



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y  
CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA UN DESEMPEÑO  
EFECTIVO EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE  
BENEFICIO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA,  
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**

**Blanca Azucena Salazar Berganza**

Asesorada por la Inga. Ericka Johanna Cano Díaz

Guatemala, agosto de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y  
CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA UN DESEMPEÑO  
EFECTIVO EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE  
BENEFICIO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA,  
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**BLANCA AZUCENA SALAZAR BERGANZA**  
ASESORADO POR LA INGENIERA ERICKA JOHANNA CANO DÍAZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford de Hernández
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y  
CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA UN DESEMPEÑO  
EFECTIVO EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE  
BENEFICIO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA,  
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 6 de agosto del 2010.



Blanca Azucena Salazar Berganza

Guatemala 10 de Febrero del 2011

Ingeniero Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
Director de Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente.

Ingeniero Urquizu Rodas:

En cumplimiento a la resolución emitida por la Dirección de su Escuela, procedí a asesorar el trabajo de graduación del estudiante: Blanca Azucena Salazar Berganza con carnet No. 200320504 titulado **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACION Y DE BENEFICIO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA"**.

Considero que el trabajo cumple con los requisitos que establece la legislación universitaria, por lo que recomiendo su aprobación e impresión.

Sin otro particular me suscribo atentamente.



**ERICKA CANO**  
**INGENIERA INDUSTRIAL**  
**Cel. 54445799**

Ericka Johanna Cano Díaz  
Ingeniera Industrial  
Colegiado 5813



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE BENEFICIO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**, presentado por la estudiante universitaria **Blanca Azucena Salazar Berganza**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

· ID Y ENSEÑAD A TODOS

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. García Morales'.

Ing. Aldo Estuardo García Morales  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2011.

/mgp



REF.DIR.EMI.118.011

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 **DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE BENEFICIO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**, presentado por la estudiante universitaria **Blanca Azucena Salazar Berganza**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2011.

/mgp



DTG. 308.2011

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: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE BENEFICIO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHIQUIMULA, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA,** presentado por la estudiante universitaria **Blanca Azucena Salazar Berganza,** autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
Decano



Guatemala, 26 de agosto de 2011.

/gdech

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios y la Virgen María</b>	Por permitirme alcanzar mis metas y por acompañarme en cada momento.
<b>Mis padres</b>	Humberto Antonio Salazar y Blanca Dulia Berganza de Salazar por el gran esfuerzo que hicieron al haberme dado la oportunidad de estudiar y por apoyarme a lo largo de la carrera. Es su triunfo. Los quiero mucho.
<b>Mis hermanos</b>	Hugo Vinicio, Dunia Maribel, Fabricio Alberto gracias por su apoyo.
<b>Mis sobrinos</b>	Hugo David y Fabricio Josué con cariño.
<b>A mis cuñadas</b>	Wendy y Karen por su cariño y su amistad brindada.
<b>Mis abuelos</b>	Quintín Salazar (q.e.p.d.) Angelina de Salazar, Tadeo Berganza Sandoval (q.e.p.d.) y María Albertina Berganza.
<b>Mi novio</b>	Fredy Barreno por su apoyo y por haberme ayudado a culminar mi carrera.

**Mis amigos**

Con respeto y aprecio en especial a Marco  
Antonio Avendaño y amigos en general.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San Carlos de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ingeniería** Por todos los conocimientos brindados a lo largo de mi carrera estudiantil.

**Municipalidad de Chiquimula** Por su atención y brindarme la oportunidad de desarrollar el trabajo de graduación.

**Ingeniera Ericka Cano Díaz** Por su ayuda y su asesoría en el presente trabajo de graduación.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
GLOSARIO .....	VII
RESUMEN.....	IX
OBJETIVOS .....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1.	Aspectos generales de la municipalidad .....	1
1.1.1.	La institución .....	1
1.1.2.	Ubicación .....	3
1.1.3.	Misión.....	4
1.1.4.	Visión .....	4
1.1.5.	Valores de la institución.....	4
1.1.6.	Organigrama general.....	5
1.2.	Marco Teórico .....	7
1.2.1.	Reclutamiento de personal .....	7
1.2.1.1.	Canales de reclutamiento .....	8
1.2.1.2.	Fuentes de reclutamiento.....	9
1.2.1.2.1.	Interno.....	9
1.2.1.2.2.	Externo.....	10
1.2.1.3.	Pirámide ocupacional de reclutamiento .....	11
1.2.2.	Selección de personal .....	12
1.2.2.1.	Importancia de una selección cuidadosa .....	12

1.2.2.2.	Entrevistas .....	13
1.2.2.2.1.	Tipos.....	14
1.2.2.2.2.	Fases.....	15
1.2.2.3.	Comprobación de referencias.....	15
1.2.3.	Contratación de personal .....	16
2.	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	
2.1.	Evaluación .....	19
2.1.1.	Descripción de puestos de trabajo .....	19
2.2.	Análisis del proceso .....	20
2.2.1.	Reclutamiento actual.....	20
2.2.2.	Selección del personal .....	22
2.2.3.	Contratación del recurso humano .....	23
2.3.	Evaluación y promoción.....	24
2.4.	Inducción .....	25
2.5.	Capacitación .....	25
2.6.	Diagnóstico general .....	26
2.6.1.	Debilidades del proceso actual .....	27
2.6.2.	Identificación del problema.....	29
3.	<b>PROPUESTA PARA EL DISEÑO</b>	
3.1.	Oferta de trabajo .....	31
3.2.	Demanda de trabajo .....	32
3.2.1.	Proceso del reclutamiento del personal.....	32
3.2.1.1.	Determinación del método a utilizar....	33
3.2.1.2.	Formas en que se realizará el reclutamiento.....	34
3.2.1.2.1.	General.....	35
3.2.1.2.2.	Especializado.....	35

	3.2.1.3.	Medio para realizar el reclutamiento ..	36
	3.2.2.	Proceso de selección .....	39
	3.2.2.1.	Identificar al personal idóneo .....	40
3.3.		Exigencias del proceso de contratación .....	43
	3.3.1.	Determinar las características en cuanto a rendimiento.....	44
	3.3.2.	Decisión de selección y contratación .....	46
3.4.		Descripción de puestos .....	47
	3.4.1.	Importancia de la descripción de puestos .....	51
3.5.		Proceso de orientación.....	52
	3.5.1.	Proceso de orientación .....	53
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	
	4.1.	Recepción de solicitud de empleo .....	55
	4.2.	Recepción de curriculum vitae .....	60
	4.3.	Consulta de perfil de puesto.....	64
	4.4.	Proceso de selección .....	67
	4.4.1.	Entrevista .....	67
		4.4.1.1. No estructurada .....	69
		4.4.1.2. Estructurada .....	69
		4.4.1.3. Mixta .....	70
	4.4.2.	Etapas de la entrevista .....	70
		4.4.2.1. Preparación del entrevistador .....	71
		4.4.2.2. Creación de un ambiente de confianza .....	72
		4.4.2.3. Intercambio de información .....	72
		4.4.2.4. Terminación .....	73
		4.4.2.5. Evaluación .....	73

4.4.3.	Tipos de pruebas .....	81
4.4.3.1.	Inteligencia .....	81
4.4.3.2.	Rendimiento .....	84
4.4.3.3.	Interés .....	85
4.4.3.4.	Ética .....	86
4.5.	Toma de decisión .....	86
4.6.	Comprobación de referencia personal .....	87
4.7.	Comprobación de referencia laboral .....	87
4.8.	Examen médico .....	88
4.9.	Presentación de oferta.....	90
4.10.	Contratación .....	90
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	
5.1.	Perspectiva institucional para los empleados.....	93
5.2.	Auditoría de personal.....	94
5.3.	Mejora continua .....	96
5.3.1.	Verificación .....	97
5.4.	Seguimiento.....	98
5.4.1.	Capacitación .....	98
5.4.2.	Políticas de motivación .....	100
5.5.	Fortalecimiento del seguimiento .....	103
5.6.	Evaluación y control.....	104
	CONCLUSIONES .....	107
	RECOMENDACIONES .....	109
	BIBLIOGRAFÍA.....	111

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1.	Vista de planta de Municipalidad de Chiquimula .....	3
2.	Organigrama General de la Municipalidad de Chiquimula .....	6
3.	Pirámide ocupacional de reclutamiento.....	12
4.	Pirámide ocupacional.....	35
5.	Proceso de selección de personal .....	47
6.	Estructura de la descripción de puestos.....	51
7.	Formato de hoja de solicitud .....	57
8.	Formato de currículum vitae .....	61
9.	Formato de perfil de puestos de trabajo.....	65
10.	Proceso de relación interpersonal en una entrevista.....	68
11.	Formulario de evaluación de entrevista de trabajo.....	75
12.	Formato de reporte de examen médico de admisión .....	89

## TABLAS

I.	Cantidad de trabajadores por grupo de candidatos.....	69
II.	Guía de la entrevista de trabajo .....	79
III.	Escala de calificación para pruebas de inteligencia .....	83
IV.	Fortalecimiento del seguimiento .....	103



## GLOSARIO

<b>Análisis</b>	Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.
<b>Capacitación</b>	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados como desempeñar su puesto de trabajo.
<b>Contrato</b>	Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada.
<b>Desempeño</b>	Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión cargo u oficio y ejercerlo.
<b>Estándar</b>	Sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.
<b>Idóneo</b>	Adecuado y apropiado para algo.
<b>Municipio</b>	Es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.
<b>Perfil</b>	Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.

<b>Proceso</b>	Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
<b>Puesto</b>	Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidad y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.
<b>Reclutamiento de personal</b>	Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos para ocupar un puesto vacante.
<b>Rendimiento</b>	Es la proporción entre el resultado de la persona y los medios que se utilizaran para lograr el objetivo.

## RESUMEN

El recurso humano es de vital importancia en la Municipalidad de Chiquimula, debido a que de su capacidad, habilidad, eficiencia y responsabilidad depende en gran mayoría el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles.

La Municipalidad de Chiquimula hasta el momento no cuenta con un sistema eficiente de reclutamiento, selección y contratación de personal, realizando el proceso de reclutamiento y selección en forma interna. Por tal razón no se tiene al personal idóneo para las diferentes funciones de cada puesto.

Por ello, la selección 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 institucionales.

El objetivo de diseñar un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal en la Municipalidad de Chiquimula es el de permitir que la institución logre la permanencia, crecimiento y desarrollo de su recurso humano.



# OBJETIVOS

## General

Diseñar un sistema de administración de personal que permita el uso de herramientas y métodos enfocados al reclutamiento, selección y contratación de personal en la Municipalidad de Chiquimula en los departamentos administrativos y de beneficio social.

## Específicos

1. Evaluar la situación actual del proceso administrativo de la institución para identificar sus debilidades.
2. Establecer políticas y herramientas administrativas de un sistema de recursos humanos que fundamenten el proceso de reclutamiento y selección del personal.
3. Obtener al personal idóneo para cada puesto de trabajo.
4. Conocer la importancia de diseñar un sistema de recursos humanos en la institución municipal.

5. Identificar los beneficios que se obtendrán con el uso del sistema propuesto de reclutamiento, selección y contratación de personal en la institución municipalidad.
6. Establecer la necesidad de crear un sistema eficiente del proceso de selección de personal.
7. Determinar parámetros de control para el seguimiento y mejora continua del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el manejo eficiente de recursos humanos hace que se disponga del mejor material humano, mediante una serie de procedimientos a lo largo del reclutamiento y selección del personal que se desea. Ante todo perspectiva de personal, siempre se analiza cada perfil del puesto desde el punto de vista de la necesidad de la institución.

Las municipalidades en casi todo el territorio nacional de Guatemala reclutan de forma interna, sin llevar a cabo un procedimiento en el proceso de selección, es por ello que como cualquier organización lucrativa, las entidades públicas deben someterse a la utilización de herramientas para el manejo eficiente de recursos humanos, tales como: reclutamiento, selección y contratación de personal que son pilares para la elección del recurso humano eficaz disponible.

El éxito consiste en adaptar los diferentes perfiles para cada puesto dado la calidad de las personas. Pero todo esto se va dando desde la puesta de su funcionamiento, pues su efectividad está relacionada con el cumplimiento del desarrollo de las actividades y objetivos planteados desde un inicio.

El presente trabajo de graduación consiste en diseñar un sistema de reclutamiento, selección y posterior contratación del personal en los departamentos de administración y de beneficio social para la alcaldía Municipal del departamento de Chiquimula. Todo esto con la finalidad de manejar de forma eficaz el recurso humano que se requieran y dispongan ante cualquier situación en la alcaldía.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Aspectos generales de la Municipalidad**

A continuación se describen los elementos importantes que componen la Municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

### **1.1.1. La institución**

Es una corporación autónoma que ejerce el papel de gobierno local. Encargada de velar por la administración de los intereses del municipio; tiene como fin primordial la prestación y la planificación del servicio público (atención al ciudadano, juzgado municipal, casa de la cultura, departamento de rótulos, registro civil, rastro, mercados, policía municipal, ornato, servicio de agua, manejo de desechos, cementerio, biblioteca municipal, baños públicos, mercados, apoyo de familia, alcantarillados, sistemas eléctricos, alumbrado público, deporte, oficinas de información, oficinas de relaciones públicas y oficina de fomento a la producción) garantizando su funcionamiento eficiente, continuo y seguro; ofreciéndoles seguridad a los habitantes del municipio.

La Municipalidad de Chiquimula tiene como función primordial velar por la integridad territorial, impulsar el desarrollo del municipio y el fortalecimiento del patrimonio económico, natural y cultural. Es el órgano superior que representa al municipio para el bienestar común.

Según la Constitución Política de la República de Guatemala, el Capítulo VII, Artículo No. 254, el Gobierno Municipal será ejercido por un concejo, integrada por: alcalde, síndicos, concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelecto.

En cumplimiento de lo antes citado, El concejo municipal está integrado de la siguiente manera:

- Alcalde
- Síndicos titulares
- Concejales titulares
- Síndicos suplentes
- Concejales suplentes

Dicho concejo depende del número de habitantes de cada municipio y de la extensión territorial.

a. Objetivos institucionales

- Promover la participación efectiva, organizada y voluntaria del municipio en la resolución de los problemas locales.
- Velar por el bienestar común del ciudadano.
- Brindar a los vecinos servicios eficaces mediante la planificación de una buena organización administrativa.
- Impulsar las relaciones humanas de los empleados administrativos en la atención de los servicios públicos.

- Seleccionar al recurso humano para un mejor desempeño y así lograr altos niveles de productividad en el trabajo municipal.

### 1.1.2. Ubicación

La Municipalidad de Chiquimula, se enmarca en el perímetro urbano del departamento de Chiquimula, perteneciente al país de Guatemala. Se encuentra ubicada en la 6ta. Avenida 3-00 Zona 1, municipio de Chiquimula. Los límites donde se ubica la Municipalidad son los siguientes: Al Norte se encuentra la antigua reserva del Ejército; al Sur colinda con el parque Ismael Cerna, al Este se encuentra la Superintendencia de Administración Tributaria y al Oeste se encuentra el Instituto Normal para Señoritas.

Figura 1. **Vista de planta de Municipalidad de Chiquimula**



Fuente: Google Earth.

### **1.1.3. Misión**

Servir y atender en forma eficaz y eficiente las necesidades de la población, promoviendo el desarrollo y bienestar de los habitantes del municipio de Chiquimula.

### **1.1.4. Visión**

Ser una institución que impulsa el desarrollo integral del municipio a través de un gobierno eficaz, eficiente, moderno y ordenado que promueve, con honestidad y transparencia, el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

### **1.1.5. Valores de la institución**

Los valores de la Municipalidad de Chiquimula son los siguientes:

- El bien común: la finalidad de la Municipalidad es garantizar los beneficios sociales para toda la población de Chiquimula otorgando todas las garantías constitucionales que preceptúa la ley.
- Ética: realizar cada una de las actividades en forma honesta e íntegra.

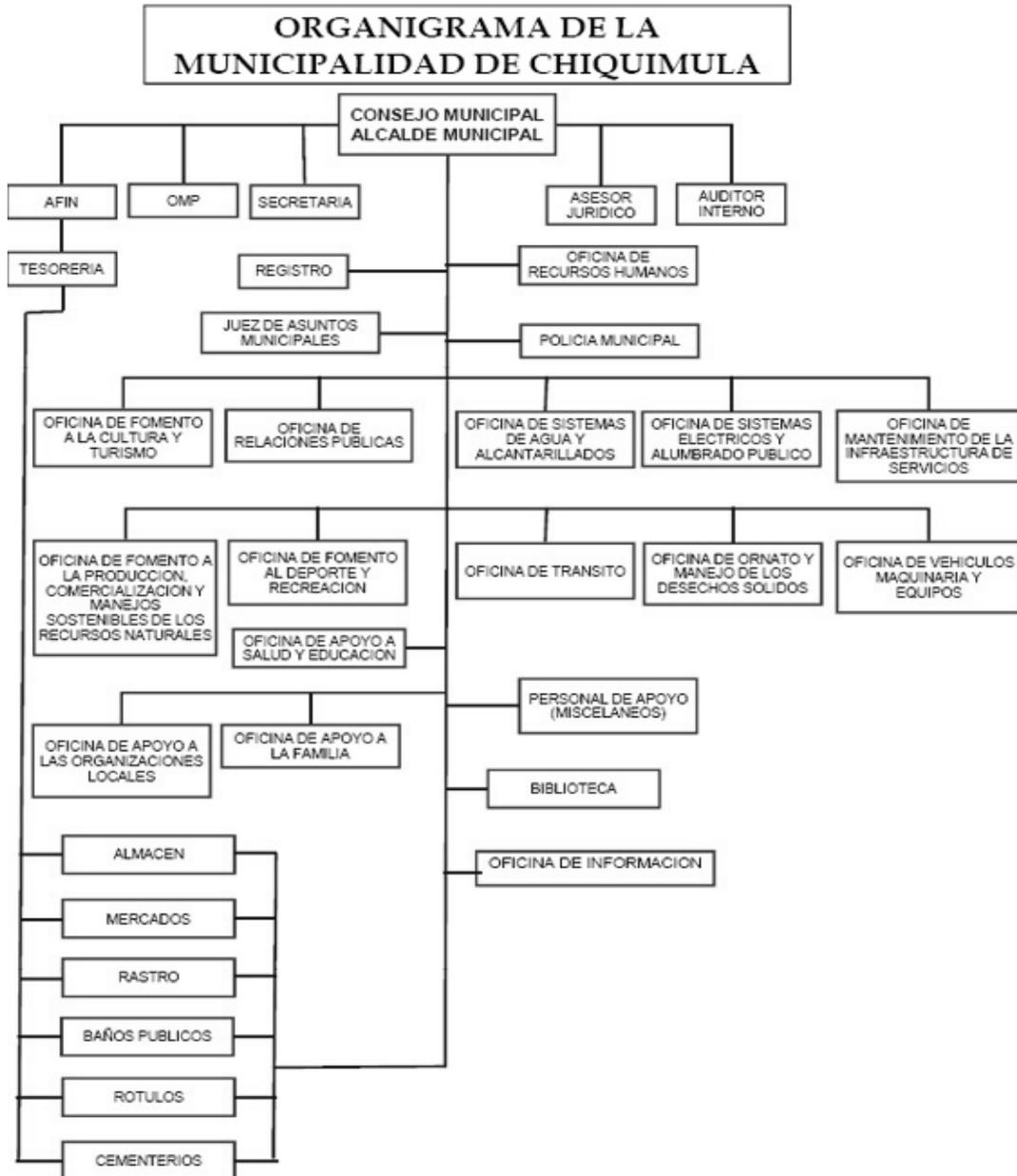
- **Transparencia:** el personal de la Municipalidad de Chiquimula realiza actividades tales como: administración, planeación, de gestión, sociales y culturales; a fin de lograr la utilización de sus recursos municipales de manera transparente con la obligación de otorgar resultados tangibles a la población.
- **Honradez:** trabajadores íntegros en su conducta y actividades.
- **Trabajo en equipo:** obtener las metas y objetivos establecidos institucionalmente.

#### **1.1.6. Organigrama general**

La forma en que se estructura actualmente la institución municipal de Chiquimula, es por medio de las diferentes divisiones que existen para cada servicio o necesidad social en los diferentes departamentos.

La municipalidad trabaja con un modelo de integración vertical, trabajando en conjunto para la persecución de los objetivos institucionales, desempeñando cada departamento su función mediante una línea de comunicación.

Figura 2. Organigrama General de la Municipalidad de Chiquimula



Fuente: Municipalidad de Chiquimula, departamento de RRHH.

## **1.2. Marco teórico**

A continuación se presentan los conceptos básicos y claves que se desean conocer para tener la perspectiva del sistema de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos para un desempeño efectivo, la planificación del recurso humano significa tener un método eficiente que logre obtener al personal idóneo que cumpla los objetivos y metas institucionales en su puesto de trabajo.

### **1.2.1. Reclutamiento personal**

Las instituciones y organizaciones día con día se ven involucradas en atraer candidatos para obtener información acerca de ellos, para decidir si hay o no interés en admitirlos en los puestos de trabajo.

El reclutamiento consiste en una serie de pasos orientados a atraer candidatos altamente calificados y competentes de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz, el proceso de reclutamiento debe permitir escoger una gran cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección y cumpliendo con los objetivos de la institución.

La función del reclutamiento es proporcionar la selección de materia prima básica (candidatos) para su buen funcionamiento, a la vez planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

### **1.2.1.1. Canales de reclutamiento**

En el mercado de recursos humanos se presentan diversos medios que deben establecerse y localizarse por las instituciones, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

Existen diferentes canales o medios, los cuales son:

- Periódicos: es un método efectivo para la identificación de candidatos y se utiliza cuando existen suficientes prospectos en un área específica.
- Radio y televisión: cuando se trata de reclutar con urgencia a una persona generalmente se utilizan estos medios, y cuando se requiere de un gran impacto y de manera eficaz.
- Carteles o anuncios en la institución: es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y fluidez de resultados dependen de varios factores como localización de la empresa, acercamiento a lugares donde haya movimiento de personas.
- Anuncios en Internet: cada vez más, las organizaciones e instituciones están acudiendo a medios electrónicos como la red, siendo una herramienta de contratación que es relativamente de menor costo y dinámica que otorga mejores resultados que los anuncios impresos. Además este medio tiene un alcance muy grande en personas que buscan trabajo.

- Contactos con universidades: muchas instituciones desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de información a las universidades locales, para divulgar las oportunidades de oferta de trabajo.
- Folletos y boletines: ciertas empresas lo editan señalando las posibilidades de empleo y los beneficios que ofrecen a los candidatos.

### **1.2.1.2. Fuentes de reclutamiento**

Entre las fuentes existentes de reclutamiento están:

#### **1.2.1.2.1. Interno**

Éste se da cuando se presenta determinada vacante y la institución intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados. Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro del puesto de la organización.

##### **a. Ventajas**

- Es más económico para la institución, pues evita gastos en anuncios de prensa o empresas que se dedican al reclutamiento.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, ya que se conoce al candidato, se evalúa durante cierto período y no necesita período experimental, ni inducción en la institución.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre sus compañeros, y ofrecen oportunidades a quienes demuestran condiciones para merecerlas.
- Los ascensos de empleados internos aumentan su compromiso y ofrecen a los gerentes una perspectiva de largo plazo cuando toman sus decisiones.

b. Desventajas

- Puede generar conflictos de intereses
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y directrices de la organización.
- Cuando la institución no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus metas, originando conformismo.

#### **1.2.1.2.2. Externo**

Éste opera con candidatos que no pertenecen de manera directa a la organización. Cuando se presenta una vacante, la institución intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por los medios o canales de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

a. Ventajas

- Obtener nuevos elementos en la institución crea siempre una serie de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internas de la institución.
- Renueva el recurso humano en la institución
- Aprovechar la inversión realizada al crear un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal de manera efectiva.

b. Desventajas

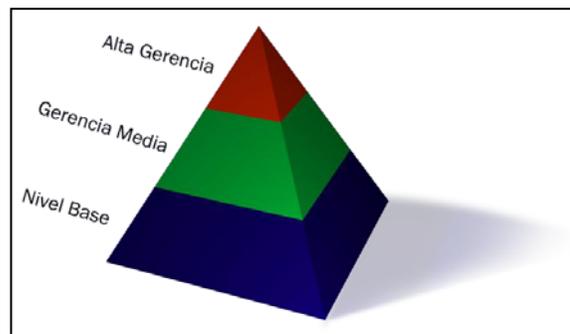
- En este tipo de método se debe invertir más tiempo que en el reclutamiento interno.
- Se requiere de más inversión monetaria al utilizar medios o canales de reclutamiento tales como: periódico, radio, así como anuncios dentro de la institución.

### **1.2.1.3 Pirámide ocupacional de reclutamiento**

Comúnmente las formas de reclutar consiste en una pirámide conocida como: “Pirámide ocupacional” que subdivide los niveles en orden jerárquico. Los diferentes niveles jerárquicos son: ejecutivo, medio y operativo. Los cuales se subdividen en:

- Ejecutivo: alta gerencia
- Medio: supervisores, jefes alternos
- Operativo: conserjes, guardianes

Figura 3. **Pirámide ocupacional de reclutamiento**



Fuente: elaboración propia.

### 1.2.2. Selección de personal

La selección de recurso humano se especifica como la elección del candidato adecuado para el cargo apropiado o escoger entre los candidatos reclutados al más adecuado para ocupar un puesto de trabajo disponible.

El objetivo principal de la selección es clasificar y escoger los candidatos que cumplen los requisitos para satisfacer las necesidades cumpliendo con los objetivos trazados de la institución.

La selección busca solucionar dos problemas principales primordiales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

### **1.2.2.1. Importancia de una selección cuidadosa**

Es importante que la institución municipal tenga una cuidadosa selección del recurso humano, ya que de lo contrario podría ser ineficiente en el desempeño de sus labores. Una selección adecuada del personal en las instituciones es indiscutible, minimiza costos a largo plazo, tiempo, formación, desajuste en el equipo de trabajo y deterioro en la imagen de la institución por la rotación del personal.

Es importante que el proceso de selección de recurso humano sea realizado cuidadosamente y sea adaptado a las necesidades y particularidad que cada institución presenta. Las personas se han convertido en el principal y valioso recurso activo de la institución y en consecuencia se debe cuidar.

La selección se basa en la búsqueda de personas proclives a trabajar en equipo, dispuestos a obtener resultados obtenibles y flexibles para adaptarse a los cambios. Se trata de comprender que de este proceso se desprende gran parte de la justificación de una institución y del lugar que ésta ocupa, su proyección y posibilidades de existencia dentro de un circuito activamente exigente.

### **1.2.2.2. Entrevistas**

Constituye una parte del proceso de selección de personal para la toma de decisión por parte del entrevistador (queda a criterio de él). Puede definirse como una comunicación formalizada de iteración por medio de lenguaje, habitualmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado).

En la entrevista se produce un intercambio de información a través de preguntas claves, demostraciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la capacidad de cualquier candidato para un puesto de trabajo.

#### **1.2.2.2.1. Tipos**

En cuanto a la estructuración de una entrevista puede ser:

- **Directiva o cerrada:** es donde el entrevistador realiza preguntas claves y precisas, se esperan respuestas concretas. Su objetivo es cuando se requiere una información concisa.
- **No directiva o abierta:** es una entrevista no estructurada, donde el entrevistador hace preguntas muy generales. Su ventaja se basa en la confianza y espontaneidad, exigiendo que el entrevistador sea un experto, ya que se pueden olvidar datos importantes.
- **Mixta:** es una mezcla de las dos anteriores, es la entrevista más frecuente que se realiza. Ya que debe realizarse en forma concreta y relacionar las respuestas con el puesto al que se opta.

#### **1.2.2.2. Fases**

La entrevista tiene tres fases principales para cumplir con el objetivo de la institución, las cuales son:

- Fase inicial: saludo y presentación. Se notifican los objetivos y motivos de la entrevista. Se utilizan preguntas generales y pocas trascendentes a fin de crear un clima de confianza y comunicación, el cual se conoce comúnmente como “romper el hielo con el entrevistado”.
- Cuerpo central de la entrevista: se examina el nivel educativo, profesional, competitivo y motivación de candidato para crear un conocimiento global del mismo.
- Fase de cierre: el entrevistador realiza preguntas al candidato para conocer el interés por el trabajo, motivación e iniciativa hacia la institución.

#### **1.2.2.3. Comprobación de referencias**

A través de la comprobación de las referencias laborales se responden a algunas interrogantes con respecto al candidato. La objetividad con respecto a las referencias laborales resulta discutible.

Existen dos razones por la cual se realiza: la primera para constatar la veracidad de los datos que el solicitante presenta previamente; la segunda para descubrir si existe información lesiva en los antecedentes.

Las referencias más importantes a comprobar son las siguientes: cartas de recomendación personal y laboral, constancias laborales en donde este trabajó con anterioridad, domicilio actual, número de identificación tributaria (NIT), afiliación al Instituto Guatemalteco de Seguro Social (IGSS), antecedentes penales y policíacos, fotocopia de cédula o DPI completa y currículum vitae completo.

El encargado de comprobar las referencias, debe desarrollar una técnica depurada, que depende del grado de confiabilidad de los informes.

### **1.2.3. Contratación de personal**

Una vez que se ha elegido al candidato idóneo al puesto de trabajo, se contempla otros datos adicionales, para llenar el expediente de trabajo. Los cuales son: fotografías tamaño cédula, solicitud de trabajo y toma de huellas dactilares.

La contratación se lleva a cabo entre la institución y el trabajador, la duración será por tiempo indeterminado o determinado. Debe ser firmado por el director general y el trabajador. Este procedimiento se realiza para estipular los servicios, obligaciones y derechos entre el patrono y trabajador.

Lo que debe contener un contrato de trabajo es:

- Lugar y fecha del contrato
- Fecha de la iniciación de la relación de trabajo
- Individualización de las partes con indicación de nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso económico del trabajador
- Monto, forma y período de pago de la remuneración acordada

- Duración y distribución de la jornada de trabajo
- Plazo del contrato
- Lugar o lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra
- Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes
- Las firmas de los contratantes o la toma de huellas dactilares
- Condiciones de la ocupación: puesto de trabajo
- Deberes, responsabilidades y obligaciones que tiene la parte contratada
- Cláusulas de terminación de contrato
- Ventajas económicas del trabajador
- Prestaciones laborales



## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Evaluación**

Se realiza la evaluación concerniente de la descripción de puestos de trabajo en la Municipalidad de Chiquimula, para los departamentos administrativos y de beneficio social obteniendo el diagnóstico del proceso actual.

#### **2.1.1. Descripción de puesto de Trabajo**

La Municipalidad de Chiquimula no cuenta con un manual de descripción de puestos, para el ingreso de nuevos empleados no existen documentos que indiquen o describan las atribuciones y obligaciones del nuevo trabajador.

La descripción del puesto de trabajo es indispensable para la unión entre el empleado y la institución. Este vínculo permite realizar a los empleados aportaciones a la institución, al mismo tiempo permite recibir las recompensas (satisfacción respecto al trabajo realizado, promociones y remuneraciones).

Es necesario dar a conocer a cada empleado las tareas a efectuar, las funciones específicas de su puesto de trabajo, las personas con las que se comunica y con quienes debe tener una relación estrecha para realizar las actividades para las que será contratado. Por lo tanto se hace de notoria la importancia de este manual en la Municipalidad de Chiquimula, para su mejor funcionamiento en el desarrollo de actividades a nivel de recurso humano.

## **2.2. Análisis de proceso**

A continuación se describe el análisis del reclutamiento, selección y contratación del recurso humano en los departamentos administrativos y de beneficio social de la Municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula, para determinar sus debilidades y diagnosticar el problema central y presentando así las posibles mejoras.

### **2.2.1. Reclutamiento actual**

Realizando un análisis en la Municipalidad de Chiquimula, en los departamentos administrativos y de beneficio social, se logra determinar que no cuenta con un sistema formal en el proceso de reclutamiento, ya que a veces lo realizan en forma interna y no llenan las expectativas necesarias al mejor candidato para el puesto.

Cuando se habla de forma interna se refiere a que: se elige a los candidatos mediante un listado que existe de recursos humanos que es predispuesto en la institución y de esta manera se elija a la persona a contratar.

Aunque existen varios expedientes de solicitantes que llegan a la municipalidad, el alcalde en funciones ya tiene expedientes predilectos para cubrir la vacante en un puesto de trabajo a la hora de reclutar, dando como resultado a que se excluya al recurso humano de gran utilidad para contribuir al desarrollo de dicha institución municipal.

El jefe del departamento de Recursos Humanos no realiza ninguna planeación de las necesidades que se desea satisfacer en los puestos de trabajo, no utilizan un reclutamiento sistemático y ordenado, realizando de forma desordenada y aleatoria con los expedientes que tienen en disposición en la municipalidad sin llevar un reclutamiento eficiente.

El departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiquimula no utiliza ningún medio para reclutar porque consideran un costo alto para ellos y no proporcionan el tiempo y la dedicación necesaria para calificar a los candidatos potenciales que satisfagan las necesidades de cada departamento.

Generalmente cuando se elige a los candidatos, se visualiza que no se cuenta con una descripción del perfil de la persona idónea para el puesto, por lo tanto no existe un parámetro para analizar a los candidatos, éstos llegan por referencias y recomendaciones de otras personas.

La Municipalidad de Chiquimula, no dispone de tiempo, ni de una persona calificada para determinar que habilidades y necesidades tienen para cada puesto de trabajo. Este sistema de proceso de reclutamiento informal que utilizan, es bastante incierto, a veces el recurso humano que disponen o que se contrata por recomendaciones o preferencias personales, no cumplen con las necesidades que se necesitan para cada puesto de trabajo.

### **2.2.2. Selección de Personal**

Para que una institución cumpla con las metas trazadas y logre satisfacer las necesidades, es necesario que cuente con un buen recurso humano y a la vez darle la importancia que se merece. Es importante que la Municipalidad de Chiquimula seleccione de forma detallada a los candidatos que lleguen a solicitar un puesto vacante y que llenen los requisitos de trabajo de manera óptima.

El proceso de selección de personal en la Municipalidad de Chiquimula, en los departamentos administrativos y de beneficio social prácticamente no existe, debido a que tiene un déficit en el proceso de realización del reclutamiento actual, provocando así, a no tener un procedimiento o sistema eficiente que complemente los pasos de una selección cuidadosa e idónea.

La selección de personal que realiza el departamento de Recursos Humanos en la institución municipal no es de forma objetiva, lo realiza una persona que siempre busca la concordancia con las ideas del encargado y no con un perfil adecuado a la necesidad de dicha institución. Así también la persona elegida nunca cumple con los pasos de una selección, como lo son: llenar una hoja de solicitud, realizar diferentes tipos de exámenes, para medir su capacidad de manera integral y realización de un contacto directo mediante una entrevista.

El recurso humano que se dispone para cada puesto de trabajo se instala por recomendaciones o en forma interina provocando que la selección prácticamente no tenga fundamentos.

### **2.2.3. Contratación del recurso humano**

El proceso de contratación de recurso humano idóneo para la Municipalidad de Chiquimula, se realiza de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo de Guatemala, para garantizar los derechos e intereses tanto del trabajador como de la institución.

El contrato de trabajo tiene como fin primordial crear un acuerdo entre el trabajador y la institución. Donde se obligan recíprocamente, el primero a prestar servicios personales y la institución a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

El encargado de realizar una contratación de recurso humano en los departamentos administrativos y de beneficio social de la Municipalidad de Chiquimula es el jefe de Recursos Humanos, donde se entrega su expediente de trabajo, se define el tiempo o duración del contrato de trabajo que en su mayoría a criterio del alcalde es de 6 meses o un año de vigencia, el cual es firmado por el Alcalde en funciones dando su visto bueno. El encargado explica al trabajador el salario devengado y por último, cómo y en qué fecha le será entregado.

El contrato de trabajo debe quedar firmado por ambas partes a más tardar dentro de los primeros quince días de haberse incorporado el trabajador a su empleo. El proceso de contratación de la Municipalidad de Chiquimula es bastante simple, ineficiente y no se detalla la mayoría de sus cláusulas que debe tener un contrato de trabajo ya que omiten algunas cláusulas legales y administrativas.

### **2.3. Evaluación y promoción**

Actualmente en la Municipalidad de Chiquimula en lo que concierne a evaluación de desempeño, no cuentan con un sistema eficiente que evalúe con cada cierto tiempo el desempeño de sus trabajadores en sus diferentes áreas, en este caso específicamente en las áreas de administración y de beneficio social.

Únicamente se basan en la medición del cumplimiento de las tareas o deberes en cada departamento. En algunos casos el método que realizan es por “observación indirecta” en donde un encargado de recursos humanos participa en la ponderación que se le otorgará al evaluado en dicho momento.

Se puede mencionar adicionalmente que en ciertos casos, cuando el trabajador incurre en alguna falta o incumplimiento de sus deberes en los departamentos mencionados con anterioridad, el ente encargado en este caso el departamento de Recursos Humanos, amonesta verbal o por escrito al personal incurrido.

En cuanto a la promoción, la mayoría de veces se promueven por antigüedad, siendo algunos casos por orden directa del departamento de Recursos Humanos.

## **2.4. Inducción**

El proceso de inducción tiene como finalidad inducir o introducir al trabajador a su nuevo puesto de trabajo, conociendo a la entidad pública (visión, misión, objetivos, metas, valores, entre otros) funciones, deberes y obligaciones del puesto a ocupar.

En la institución pública específicamente en los departamentos administrativos y de beneficio social no se cuenta con un manual de inducción, pero si cuentan con una persona en cada departamento quien puede ser el jefe o un trabajador más antiguo, con el objetivo de que el trabajador conozca sus tareas y funciones del puesto de trabajo a grandes rasgos, lo que no se considera un método eficiente. De esta manera el nuevo trabajador no ingrese a la institución municipal con temores y ansiedad mediante esta orientación breve.

## **2.5. Capacitación**

La poca transparencia en las ejecuciones y los servicios deficientes a la ciudadanía, en términos de tiempo y calidad, son algunas de las dificultades que han padecido las instituciones estatales durante diferentes gestiones.

Dichas dificultades se han convertido en verdaderas complicaciones que han retrasado el avance y expansión coherente de nuestro Estado en correlación con los tiempos. Esta problemática tiene un denominador común, se llama poca o ninguna capacitación y puede incidir en mayor o menor medida en los procesos administrativos o de beneficio Social, en la forma en que está organizado y que responden al Estado con los ciudadanos.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del recurso humano, ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la institución, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Actualmente la Municipalidad de Chiquimula no cuenta con capacitaciones constantes o periódicas, solamente realizan talleres, así como reuniones previas al planteamiento y generación de proyectos.

## **2.6. Diagnostico general**

El proceso de analizar los departamentos administrativos y de beneficio social, para la estructuración del diseño de un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal para tener un recurso humano eficiente, tiene como finalidad el diagnóstico de los problemas claves asociados al manejo del personal de dicha institución.

En el departamento de Recursos Humanos se debe contar con una persona idónea para la selección cuidadosa, que tenga conocimientos claros de cada necesidad para cada puesto de trabajo y sobre las actividades que puedan afectar las relaciones interpersonales del recurso humano. Ésta es una responsabilidad que debe tomar en cuenta la Municipalidad de Chiquimula, ya que no se le ha dado mucha importancia.

Como paso fundamental al momento de seleccionar, el encargado no debe perder de vista las necesidades de la institución tomando en cuenta la misión, políticas, objetivos generales departamentales entre otros.

También debe tomarse en cuenta el recurso existente dentro de la Institución para la selección así, como para la promoción de puestos. De esta manera se puede proponer las mejoras pertinentes y lograr un eficiente proceso en la contratación del personal, buscando contratar a las personas idóneas para el puesto y no buscarle puestos idóneos a las personas.

Una de las ventajas que se tiene al momento de realizar la contratación es que al nuevo capital humano que adquiere la institución, se notifica que se delega las responsabilidades de su trabajo, los objetivos y la visión para alcanzar las metas institucionales.

Es necesario enfatizar, en que toda institución debe contar con una buena planificación en la obtención del recurso humano, para garantizar el cumplimiento de las metas.

### **2.6.1. Debilidades del proceso actual**

- La Municipalidad de Chiquimula no cuenta con un manual de descripción de puestos al momento de ingreso del nuevo personal, en donde se indique las funciones y responsabilidades de los nuevos puestos.
- El reclutamiento se realiza de forma interna mediante recomendación, lo cual no garantiza un proceso idóneo y eficiente, ya que no existen alternativas para elegir al personal capacitado que solvente las pruebas de selección, que se realizaran luego del reclutamiento.

- Existe incertidumbre en los requisitos de formación, capacidad y experiencia laboral del solicitante para el puesto vacante, debido a que no existen pruebas de evaluación al nuevo candidato y corroboración de información.
- No existen exámenes que evalúen de manera eficaz, honesta, subjetiva y correcta a los candidatos, para que así pueda visualizarse la mejor opción al puesto de trabajo.
- Al no contar con un método efectivo, al momento de evaluar el recurso humano, no se cuenta con la toma de decisiones adecuadas para motivar al personal, como también brindar ascensos y promociones efectivas que aumente la eficiencia del mismo.
- Existe mucha rotación de personal en cada uno de los departamentos de la municipalidad.
- No existe capacitación por parte de la Municipalidad para el desarrollo del personal en sus actividades laborales.
- No existe una orientación adecuada, lo cual incurre en demasiada presión hacia el nuevo trabajador con la institución municipal, el puesto de trabajo y el ambiente laboral.

### **2.6.2. Identificación del problema**

En la Municipalidad del departamento de Chiquimula, existen dos áreas que son fundamentales para el funcionamiento de la misma, como lo es el logro de las metas y objetivos institucionales.

Estas son las áreas administrativas y de beneficio Social donde se involucra más recursos humanos, para el funcionamiento y desempeño efectivo de la institución municipal. El problema central se divide en dos consideraciones importantes que son:

- No se cuenta con un sistema eficiente para el reclutamiento, selección y contratación del personal en las áreas administrativas y de beneficio social.
- Debido a lo mencionado con anterioridad surge la necesidad de diseñar métodos y herramientas para evaluar a la persona idónea para el puesto vacante en la institución municipal. Así como otorgar una orientación optima hacia al trabajador con el propósito de que cumpla con los objetivos y metas de la institución.

Es necesario enfatizar que para el desarrollo de cualquier institución, independiente de la actividad a la que se dedique, tiene que contar un recurso humano eficaz que logre el desempeño efectivo. Esto se logra a través de contar con los medios y recursos necesarios para solventar eficientemente las necesidades para la obtención de un sistema eficiente de reclutamiento, selección y contratación de personal.



### **3. PROPUESTA DEL DISEÑO**

#### **3.1. Oferta del trabajo**

La oferta de trabajo es medida por la cantidad de trabajadores que tienen determinadas cualidades solicitadas por la institución.

Se ve reflejada la oferta de trabajo en las horas que se desea trabajar y los salarios. En la medida que existen puestos vacantes en la institución se aumenta la oferta de trabajo, limitada por diversos elementos que van desde el salario mínimo, prestaciones laborales, jornadas de trabajo, población, trabajos especializados y tradiciones sociales.

Las decisiones acerca de cuanto trabajo ofertar y en qué condiciones muestran una enorme diversidad:

- Uno o más empleados
- Tiempo parcial
- Horas ordinarias o extraordinarias
- Entradas o salidas

### **3.2. Demanda del trabajo**

La demanda de trabajo en la Municipalidad de Chiquimula consiste en el número de trabajadores que necesita la institución así como la relación entre la cantidad de puestos vacantes, serán distribuidos por el departamento de recursos humanos a través del sistema de reclutamiento, selección y contratación.

El jefe encargado del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiquimula debe realizar una planificación del recurso humano en los departamentos administrativos y de beneficio social con el propósito de determinar la oferta y la demanda, para luego dar comienzo al proceso de reclutamiento y selección del personal. Es necesario tomar en cuenta que el factor recurso humano es indispensable para el buen funcionamiento en la prestación de un buen servicio en la institución.

#### **3.2.1. Proceso del reclutamiento del personal**

A través de los canales del reclutamiento, la institución municipal divulga y hace saber, que necesita candidatos con determinadas cualidades para llenar un puesto vacante dentro de la institución. Es importante utilizar un método eficaz y los medios adecuados del sistema de reclutamiento que permita atraer una cantidad suficiente, y así abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El jefe del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiquimula debe definir qué tipo de plaza se presenta a convocatoria, esto a través del reclutamiento externo para los departamentos administrativos y de beneficio social.

Debido a que el reclutamiento externo propuesto representará las siguientes ventajas para la institución municipal

#### Reclutamiento Externo

- Ventajas
  - Se cuenta con mejoras y nuevas opciones de recurso humano
  - El recurso humano con ideas innovadoras para la institución
  - Se encuentra candidatos con nuevas ideas, espontáneos y creativos
  - Renueva y enriquece los recursos humanos de la institución
  - El ingreso de nuevos elementos de recurso humano dentro de la institución evita gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo para obtener resultados a corto plazo

#### **3.2.1.1. Determinación del método a utilizar**

El reclutamiento externo que se propone para la Municipalidad de Chiquimula requiere de medios para atraer candidatos que formen parte del proceso de selección.

Los métodos eficaces de los cuales la Municipalidad de Chiquimula puede hacer uso para reunir al recurso humano necesario y cumplir con la demanda de trabajo que se necesita. Los medios de comunicación de mayor impacto y accesibilidad para atraer candidatos a la institución son los siguientes en orden de importancia:

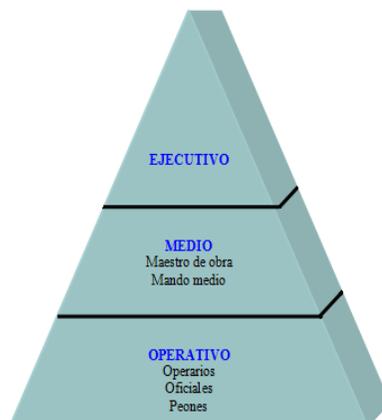
- Carteles en la misma institución Municipal
- Anuncios en puntos de compra: despensas familiares, centros comerciales y mercado municipal
- Página de la Institución
- Alianzas y contactos con universidades de la región
- Correo electrónico (Internet)
- Anuncios en revistas especializadas departamentales
- Radios municipales
- Programas de televisión departamental

#### **3.2.1.2. Formas en que se realizará el reclutamiento**

Hay dos formas de reclutamiento de recurso humano que se utilizan en una institución: reclutamiento general y especializado, los cuales se basan en la pirámide ocupacional donde se visualiza la distribución equilibrada del personal a formar de acuerdo a los niveles organizacionales.

- Reclutamiento general: visualiza al personal operativo
- Reclutamiento especializado: visualiza al personal medio y ejecutivo

Figura 4. **Pirámide ocupacional**



Fuente: elaboración propia.

#### **3.2.1.2.1. General**

Comprende al personal cuyo trabajo está relacionado directamente en los procesos de niveles operativos (conserjes, guardianes, policía, jardineros, entre otros).

- Nivel operativo: es el recurso humano que ejecuta o realiza las labores prácticas de servicios públicos o tareas sencillas de forma rutinaria.

#### **3.2.1.2.2. Especializado**

Comprende al personal de nivel medio (supervisores, jefes de obras, secretarías) y nivel ejecutivo (alta gerencia).

- Nivel medio: quienes ocupan este nivel son las personas encargadas de coordinar, administrar y dirigir el recurso humano.

- Nivel ejecutivo: el recurso humano que ocupa este nivel son los encargados de establecer las políticas de la institución, metas; ejercen la representación legal y tiene como misión fijar las estrategias para lograr los objetivos institucionales.

### **3.2.1.3. Medios para realizar el reclutamiento**

Son las diferentes formas o canales eficaces que se utilizan para transmitir información, con el objetivo de atraer candidatos potenciales y así seleccionarlos para la institución. Entre los cuales se pueden mencionar:

- a) Periódico: cuando se desea que el proceso de reclutamiento sea limitado en un área específica.

#### Ventajas

- Plazos breves
- Secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso al candidato que busca empleo
- Se describe el trabajo vacante

#### Desventaja

- Se paga por un gran número de candidatos y lectores no deseados
- Fácil de ignorar debido a grandes cantidades de información
- Confusión competitiva en puestos similares

b) Revistas Especializadas: cuando el empleo es especializado.

#### Ventajas

- Larga vida del anuncio
- Flexibilidad en el tamaño de información del anuncio
- La impresión es de mayor calidad

#### Desventajas

- Anticipación en la impresión del anuncio en la revista
- No todas las personas lo leen
- Tiempo de espera para ser visto entre los candidatos

c) Radio y televisión: cuando requiere una forma eficiente de dar a conocer la plaza vacante y tiene gran impacto.

#### Ventajas

- No es fácil de ignorar
- Mayor eficiencia porque pueden llegar a personas que no buscan trabajos

#### Desventajas

- La información del mensaje es breve
- Poco tiempo de permanencia, hay que esperar para oírlo y verlo (radio y televisión) otra vez
- Alto costo de inversión

- d) Puntos de compra: en eventos especiales, cuando el personal visite o conozcan la institución.

#### Ventajas

- Es flexible y innovador
- Llaman bastante la atención por ser creativo

#### Desventajas

- Se encuentra en lugares limitados y pocas personas lo pueden leer

- e) Correo electrónico: si se posee un listado correcto de direcciones de correos, es un proceso efectivo y eficaz.

#### Ventajas

- Forma privada de anunciarse y dar a conocer la institución
- Seleccionar al personal idóneo
- Cantidad de espacio del anuncio ilimitado

#### Desventajas

- Dificultad para limitar lista de candidatos
- Poca seguridad en la documentación de currículos

### **3.2.2. Proceso de selección**

El proceso de selección tiene como finalidad escoger y clasificar entre los candidatos reclutados al más idóneo para cubrir un puesto vacante en la Municipalidad de Chiquimula, cumpliendo con las necesidades demandadas en los departamentos administrativos y de beneficio social. Es necesario aumentar el desempeño efectivo del personal, contribuyendo a un mejor servicio y cumplir con las metas institucionales.

El mercado laboral cada vez requiere personas innovadoras, con diferentes tipos de liderazgo, con motivación, capacidad de desarrollo, creativa y capaz de proponer soluciones a los desafíos institucionales.

El proceso de selección para la Municipalidad de Chiquimula debe tener una serie de pasos que sean la base para tomar una decisión certera en la elección del candidato. El sistema propuesto consiste en: hoja de solicitud, realización de pruebas, entrevistas, proceso de verificación de datos, examen médico y presentación de oferta al candidato idóneo.

Las causas más comunes por la cual fracasa el proceso de selección son:

- Diseño incorrecto del perfil buscado
- Insuficiente número de alternativas debido a ineficiencia en el proceso de reclutamiento.
- Cometer errores por el entrevistador en la entrevista de selección
- No establecer estándares de evaluación para las pruebas de selección
- Negligencia en la comprobación de referencias
- La persona encargada del proceso de selección no complete con exactitud los pasos del proceso.

### **3.2.2.1. Identificar al personal idóneo**

Para identificar y obtener al personal idóneo para el puesto vacante se realiza a través de las diferentes etapas del proceso de selección. La persona encargada de recursos humanos debe ser eficiente, para lograr el filtro adecuado que ubique a la persona capaz o con aptitudes para el puesto de trabajo.

La institución municipal debe seguir los siguientes pasos fundamentales del proceso de selección:

- a) Descripción de la ocupación: esta etapa se refiere a todos los requisitos que el candidato debe poseer para un puesto, cualidades como la educación, capacidad, experiencia laboral, personalidad, honores académicos, grado de especialización, responsabilidad y esfuerzo, debido a que forman la base para aplicar cualquier prueba de empleo.
- b) Hoja de solicitud: es una herramienta en la que los candidatos proporcionan información personal a la institución municipal. Es donde se podrá evaluar a primera vista los requisitos más obvios y fundamentales para tomar una decisión de aceptar o rechazar a un candidato, tales como: edad, experiencia laboral e identificar, si llenan las políticas básicas del empleo, debe contener lo siguiente:
  - Antecedentes de trabajo: información comprobable a través de las cartas de recomendación o referencia laboral. Como experiencia laboral y tiempo de finalización.
  - Datos personales: sexo, religión, edad y estado civil

- Grado de educación: título universitario, título de diversificado o título a nivel básico.
  - Varios: entre los cuales destacan la motivación por la cual está recurriendo a la institución municipal, deseos de superación, sueldo que pretende, entre otros.
- c) Entrevistas: en las entrevistas se evalúa directamente al candidato para averiguar la idoneidad del mismo para un puesto concreto en la institución municipal, consiste en una serie de preguntas abiertas, de las cuales se analiza cómo la persona puede trabajar bajo presión. Se establece también un parámetro de confianza y desempeño en el criterio de respuesta de las preguntas que se realicen.

Toda entrevista tiene como finalidad:

- Toma de decisión acertada en el proceso de selección
- Busca un perfil determinado, no al mejor, sino al más adecuado
- Que el candidato sepa responder a las interrogantes, “dónde”, “cómo” y “cuándo” según las preguntas que le interrogan.
- Que el candidato brinde información importante y precisa para conocer si cumple con el puesto de trabajo que se ha desempeñar.
- Informar al candidato y transmitir la imagen de la Municipalidad

Las entrevistas propuestas para la Municipalidad de Chiquimula son:

- No estructurada: tiene como ventaja profundizar temas de interés basándose en una plática común donde el candidato pueda expresarse sin limitaciones. La desventaja es que carece de confiabilidad debido al número de preguntas no planeadas y dificultad en tabulación de información.
  - Estructuradas: se basa en una serie de preguntas predeterminadas donde se obtiene respuestas útiles con validez. Donde las preguntas se establecen antes que se inicie la entrevista y el candidato deberá responder entre dos, tres o más alternativas que se les ofrecen.
  - Mixta: es una combinación entre las dos anteriores. Y la parte estructurada proporciona información con validez, y la no estructurada proporciona datos adicionales, cuando se desea elementos confidenciales o de gran importancia para el entrevistador.
- d) Pruebas: para la institución municipal es importante medir la capacidad e inteligencia de los candidatos sometidos al proceso de selección, a través de diferentes exámenes que evalúa las destrezas y habilidades.

Las pruebas convenientes para el sistema de selección en la Municipalidad de Chiquimula son:

- Inteligencia: son pruebas escritas, donde se mide la capacidad de resolver problemas de tipo abstracto que tienen que ver con series de números, figuras, letras o palabras.

- Rendimiento: este tipo de pruebas están diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una cierta actividad específica.
  - Interés: mide el interés del candidato para realizar una cierta tarea y también indica que actividades no le gusta realizar.
  - Psicológicas: mide las cualidades de la personalidad del candidato, se encuentra entre las menos confiables debido a la relación entre la personalidad y desempeño. Es muy baja y subjetiva.
- e) Examen médico: es de beneficio tanto para el trabajador como para la institución realizar el examen médico, y se comprueba si la persona puede ejercer en condiciones físicas ante las exigencias del puesto vacante.
- f) Comprobación de referencias: es una etapa del proceso de selección donde se conoce el tipo de persona que es el solicitante verificando así la información que proporciona en la hoja de solicitud.

### **3.3. Exigencias del proceso de contratación**

El proceso de contratación señala la finalización del proceso de selección donde indica que las fases del proceso de reclutamiento y selección fueron realizadas de manera correcta, cumpliendo con los estándares que se establecieron.

En la contratación se elige al mejor candidato con las mejores cualidades y habilidades por lo que debe ser contratado. Para que sea de beneficio para la institución, contribuyendo al desarrollo.

El problema de no contar con la persona adecuada para el puesto adecuado, trae consigo una mala decisión provocando problemas en todo momento. Incluye una inversión de tiempo, capacitación, adiestramiento, orientación y supervisión estricta. Por ello nunca llega al rendimiento óptimo deseado para el puesto a desempeñar.

Un buen empleado forma la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. La institución municipal debe asegurarse que el proceso de contratación sea el correcto desde el principio para evitar situaciones de las cuales pueda lamentarse posteriormente. Para que el proceso de contratación sea eficiente y efectivo se presentan las siguientes exigencias las cuales son importantes de determinar:

- Determinar las características en cuanto a rendimiento
- Establecer las funciones, obligaciones y derechos que tiene el candidato que será contratado por la Municipalidad de Chiquimula en los departamentos administrativos y de beneficio social.

### **3.3.1. Determinar las características en cuanto a rendimiento**

Cada puesto de trabajo en la Municipalidad de Chiquimula tiene diversidad de actividades y funciones, por lo que resulta difícil de enumerar las características que una persona tenga para desempeñar.

El departamento de Recursos Humanos debe realizar un listado de las características principales de los puestos vacantes para que cubran las necesidades. El logro de unir determinadas características que debe tener una persona para cada puesto de trabajo se le llama perfil de puesto de trabajo y son evaluadas en las entrevistas y pruebas psicométricas del proceso de selección.

La elaboración de este documento debe ser realizado por el departamento de Recursos Humanos, con ayuda de un encargado del área administrativa y de beneficio social.

- Perfil de puestos de trabajo: es un documento elaborado por especialistas que conozcan los puestos de trabajo y sus características específicas. Donde el encargado verifica si la oferta de trabajo se ajusta al perfil, así como todas las habilidades y competencias que posea el candidato, se adapten a las necesidades y metas de la institución. El perfil de puestos contiene información valiosa del candidato que se desea contratar; contiene: comportamientos, valores, formación, experiencia requerida para el desempeño de trabajo y habilidades.

Crear un perfil de trabajo adecuado, garantiza la probabilidad de que el candidato se adapte para un puesto de trabajo, logrando una contratación a largo plazo evitando costos de inversión y tiempo, resultando un éxito total.

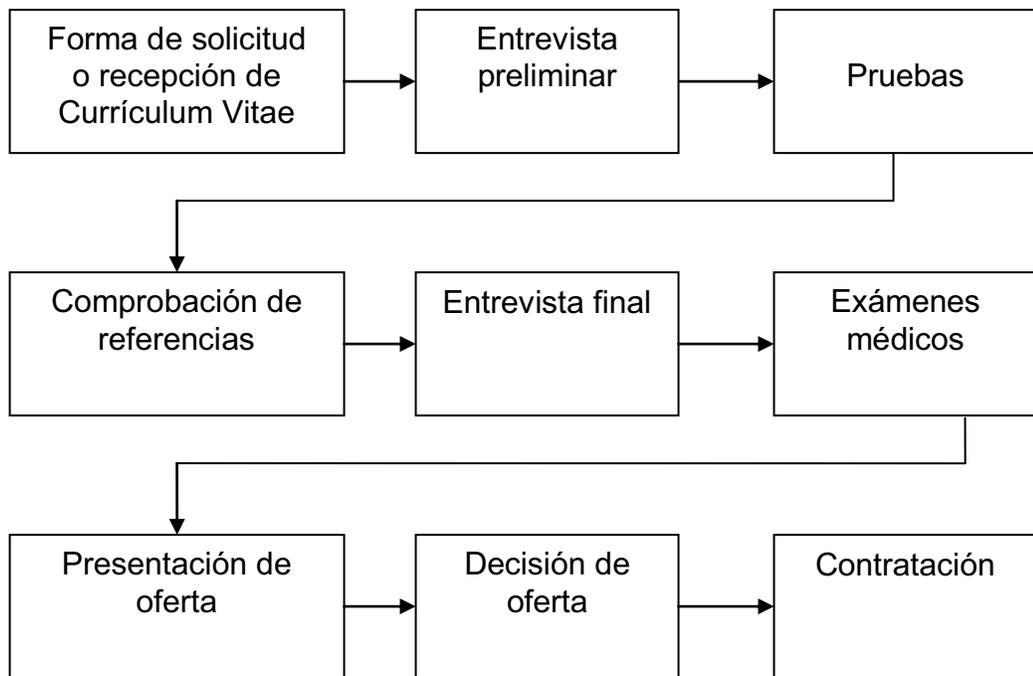
### **3.3.2. Decisión de selección y contratación**

El departamento encargado de evaluar cada fase, debe ser Recursos Humanos, para los departamentos administrativos y de beneficio social, conoce todo el procedimiento a seguir para encontrar al candidato o candidatos idóneos para la posterior contratación.

Este departamento será el encargado de documentar toda la información de los candidatos que se pretenden contratar. La contratación también dependerá de la presentación de la oferta de trabajo y de la decisión que tome el jefe de Recursos Humanos, en conjunto con el alcalde Municipal, basándose en las cláusulas de los términos legales y económicos planteados por la Institución municipal. Ya establecido estos términos se procede a contratar el candidato.

Este seguimiento puede ser representando mediante el siguiente flujograma:

Figura 5. **Proceso de selección de personal**



Fuente: elaboración propia.

### 3.4. Descripción de puestos

La descripción de puestos es un documento que lo realiza el departamento de Recursos Humanos en base a los puestos existentes, basándose en el organigrama de la institución municipal. Esta herramienta contiene información detallada acerca del puesto de trabajo y del entorno en que habrá de trabajar, así como las obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones del mismo.

Es recomendable que la descripción de puestos tenga una extensión normal de una a tres páginas. Es el proceso de estructuración del trabajo y de la asignación de las actividades de trabajo consiste en hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, deberes y las responsabilidades que comprende.

a) Componentes de una Descripción de puestos: Es importante que toda descripción de puestos tenga los siguientes elementos, siendo la base fundamental para un puesto de trabajo. Los cuales son detallados a continuación:

b) Identificación

- Código: para identificar y ubicar plenamente al puesto de trabajo de manera específica en la institución municipal.
- Nombre del puesto: lleva consigo el título del puesto
- Ubicación: parte fundamental de la identificación que sirve para distinguir el puesto de trabajo, así como la sección, departamento (administrativo o beneficio social) y división a que pertenece el puesto.
- Jerarquía: se evalúa e identifica a quien reporta y quien le reporta a dicho puesto.
- Relación con otros puestos: se identifica los niveles de comunicación entre puestos de trabajo a nivel vertical u horizontal.

- Características especiales: se identifica horarios y sueldo a atribuir
  - Disponibilidad: identificar la disposición del puesto a recurrir a viajes a otras comunidades de Chiquimula.
- c) Resumen del puesto (descripción): es un breve resumen que contiene las características, tareas y deberes que lo distingue de un puesto, a través de un análisis del departamento de Recursos Humanos. Este análisis debe ser claro, conciso y general del puesto de trabajo.

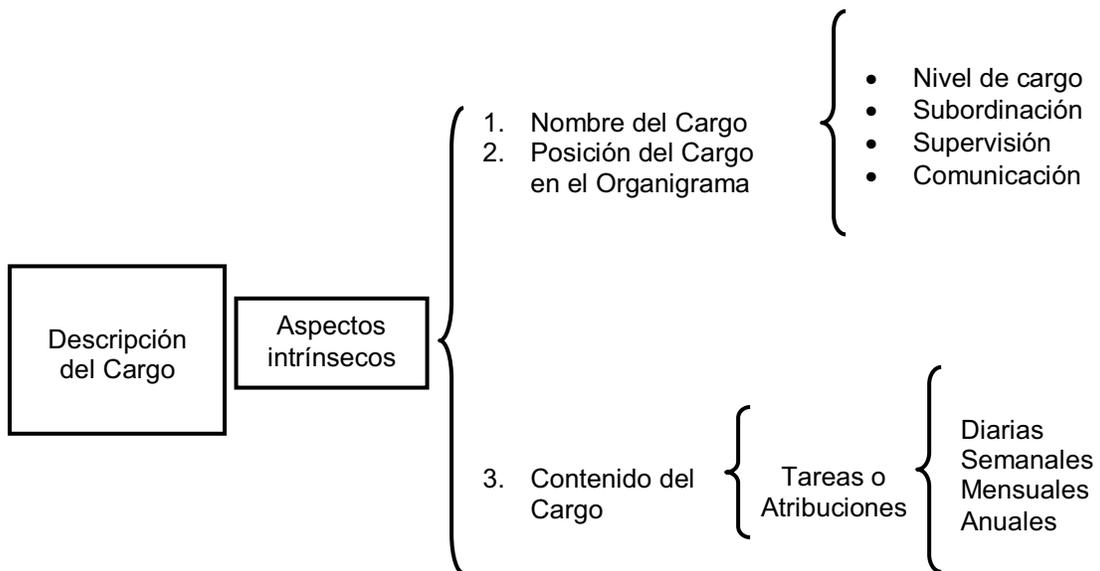
Se reúnen las características explícitas a detalle que muestran las funciones, tales como: ¿Qué funciones fungirá dicho puesto?, ¿Cómo lo realizará?, ¿Porqué lo realizará? Dichas interrogantes tienen como finalidad tener un concepto más específico del puesto de trabajo, enfatizándose a las funciones.

- d) Requisitos laborales: es conocido como especificaciones del puesto para poder realizar satisfactoriamente el trabajo. En esta parte debe contener:
- Grado de preparación: se debe incluir el grado académico que se desea del candidato para el puesto de trabajo.
  - Estado civil: si desea que sea soltero o casado, esto va a depender del grado de madurez que se requiera para el puesto.

- Características especiales del ocupante: se define debido a las habilidades especiales que se requiere por parte del candidato como: diplomados, capacitaciones o maestrías, midiendo el grado de profesionalización del ocupante.
  - Idiomas: si se requiere de algún idioma extranjero se incorporara en esté inciso, así como el nivel categórico a aceptar.
  - Nacionalidad: preferentemente guatemalteco y perteneciente al departamento de Chiquimula.
  - Domicilio: identificar claramente que viva en el área central de Chiquimula.
  - Experiencia: dependerá del puesto de trabajo vacante
- e) Extensión de actividades: se deberá identificar, analizar y entender el lugar que el puesto de trabajo ocupa en la municipalidad, conteniendo:
- Describir el procedimiento del área funcional a que pertenece el cargo.
  - Determinar el lugar del cargo que ocupa en el procedimiento
  - Determinar los recursos con que cuenta el cargo e involucramiento

f) Aspectos del desempeño laboral: se refiere a las condiciones ergonómicas de trabajo, tales como: esfuerzo físico, esfuerzo mental, riesgos y condiciones ambientales que está involucrado el puesto. De manera esquemática para una mejor visualización de la descripción de puestos de trabajo en la Municipalidad de Chiquimula en los departamentos administrativos y de beneficio social, puede ser representada de la siguiente forma manera.

Figura 6. Estructura de la descripción de puestos



Fuente: elaboración propia.

### 3.4.1. Importancia de la descripción de puestos

Toda institución debe tomar en cuenta la descripción de puestos, como una herramienta que describe las funciones del trabajador, documentado por escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto respecto de los demás puestos de la institución municipal.

La descripción de puestos representa una fuerza importante en el desarrollo productivo y de servicio en la institución municipal. Este documento especifica las obligaciones y responsabilidades más generales del puesto.

Tener a disponibilidad una descripción de puestos garantiza

- Determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige al trabajador.
- Evitar conflictos de autoridad al definir la jerarquía de cada puesto y las decisiones en que se ve involucrada.
- No perder la eficiencia en operaciones de la Municipalidad por algún trabajador desorientado que desconoce las tareas a realizar.

La Municipalidad de Chiquimula debe realizar un análisis de descripción de puestos para los trabajadores, con el propósito que cada trabajador tenga conocimiento del lugar que ocupa en la Municipalidad. Este método es importante para administrar eficientemente y garantizar el desempeño efectivo en los departamentos administrativos y de beneficio social.

### **3.5. Proceso de orientación**

La orientación tiene como finalidad introducir o informar al empleado a su nuevo puesto de trabajo. Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos así como el supervisor o jefe inmediato de cada departamento.

El encargado debe dar instrucciones breves y claras que orienten a los empleados sobre intereses amplios, dudas, presentaciones y la capacitación, eliminando el estrés derivado de la transición. Es importante que al finalizar la inducción se capacite e informe de nuevo al personal contratado, con la finalidad de llenar las brechas que quedaron en la orientación o que surgieron a la hora de ejecutar sus labores. En lo posible debe evitarse comparaciones de trabajadores anteriores.

La orientación representa un menor costo a la institución. El trabajador debe estar sujeto a su jefe o supervisor durante un tiempo determinado (alrededor de una semana), ya que tiene experiencia en el campo laboral de la Municipalidad de Chiquimula.

Es de vital importancia que la Municipalidad de Chiquimula incluya en los departamentos administrativos y de beneficio social, orientación adecuada para el mejor ajuste del empleado al nuevo puesto de trabajo, de esta manera responde de manera eficiente desde el inicio y corresponde al desempeño efectivo de sus obligaciones y responsabilidad del puesto.

### **3.5.1. Proceso de orientación**

El proceso de orientación de personal debe considerarse porque se obtiene las siguientes ventajas

- Romper el hielo, para que el trabajador conozca sus funciones y su entorno laboral a través del personal más antiguo que labora en la Municipalidad.

- Ahorra tiempo de supervisores y compañeros de trabajo para control y seguimiento del funcionamiento del nuevo empleado.
- Integración realista de los valores de la municipalidad con los del nuevo trabajador facilitando el compromiso de éste con la institución, sus valores y objetivos.
- Reduce el nivel de ansiedad el nuevo empleado, el temor a fracasar del empleado nuevo hace que, por ansiedad, actúe en forma más insegura que en condiciones normales.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Se especifican los procedimientos, instrumentos y herramientas que se utiliza para evaluar y seleccionar el personal a contratar, que es factor clave en la toma de decisión para escoger al recurso humano idóneo que forme parte de la unidad de la Municipalidad de Chiquimula.

Los departamentos administrativos y de beneficio social de la institución no poseen herramientas eficaces que califiquen a la persona ideal para formar parte de su equipo de trabajo. Por lo que a continuación se presenta las diferentes etapas que corresponden al cumplimiento de las metas institucionales.

### **4.1. Recepción de solicitud de empleo**

Es un documento efectivo que tiene como función recabar información de manera introductoria de datos importantes de los posibles candidatos a ocupar un puesto vacante. Sirve como base para la entrevista.

- a. El objetivo de una hoja de solicitud de empleo para la institución municipal es:
  - Verificar la experiencia y los estudios de los candidatos que optan por los puestos vacantes.
  - Evaluar el avance del candidato en los trabajos anteriores
  - Estabilidad de trabajadores en puestos anteriores

- Calificar al candidato que opta para el puesto de trabajo, con la finalidad de evaluar las posibilidades de éxito.

Esta información es de gran interés para la institución, sólo así el Departamento de Recursos Humanos podrá tomar una decisión objetiva de acuerdo a las necesidades en los departamentos administrativos y de beneficio social. Existen diferentes formas para la recepción de hoja de solicitud de empleo, una de ellas es de forma presencial y otra por la página Web, ya que la institución municipal de Chiquimula cuenta con esta herramienta.

b. La solicitud de empleo consta de las siguientes fases:

- Datos personales
- Datos familiares
- Información académica
- Información laboral
- Referencias personales y académicas
- Datos indispensables o adicionales

A continuación se presenta un modelo de hoja de solicitud de empleo para la Municipalidad de Chiquimula.

Figura 7. Formato de hoja de solicitud



*Administración Municipal 2008-2012*

**Gobierno Municipal de Chiquimula**

## Hoja de Solicitud

---

**DATOS PERSONALES**

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_ Cédula o DPI \_\_\_\_\_

Nombre del esposo (a) \_\_\_\_\_ Cuantos hijos tiene \_\_\_\_\_

Dirección en donde reside \_\_\_\_\_

Profesión u oficio \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Correo Electrónico \_\_\_\_\_

**DATOS FAMILIARES**

Nombre del Padre \_\_\_\_\_

Nombre de la Madre \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Cuántos Hermanos (as) tiene \_\_\_\_\_

**DATOS DE EDUCACIÓN**

Describa en donde se formó académicamente desde el más reciente hasta el más antiguo y el título logrado:

Nombre del establecimiento	Ubicación	Grado académico	Período de estudio

Continúa figura 7.

### DATOS DE EXPERIENCIA LABORAL

Escriba a continuación el lugar en donde trabajo con anterioridad, seguidos de otras empresas en donde laboró

Nombre de Empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Período en que trabajo en dicha empresa \_\_\_\_\_ Salario \_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Motivo porque se retiro de dicha organización \_\_\_\_\_

Nombre de Empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Período en que trabajo en dicha empresa \_\_\_\_\_ Salario \_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Motivo porque se retiro de dicha organización \_\_\_\_\_

Nombre de Empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Período en que trabajo en dicha empresa \_\_\_\_\_ Salario \_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Motivo porque se retiro de dicha organización \_\_\_\_\_

### REFERENCIAS PERSONALES

A continuación mencione a tres personas no familiares que den referencia de su persona.

- Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_
- Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_
- Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Continúa figura 7.

<p><b>DATOS INDISPENSABLES</b></p> <p>Cargo que desea desempeñar _____</p> <p>En cuanto tiempo podría empezar a trabajar si se le otorga el cargo _____</p> <p>En que horario desea trabajar _____</p> <p>Como conoce de nuestra institución _____</p> <p>Salario que desea devengar _____ Medio en que se Transporta _____</p>		
<p><b>DATOS OPCIONALES</b></p> <p>Si usted tiene experiencia adicional a la que ya mencionó o tiene alguna especialización en particular, descríbala en las líneas que se le presentan a continuación, de lo contrario haga caso omiso.</p> <table border="1"><tr><td><p>Nombre de la especialización _____</p><p>Lugar en donde se especializó _____</p><p>Período que duró la especialización _____</p></td></tr><tr><td><p>Nombre de la especialización _____</p><p>Lugar en donde se especializó _____</p><p>Período que duró la especialización _____</p></td></tr></table> <p>Yo _____ quien me identifico con número de cedula o DPI _____ hago constar que los datos descritos con anterioridad son legítimos y verídicos por lo que cualquier anomalía o alteración de los mismos, se procederá a no tomar en cuenta mi solicitud y retirarla inmediatamente.</p> <p style="text-align: center;">----- Firma del Solicitante</p> <p style="text-align: center;">Guatemala ____ de _____ del 20 ____</p> <div style="text-align: right;"></div>	<p>Nombre de la especialización _____</p> <p>Lugar en donde se especializó _____</p> <p>Período que duró la especialización _____</p>	<p>Nombre de la especialización _____</p> <p>Lugar en donde se especializó _____</p> <p>Período que duró la especialización _____</p>
<p>Nombre de la especialización _____</p> <p>Lugar en donde se especializó _____</p> <p>Período que duró la especialización _____</p>		
<p>Nombre de la especialización _____</p> <p>Lugar en donde se especializó _____</p> <p>Período que duró la especialización _____</p>		

Fuente: elaboración propia.

## **4.2. Recepción de currículum vitae**

Es una herramienta que detalla los estudios universitarios o técnicos, actividades laborales a lo largo de un período de vida de una persona. Es el primer contacto importante que se va establecer entre la institución y el candidato.

Es una guía que le sirve al entrevistador para distinguir y clasificar a un candidato idóneo y es una base para obtener preguntas claves durante la entrevista. Es de vital importancia, que el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiquimula sea el responsable y que cuente con una persona idónea para recibir la papelería del solicitante. Para luego analizarlos y tomar la decisión de que candidatos continuaran con el proceso de selección.

Los aspectos que se deberán de tomar en cuenta al momento de analizar un currículum vitae es el contenido del candidato, la claridad de expresar los conocimientos, aptitudes y logros, siendo puntos importantes para establecer si vale la pena o no mantener la entrevista. A continuación se presenta un formato de currículum vitae para la Municipalidad del Departamento de Chiquimula.

Figura 8. Formato de currículum vitae



*Administración Municipal 2008-2012*

**Gobierno Municipal de Chiquimula**

## Currículum Vitae

**FOTOGRAFÍA  
RECIENTE**

---

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

**Cédula o DPI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de nacimiento:** \_\_\_\_\_

**Nacionalidad:** \_\_\_\_\_

**Estado civil:** \_\_\_\_\_

**Profesión:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

**PREPARACIÓN UNIVERSITARIA:**

- Universidad: \_\_\_\_\_
- Carrera: \_\_\_\_\_
- Semestre: \_\_\_\_\_

**PREPARACIÓN DE DIVERSIFICADO**

- Institución académica y/o colegio: \_\_\_\_\_
- Año de finalización: \_\_\_\_\_

**PREPARACIÓN PRIMARIA**

- Colegio, instituto o escuela: \_\_\_\_\_

Continúa figura 8.

## CURSOS RECIBIDOS O CAPACITACIONES

IDIOMA EXTRANJERO

CURSOS

## EXPERIENCIA LABORAL

(Se describe a partir del último trabajo que tuvo o que labora actualmente y por la fecha de finalización de labores)

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

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

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

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

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

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

## REFERENCIAS PERSONALES

(Describa las referencias personales que darán crédito de su honorabilidad según usted crea conveniente)

Nombre completo, título profesional o académico: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Empresa que labora: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Continúa figura 8.

<p><b>Nombre completo, título profesional o académico:</b> _____</p> <p>Puesto de trabajo: _____</p> <p>Empresa que labora: _____</p> <p>Teléfono: _____</p> <p><b>Nombre completo, título profesional o académico:</b> _____</p> <p>Puesto de trabajo: _____</p> <p>Empresa que labora: _____</p> <p>Teléfono: _____</p>
<p>-----</p> <p><b>Nombre completo y firma</b></p>  <p><b>Fecha de presentación de curriculum</b></p>

Fuente: elaboración propia.

### **4.3. Consulta de perfil de puesto**

Luego de clasificar el recurso humano idóneo para seguir en las fases del proceso de selección, es importante identificar las funciones esenciales y las responsabilidades de cargo a través del perfil de puesto.

Es una herramienta eficaz que sirve de consulta directa para evaluar las características o atributos principales que requiere el puesto de trabajo, sirviendo como un estándar de comparación para la toma de decisiones de optar por un candidato o no.

Se presenta el formato de perfil de puesto que es indispensable para el proceso de selección de personal en la Municipalidad de Chiquimula que puede ser utilizado como guía para un puesto vacante para los departamentos administrativos y de beneficio social.

Figura 9. Formato de perfil de puestos de trabajo



*Administración Municipal 2008-2012*

## Gobierno Municipal de Chiquimula

### PERFIL DE PUESTOS DE TRABAJO

---

#### Descripción del puesto

Departamento:

Nombre del puesto:

Reporta a:

Funciones:

#### Perfil del candidato

Edad:                      Mínima                       Máxima

Domicilio:

Sexo:                      Hombre                       Mujer                       No relevante

Estado civil:

Soltero(a)     Casado(a)     Separado(a)     Viudo(a)     Divorciado(a)

Tipo de licencia de conducir:

Vehículo propio:                      Si                       No

Experiencia laboral  
requerida:

Continúa figura 9.

## Condiciones de trabajo

**Tipo de contrato:**

**Jornada laboral:**

**Horario:**                      **Inicio**       **Finalización**

**Prestaciones laborales:**

**Fecha de ingreso a la Municipalidad:**

**Comentarios y/o observaciones:**

## Competencias requeridas para el puesto

No.	Competencia	Nivel de Requerimiento		
		Baja	Media	Alta
1	Negociación			
2	Liderazgo participativo			
3	Integridad			
4	Consistencia			
5	Visionario			
6	Confianza en sí mismo			
7	Sensibilidad social			
8	Comparta conocimientos			
9	Trabajo en Equipo			
10	Orientado al Cliente			

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4. Proceso de selección**

El proceso de selección de personal, se describe como la toma de decisiones que permite encontrar al candidato idóneo para el puesto de trabajo adecuado. Siempre cumpliendo con las necesidades y aumentando la eficiencia del recurso humano. Es un proceso de comparación entre dos o más candidatos.

Es importante que el candidato sea entrevistado, realizando una plática clara y formal que se utiliza para que el entrevistador realice una evaluación de la idoneidad de la persona para un determinado puesto vacante. La persona especialista del departamento de Recursos Humanos encargada de la actividad, debe desarrollar una técnica simple y eficaz para que los resultados sean confiables.

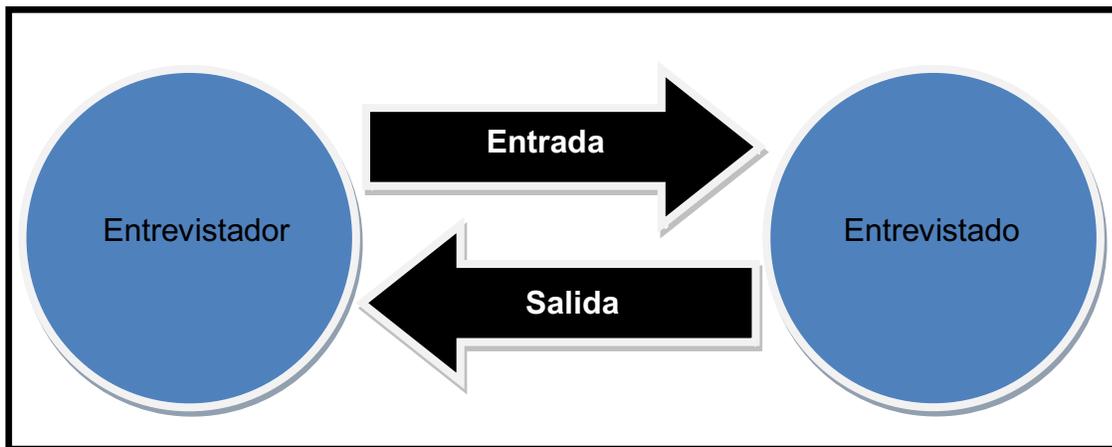
##### **4.4.1. Entrevista**

Las entrevistas por lo general se realizan entre los candidatos que quieren optar por un puesto vacante y el entrevistador, para determinar si poseen competencias y habilidades que conforman el perfil de puesto ofertado.

Es importante que estas entrevistas se enfoque a conocer a profundidad el estilo personal, temperamento, habilidades sociales, así como sus puntos fuertes y débiles que puedan afectar o beneficiar a la institución municipal para que se incorpore al equipo de trabajo. Si el candidato no posee ningún tipo de experiencia, el entrevistador debe evaluar la capacidad intelectual y el grado académico que posee para el trabajo vacante.

La duración del proceso de la entrevista no debe ser mayor de dos días y no debe durar más de una hora. El principal objetivo del entrevistador es conocer información importante basada en una serie de preguntas.

Figura 10. **Proceso de relación interpersonal en una entrevista**



Fuente: elaboración propia.

Existen diferentes tipos de técnicas de entrevistas que se pueden emplear para ahorrar tiempo y costo, ya sea realizando una entrevista en grupo o individual.

- Entrevista de grupo: consiste en reunir al candidato con dos o más entrevistadores o viceversa, reunir a dos o más candidatos con un solo entrevistador, con el objetivo de evaluar a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas.
- Entrevista individual: reúne un candidato y a un entrevistador

Tabla I. **Cantidad de entrevistador por grupo de candidatos**

<b>Número de entrevistadores</b>	<b>Número de solicitantes</b>
<b>Entrevista individual</b>	
1	1
<b>Entrevista de grupo</b>	
2 o más	1
1	2 o más
1 o más	2 o más

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4.1.1. No estructurada**

Este tipo de entrevista tiene la característica de realizarse con preguntas no formuladas, surgen de información adicional que se requiera por parte del candidato. Se considera flexible y abierta, debido a que las preguntas quedan a criterio del entrevistador. Permite profundizar temas de interés y conocer áreas nuevas del candidato.

#### **4.4.1.2. Estructurada**

Se basa en preguntas establecidas que deben responder todos los candidatos aspirantes a un puesto vacante en los departamentos administrativos y de beneficio social de la institución municipal.

Tiene un alto nivel de confiabilidad pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o pocos comunes, esta herramienta es muy ágil debido al ahorro de tiempo y costo. Es un proceso muy automático, así como repetitivo entre el candidato y el entrevistador que no permite profundizar temas de interés personal.

#### **4.4.1.3. Mixta**

Esta forma de entrevista es la más recomendada, es la más completa porque abarca preguntas elaboradas (entrevista estructurada) que proporciona información comparativa que puede ser evaluada entre los candidatos y complementadas (entrevista no estructuradas que añaden importancia a la entrevista) que permite conocer características esenciales del candidato.

#### **4.4.2. Etapas de la entrevista**

A continuación se describe las fases que deben seguirse para realizar una entrevista eficaz, para ser dirigida por el entrevistador con gran habilidad y conocimiento al momento de encontrarse con el candidato pudiendo obtener la información esperada.

#### **4.4.2.1. Preparación del entrevistador**

La persona encargada en la institución municipal que lleva a cabo este proceso, debe prepararse y planear los objetivos específicos de la entrevista. Esta preparación pretende realizar preguntas específicas para que demuestren la idoneidad del candidato al puesto de trabajo.

También el entrevistador debe de estar preparado para explicar al candidato las responsabilidades y características del trabajo tales como: la visión, misión, prestaciones y actividad de intereses.

Las preguntas comunes que pueden realizarse al candidato en la implementación es:

- ¿En qué emplea su tiempo libre?
- ¿Cómo describe sus objetivos profesionales?
- Muchas gracias por preferir a la institución municipal ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
- ¿Por qué quiere obtener el trabajo?
- ¿Cuándo puede empezar a trabajar?
- ¿Planea seguir estudiando cuando esté laborando?
- ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?

Unos de los objetivos que tiene la fase de preparación del entrevistador es: convencer a las personas idóneas para que se incorporen al equipo de trabajo y acepten la oferta de la institución.

#### **4.4.2.2. Creación de un ambiente de confianza**

La tarea del entrevistador es crear un ambiente confortable, evitar interferencias externas que puedan afectar en la entrevista. Debe de iniciar con preguntas sencillas para que los candidatos no tengan temores comúnmente denominado “romper el hielo con la persona”, ni que exista presiones de tiempo.

Tiene la obligación el entrevistador de representar a su institución, dejar a los candidatos una imagen positiva, humana y cordial. Es importante la actitud del entrevistador no refleje preferencia o rechazo.

#### **4.4.2.3. Intercambio de información**

Es la etapa básica y fundamental en el proceso de la entrevista, basada en una conversación donde se obtiene la información deseada tanto para la institución como el candidato, con el objetivo de realizar preguntas específicas, es aconsejable evitar preguntas vagas y abiertas.

El entrevistador debe tomar en cuenta dos aspectos para identificar a los candidatos idóneos que son:

- Comportamiento de los candidatos: es donde se profundiza el aspecto formal de la persona, también la manera en que reacciona en cualquier situación, intereses y ambiciones.

- Contenido de la entrevista: donde se obtiene información de la persona sobre sus estudios, experiencia laboral, experiencia profesional, condiciones socioeconómicas, aspiraciones e intereses, la cual se amplía y donde se aclara cualquier duda que puede surgir durante la entrevista.

#### **4.4.2.4. Terminación**

La terminación de la entrevista se realiza cuando ha cumplido con la mayoría de las lista de preguntas o el tiempo planeado ha expirado. No es conveniente ni ético que el entrevistador revele que perspectiva tiene del candidato a obtener el trabajo, ya que puede causar en los demás candidatos una impresión de rechazo y puede alterar los otros pasos del proceso de selección.

El entrevistador debe ser cortés al momento de indicarle que la entrevista terminó y proporcionarle información sobre la acción futura. Así también señalar la manera en que se contacta al momento de comunicarle si pertenece al equipo de trabajo de la institución.

#### **4.4.2.5. Evaluación**

Al momento de finalizar la sesión de la entrevista, el entrevistador debe de realizar la evaluación del candidato, ya que debe registrar todas las respuestas específicas y las observaciones de los detalles positivos y negativos que podrían perjudicar al puesto de trabajo de la institución municipal.

Es necesario que el entrevistador tome nota durante la conversación para no omitir ningún detalle de la persona. Si se desea agilizar el proceso de recolección de datos se recomienda utilizar una grabadora de voz personal. Es recomendable utilizar una hoja de evaluación para que sea completo y confiable el proceso.

A continuación se realiza un formato de evaluación que puede ser utilizada al final de la entrevista para la Municipalidad de Chiquimula.

Figura 11. **Formulario de evaluación de entrevista de trabajo**



*Administración Municipal 2008-2012*

**Gobierno Municipal de Chiquimula**

## Formulario de evaluación de entrevista de trabajo

---

**Datos del entrevistado**  
Nombre completos: \_\_\_\_\_

**Datos del entrevistador**  
Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

**Impresiones del entrevistador**

Calificar cada una de las características según el número que corresponda la casilla de la siguiente manera:

- 1 = Excelente
- 2 = Muy bueno
- 3 = Bueno
- 4 = Regular
- 5 = Malo

Enmarque en un círculo o tache según su conveniencia la apreciación percibida hacia al candidato en la entrevista de trabajo.

<u><b>Características personales</b></u>	<b>Calificación</b>					<b>Comentarios</b>
Aspecto personal	1	2	3	4	5	
Presencia, desenvolvimiento	1	2	3	4	5	
Conversación	1	2	3	4	5	
Cooperación con el entrevistador	1	2	3	4	5	

Continúa figura 11.

<b>Características relacionadas con el puesto de trabajo</b>	<b>Calificación</b>					<b>Comentarios</b>
<b>Experiencia para el puesto</b>	1	2	3	4	5	
<b>Conocimiento del trabajo</b>	1	2	3	4	5	
<b>Relaciones interpersonales</b>	1	2	3	4	5	
<b>Eficiencia</b>	1	2	3	4	5	
<b>Calidad</b>	1	2	3	4	5	
Posee conocimientos y habilidades que le permiten ejercer efectivamente el puesto de trabajo	1	2	3	4	5	
<b>Trabajo en equipo</b>	1	2	3	4	5	
Dinámico y desarrolla estrategias en relación con los demás candidatos	1	2	3	4	5	
<b>Toma decisiones</b>	1	2	3	4	5	
Identifica los problemas, establece soluciones.	1	2	3	4	5	

<b>Destrezas y habilidades</b>	<b>Calificación</b>					<b>Comentarios</b>
<b>Iniciativa y excelencia</b>	1	2	3	4	5	
Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades. Se propone alcanzar niveles óptimos y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
<b>Integridad</b>	1	2	3	4	5	
Es honesto en lo que realiza, asume la responsabilidad. Asegura la transparencia.	1	2	3	4	5	
<b>Comunicación a todo nivel</b>	1	2	3	4	5	
Se dirige con respeto, desarrolla efectiva relación de trabajo. Brinda retroalimentación	1	2	3	4	5	
<b>Apertura para el cambio</b>	1	2	3	4	5	
Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida aun cuando son opuestas	1	2	3	4	5	

Continúa figura 11.

**Observaciones y comentarios :**

---

---

---

---

---

---

- **Punteo total de características personales:** \_\_\_\_\_
- **Punteo total de características relacionadas con el puesto de trabajo:** \_\_\_\_\_
- **Punteo total de destrezas y habilidades:** \_\_\_\_\_
- **Suma de punteo total:** \_\_\_\_\_

-----  
**Firma del entrevistador**

Guatemala \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_



Fuente: elaboración propia.

Guía de la entrevista: es una herramienta de control y funciona como ayuda en el departamento de Recursos Humanos para determinar la cantidad de tiempo dedicada a cada tema. La guía de entrevista proporciona al entrevistador una estructura básica, donde se tratan temas principales de experiencia laboral, motivación, interés ajeno al trabajo, actividades extracurriculares, proporcionan una visión a ciertos temas que se necesitan examinar al momento de la entrevista para conocer a los candidatos si son idóneos para el puesto de trabajo vacante.

Mediante el uso de la guía de la entrevista se cumplirá el objetivo de estar seguro de abarcar todo los temas de interés, en el orden y secuencia correcta. Así se podrá recolectar información completa, que será útil en el análisis para comparar entre candidatos. De esta manera será más confiable y válido en el proceso de selección.

El objetivo de esta herramienta es entrar al mundo de la persona, determinado el enfoque desde su perspectiva. A continuación se presenta el formato de guía de entrevista para recopilar información eficaz para la toma de decisiones.

Tabla II. **Guía de la entrevista de trabajo**



## Guía de la entrevista de trabajo

### 1. Saludo/Bienvenida:

El entrevistador debe entablar el primer contacto con el candidato para que empiece a sentirse cómodo.

- a. Estreche la mano del candidato con firmeza, mirándolo a los ojos.
- b. Trátelo de usted en todo el transcurso de la entrevista.

### 2. Plática informal o introductoria:

Platicar con el candidato acerca de temas sin importancia tales como:

- a. Pasatiempos
- b. Domicilio
- c. Viajes
- d. Tráfico
- e. Clima

El objetivo es generar un ambiente de armonía y establecer una relación de confianza.

### 3. Presentación:

En este momento usted como entrevistador deberá presentarse

- a. Diga su nombre
- b. Cargo en la Municipalidad de Chiquimula
- c. En qué consistirá la entrevista

Continúa tabla II.

#### **4. Conversación sobre el puesto:**

Este es el cuerpo de la entrevista se debe iniciar el proceso de las preguntas. Se puede enfocar en tres niveles que a continuación se menciona:

- Preguntas sobre la formación: cursos preferidos, resultados en los estudios, cursos de especialización, ¿Por qué decidiste estudiar esa profesión?
- Preguntas sobre la experiencia laboral: trabajos anteriores, nivel de satisfacción en estos trabajos, tareas o funciones realizadas, planes de futuro, motivo del cese en el trabajo anterior.
- Preguntas sobre factores personales o vida privada: ¿Cuáles son tus destrezas y debilidades?, valores, estado civil, cualidades personales, aficiones.

#### **5. Autoevaluación:**

Deberá realizarse un resumen acerca de la entrevista sobre los aspectos más importantes y positivos.

#### **6. Preguntas de transición:**

- a. ¿Qué conoce usted de la Municipalidad de Chiquimula?
- b. ¿Por qué medio o por medio de quién se entero de la plaza de trabajo?
- c. ¿Qué conoce del cargo de puesto de trabajo que desea desempeñar?

#### **7. Cierre de la entrevista:**

Deberá proporcionar información sobre el puesto, la Municipalidad, condiciones de trabajo y también el siguiente paso en la selección.

Se otorgará la posibilidad de que el candidato participe activamente, ofreciendo la posibilidad de que pregunte.

#### **8. Despedida**

Debe ser tan cortés como la bienvenida y se agradece al candidato su interés por la institución municipal



Fuente: elaboración propia.

### **4.4.3. Tipos de pruebas**

Los tipos de pruebas son instrumentos que se preparan para medir la capacidad, comportamiento, destreza, habilidad, ética y sinceridad que posee un candidato para optar un puesto vacante. En todas las pruebas deben conservarse la integridad y honestidad de las preguntas.

Este tipo de pruebas las debe realizar un encargado del departamento de Recurso Humano de la institución municipal, debe velar que los candidatos las realicen en un lugar que tenga condiciones óptimas de iluminación, ventilación y espacio para desarrollar las pruebas, puede afectar considerablemente en las calificaciones del candidato.

Los candidatos no deben llevarse el material de prueba o los borradores de papel al salir del lugar, posiblemente puedan compartirlos con otras personas en el futuro y no sería un método de confiabilidad durante el proceso de selección.

A continuación se describen diferentes tipos de pruebas que puedan ser eficaces al momento de elegir al más idóneo para que conforme el equipo de trabajo en los departamentos administrativos y de beneficio social.

#### **4.4.3.1. Inteligencia**

La inteligencia es un conjunto de habilidades y aptitudes que comienza a adquirir el candidato desde el proceso de aprendizaje, lo que le ayuda a resolver las diferentes situaciones que se le presentan.

Un nivel adecuado de inteligencia en los candidatos es importante para responder de la mejor manera a las exigencias que presenta el puesto de trabajo para examinar, conocer significados, responder según la lógica y tomar decisiones, también logrando aumentar el desempeño efectivo en los departamentos administrativos y de beneficio social

Es importante realizar pruebas de inteligencia a los candidatos en la prueba de selección para evaluar el nivel óptimo de cada una de las personas. Una calificación alta obtenida en las pruebas de inteligencia no garantiza que posea las habilidades específicas que se requieren para el puesto de trabajo. Simplemente mide la capacidad del saber.

Una herramienta eficaz diseñada para medir el coeficiente de inteligencia para candidatos de 16 y 64 años de cualquier género, cultura y educación es el de la WAIS que se calcula de los conceptos verbales y matemáticos.

A continuación se presenta las pruebas que pueden ser aplicables en la Municipalidad de Chiquimula.

#### Escala verbal

- Sub prueba de información
- Sub prueba de comprensión general
- Sub prueba de vocabulario

#### Escala de ejecución

- Sub prueba de completación de figuras
- Sub prueba de ordenamiento de figuras
- Sub prueba de ensamble de objetos

Se recomienda al departamento de Recursos Humanos anotar lo siguiente:

- Tiempo de respuesta
- Respuesta de la prueba
- Comentarios y gestos

El resultado de la medición de esta prueba se da mediante la siguiente escala estandarizada:

Tabla III. **Escala de calificación para pruebas de inteligencia**

<b>Calificación</b>	<b>Clasificación</b>
130 o más	Muy superior
120 – 129	Superior
110 -119	normal brillante
90 - 109	Normal
80 – 89	subnormal
70 – 79	Limítrofe
50 – 69	deficiente mental superficial
49 – 30	Deficiente mental medio
29 o menos	deficiente mental profundo

Fuente: elaboración propia.

Los candidatos seleccionados para la Municipalidad de Chiquimula en los departamentos administrativos y de beneficio social deben estar en una escala normal o normal brillante. Para que se desempeñen en el puesto de trabajo sin ninguna dificultad y que demuestre la capacidad de aprender nuevos conocimientos y se les proporcione oportunidades de crecimiento en la institución municipal.

#### **4.4.3.2. Rendimiento**

La prueba de rendimiento tiene por objeto evaluar las habilidades y características necesarias para cualquier actividad laboral que se les asigne, que identifican al candidato en razón de esfuerzo y capacidad a la hora de desempeñar

Consiste en presentar al candidato una muestra del trabajo que debe realizar, para que demuestre su habilidad al hacerlo. Además el candidato debe interpretar los resultados, evaluando la rapidez y las correcciones que tuvo durante la prueba.

En la Municipalidad de Chiquimula deben utilizarse las pruebas de rendimiento con el objetivo de aceptar o rechazar candidatos que requieran un grado de especialización para que existan trabajadores en puestos de trabajo con experiencia.

#### **4.4.3.3. Interés**

Esta prueba tiene la característica de evaluar el grado de rechazo y gusto en actividades como deportes, partidos políticos, actividades sociales y formas de recreación ajenas al puesto de trabajo. Es recomendable evaluar las actividades dividiéndolas en: agradable, desagradable e indiferente.

Medir el estado de interés que tienen por ciertas actividades los candidatos durante el proceso de selección, indica el grado de motivación que tienen por trabajar en actividades sociales, contribuir con la sociedad, grado de colaboración y aspiraciones al momento de realizarla.

Las pruebas de interés se utilizan en la Municipalidad de Chiquimula para establecer la idoneidad del individuo, para oficios específicos. Al mismo tiempo estas pruebas ayudan a determinar si los candidatos se van a sentir cómodos y contentos a la hora de ejercer el puesto de trabajo logrando aumentar la eficiencia.

#### **4.4.3.4. Ética**

La ética analiza la moral de la persona y cómo puede aplicarse en los ámbitos de la vida social, personal y laboral. Se debe plantear casos de aplicación, que abarquen temas involucrados a los puestos de trabajo que detecten si el candidato es capaz de involucrarse en robo, soborno, credibilidad y lealtad a la institución ante ciertas circunstancias.

Es importante conocer el punto de vista de los candidatos. La ética y la credibilidad en las instituciones del Estado están dañadas deseando obtener una imagen positiva e íntegra que logre cumplir con las metas institucionales.

Es importante que la Municipalidad de Chiquimula utilice estas pruebas durante el proceso de selección para mejorar el desempeño en las áreas de trabajo. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de aplicar esta prueba a los candidatos que opten por un puesto vacante de trabajo aplicable a cualquier nivel dentro la institución municipal, en los departamentos administrativos y de beneficio social.

#### **4.5. Toma de decisión**

La toma de decisión debe estar basada en los diferentes pasos de selección, evaluando cada característica que requiere el puesto de trabajo vacante. En cada paso se irán disminuyendo los candidatos hasta conocer a la persona idónea para el puesto adecuado.

El Jefe del departamento de Recursos Humanos es el encargado de tomar una decisión sobre qué candidato elegir, es la parte final del proceso de selección, para luego presentársela al Alcalde Municipal, el cual tomará la decisión final.

Es importante comprobar las referencias personales y laborales, así como el examen médico, antes de presentar la oferta de trabajo al candidato para su posterior contratación.

#### **4.6. Comprobación de referencia personal**

Una parte fundamental del proceso de selección es la comprobación de referencias personales. Se deben solicitar al menos 3 referencias personales que no sean familiares, con la finalidad de conocer los aspectos como: honestidad, puntualidad, responsabilidad y compromiso que tienen las personas. Es fundamental solicitar los antecedentes penales y policíacos del candidato. Toda esta papelería debe ser adjuntada con la hoja de solicitud o currículum vitae.

Esta información debe ser veraz y comprobable. De encontrarse alguna anomalía en las referencias personales deberá inmediatamente rechazarse al candidato y generar un antecedente del mismo en la Municipalidad para no volver a aceptar papelería de esta persona. Se debe comprobar dichas referencias mediante una llamada vía telefónica, solicitando que describa y corrobore los datos.

#### **4.7. Comprobación de referencia laboral**

El departamento de Recursos Humanos debe solicitarle permiso al candidato para verificar las referencias laborales y evitar que afecte al empleo actual que pueda tener la persona. Por ejemplo, si la empresa actual donde se encuentra laborando no está informado que el candidato está en el proceso de búsqueda de otro puesto de trabajo.

El objeto de comprobar referencias laborales son las siguientes:

- Verificar la experiencia laboral del candidatos ( tiempo, trabajo realizado y datos de carácter personal)
- Comprobar que el candidato ha realizado su trabajo anterior de forma honesta

Se le solicitará a la persona 3 referencias laborales que será comprobada por el encargado de Recursos Humanos mediante una llamada telefónica o correo electrónico, si posee la empresa o institución.

#### **4.8. Examen médico**

El examen médico es una herramienta indispensable en el proceso de selección, para verificar la salud de su futuro personal. El objetivo es prevenir cualquier enfermedad contagiosa que puede afectar al recurso humano existente o ausencia del candidato al trabajo por enfermarse de manera continua.

Es importante que se le solicite al candidato una evaluación médica en donde sea examinado físicamente, para obtener información importante respecto a su salud, defectos físicos. Esta información debe ser corroborada y de presentarse alguna anomalía en la salud de la persona deberá rechazarse o solicitar al candidato un examen más profundo como última alternativa.

El modelo que se debe otorgar al candidato para que llene el doctor de su preferencia debe ser el siguiente:



#### **4.9. Presentación de oferta**

Esta fase del proceso de selección consiste en comunicarle al candidato idóneo por medio de una entrevista final que ha sido elegido para que forme parte del equipo de la Municipalidad de Chiquimula en los departamentos administrativos y de beneficio social y presentarle la oferta de trabajo.

Esta entrevista debe llevarse dentro de la institución en el departamento de Recursos Humanos. No se recomienda una conversación ligera y con presiones, consultando al candidato la disponibilidad de empezar a laborar, dándole como mínimo una semana para que solviente cualquier dificultad para presentarse a trabajar.

Algunos aspectos que deben presentarse en la oferta de trabajo son:

- Salario o sueldo
- Jornada de trabajo
- Prestaciones de ley
- Asuetos y feriados

#### **4.10. Contratación**

El resultado final de contratar al candidato idóneo para el puesto vacante indica la finalización del proceso de selección. Es recomendable que el encargado de cada departamento administrativo y beneficio social oriente al candidato para mantenerlo y que se aumente el desempeño laboral.

Es importante orientar al candidato para que se familiarice con sus políticas, reglas, metas, objetivos institucionales, jerarquía y en las unidades en las cuales trabajará. La orientación conocida como “romper el hielo” puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se sienta con temores o uno que se sienta familiarizado con el equipo de trabajo.

Es conveniente informarles a los candidatos que no fueron seleccionados con el objetivo de mantener una buena imagen de la institución municipal. El encargado de Recursos Humanos debe almacenar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.



## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Perspectiva institucional para los empleados**

La institución municipal se encarga de brindar un servicio eficiente al Municipio de Chiquimula. Es fundamental tener presente los cambios que se dan en un futuro. Cada vez debe adaptarse a la globalización considerando los factores del entorno internacional.

La planeación del recurso humano es importante en cualquier institución. Esta tarea forma parte del departamento de Recursos Humanos que debe fundamentarse en los desafíos, retos de carácter interno y externo para cumplir con los objetivos y metas, alcanzado un desempeño eficiente.

Para que la Municipalidad de Chiquimula realice un servicio eficiente, debe mantener una perspectiva fundamental de su función, siempre que las normas y políticas no entren en conflicto con los objetivos entre los departamentos de la Institución.

## **5.2. Auditoría de personal**

Para el seguimiento de la implementación de un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal en los departamentos administrativos y de beneficio social, con el objeto de evaluar la eficiencia y desempeño en la Municipalidad de Chiquimula es importante realizar una auditoría de administración de personal.

Este sistema evalúa el funcionamiento actual con el propósito de mostrar condiciones o actividades que son perjudiciales para la institución. La auditoría determina la función del recurso humano en relación a la manera en que están cumpliendo con sus obligaciones. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la institución.

Este proceso debe llevarse en forma periódica, de esta manera la institución podrá tener un mejor control interno y aumentar su desempeño en constante crecimiento.

A continuación se definen los pasos para lograr la auditoría interna de personal en los departamentos administrativos y de beneficio social con el objetivo de mejorar el desempeño y servicio en la Municipal de Chiquimula.

- Diagnosticar e identificar: los problemas o fallas en el sistema de reclutamiento y selección de personal en los departamentos administrativos y de beneficio social.

- Seleccionar procesos a mejorar: generar un listado de aspectos o pasos que evalúen la manera de cómo el personal está cumpliendo sus funciones y obligaciones. De los resultados del análisis se deberá tomar medidas como: capacitaciones, adiestramiento, inducción u orientación.
- Priorización de procesos: aplicación de una herramienta y/o metodología para ordenar los procedimientos, en este caso será la aplicación del nuevo sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal para los departamentos administrativos y de beneficio social.
- Definición de los resultados esperados: es la determinación del nivel de resultado esperado a lograr para cada uno de los departamentos administrativo y de beneficio social.
- Medición inicial del desempeño en los departamentos administrativos y de beneficio social: se debe realizar una evaluación de desempeño en dichos departamentos para conocer el desempeño actual, de tal manera que se pueda identificar las diferencias.

Los beneficios que se logran al realizar una auditoría de personal por parte de recursos humanos en los departamentos administrativos y de beneficio social son:

- Mejora la imagen del departamento de Recursos Humanos
- Identifica las responsabilidades y funciones para cada departamento
- Analiza los problemas relevantes y propone soluciones

### 5.3. Mejora continua

Es fundamental contar con herramientas que proporcionen información medible y de análisis, que proporcionen resultados eficientes en la implementación de diseños y procesos.

Para todo proceso administrativo es importante el seguimiento y mejoramiento en cada una de las áreas involucradas. A continuación se describen las siguientes herramientas que servirán de apoyo:

- Diagrama de flujo del proceso: diagrama de representación gráfica donde se observa la secuencia de operaciones y actividades. Refleja elementos necesarios e innecesarios de procedimientos administrativos. Desde el inicio hasta la ejecución de una obra en proyectos sociales.
- Diagrama de causa y efecto: es utilizado para facilitar el análisis de problemas. También es conocido como “Ishikawa”, en donde gráficamente se plantea un problema (efecto) y sus posibles causas.
- Diagrama de Pareto: gráfico de barras que se combina con una curva de tipo creciente. Representa en forma decreciente el grado de importancia que tienen los diferentes factores que afectan una actividad o proceso en la Municipalidad de Chiquimula. También ayuda a mejorar el servicio y atención al cliente.
- Hojas de verificación: examina operaciones y actividades en la institución que fueron deficientes y las causas. También establece si se han hecho las verificaciones programadas.

- Diagrama de afinidad: sirve para organizar un gran número de ideas, opiniones o inquietudes sobre un departamento.
- Diagrama de árbol: muestra las relaciones entre un departamento y sus áreas que la componen. Identifica los medios para lograr una meta y mejorar el desempeño.

La mejora continua está orientada a mejorar el desempeño efectivo en cada uno de los departamentos administrativos y de beneficio social y ser eficiente en las operaciones y actividades que se desarrollan. Se comienza con el análisis de actividades que se realizan en cada una de las áreas con la finalidad de conocer todos los elementos que intervienen en el proceso.

### **5.3.1. Verificación**

La verificación tiene como objeto organizar la información, realizar el registro y datos respecto a los objetivos y metas de la institución municipal. Al realizar este proceso se reduce los riesgos para la toma de decisiones, apoya a otras herramientas y permite informar sobre los resultados.

Para que se realice una verificación eficiente en la institución municipal se deberá contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas?
- ¿Cada cuanto ocurre el problema en los departamento administrativo o de beneficio social?
- ¿Defina con exactitud donde ocurre el problema y cuáles son sus causas y efectos?

- ¿Se descartó algún paso en el procedimiento para que no sea eficiente y no desempeñara bien sus labores en el puesto de trabajo?

#### **5.4. Seguimiento**

La implementación del diseño de la planeación del recurso humano en la Municipalidad de Chiquimula requiere de un seguimiento al momento de ejecutarse. Este proceso permitirá mejoras, correcciones y soluciones de inesperados al ejecutarlo. Al disminuir cualquier efecto negativo se logrará el desempeño efectivo que se espera en las áreas administrativas y de beneficio social.

En el seguimiento se determinan los impactos negativos o contribuciones positivas hacia la institución municipal a la hora de ejecutar el proyecto. Se observa si los recursos invertidos han sido utilizados de manera eficiente, deberá comprobar que lo planificado se esté cumpliendo en términos de: metas planteadas, recursos asignados y cronograma de actividades. El seguimiento se comprobará con los estándares y parámetros que se plantearon en la mejora continua.

##### **5.4.1. Capacitación**

La capacitación en la institución municipal tiene como finalidad responder a las dudas durante la implementación del sistema y lograr una retroalimentación adecuada.

La capacitación es una inversión que se realiza hacia los empleados municipales con la finalidad de mejorar el desempeño en sus labores. Con una capacitación eficiente se logra mejorar las habilidades y motivar al desarrollo en los puestos de trabajo de los departamentos administrativos y de beneficio social.

Las capacidades del personal deben ser transformadas en oportunidades para la Municipalidad de Chiquimula. El Jefe de Recursos Humanos deberá desarrollar constantemente este proceso para que logre instruir los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias que se requieren para un desempeño óptimo.

Para el seguimiento de este proyecto que se desea implementar se debe considerar lo siguiente:

- Formar equipos de trabajo para la constante supervisión en los departamentos administrativos y de beneficio social para velar por el cumplimiento de las metas.
- Dar a conocer el nuevo sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal al departamento de Recursos Humanos.
- Establecer reuniones para evaluar los avances del proyecto
- Retroalimentar de manera constante para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.
- Establecer un correo para dudas o sugerencias en cada uno de los departamentos.

- Cooperar y establecer una comunicación recíproca en los departamentos para que se trabaje en conjunto.
- Incrementar la participación de los trabajadores municipales en la toma de decisión y delegar el reconocimiento debido a su sugerencia.
- Capacitar al personal que van a intervenir en el proceso de reclutamiento, selección y contratación, para que se realice el proceso en forma correcto.

#### **5.4.2. Políticas de motivación**

La motivación es importante para influir en el equipo de trabajo en la institución municipal. Por medio de esta herramienta se logra cumplir de manera eficaz con los objetivos y metas institucionales. Existen diversos métodos que pueden implementarse en la institución municipal, que al ser aplicados de manera eficiente se logran eliminar los problemas en bienestar de la institución.

El departamento de Recursos Humanos debe ser el encargado de velar y coordinar la motivación entre los empleados. La motivación no solo se da en forma económica, sino también de varias formas como: tener buenas instalaciones, oportunidad de crecimiento, capacitación constante, elevar la autoestima de los empleados, reconocimientos, méritos y delegar responsabilidades. Todos estos elementos tienen un efecto positivo en la mejora continua hacia la institución municipal

Un método eficiente que coordina dos elementos para el bienestar de la institución es la teoría de *Frederick Herzberg*, que subdivide la pirámide *Maslow* en factores de higiene y motivación logrando mejorar el desempeño en los empleados.

Entre los factores de higiene están:

- Política de la institución
- Ambiente físico
- Supervisión
- Seguridad laboral
- Crecimiento

Entre los factores de motivación están:

- Logros
- Reconocimientos
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

Para que exista una buena motivación y coordinación en los puestos de trabajo se propone implementar las siguientes técnicas de motivación:

- Tratar a todos los trabajadores con equidad: los trabajadores municipales se deberán tratar de igual manera, sin preferencia alguna o indiferencia. Un trato con respeto asegura que los empleados se sientan cómodos en el puesto de trabajo.

- Fomentar la participación y cooperación: cuando el personal participa, coopera con nuevas ideas y sugerencias para el mejoramiento de las tareas institucionales, se logra que el trabajador se motive por ser tomado en cuenta.
- Empleado del mes: los trabajadores que sean más participativos y tengan un buen servicio en el puesto de trabajo. Esta forma de reconocimiento produce un grado de competitividad sano entre su equipo.
- Delegar cierto grado de responsabilidad: se deberá manejar un liderazgo de tipo participativo por parte de cada jefe de los departamentos administrativos y de beneficio social, donde el empleado se sienta con un nivel de importancia donde pueda tomar decisiones hasta cierto grado, y ser supervisado por el encargado cada cierto tiempo.
- Posibilidad de desarrollo: se deberá proporcionar al trabajador herramientas de desarrollo como capacitación continúa. El trabajador tendrá posibilidades de optar a un puesto mayor en el transcurso que labore en la municipalidad o de ser transferido a otro puesto de trabajo del mismo nivel pero con mayor responsabilidad, para evitar la monotonía.
- Indicar reconocimientos: cuando un proyecto es finalizado por el departamento de beneficio social en el tiempo establecido, se deberá reconocer al área y equipo de trabajo que participó. Este tipo de recompensa (agradecimientos) en la institución tiene un grado honorífico para el personal, y genera un mejor rendimiento en sus labores.

## 5.5. Fortalecimiento del seguimiento

Fortalecer el seguimiento en los Departamentos administrativos y de beneficio social, contrae beneficios importantes como son:

Tabla IV. Fortalecimiento del seguimiento.

<b>Cuando:</b>	<b>El resultado es:</b>
El personal ejecutivo del departamento administrativo y de beneficio social optan en utilizar los resultados del seguimiento y verificación en el proceso de toma de decisión	El recurso humano será más eficiente y aumentará su rendimiento en el puesto de trabajo.
El personal en todos los niveles realiza actividades de seguimiento y verificación y utiliza los datos obtenidos.	Aumentará la calidad y la eficiencia del personal dentro de la Municipalidad de Chiquimula
El personal que participa en las actividades de seguimiento y verificación se esfuerza por hacerlo con integridad, y aclarando las políticas y normas.	Presenta una imagen positiva y aumenta la credibilidad de la institución municipal.
El recurso humano es el encargado de obtener los resultados y tiene la obligación de alcanzarlos.	El recurso humano municipal tendrá un mayor sentido de compromiso y agrado laboral.

El personal es capacitado continuamente y aplica las funciones administrativas.	En el personal se aumenta la eficiencia y productividad en el puesto de trabajo.
---	--

Fuente: elaboración propia

## 5.6. Evaluación y control

Es importante que el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiquimula sea el encargado de desarrollar el proceso de evaluación y control en los departamentos administrativos y de beneficio social en los diferentes niveles por medio de métodos y herramientas eficaces para obtener un resultado deseado.

Este proceso toma en cuenta varios aspectos como: rendimiento laboral, calidad, retroalimentación, eficiencia, rendimiento buscando el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Los objetivos principales que se logran con la evaluación y control en la institución municipal son:

- Formar estrategias de mejora continua en el recurso humano cuando el personal da un resultado negativo.
- Aumentar los niveles de calidad y rendimiento laboral en los departamentos administrativos y de beneficio social.
- Evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores y su capacidad

- Medir y dirigir el desempeño de los empleados a través de las herramientas de supervisión directa.
- Establecer medidas correctivas analizando las causas
- Crear la oportunidad de desarrollo al personal municipal de los diferentes niveles a través de la capacitación y motivación.



## CONCLUSIONES

1. El sistema de reclutamiento y selección de recurso humano, permitirá aumentar el rendimiento y desempeño en los puestos de trabajo.
2. El proceso de reclutamiento y selección de recurso humano es una guía, que describe los métodos, normas, procedimientos para la integración eficiente del candidato apto para el puesto idóneo de trabajo. Es fundamental para la toma de decisiones y coordinación de los departamentos involucrados.
3. El recurso humano es importante para cualquier institución, se debe realizar una planificación de las actividades en el proceso de selección para obtener al personal calificado y por medio de esto, aumentar el desempeño en los departamentos administrativos y de beneficio social.
4. Cuando el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal se realiza de forma ordenada y eficiente se obtiene al recurso humano adecuado, el cual contribuirá a aumentar la calidad en el servicio municipal mejorando el desempeño del personal.
5. Los beneficios que se obtendrán con el uso de este nuevo sistema son: contratación eficiente del personal mejorando el desempeño, menos despidos por ineficiencia en sus labores, costos innecesarios, menor ausentismo en el puesto de trabajo, mejor clima laboral y aumento de la eficacia de la institución municipal.

6. El nuevo sistema de selección de personal estudia y analiza todas las características, habilidades, destrezas, aptitudes y aspectos que tiene un candidato a través de las entrevistas y pruebas a que será sometido durante el proceso. Este sistema completo también verifica los antecedentes y referencias laborales de la persona que se identificó en la hoja de solicitud.
  
7. El sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal deberá implementarse a través de las herramientas de la mejora continua realizando una retroalimentación adecuada para mejorar la eficiencia del sistema.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante analizar los datos de la hoja de solicitud, resultados de las pruebas del proceso de selección y las entrevistas, para que se logre contar con el personal idóneo que se requiere en los puestos de trabajo y evitar las transferencias, renuncias y despidos.
2. Deben cumplirse con exactitud todos los procedimientos y herramientas establecidas en el sistema de reclutamiento, selección y contratación para cumplir con el desempeño y rendimientos en el personal de los departamentos administrativos y de beneficio social.
3. El proceso de contratación del personal en la Municipalidad de Chiquimula, debe ser realizado de tal forma que cumpla con las medidas de la legislación guatemalteca y de la institución.
4. Es necesario que se realicen todos los pasos del proceso de selección, para no correr el riesgo de contratar a personal con antecedentes negativos y que no aplique a las características y habilidades que requiere el puesto de trabajo vacante.
5. Es recomendable orientar y capacitar continuamente al personal que labora en el departamento de Recursos Humanos, sobre temas de productividad que ayuden a desempeñar de manera eficiente el trabajo.

6. Los procedimientos y parámetros establecidos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal deben estar sometidos a revisión periódica por el departamento de Recursos Humanos y por los encargados de cada área.
  
7. Planificar la administración del personal en los departamentos administrativos y de beneficio social de la institución Municipal para ofrecer servicios de calidad y una buena atención a la población..

## BIBLIOGRAFIA

1. ARMSTRONG, Michel. *Gerencia de recursos humanos, integrando el personal y la empresa*. Colombia: Legis. p. 195 – 205.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 2da ed. Colombia: McGraw-Hill, 1994. p. 25 – 75.
3. DELGADO GONZÁLEZ, Susana. *Recursos humanos*. España: Thompson Paraninfo, 1990. p. 100 – 140.
4. SHERMAN, Arthur y otros. *Administración de recursos humanos*. 5ª. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1998. p. 74 – 98.
5. SWAN, William. *Cómo escoger el personal adecuado*. Colombia: NORMA, 1997. p. 50 – 80.
6. WERTHER, William i HEITH, David. *Administración de personal (R.R.H.H.)*. México: McGraw-Hill, 1994. p. 30 – 50.