
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD DE VILLA CANALES, GUATEMALA



ANEXO B
HOJA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL



MUNICIPALIDAD DE VILLA CANALES

HOJA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Villa Canales de del 200

Departamento:

Jefe Inmediato:

Tipo de Puesto:

Número de Puestos:

Perfil del Puesto:

Funciones del Puesto:

Aspectos Legales:

Condiciones Físicas

Razones de Contratación:

despido renuncia Vacaciones sus. Igss

Temporal tiempo completo Otros

Fecha Inicio Labores

F)

Jefe de Departamento



ANEXO C

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO MUNICIPALIDAD DE VILLA CANALES

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario. **El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.**

Datos personales

1. Nombre completo _____
2. Dirección completa _____
3. Teléfono _____ Fax _____ E-mail _____
4. Lugar y fecha de nacimiento _____
5. Ciudadano de _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado _____
7. Puesto específico que solicita _____
8. Usted desearía trabajar:
 - a. Tiempo completo _____
 - b. Tiempo parcial _____
 - c. Temporal _____
9. ¿En qué fecha estará disponible para empezara a trabajar? _____
10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible?
Si _____ No _____
11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? _____

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados.
 - a. Primaria _____
 - b. Secundaria _____
 - c. Diversificado _____
 - d. Universidad _____
 - e. Postgrado _____
 - f. Otros _____
13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante.

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

14. a). Institución _____

Fecha de inicio de labores _____

Fecha de conclusión de labores _____

Título de los puestos _____

Funciones que desempeñó _____

Nombre de su supervisor _____

Salario Inicial _____ Salario final _____

b. Institución _____

Fecha de inicio de labores _____

Fecha de conclusión de labores _____

Título de los puestos _____

Funciones que desempeñó _____

Nombre de su supervisor _____

Salario Inicial _____ Salario final _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____

16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____

Referencias

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

a. Nombre, dirección y teléfono _____

b. Nombre, dirección y teléfono _____

c. Nombre, dirección y teléfono _____

18. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo _____

a. Autorizo a la organización par que verifiquen la información que he proporcionado.

b. Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante _____ Fecha _____

Declaro que toda la información descrita es real, de lo contrario esta solicitud es nula.



ANEXO D
MODELO DE ENTREVISTA INICIAL
(No Estructurada)

MUNICIPALIDAD DE VILLA CANALES
PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. Confirmación de los datos personales
2. Comentario del curriculum (ojo experiencia)
3. ¿Cómo emplea el tiempo libre?
4. ¿Qué asignaturas le gustaban mas, menos...?
5. ¿Participa en actividades con la comunidad?
6. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?
7. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su profesión actual?
8. ¿Planea continuar sus estudios?
9. ¿Cómo describe sus objetivos profesionales?
10. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
11. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?



ANEXO E
MODELO DE ENTREVISTA FINAL
(ESTRUCTURADA)

MUNICIPALIDAD DE VILLA CANALES
PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Por qué estudiaste?
2. Hábleme de sus calificaciones durante sus estudios
3. ¿Cómo estudiaba, qué sistema seguía?
4. ¿a qué se dedican sus padres?
5. ¿Quiénes son sus mejores amigos?
6. ¿Vive con sus padres?
7. ¿Tiene pareja?
8. ¿Tiene proyecto de matrimonios?
9. ¿Tiene hijos?
10. ¿Qué hace actualmente?
11. Si está casado ¿Trabaja su cónyuge?
12. Cómo le gustaría Trabajar: ¿Sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?
13. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
14. ¿Puede incorporarse inmediatamente?
15. ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?



ANEXO F
MODELO DE ENTREVISTA
DE DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO

MUNICIPALIDAD DE VILLA CANALES

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. Cómo le gustaría Trabajar: ¿Sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?
2. ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
3. ¿Por qué prefiere trabajar solo?
4. ¿Qué experiencia tiene del trabajo en equipo?
5. ¿Qué espera usted de la vida?
6. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
7. ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
8. ¿Cómo acepta las normas de disciplina?



ANEXO G
MODELO DE ENTREVISTA DE SALIDA

MUNICIPALIDAD DE VILLA CANALES
PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Cuál es la razón principal por la que deja su puesto?

destitución otro empleo organización administrativa

otros especifique: _____

2. ¿Recomendaría ésta institución como un buen lugar para trabajar?

nunca posiblemente sin duda alguna

¿por qué? _____

3. ¿Cómo describiría la carga de trabajo que desempeñó diariamente?

excesiva correcta insuficiente

Comentarios: _____

4. ¿Cómo valoraría la comunicación con su supervisor o jefe inmediato?

Excelente buena mala regular

Comentarios: _____

5. ¿Ha sido su trabajo bien valorado por su supervisor o jefe inmediato?

Excelente más o menos nada en absoluto

Comentarios : _____

6. En una escala de 1 a 4, siendo 4 el valor más positivo, valore los siguientes conceptos:

Salario vacaciones permisos especiales

7. ¿Cómo valoraría la relación con los compañeros de su área de trabajo?

Excelente buena mala regular

Comentarios: _____

8. ¿Cómo valoraría la relación con el resto de compañeros de trabajo?

Excelente buena mala regular

Comentarios: _____

9. ¿Cómo valoraría los programas de formación que recibió?

Excelente buena mala regular

Comentarios: _____

10. ¿Qué podemos hacer para mejorar el trabajo diario en ésta institución?

Comentarios: _____

ANEXO H

Áreas que cubre una auditoría de recursos humanos

Sistema de Información	
<u>Planes de Recurso Humanos</u> <ul style="list-style-type: none">• Contratos de personal• Banco de recursos humanos	<u>Administración de la compensación</u> <ul style="list-style-type: none">• Sueldos del personal• Prestaciones
<u>Análisis de puestos</u> <ul style="list-style-type: none">• Tipos de puestos• Descripción de puestos• Especificaciones del puesto	<u>Igualdad de oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Promoción• Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
<u>Reclutamiento</u> <ul style="list-style-type: none">• Fuentes externas del personal• Disponibilidad de candidatos• solicitudes	<u>Selección</u> <ul style="list-style-type: none">• Tasa de selección• Procedimientos• seguimiento
<u>Capacitación y orientación</u> <ul style="list-style-type: none">• Programas• Capacitación• Aprendizaje	<u>Desarrollo profesional</u> <ul style="list-style-type: none">• Programa de desarrollo• Planes de promoción• Éxito en la reubicación del personal
Control y evaluación de la organización	
<u>Evaluación del desempeño</u> <ul style="list-style-type: none">• Estándares y mediciones• Técnicas de evaluación• Procedimientos disciplinarios• Retroalimentación	<u>Administración de las relaciones laborales</u> <ul style="list-style-type: none">• Valuación de contratos• Resolución de conflictos• Potencial del conflicto• Tasa de rotación

FUENTE: Administración de Recursos Humanos³, página 522

³ Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis