

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSTARIO DE ORIENTE
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL CON BASE AL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES, EN LA
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN ERMITA, CHIQUIMULA



MARÍA ANDREE CASTILLO HERNÁNDEZ

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CARRERAS DE INGENIERÍA

DISEÑO DE UN PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL CON BASE AL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES, EN LA
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN ERMITA, CHIQUIMULA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

MARÍA ANDREE CASTILLO HERNÁNDEZ

Al conferírsele el título de

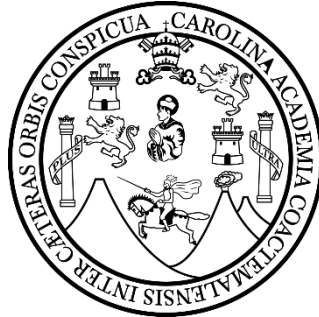
INGENIERA INDUSTRIAL

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CARRERAS DE INGENIERÍA



RECTOR

M.Sc. Ing. MURPHY OLYMPO PAIZ RECINOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Representante de Profesores:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Representante de Profesores:	M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de Estudiantes:	A.T. Estefany Rosibel Cerna Aceituno
Representante de Estudiantes:	P.E.M. Elder Alberto Masters Cerritos
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González
Cardona	

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	M. A. Edwin Rolando Rivera Roque
Coordinador de Carrera:	Ing. Rolando Dario Chávez Valverth

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Ing. Rolando Dario Chávez Valverth
Secretario:	Ing. Elder Avildo Rivera López
Vocal:	MBA. René Estuardo Alvarado González

TERNA EVALUADORA

Ing. Manuel Eduardo Álvarez Ruiz
Ing. Carlos Enrique Aguilar Rosales
Ing. Carlos Monroy

AGRADECIMIENTOS A:

- | | |
|----------------------------|---|
| Dios | Ante todo, doy gracias a Dios porque es quien me ha dado la inteligencia y sabiduría para poder cumplir mis metas. Soy creyente a sus promesas, su fidelidad es grande e incomparable. |
| Mamá y hermanas | Principalmente a mi mami, por ella he podido culminar mi meta. A mis hermanas, que durante estos últimos años me han apoyado con sus palabras en esta meta, pero especialmente gracias a mi gemela quien ha estado conmigo en toda mi vida y en la educativa. |
| Juan Enrique | Es quien sin duda alguna nunca ha negado su ayuda para mí. Gracias por estar a mi lado, apoyarme con su cariño, paciencia y acciones durante nuestros años de Universidad, usted ha sido incondicional. |
| Amigos y compañeros | A todos los compañeros con quienes tuve la oportunidad de realizar actividades académicas, a mis amigos por hacer estos años más especiales, donde no hubo solo estudio si no también diversión. Pero especialmente a mis amigos y compañeros como Melissa, Dinora, David, Kevin, Álvaro y Luisa. |
| Catedráticos | Gracias a cada uno de los ingenieros y licenciados que aportaron a mi crecimiento con sus enseñanzas durante mi tiempo en la Universidad. |

Universidad

Porque es en el lugar donde me he podido formar profesionalmente.

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Porque todo lo puedo en Cristo que me fortalece.
Papá	De aquí hasta el cielo, sin duda sé que estaría muy orgulloso de estar presente al verme culminar esta meta que me propuse, porque también gracias él y su recuerdo es todo mi esfuerzo.
Mamá	Por siempre apoyarme desde mi primer día de colegio hasta hoy en mi graduación. Mami a usted principalmente va dedicado este día, quiero que se sienta muy orgullosa y feliz, porque este logro también es suyo.
Hermanas y sobrinas	Cada sueño que tengan, visualícenlo, pero vuélvanlo una meta porque es con mucha dedicación y paciencia que se vuelven realidad, porque sin duda alguna Dios concede cada anhelo de nuestro corazón. Aunque sean diferentes maneras y caminos, yo también las quiero ver brillar.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
RESUMEN	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
OBJETIVOS	XV
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Dirección de Recursos Humanos	1
1.2. Reclutamiento de personal	3
1.2.3. Proceso de reclutamiento	5
1.2.4. Tipos de reclutamiento	7
1.2.5. Medios de reclutamiento	10
1.3. Selección de personal	18
1.3.3. Tipos de evaluación	20
1.3.4. Evaluación de resultados	22
1.4. Inducción	23
1.4.1. Inducción institucional	24
1.4.2. Inducción al puesto	25
1.5. Evaluación de desempeño	26

2. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD	27
2.1. Reseña histórica	27
2.1.1. Ubicación	28
2.1.2. Misión	29
2.1.3. Visión	29
2.1.4. Objetivos municipales	30
2.2. Puestos y direcciones de trabajo	30
2.2.1. Direcciones	32
2.2.2. Organigrama general	33
2.3. Normativos	35
2.3.1. Manual de puestos y funciones	35
Objetivo General	36
2.3.2. Reglamento interno	37
2.4. Relaciones de autoridad	38
2.4.1. Comunicación organizacional	39
2.4.2. Cultura organizacional	40
2.5. Layout de direcciones y oficinas	41
3. PROCESOS ACTUALES DE LA MUNICIPALIDAD	45
3.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación	46
3.1.1. Encuesta para el proceso actual	46
3.2. Resultados de las encuestas	47
3.2.1. FODA	53
3.2.2. Diagrama Ishikawa: deficiencia en método actual	55

3.2.3.	Diagrama de Pareto	58
3.3.	Descripción de situación actual	59
3.3.1.	Descripción de reclutamiento	59
3.3.2.	Descripción de selección	60
3.3.3.	Descripción de inducción	61
3.3.4.	Proceso actual	62
4.	DISEÑO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	63
4.1.	Proceso de reclutamiento, selección e inducción	63
4.2.	Reclutamiento	78
4.2.1.	Reclutamiento interno	78
4.2.2.	Reclutamiento externo	83
4.3.	Selección	90
4.3.2.	Metodología para la aplicación del proceso	91
4.3.3.	Proceso para la selección	94
4.3.4.	Evaluación del candidato	95
4.3.5.	Evaluación de resultados	110
4.3.6.	Contratación de personal	112
4.4.	Presupuesto de propuesta	115
4.5.	Relación beneficio/costo de propuesta	116
5.	INDUCCIÓN Y DESARROLLO	119
5.2.	Desarrollo del proceso	120
5.3.	Plan de acción para el proceso de inducción del personal	123

5.4. Inducción	124
5.4.2. Inducción a la institución	124
5.4.3. Inducción al personal	124
5.4.4. Inducción al puesto	125
5.5. Período de prueba	129
5.6. Manual de inducción al personal de la Municipalidad	130
5.7. Evaluación del desempeño	131
 CONCLUSIONES	 133
RECOMENDACIONES	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
APÉNDICES	141
ANEXOS	159

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS	PÁGINA
1. Proceso de reclutamiento	4
2. Reclutamiento de personal	6
3. Tipos de reclutamiento	8
4. Proceso de selección	18
5. Entrevista como proceso de comunicación	21
6. Aptitud como base de la habilidad	21
7. Proceso de inducción	24
8. Ubicación de San Juan Ermita	29
9. Direcciones de la Municipalidad de San Juan Ermita	32
10. Organigrama general	34
11. Manual de Puestos y Funciones	35
12. Reglamento interno de trabajo	37
13. Jerarquía	38
14. Comunicación organizacional	39
15. Valores de cultura organizacional	40
16. Layout planta 1 Municipalidad de San Juan Ermita	41
17. Layout planta 2 Municipalidad de San Juan Ermita	42
18. Layout planta 3 Municipalidad de San Juan Ermita	43
19. Diagrama Ishikawa - deficiencia en el método actual	56
20. Proceso actual de reclutamiento, selección e inducción	62
21. Proceso de reclutamiento y selección interno	74
22. Proceso de reclutamiento y selección externo	76

23.	Proceso de reclutamiento interno	78
24.	Proceso de reclutamiento externo	83
25.	Proceso de selección propuesto	90
26.	Proceso de inducción	120
27.	Proceso de inducción propuesto	121

CUADRO

PÁGINA

Descripción del puesto	67
Identificación del puesto	68
Perfil del puesto	70

TABLAS**PÁGINA**

1.	Matriz FODA	54
2.	Análisis Causa – Efecto	57
3.	Causas del problema	58
4.	Simbología para el proceso	64
5.	Procedimiento propuesto de reclutamiento y selección	72
6.	Procedimiento propuesto de reclutamiento y selección	73
7.	Diagrama de Gantt para el período del proceso	82
8.	Aplicaciones y sitios web	86
9.	Módulos para publicación en diario	88
10.	Diagrama Gantt del proceso de reclutamiento externo	89
11.	Niveles educativos	91
12.	Guía de entrevista de preselección	92
13.	Verificación de información	93
14.	Guía de entrevista inicial para los candidatos	96
15.	Área y Direcciones para pruebas de conocimiento	99
16.	Prueba para área de Recursos Humanos	100
17.	Prueba para área financiera	101
18.	Prueba para área legal	102
19.	Prueba para área de planificación de proyectos	103
20.	Prueba para área de secretaria	104
21.	Prueba para área de campo	105
22.	Guía de prueba psicométricas	107
23.	Preguntas de polígrafo	110
24.	Evaluación individual	111
25.	Documentos de expediente	112
26.	Región de contratos	113

27.	Cronograma de proceso de selección	114
28.	Presupuesto de la propuesta	115
29.	Proyectos	116
30.	Relación beneficio-costos	116
31.	Relación beneficio-costos	117
32.	Aspectos generales a presentar de la institución	122
33.	Plan de acción para el proceso	123
34.	Plan de actividades de inducción a profesional directivo y administrativo	126
35.	Guía de evaluación de desempeño	131

GRÁFICAS

PÁGINA

1.	Fuentes de información para los puestos de trabajo	47
2.	Personas que enviaron su currículum vitae	48
3.	Métodos de selección por el que pasaron para los puestos de trabajo	49
4.	Porcentaje de quiénes recibieron inducción de la institución	50
5.	Personas que recibieron inducción al puesto de trabajo	51
6.	Personal que recibió capacitaciones de su puesto	52
7.	Diagrama de Pareto	58

LISTA DE SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS

Símbolo	Significado
ARH	Administración de Recursos Humanos
CV	Curriculum Vitae
DNC	Diagnóstico de necesidades de capacitación
Q	Quetzal, unidad monetaria de Guatemala
RRHH	Recursos Humanos
%	Porcentaje

RESUMEN

Las municipalidades son instituciones indispensables en las funciones de un municipio, estas se encargan de los servicios y necesidades principales de los habitantes del lugar. Al plantear, gestionar y realizar proyectos municipales se lleva una planificación, control y evaluación de su entorno con el propósito mejorar la calidad de vida de las personas. Estas funciones requieren de personal administrativo y operativo para llevar a cabo los objetivos planteados al beneficio de los habitantes del municipio.

El recurso humano debe desempeñar las funciones de manera eficiente, porque es necesario contar con personal que comprenda y tenga el conocimiento para realizar sus actividades, responsabilidades y objetivos. Para cumplir con este fin, se debe de realizar la gestión de talento humano, que se divide en:

- Reclutamiento interno: informar a los trabajadores sobre un cargo disponible.
- Reclutamiento externo: llamar la atención de personas al entorno de la organización.
- Selección: que consiste en decidir por la persona del CV idóneo al perfil del puesto.
- Inducción: que es orientar al nuevo trabajador respecto de la organización y las atribuciones de su puesto de trabajo.

Al realizar esta propuesta, se analizaron y brindaron las directrices para la aplicación de medios, técnicas y métodos adaptados a las necesidades que se encuentran en la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Juan Ermita.

INTRODUCCIÓN

Estandarizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en una organización como la Municipalidad de San Juan Ermita, puede ayudar a elegir a la persona que en un futuro realice las funciones del puesto, según sus capacidades. Las personas atraídas por medio del reclutamiento para ocupar el cargo de trabajo, deben de ser elegidas en la selección de acuerdo a sus capacidades con el perfil y luego recibir una orientación en la inducción. Este informe consta de cinco capítulos que están divididos por diferentes contenidos:

El primero es el marco teórico, donde se describe la información de los temas del trabajo referenciados de libros de diversos autores, como por ejemplo que medios pueden ser utilizados para el reclutamiento y que métodos se aplican para la selección en el personal.

El segundo es la información general de la institución: la historia, misión, visión, los reglamentos de trabajo, la comunicación y cultura de la organización, que da a conocer las funciones de la Municipalidad, como funciona y se enlaza con la Dirección de Recursos Humanos.

El tercero se realizó el diagnóstico, que se realizó mediante la observación, encuesta, análisis FODA, diagramas de Ishikawa y Pareto, también se describieron los procesos actuales sobre el tema de reclutamiento, selección e inducción y sus respectivos diagramas de flujo, para ilustrar cómo ha realizado los procesos la Dirección de Recursos Humanos.

La propuesta del capítulo 4, indica los medios de reclutamiento que pueden ser utilizados en la etapa interna y externa, que son diferentes medios para comunicar las necesidades de la institución. Finalizado lo anterior, se prosigue con la selección, que trata sobre las entrevistas de conocimiento, capacidades y habilidades para los puestos.

Y el último, se realizó la mejora continua, donde se propuso la inducción y el desarrollo para el personal que ingresa a la Municipalidad, que consiste en presentar a la persona su nuevo puesto de trabajo, indicando los detalles de la institución y las funciones principales en el área de trabajo.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal con base al manual de puestos y funciones para los colaboradores de la Municipalidad de San Juan Ermita, Chiquimula.

Objetivos específicos

1. Analizar el método actual de reclutamiento, selección e inducción del Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Juan Ermita.
2. Describir métodos para el proceso de reclutamiento de personal.
3. Proponer un diseño de evaluación para la selección del personal con base a los perfiles del manual de puestos y funciones de la Municipalidad.
4. Estructurar programa de capacitaciones para la inducción del personal de primer ingreso en la organización.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Dirección de Recursos Humanos

En las organizaciones se utilizan términos como Dirección o Administración de Recursos Humanos y Talento Humano, para referirse a quienes son responsables de las funciones del personal. Se puede observar que Bohlander (2018) describe este concepto:

La administración de recursos humanos (ARH), la cual consiste en una amplia variedad de actividades, que incluyen el análisis del entorno competitivo de la empresa y el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito. Para lograr este objetivo, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos, capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, entre otras cosas (p. 4).

También la administración de recursos humanos puede referirse a “prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética” (Dessler, 2011, p. 2).

- **Descripción de puesto de trabajo**

Para Calle (2004) en su libro de Fundamentos de Recursos Humanos, indica que la descripción de un puesto es:

El resultado del Análisis de Puestos de Trabajo, es decir, es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades. Este proceso consiste en especificar las tareas o funciones que se realizan en el puesto de trabajo, trata de establecer que es lo que hace el ocupante, el periodo de tiempo que tarda en volver hacerlo, la forma de hacerlo (instrumentos o métodos para realizar el trabajo) y los objetivos que tiene el trabajador al realizar sus funciones (p. 41).

- **Perfiles de puestos de trabajo**

Los perfiles de puestos de trabajo basados en competencias están conformados por diferentes criterios indispensables para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Estos criterios se relacionan con: requisitos de conocimientos y capacidades particulares de un individuo.

“También se requiere del nivel de responsabilidad del mismo, así como por los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo” (Vásquez, 2004, p. 34).

1.2. Reclutamiento de personal

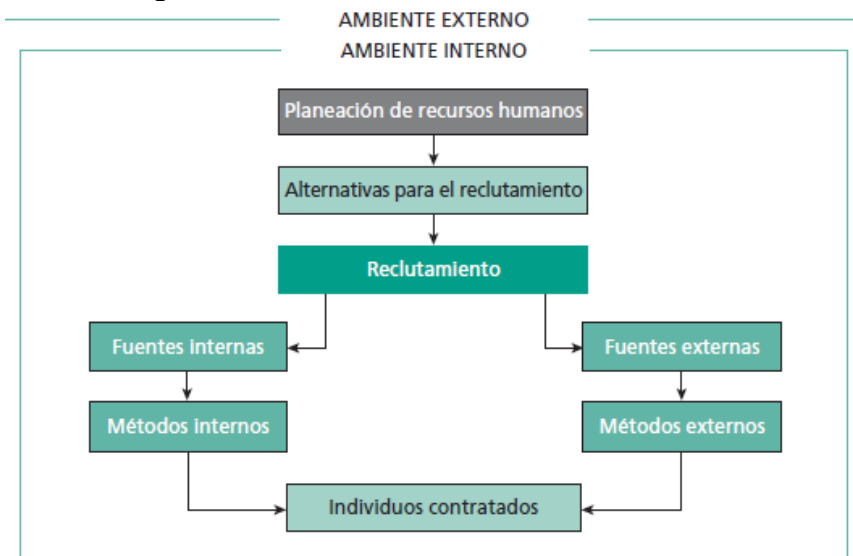
Este proceso da inicio al ofrecer una oportunidad laboral a personas que deseen optar por un empleo, utilizando medios para informar de las plazas vacantes en las organizaciones, instituciones o empresas. El reclutamiento tiene el fin de comunicar y divulgar la información del puesto de trabajo necesario dentro de la organización; así mismo, de atraer a los mejores candidatos a proseguir con el proceso de selección. La función principal de este proceso es anunciar a las personas sobre una oportunidad laboral, así mismo se describe en el siguiente párrafo como es el proceso para Wayne (2010):

El reclutamiento de personal es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten a su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada (p. 128).

Para alcanzar el objetivo principal, es necesario exponer los requisitos del puesto vacante, esto implica la conexión del director donde se encuentra el puesto, quien es la persona encargada de tener conocimiento de manera general sobre las funciones principales e inmediatas, también está el director de recursos humanos, quien es la persona responsable de realizar los procesos de reclutamiento y selección. Por lo tanto, la conexión de estos dos directores que se involucran en el proceso, para la necesidad que se presenta en la organización, de la misma manera como se indica en el siguiente texto:

“Este proceso parte de las necesidades presentes del departamento de recursos humanos y para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas. Esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlos bien” (Chiavenato, 2011, p. 128).

Figura 1. **Proceso de reclutamiento**



Fuente: Wayne, R. 2010. p. 132.

En conclusión, el proceso de reclutamiento “atrae a candidatos para abastecer su proceso de selección y funciona como un proceso de comunicación: se divulga y ofrece oportunidad laboral. El reclutamiento es un proceso de dos vías: comunica oportunidades de empleo y atrae a los candidatos al proceso de selección” (Chiavenato, 2009, p. 116).

Cada organización realiza estos procedimientos, frecuentemente con múltiples deficiencias y de acuerdo a sus necesidades, pueden emplear diferentes métodos de reclutamiento, así como de selección e inducción. Integrar personal adecuado en las organizaciones requiere de esmero para llegar a un buen fin, también es importante saber qué métodos utilizar en cada proceso, esto permitirá tomar una buena decisión. Cuando se finalice el tiempo correspondiente al proceso de reclutamiento, se prosigue con la selección, que se les aplica a las personas aspirantes que tengan las cualidades que mejor sean afines a la descripción del puesto.

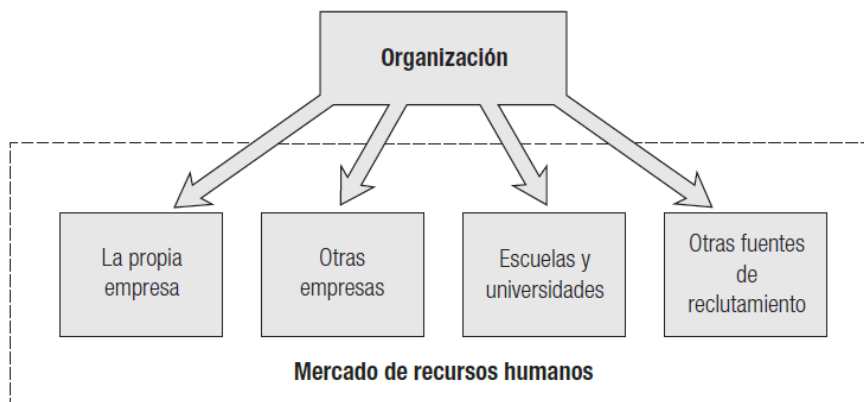
1.2.3. Proceso de reclutamiento

Este proceso puede adaptarse a cada organización e implica una secuencia de pasos para comunicar sobre un cargo disponible en la organización y el objetivo es atraer a una cantidad suficiente de personas apropiadas según los requisitos que se requieren del puesto disponible, con la finalidad que presenten su solicitud y esta sea evaluada por las personas correspondientes, quienes son el director del departamento donde se encuentra disponible el puesto y el de recursos humanos.

El reclutamiento empieza cuando un administrador ve la necesidad de publicar una solicitud de personal, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha de convocatoria, entre otros detalles. El siguiente paso en el proceso de reclutamiento que es determinar si dentro de la organización (la fuente interna) se encuentran disponibles los empleados calificados o si es necesario recurrir a fuentes externas.

Es necesario usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos y útiles. Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como universidades o los competidores. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales, como el reclutamiento en línea.

Figura 2. **Reclutamiento de personal**



Fuente: Chiavenato, I. 2009. p. 155.

Al momento de haberse realizado el reclutamiento, como se explica anteriormente “Un candidato responde a los esfuerzos de la empresa mediante la entrega de datos profesionales y personales, ya sea en una solicitud de empleo o en un curriculum, dependiendo de la política de la compañía” (Wayne, 2010, p. 132).

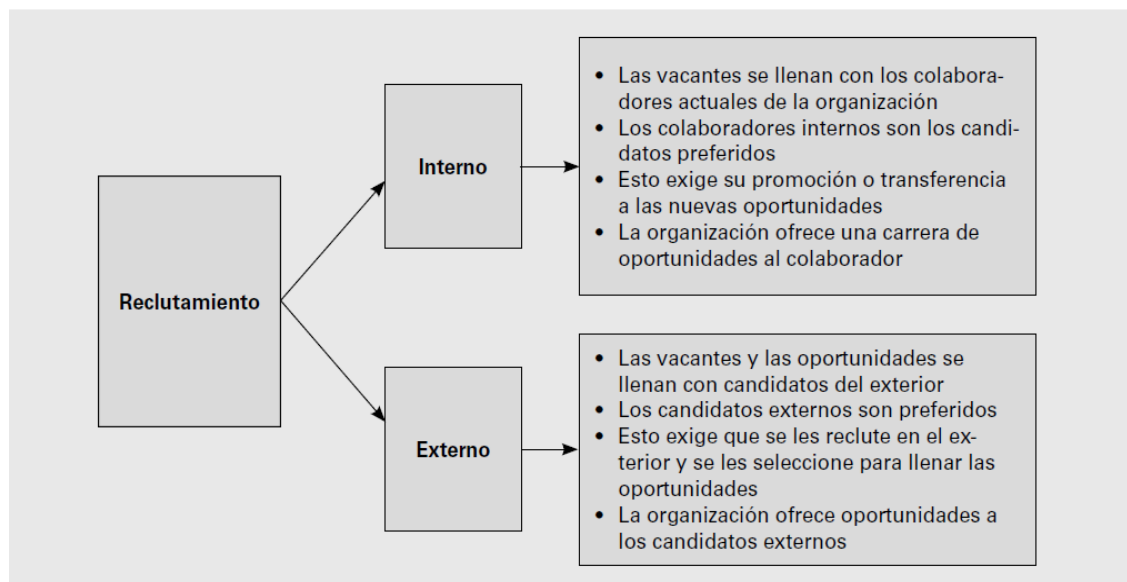
1.2.4. Tipos de reclutamiento

En el proceso de reclutamiento existen dos tipos: interno y externo. El reclutamiento interno consiste en realizar una convocatoria con las personas que ya trabajan en la institución, son trabajadores que están relacionadas con el ambiente laboral, si estos desean cambiar de puesto, de manera vertical, horizontal o diagonal, aplican para la solicitud. “Cuando una vacante se cubre con una persona de la propia organización, es una buena noticia, porque al producirse el ascenso de un colaborador, la empresa cumple dos objetivos: solucionar una necesidad a bajo costo y oportunidad de crecimiento a un empleado” (Alles, 2005, p. 139). Si en el tiempo del proceso no se encuentra el perfil idóneo al puesto, se continúa con el reclutamiento externo, al informar al mercado, por diferentes medios, sobre la plaza libre que requiere de un colaborador.

El reclutamiento como se puede observar en el siguiente texto, se realiza de dos maneras, como indica Chiavenato (2009):

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Así, mientras este se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el mercado. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles mejores oportunidades, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento (p. 116).

Figura 3. Tipos de reclutamiento



Fuente: Chiavenato, I. 2009. p. 117.

“El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros” (Chiavenato, 2009, p. 117).

1.2.4.4. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno, procede con los colaboradores de la misma organización, el proceso consiste en publicar en las tablas informativas la oportunidad de empleo de un puesto, tiene tiempo límite para que los interesados manden su información a la persona correspondiente. Este reclutamiento da la oportunidad al reacomodo de la vacante con las personas propias, como ascenso (movimiento vertical), transferencia (movimiento horizontal), transferencia con ascenso (movimiento diagonal), como se hace referencia Chiavenato (2009) que:

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). También se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas: resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización, resultados en las evaluaciones de desempeño del candidato interno, resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno, análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar (p. 134).

1.2.4.5. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo, consiste en atraer candidatos de fuera, que estén libres o sean de otras empresas y que tengan capacidades adecuadas y llenen los requisitos del puesto vacante. Este es el siguiente paso después de haber realizado el reclutamiento interno y no haya sido encontrado un perfil idóneo al requerido. Se trata de llamar la atención de personas ajenas a la organización que tengan disponibilidad a la solicitud de empleo y esto involucra varias técnicas o medios para transmitir la información y así poder reclutar personal externo, como se hace referencia en los siguientes párrafos:

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. Incide sobre candidatos potenciales, disponibles o empleados y puede involucrar una o más de las técnicas” (Chiavenato, 2006, p. 160).

“El proceso de reclutamiento externo inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo y adquiere importancia para el reclutamiento externo; se presenta en secciones: datos personales, objetivos pretendidos, formación escolar, experiencia profesional” (Chiavenato, 2009, p. 120).

1.2.5. Medios de reclutamiento

Los medios son las herramientas que se utilizaran para buscar a quienes les interese un puesto de trabajo. De estos existen una diversidad de fuentes a las que se pueden recurrir en este proceso y su objetivo consiste en anunciar la información requerida de los cargos. El reclutamiento se divide en interno, cuando se da aviso al personal de la misma organización sobre una vacante. El externo pretende llamar la atención de personas ajenas a la institución, quienes pueden estar laborando o estén disponibles a un empleo.

1.2.5.4. Medios de reclutamiento interno

Para hacer un llamado a los colaboradores sobre un puesto vacante, debe de hacerles llegar información por medio de anuncios o correos. “Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos” (Wayne, 2010, p. 133).

- **Anuncios de empleo**

Estos se utilizan con el fin de informar a los empleados que se tienen puestos disponibles. Las ofertas de empleo se anuncian con la intención de quienes consideren poseer las cualidades requeridas para el cargo anunciado y presenten su papelería. Después de esto, se inicia el procedimiento de reclutamiento interno, que consiste en realizar un documento con la información importante, detalles específicos del puesto y datos de profesión.

Los gerentes que hacen la contratación, por lo regular, dan prioridad a los candidatos internos, quienes tiene conocimiento de la cultura de la compañía y conocen su misión, sus metas y sus prioridades. Los procedimientos para anunciar y ofrecer puestos de manera interna, ayudan a minimizar la queja que comúnmente se escucha por el personal, de no enterarse de la apertura de un puesto sino hasta que se ocupa. Por lo general es aconsejable se anuncien antes de que ocurra el reclutamiento externo.

“La administración debe elegir al solicitante más capacitado o de lo contrario el sistema carecerá de credibilidad. Los compañeros de trabajo también deben percibir al solicitante seleccionado como la persona más capacitada” (Wayne, 2010, p. 134).

- **Referencia de los empleados**

Esta técnica en la actualidad, es una de las más empleadas por la rapidez en la que se puede informar a las personas de la misma organización de un puesto libre para que envíen la información necesaria por la solicitud de empleo. Así mismo se explica en este texto: “Las referencias de los empleados continúan siendo la manera en la que se identifican los mejores colaboradores en su especialidad” (Wayne, 2010, p. 134).

- **Reclutador por internet**

Una de las formas más utilizadas actualmente para reclutar es el internet, donde se utilizan paginas o aplicaciones para realizar este proceso. “Se usa internet en el proceso de reclutamiento. Actualmente, las empresas de alta tecnología tienen las mayores necesidades y los reclutadores por internet pueden ser muy enérgicos” (Wayne, 2010, pp. 143-147).

1.2.5.5. Medios de reclutamiento externo

Los métodos que a continuación se presentan están acordes a la información obtenida por libros de Recursos Humanos de distintos autores.

- **Reclutamiento en línea**

El reclutamiento en línea ha revolucionado la forma en la que las compañías reclutan a los empleados y la manera en la que quienes buscan trabajo presentan sus candidaturas para los puestos. Este es uno de los principales medios que se utiliza en la actualidad por su eficiencia y rapidez de hacer llegar toda información a muchas personas, Wayne (2010) habla sobre este medio y dice que:

Es una ventaja sobre los métodos tradicionales de reclutamiento. Primero, cuesta menos la publicidad en línea, es fácil poner un anuncio y las respuestas llegan más rápido y a menudo en mayores cantidades. Además, la tarea de ponerse en contacto con los candidatos y de procesar sus currículos es computarizada, reduciendo con ello el tiempo de reclutamiento. Otro beneficio de reclutamiento en línea es que el tiempo del ciclo de reclutamiento, es decir, el tiempo que transcurre desde que existe una vacante hasta que el puesto se ocupa, se reduce” (pp. 143-147).

- **Sitios Web**

Esta es una de las técnicas que también ha revolucionado la época actual, por ser el internet un medio en donde todas las personas buscan información y como ventaja pueden realizar un proceso de reclutamiento de personal, llegando a muchas más personas en su entorno. Además, esta herramienta es de bajo costo y alta difusión.

Hay muchas organizaciones que optan por utilizar esta técnica para los reclutamientos porque proporciona velocidad y facilidad al realizar estos procesos, existen varios tipos de sitios web que pueden consultarse para realizarlos. También puede observarse la opinión de autores sobre esto como: “Los sitios web tienen sitios de trabajo pueden ser consultados desde las páginas de visita de una compañía y donde se listan los puestos disponibles de empresas; también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos” (Wayne, 2010, p. 143).

- **Publicidad a través de medios de comunicación**

Los medios de comunicación son los tradicionales en el reclutamiento externo como: los periódicos, las revistas, diarios, televisión o radios. La organización debe analizar la manera más factible y productiva para cada área o puesto de trabajo que se encuentre libre, así como se indica en el siguiente texto sobre los medios de comunicación durante el proceso de reclutamiento.

Para este medio de reclutamiento, Wayne (2010) dice que:

La publicidad comunica al público las necesidades de empleo de la empresa a través de los medios de comunicación como periódicos, revistas de comercio, radio, televisión y vallas publicitarias. El anuncio debe indicar a los empleados potenciales por que deberían interesarse en ese puesto en particular y en esa organización. El mensaje debe indicar también como deberá responder el solicitante del empleo: dirigirse personalmente, por teléfono o por correo (p. 147).

- **Agencia de empleo**

Existen organizaciones que ayudan para hacer el llamado de personas a plazas libres dentro de ella. “Una agencia de empleo es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo. Estas agencias realizan funciones de reclutamiento y de selección que han resultado ser muy benéficas para muchas organizaciones” (Wayne, 2010, p. 143).

- **Trabajos como becarios**

Un trabajo como becario es una forma especial de reclutamiento que “implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación” (Wayne, 2010, p. 147).

- **Recomendación de candidatos por parte de los empleados**

Esta es una forma que se realiza por medio de preguntas hacia los empleados o por misma iniciativa de ellos, al recomendar personas, en los libros de texto también se habla acerca de esto; “es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, pues con él se llega al candidato por medio del empleado” (Chiavenato, 2011, p. 134).

- **Anuncios en periódicos y revistas**

Según Chiavenato (2011), el anuncio en el periódico “se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general abarcado por el medio y su discriminación depende del grado de selectividad deseado” (p. 133).

- **Carteles o anuncios en la puerta de la organización**

De las maneras más simples y menos costosas son los carteles o anuncios, los libros también informan sobre este medio como: “es un sistema de bajo costo, pero su rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso” (Chiavenato, 2011, p. 134).

1.2.5.5.1. Fuentes de reclutamiento externo

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para: “llenar puestos de trabajo de nivel básico; Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas” (Wayne, 2010, pp. 143-147).

- **Colegios y universidades**

Una de las fuentes más frecuentes para a búsqueda de personas externas son las universidades y colegios, con personas que se están preparando profesionalmente en diferentes áreas. En estos lugares pueden encontrarse profesionales, técnicos y administrativos. En algunos casos los estudiantes de los mismos establecimientos llegan a las organizaciones a hacer prácticas donde se puede observar el potencial de las personas y si pueden llenar los requisitos que los puestos necesitan.

Según los libros hablan de este medio; “los colegios y las universidades representan una fuente mayor de reclutamiento para muchas organizaciones. Las organizaciones encuentran por lo regular profesionales, técnicos, administrativos potenciales en estas instituciones. El establecimiento de una relación con los miembros de la facultad es importante” (Wayne, 2010, pp. 143-147).

1.3. Selección de personal

El siguiente proceso, al culminar con el reclutamiento, es la selección de personal que se le realiza a los mejores candidatos que se avocaron para las entrevistas, con el fin de encontrar a la persona idónea, de acuerdo a los perfiles de los puestos. Chiavenato (2009) hace referencia sobre esto que:

La selección de personal, funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección consiste en la elección precisa de la persona indicada, para el puesto correcto, en el momento oportuno. También busca entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (p. 137).

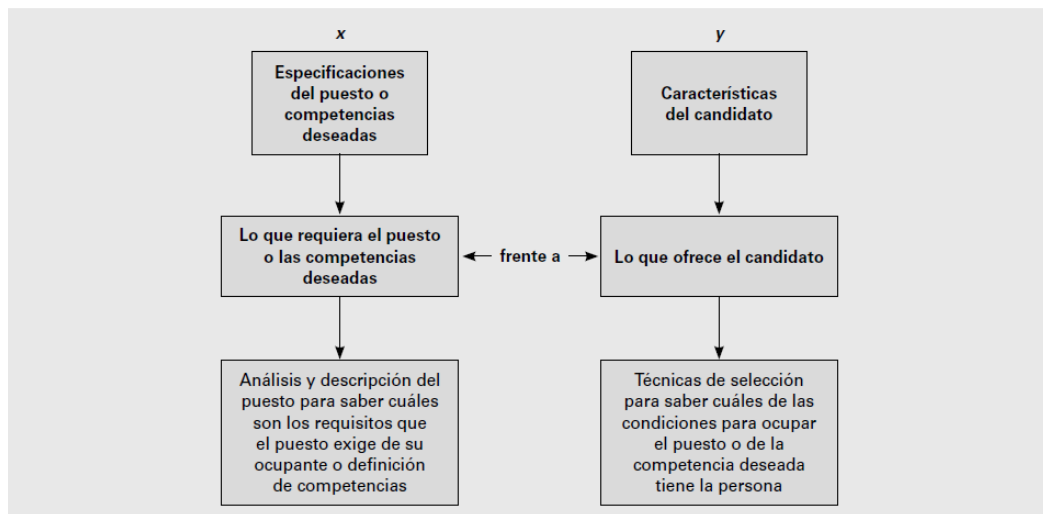
Figura 4. **Proceso de selección**



Fuente: Chiavenato, 2009. p. 137.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante (son los que exige el puesto a quien lo desempeñe), por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.

Figura 5. **Proceso de selección como proceso de comparación**



Fuente: Chiavenato, 2009. p. 139.

Como se muestra en la imagen anterior, se puede entender que: “en la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 116).

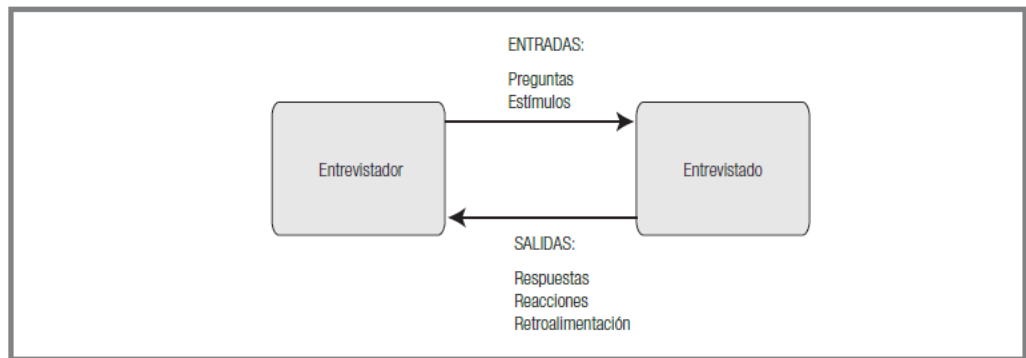
1.3.1. Tipos de evaluación

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras sobre su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto.

- La entrevista de selección: la entrevista es la técnica más utilizada. En realidad, la tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección. En los libros se explica los diferentes tipos como: “la entrevista, técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.” (Chiavenato, 2009, pp. 147-161).

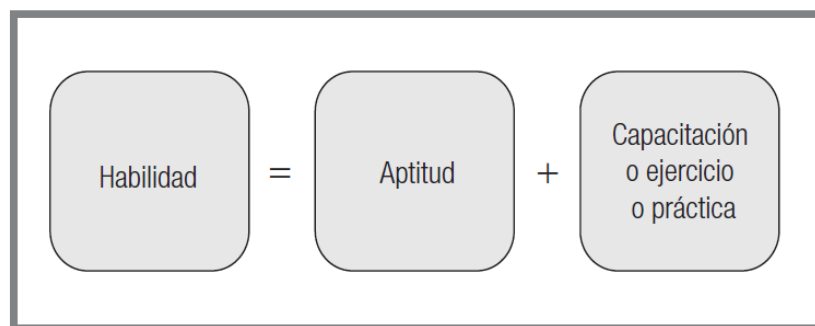
Figura 5. **Entrevista como proceso de comunicación**



Fuente: Chiavenato, I. 2009. p. 178.

- Pruebas de conocimientos o capacidades, dicho por este autor indica que, “son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (Chiavenato, 2009, p. 148).

Figura 6. **Aptitud como base de la habilidad**



Fuente: Chiavenato, I. 2009. p. 185.

- Test psicológicos: el término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. También se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la pericia presente de una persona, los test psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante.

1.3.2. Evaluación de resultados

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados.

“El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, contraer un mínimo de costos de operación. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa” (Chiavenato, 2009, p. 162).

1.4. Inducción

La inducción es un proceso donde se trata de familiarizar al nuevo integrante de trabajo con la organización, sus compañeros de trabajo y su puesto. Para los siguientes autores, la inducción se define como:

Mercado, M. (1989) en su libro *Administración Aplicada, teoría y práctica*, define a la inducción como: “el conjunto de actividades, que se realizan dentro de la administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo” (p. 124).

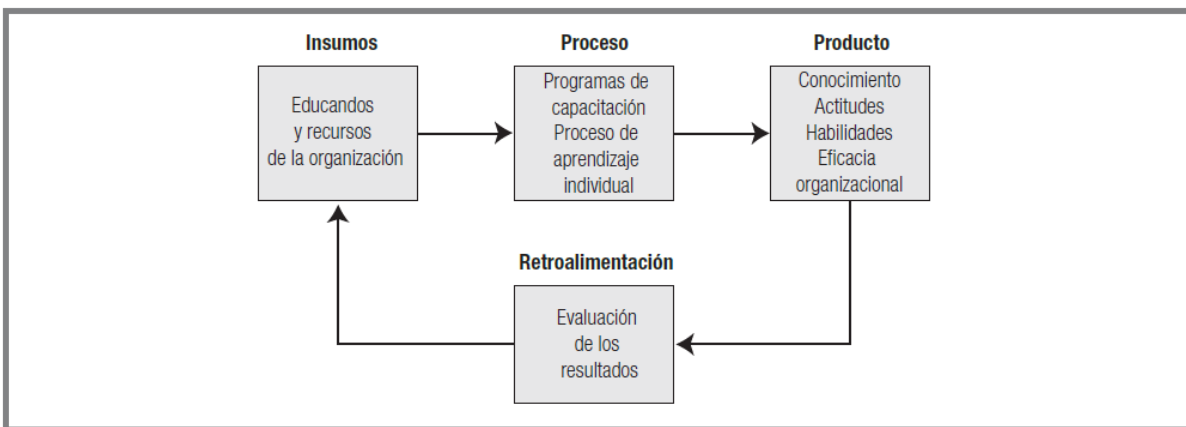
Werther, W. (1995) en su libro *Administración de Personal y Recurso Humano*, menciona que la inducción “es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización” (p. 145).

1.4.1. Inducción institucional

Es con frecuencia una responsabilidad conjunta del personal a cargo de la capacitación y del supervisor de línea, los compañeros de trabajo fungen a menudo como excelentes agentes de información. Hay varias razones por las que los compañeros de trabajo desempeñen esta función. En primer lugar, son accesibles al personal de nuevo ingreso, en ocasiones incluso más que el jefe. Los compañeros de trabajo también tienden a mostrar un alto grado de simpatía hacia estas personas. Además, tienen la experiencia organizacional y la pericia técnica a la cual los empleados nuevos necesitan tener acceso. Algunas organizaciones asignan un mentor o compañero a cada empleado recién contratado para que trabaje con éste hasta que se sienta bien instalado.

“La inducción puede ocupar los primeros días de trabajo de un empleado nuevo en el puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye a lo largo del tiempo” (Wayne, 2010, p. 211).

Figura 7. **Proceso de inducción**



Fuente: Chiavenato, I. 2009. p. 388.

1.4.2. Inducción al puesto

La inducción al puesto, es para de dar a conocer al nuevo colaborador de la organización sus funciones en su área de trabajo, sus responsabilidades y actividades. Por lo general toma 3 días a cargo de una persona quien ayuda al nuevo colaborador a acoplarse a sus actividades, dándole a conocer lo que debe de realizar para lograr los objetivos, de acuerdo a una planificación. Wayne (2010) en su libro expresa este proceso como:

Método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas. La clave para esta capacitación es transferir los conocimientos de un trabajador diestro y experimentado a un nuevo empleado. Los individuos también pueden estar más motivados hacia el aprendizaje porque para ellos es claro que están adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo (p. 204).

Para una exitosa gestión de capacitación debe intervenir el área de Recursos Humanos a través de su función de capacitación y la línea para la cual se está desarrollando la actividad. La tarea a cumplir debe basarse necesariamente en un trabajo en equipo, a fin de lograr un correcto desempeño de todos los involucrados, los capacitadores y los participantes.

El diseño de la actividad debe estar a cargo de Recursos Humanos. “Si el área tiene un responsable de capacitación o formación, será él el encargado de hacerlo, y si la estructura es más chica la tarea será llevada a cabo por el responsable de Desarrollo o de Recursos Humanos (Alles, 2005, p. 127).

1.5. Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones “Debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes y que en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos y que se deben regir por principios y criterios que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos en las dos direcciones” (Levy y Prieto, 2001, p. 161).

Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

2. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN ERMITA

2.1. Reseña histórica

La Municipalidad de San Juan Ermita es una institución autónoma que se encarga del bienestar del pueblo y de la planificación y realización de proyectos. Está conformado por 13 direcciones con diferentes puestos y funciones, como: Dirección Administrativa Financiera, Almacén, Dirección Municipal de la Mujer, Secretaría Municipal, Unidad de Acceso a Información, Dirección Municipal de Planificación, Dirección de Recursos Humanos, Servicios Municipales, Oficina Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Servicios Generales, Juzgado de Asuntos Municipales, Unidad de Gestión Ambiental Municipal y Unidad de Desarrollo Municipal, cada una con diferentes funcionarios.

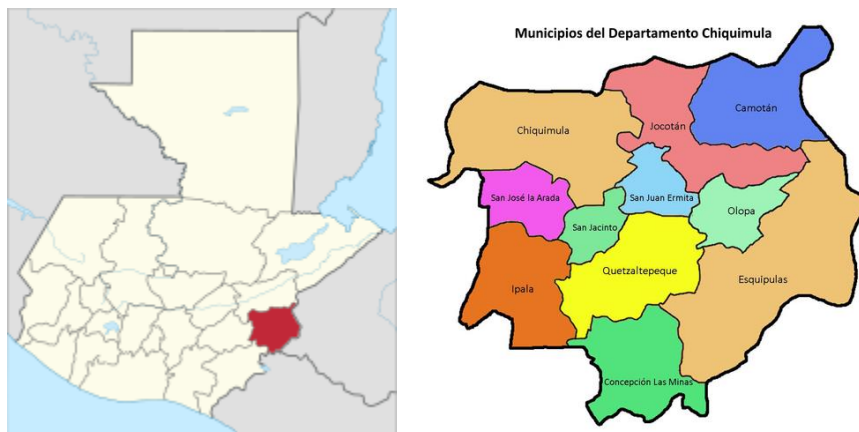
La Dirección de Recursos Humanos cuenta solamente con un trabajador que tiene el cargo de director, es la oficina que se encarga de la administración del personal, planificar capacitaciones y actualizar el Manuales de Puestos y Funciones para mejorar la eficiencia de las tareas y lograr los objetivos que se ha propuesto la organización. A su cargo están todos los trabajadores que se encuentran laborando en la Municipalidad de San Juan Ermita.

En el Manual de Puestos y Funciones (2004) indica que el municipio cuenta con su cabecera municipal, 20 aldeas y 23 caseríos. La mayoría de aldeas y caseríos cuenta con una escuela primaria, un lugar religioso, carreteras, acceso a agua por medio de llena cántaros, en su mayor parte, energía eléctrica y además algunos sistemas de disposición sanitaria. Este colinda por el norte con el municipio de Jocotán; al este con Jocotán y Olopa; al sur con el municipio de Quezaltepeque y al oeste con San Jacinto y Chiquimula. Para poder llegar desde la cabecera departamental al municipio, se utiliza la Ruta CA-10, llegando a la altura de la aldea Vado Hondo en el kilómetro 177. Desde este punto, se desvía por la Ruta C.A. 11 que conduce a la frontera de Honduras (p. 3).

2.1.1. Ubicación

La Municipalidad se encuentra ubicada en la calle principal, Barrio el Centro del Municipio de San Juan Ermita del departamento de Chiquimula. El municipio de San Juan Ermita, Chiquimula, se encuentra ubicado en el Nor-orienté de la República de Guatemala, a 14° 45' 47'' latitud norte y 89° 25' 50'' de longitud oeste y 569.20 MSNM. A continuación, se muestra una imagen de la ubicación del Municipio de San Juan Ermita.

Figura 8. Ubicación de San Juan Ermita



Fuente: segeplan. s.f.

2.1.2. Misión

“Somos una institución autónoma, eficiente e innovadora, que presta, abastece, gestiona y facilita servicios que generan un adecuado desarrollo económico, social y cultural contribuyendo al bienestar común de cada familia sanjuanera” (Unidad de Acceso a la Información, s.f.).

2.1.3. Visión

“Ser una municipalidad líder en el apoyo y promoción del desarrollo local, comprometida en brindar servicios de alta calidad con transparencia, equidad, credibilidad y confianza, integrada en completa armonía con el entorno natural de la región ch’orti” (Unidad de Acceso a la Información, s.f.).

2.1.4. Objetivos municipales

Los objetivos de la Municipalidad son (Unidad de Acceso a la Información, s.f.):

- Garantizar a toda persona interesada, sin discriminación alguna, el derecho a solicitar y tener acceso a la información pública en posesión de la Municipalidad.
- Garantizar a toda persona individual el derecho de conocer y proteger los datos personales de lo que de ella conste en archivos municipales, así como de las actualizaciones de los mismos.
- Establecer como obligatorio el principio de máxima publicidad y transparencia en la administración pública.
- Establecer a manera de excepción y de manera limitativa, los supuestos en que se restrinja el acceso a la información pública.

2.2. Puestos y direcciones de trabajo

La Municipalidad está dividida por 13 direcciones y cada una de las oficinas tiene un director y diferentes puestos. Además de tener un Alcalde, Concejo Municipal y los Síndicos, los cuales son electos y no son sometidos a un proceso de reclutamiento y selección, pero el resto de los puestos si se les debe de aplicar dicho proceso.

- **Alcalde municipal**

Artículo 52. El Alcalde es el representante legal del municipio y jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal o administración municipal. Es quien preside el Concejo Municipal y presidente del Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE- (Código Municipal, s.f. p. 26).

- **Concejo municipal**

Artículo 254. El Concejo de la Municipalidad de San Juan Ermita está conformado por 7 personas, quienes son los responsables de la toma de decisiones. “El gobierno municipal será ejercido por un concejo el cual se integra con el Alcalde, los Síndicos y Concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un periodo de cuatro años, pudiendo ser reelectos (Constitución Política de la Republica de Guatemala, s.f. p. 64).

Artículo 9. El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal (Código municipal, s.f. p. 7)

2.2.1. Direcciones

Sus diferentes oficinas se enuncian en la figura 9:

Figura 9. Direcciones de la Municipalidad de San Juan

1. Dirección de Recursos Humanos.
2. Secretaría Municipal.
3. Dirección Administrativa Financiera.
4. Juzgado de Asuntos Municipales.
5. Unidad de Acceso a la Información.
6. Dirección Municipal de Planificación.
7. Dirección Municipal de la Mujer.
8. Oficina Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
9. Servicios Municipales.
10. Servicios Generales.
11. Unidad de Gestión Ambiental Municipal.
12. Unidad de Desarrollo Municipal.
13. Almacén.

Fuente: Manual de Puestos y Funciones. 2004. p. 7.

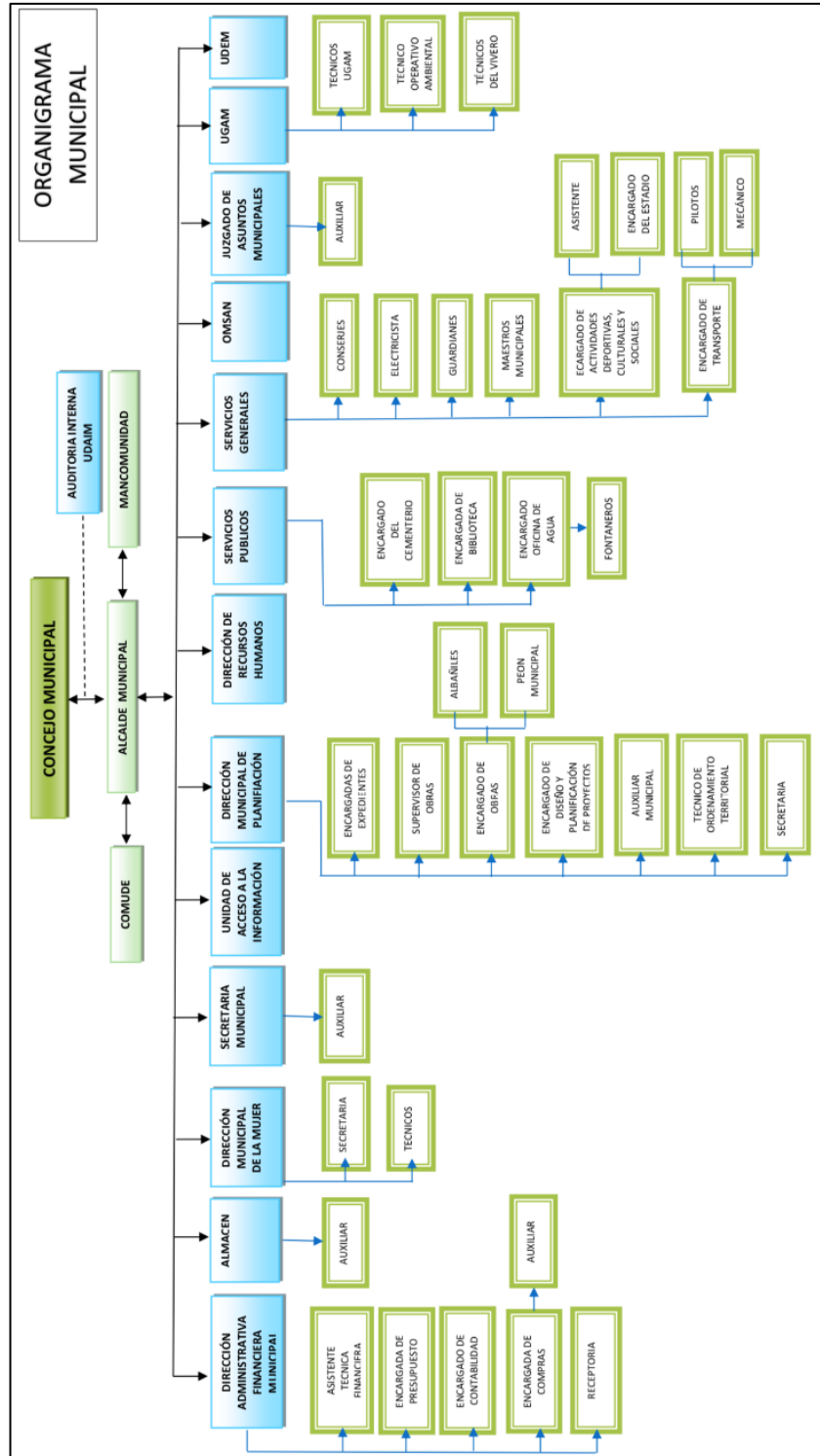
Las personas deben de laborar conforme el Manual de Puestos y Funciones que está bajo el cargo de la Dirección de Recursos Humanos. Dicha oficina es la encargada del personal dentro de la Municipalidad, tiene a su cargo los contratos, permisos y documentos de cada expediente. Este dirige y ejecuta toda función con la finalidad de servir a los usuarios en sus actividades.

2.2.2. Organigrama general

Se representa de manera gráfica cada Dirección que existe dentro de la Municipalidad, su jerarquía según el criterio y la importancia dentro de la misma, no se especifica en abundancia la información, pero si es sencilla en su comprensión.

En la Figura 10, se representa el organigrama general de la Municipalidad que comprende todo lo que lo conforma, como el COMUDE y la Mancomunidad de manera externa, también incluye todas las direcciones que están establecidos en esta institución que hacen un total de 13, en estos se encuentran también los puestos de trabajo, cada uno de ellos pueden ser laborado por una o varias personas, todo depende de lo que se requiera.

Figura 10. Organigrama general



Fuente: Manual de Puestos y Funciones. 2004. p. 7.

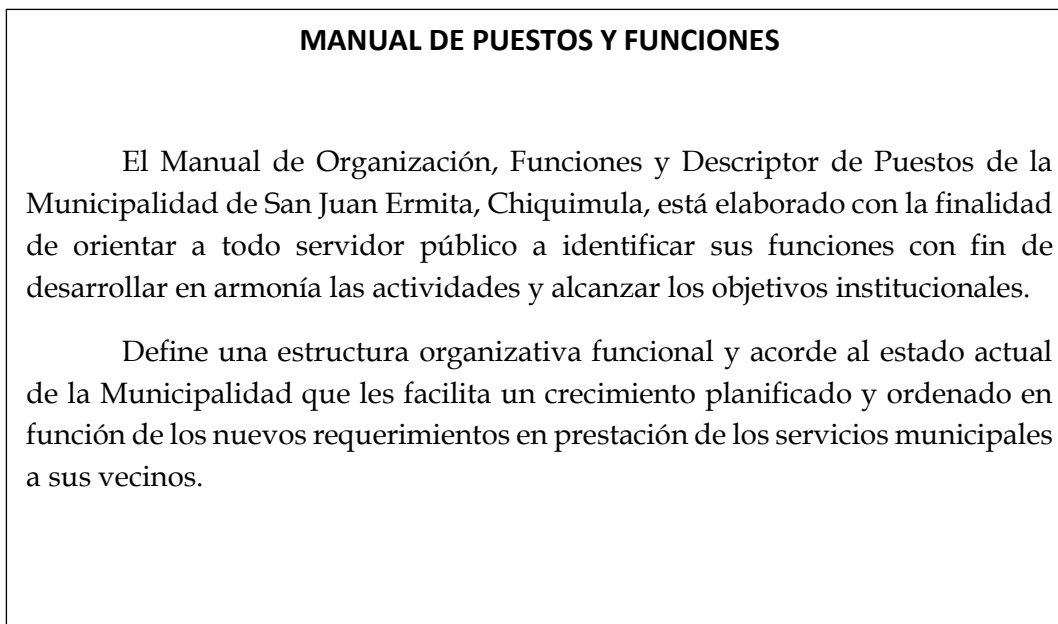
2.3. Normativos

Los normativos son los textos donde se enuncian las normas o instrucciones para establecer un orden en las funciones que realiza cada persona, deben de ser claras y con menor complejidad para que los trabajadores puedan tener entendimiento preciso. En la figura 11 se muestra un resumen del Manual de Puestos y Funciones y el reglamento interno de trabajo que está bajo cargo del director de Recursos Humanos.

2.3.1. Manual de puestos y funciones

El manual describe cada puesto y sus funciones, quién es el encargado, a quienes tiene bajo su cargo, sus responsabilidades y el perfil que se quiere para cada puesto. Esta bajo la responsabilidad del director de Recursos Humanos.

Figura 11. **Manual de Puestos y Funciones**



Continuación

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

El documento se compone de dos partes:

- Manual de Organización y Funciones
- Manual Descriptor de Puestos

Manual de Organización y Funciones

Determina la ubicación en la estructura orgánica de la Municipalidad de cada una de las unidades organizacionales que la conforman y visualiza claramente los diferentes niveles jerárquicos de que está compuesta la administración municipal. De igual manera describe las funciones o rol específico de cada unidad organizacional para que se facilite el cumplimiento y seguimiento de los principios básicos de la administración, (Unidad de Mando y Dirección Única).

Manual Descriptor de Puestos

Describe de manera detallada la ubicación y jerarquía de cada puesto de la municipalidad, también detalla las funciones que le corresponden a cada colaborador y por último describe el perfil o requisitos que debe reunir la persona para desempeñar sus funciones.

Objetivo General

- Apoyar el ordenamiento y mejoramiento interno de la Municipalidad de San Juan Ermita, estableciendo las tareas propias a cada puesto, los requisitos mínimos y competencias que debe tener todo colaborador aspirante a una plaza vacante.

Fuente: Manual de Puestos y Funciones. 2004. p. 5.

2.3.2. Reglamento interno

El reglamento interno es de importancia dentro la institución, consta de normas y reglas para los trabajadores de la Municipalidad, su objetivo es tener una relación laboral organizada y disciplinada.

Figura 12. **Reglamento interno de trabajo**

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El reglamento interno de trabajo está regido por normas de acuerdo a las leyes, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten. Este debe de estar sujeto al patrono y a los trabajadores para la ejecución y prestación del trabajo. El objeto del reglamento es desarrollar normas relativas a la administración del personal contenidas en el Código Municipal, Código de Trabajo y leyes supletorias que deben aplicarse. También regula las relaciones obrero-patronales de la municipalidad de San Juan Ermita, Chiquimula.

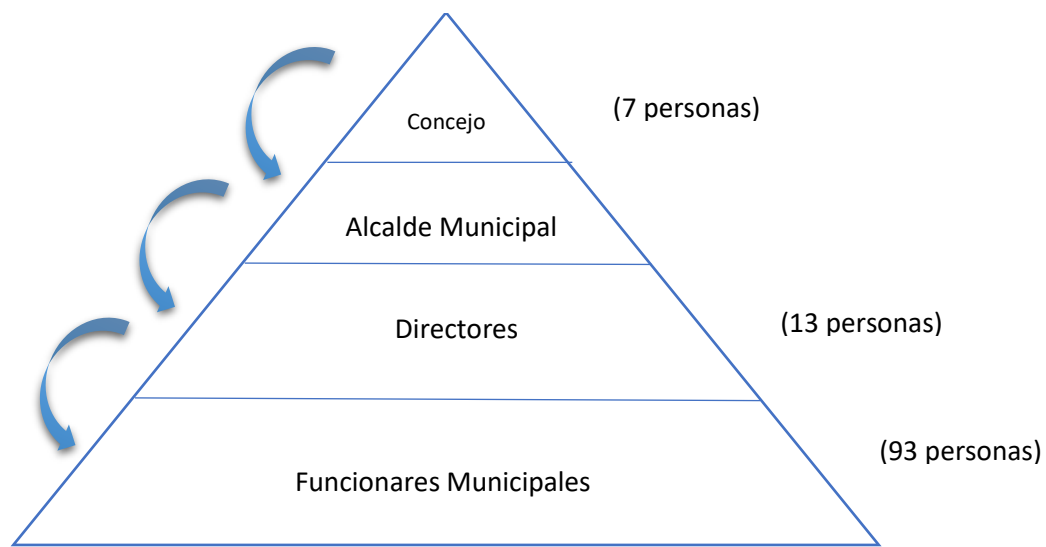
La autoridad superior corresponde al Concejo Municipal velando por su patrimonio, garantizando el interés con base a valores, cultura y necesidades de los vecinos. La autoridad ejecutiva se representa por el Alcalde, quien tiene el mando legal de la municipalidad y debe cumplir los reglamentos, acuerdos y demás decisiones del Concejo Municipal.

Fuente: Reglamento Interno. s.f.

2.4. Relaciones de autoridad

La jerarquía se establece por un orden y dentro de las municipalidades la estructura se conforma en primer lugar por el Concejo Municipal; en donde se incluyen el Alcalde, Síndicos y Concejales, quienes son la máxima autoridad en la institución. El Alcalde Municipal es la persona que representa al municipio elegido de manera popular, directa y democrática. El director de una Dirección u oficina de la institución es quien se encarga de administrar, tomar decisiones e informar a quienes corresponde. Los funcionarios municipales son quienes están, en cada puesto, realizando las actividades diarias.

Figura 13. **Jerarquía**



Fuente: elaboración propia.

La Municipalidad está conformada por más de 100 personas que realiza sus actividades para brindar un servicio a los usuarios y sus habitantes. El Concejo Municipal conformado por tres categorías; Alcalde, Síndicos y Concejales, todos son electos directamente en cada municipio. El Alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a los planes, programas y proyectos. Los puestos de directores y trabajadores municipales deben ser dados por medio de reclutamiento y selección. Algunos puestos requieren de un grado alto en los estudios, como los directores. Sin embargo, en su mayoría todos tienen los mismos requisitos básicos en el perfil, solo cambian los conocimientos específicos de su área. Aunque comúnmente las oportunidades laborales están dadas por afinidad política, es importante destacar la necesidad de la dotación de personal para una eficiencia en las actividades de parte de los colaboradores.

2.4.1. Comunicación organizacional

La comunicación es importante para intercambiar información e ideas, dentro del ámbito laboral se da por medio de reuniones y estas consisten en juntas por cada Dirección, incluyendo a todo trabajador de la oficina. Estas se realizan cada semana con el fin de resolver problemas, dudas y planificar.

Figura 14. **Comunicación**

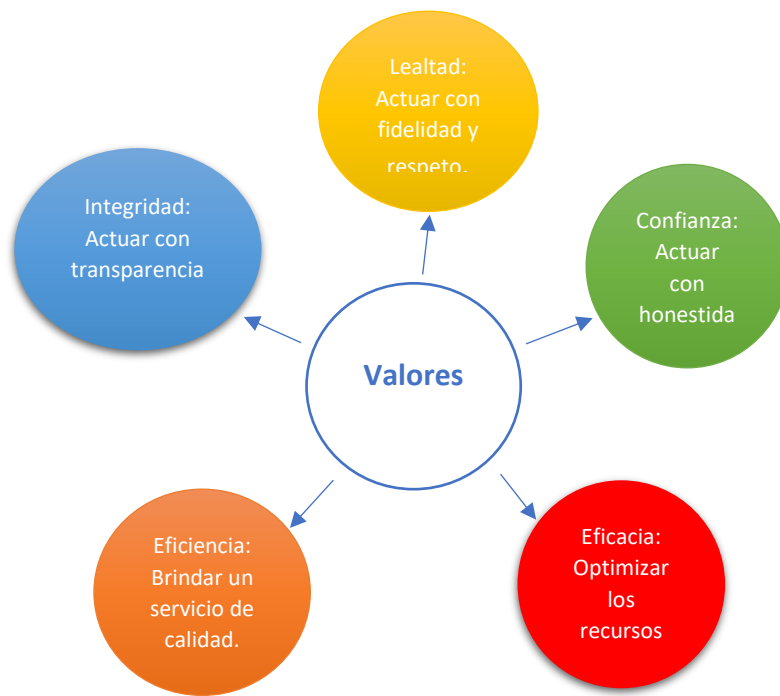


Fuente: elaboración propia.

2.4.2. Cultura organizacional

En la Municipalidad es importante fomentar una buena cultura organizacional y para lograr esto, realizan fiestas, actividades especiales o celebraciones, con el fin de fomentar que todos se conozcan, tengan un buen ambiente de trabajo y cohesión como equipo.

Figura 15. **Valores de cultura organizacional**

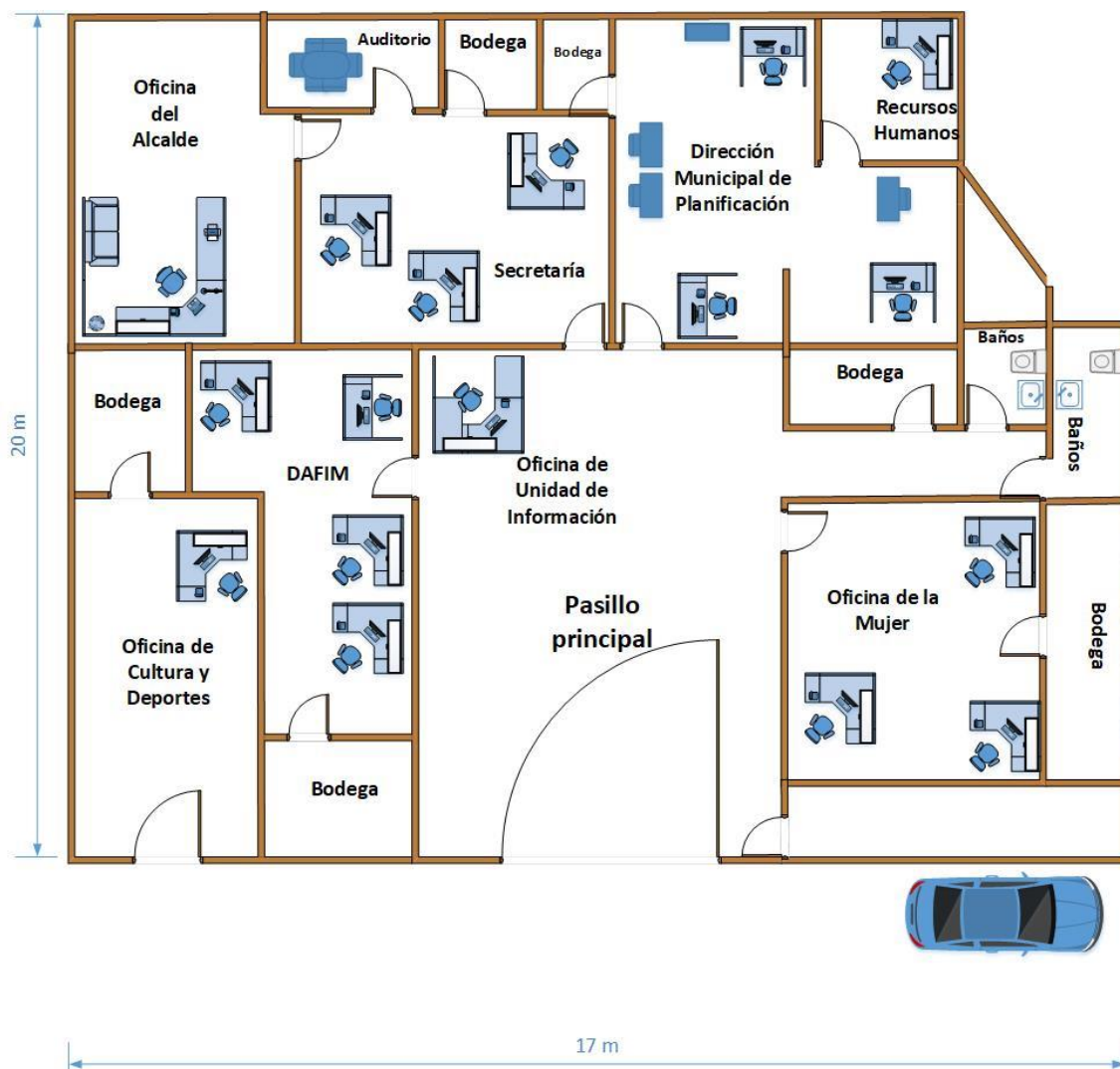


Fuente: elaboración propia y Unidad de Acceso a la Información.

2.5. Layout de direcciones y oficinas

Las oficinas de la Municipalidad están divididas tal y como se muestra en las siguientes ilustraciones. Algunas se encuentran juntas debido a la limitación del espacio físico.

Figura 16. **Layout planta 1 Municipalidad de San Juan Ermita**



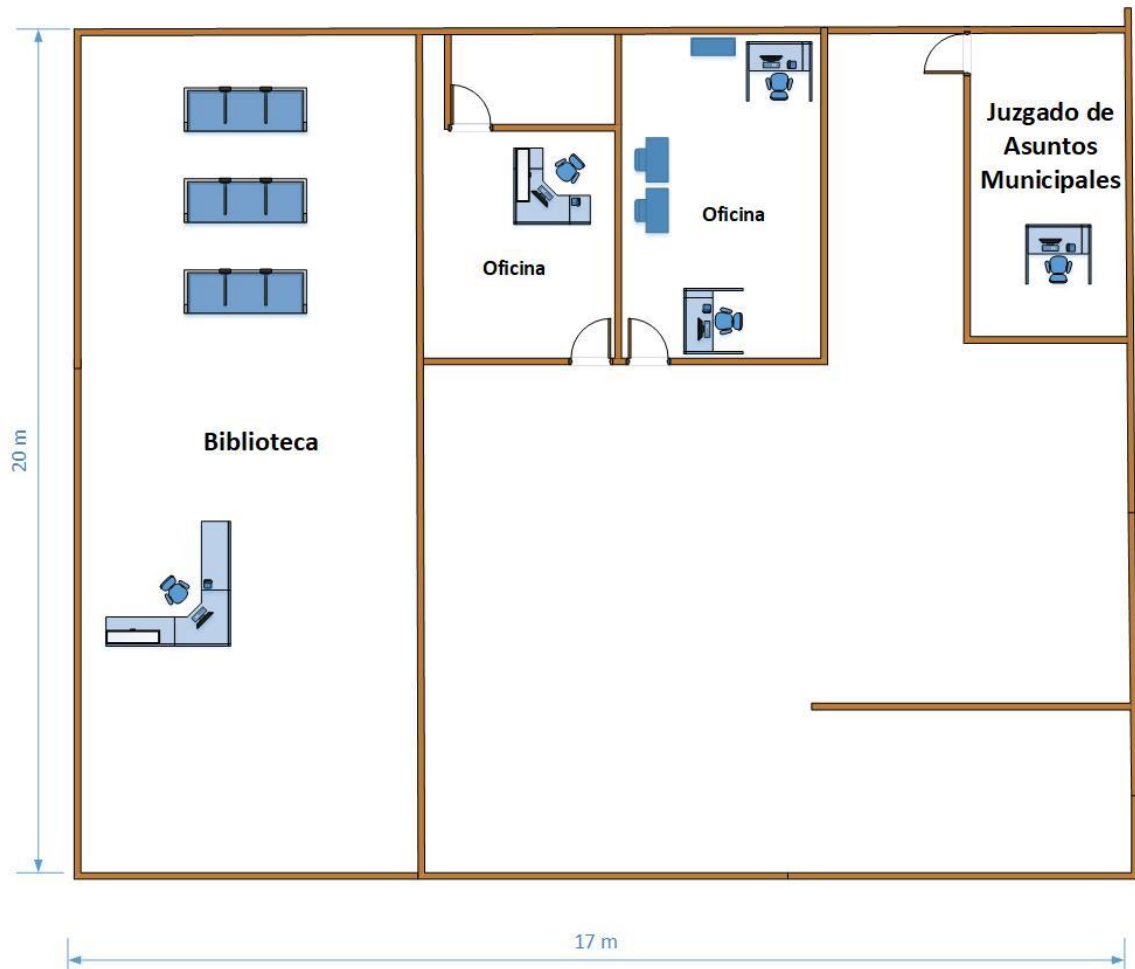
Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Layout planta 2 Municipalidad de San Juan Ermita**



Fuente: elaboración propia.

Figura 18. **Layout planta 3 Municipalidad de San Juan Ermita**



Fuente: elaboración propia.

La Municipalidad cuenta con tres niveles, en estos se distribuyen las oficinas y áreas de trabajo. Una de las direcciones con menos espacio y que no cuenta con un lugar apropiado es la Dirección de Recursos Humanos, siendo la encargada de prestar los servicios de reuniones con colaboradores y entre sus funciones, atender y guiar a las personas para los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

3. PROCESOS ACTUALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN ERMITA

Para la investigación, se realizó un diagnóstico por medio de observación, encuestas a los trabajadores y preguntas con la directora de Recursos Humanos, con el fin de conocer cuáles son los procesos que actualmente desarrollan en el reclutamiento, selección e inducción y recopilar información de cómo contratan personal nuevo para un cargo de trabajo disponible en la Municipalidad. Lo que se pretendió estudiar son las debilidades y cualidades de la Dirección que está a cargo del personal que trabaja en la Municipalidad, así como en la contratación.

Las herramientas que se utilizaron en el estudio de la situación actual, fueron: el diagnóstico de necesidades de capacitación, que ayudo a la planificación y actividades de la organización, como en la fase de la entrevista en el proceso de selección. La encuesta, preguntas que se realizaron a los trabajadores con el propósito de tener información de las etapas que pasaron antes de su contratación. Análisis FODA, que se utilizó para observar cómo se encuentra la Dirección de Recursos Humanos en la Municipalidad y su entorno, se realizaron los diagramas de Ishikawa y de Pareto. Por último, se hizo la descripción de los procesos y su diagrama de flujo.

3.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación se realizó a los directores administrativos para desarrollo de planificación y programación en las actividades laborales de las oficinas y los puestos y así fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren en el personal. Con la ayuda de la directora de Recursos Humanos se utilizó esta herramienta para el proceso de selección en la etapa de las entrevistas de conocimientos y habilidades en los cargos administrativos. En los apéndices 2 y 3 se muestra la ilustración del DNC.

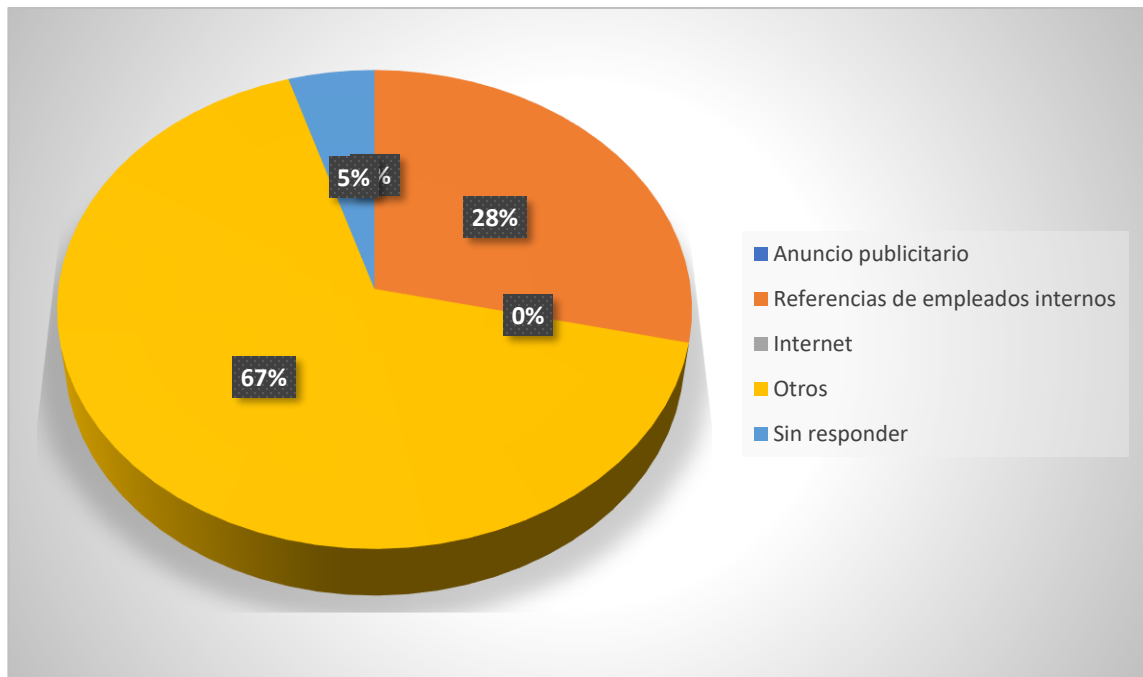
En la evaluación se realizaron preguntas con respuestas específicas para identificar las necesidades que se encuentran en las direcciones y que los directores encontraron en sus oficinas. También se tomaron en cuenta las debilidades con el fin de una mejora en la propuesta.

3.1.1. Encuesta para el proceso actual

Durante el tiempo de investigación se obtuvo información de los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad, se realizó una encuesta con preguntas sobre el reclutamiento, selección e inducción, con la ayuda de la directora de Recursos Humanos. La encuesta se llevó a cabo con 60 personas, la cual consistió en las etapas que pasaron cuando ellos fueron contratados en sus puestos de trabajo. Por medio de esta herramienta y del contacto directo con el personal, también se obtuvo información para la descripción de la situación actual. En el apéndice 1 se muestra la ilustración.

3.2. Resultados de las encuestas

Gráfica 1. Fuentes de información para los puestos de trabajo



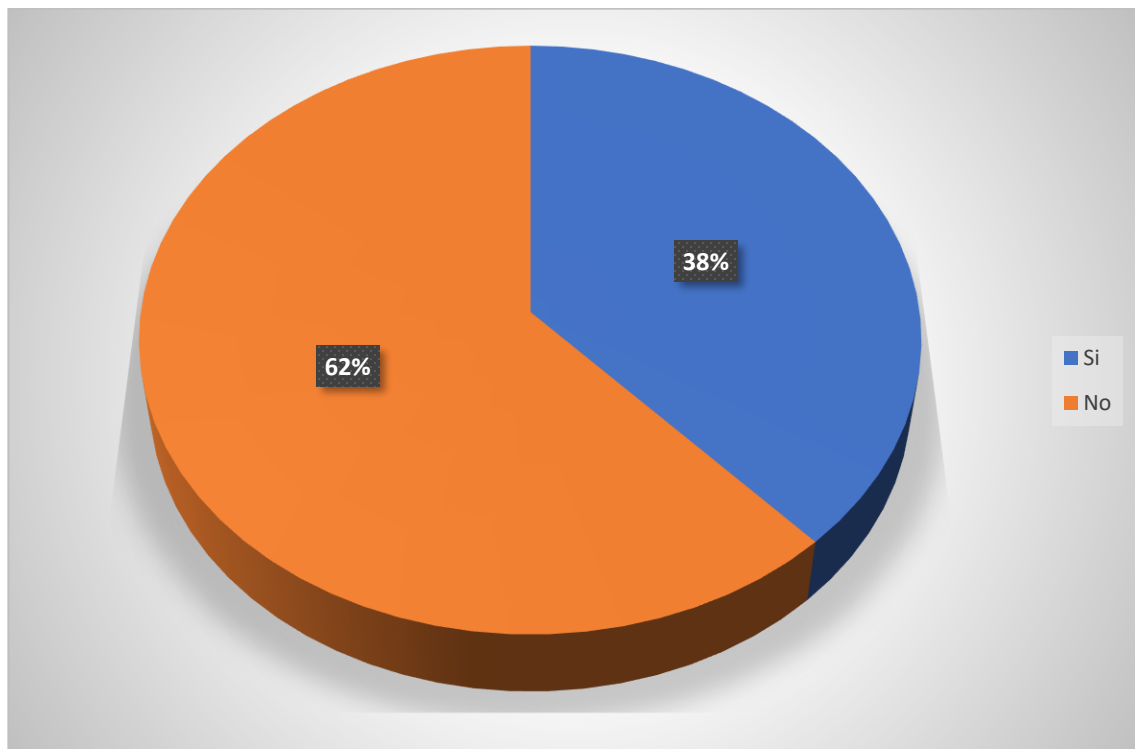
Fuente: elaboración propia.

Las personas que actualmente trabajan en el área administrativa de la Municipalidad, indicaron que el 67% de ellos se informaron por otros medios, no tomando en cuenta ninguna herramienta específica que se describe durante el proceso de reclutamiento. El 28% respondió “referencias personas”, que es la técnica más común en las áreas de trabajo y el 5% está señalado por “anuncios publicitarios”.

Gráfica 2. Personas que enviaron su currículum vitae

El personal que trabaja en la Municipalidad de San Juan Ermita, como personal directivo, administrativo y operativo de campo, si han enviado su hoja de vida a la Dirección de Recursos Humanos, siendo un requisito indispensable para su contrato de trabajo y su expediente, que se actualiza anualmente. De acuerdo con las respuestas, ellos lo realizan después de la contratación y no durante el proceso de reclutamiento para proseguir con la selección de un candidato, que es donde se debería enviar como prerrequisito para ser evaluado.

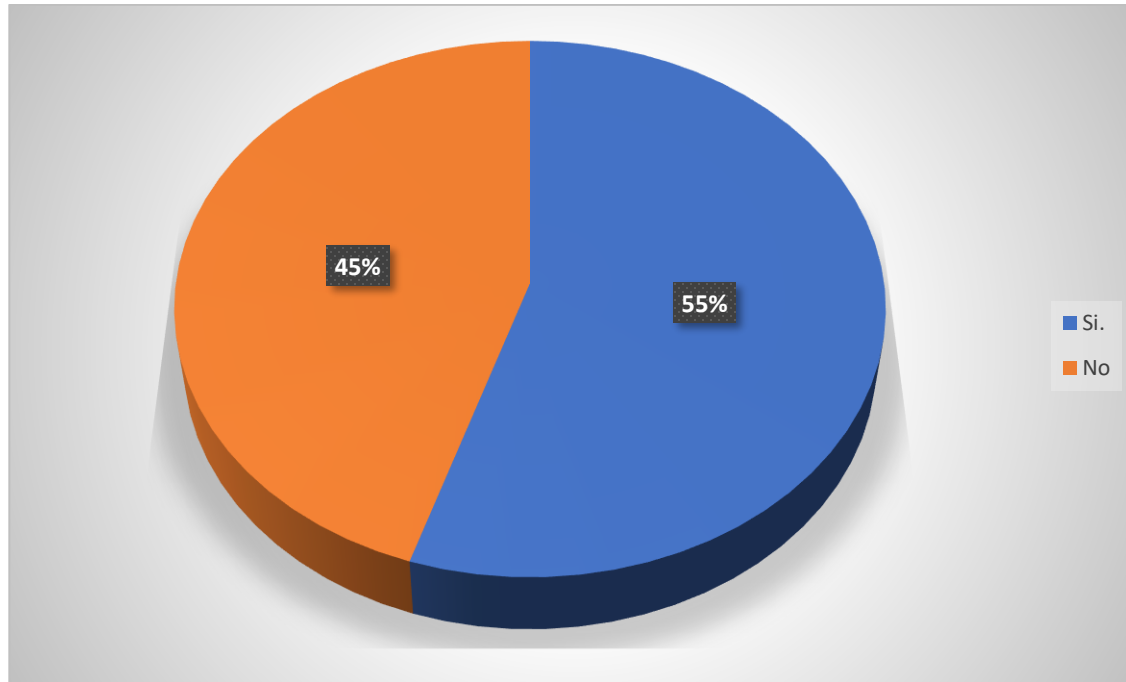
Gráfica 3. Métodos de selección por el que pasaron para los puestos de trabajo



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores de la Municipalidad indicaron que pasaron por pruebas o entrevista como proceso de selección y el 38% indicaron haber sido entrevistados. De acuerdo con los resultados, la Municipalidad no cuenta con un plan para la selección y algunas personas han ingresado a la organización sin tener conocimiento sobre el puesto.

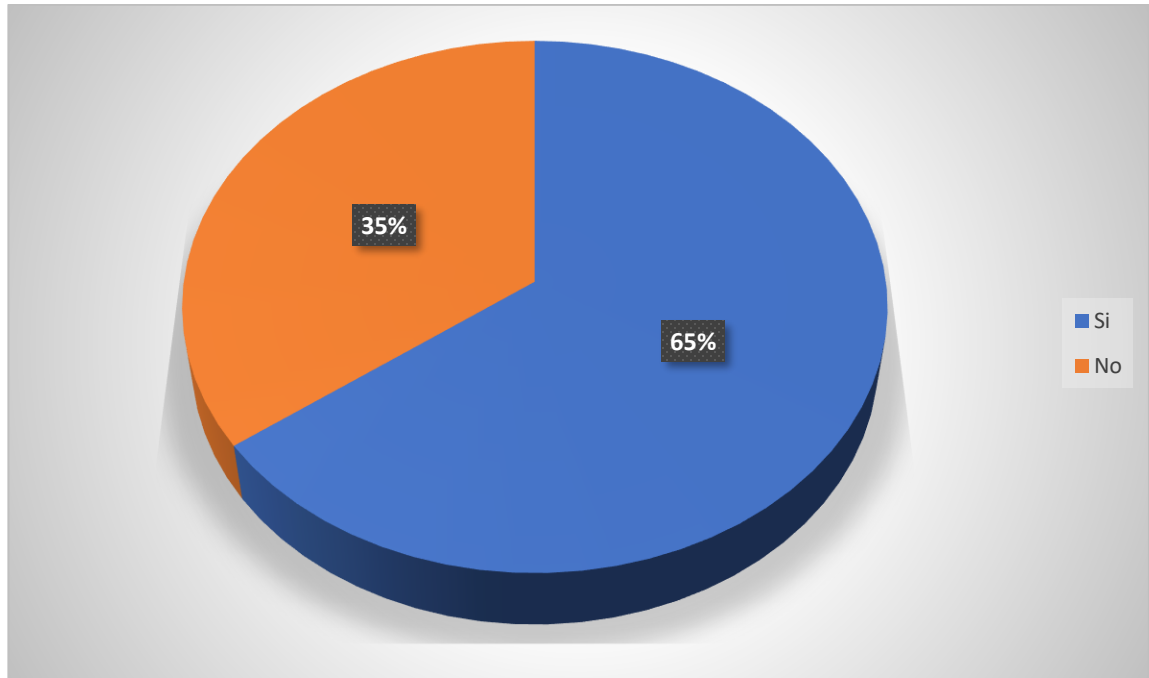
Gráfica 4. **Porcentaje de quiénes recibieron inducción de la institución**



Fuente: elaboración propia.

Las personas que trabajan en la Municipalidad indican en su mayoría haber sido presentados a la organización, siendo esto referenciado a una bienvenida con los compañeros de trabajo de manera general, el resto respondieron no recibir una presentación cuando ingresaron a trabajar en un cargo. No toda persona recibe una inducción a la institución porque no se cuenta con un plan para este proceso al momento de contratar a una nueva persona.

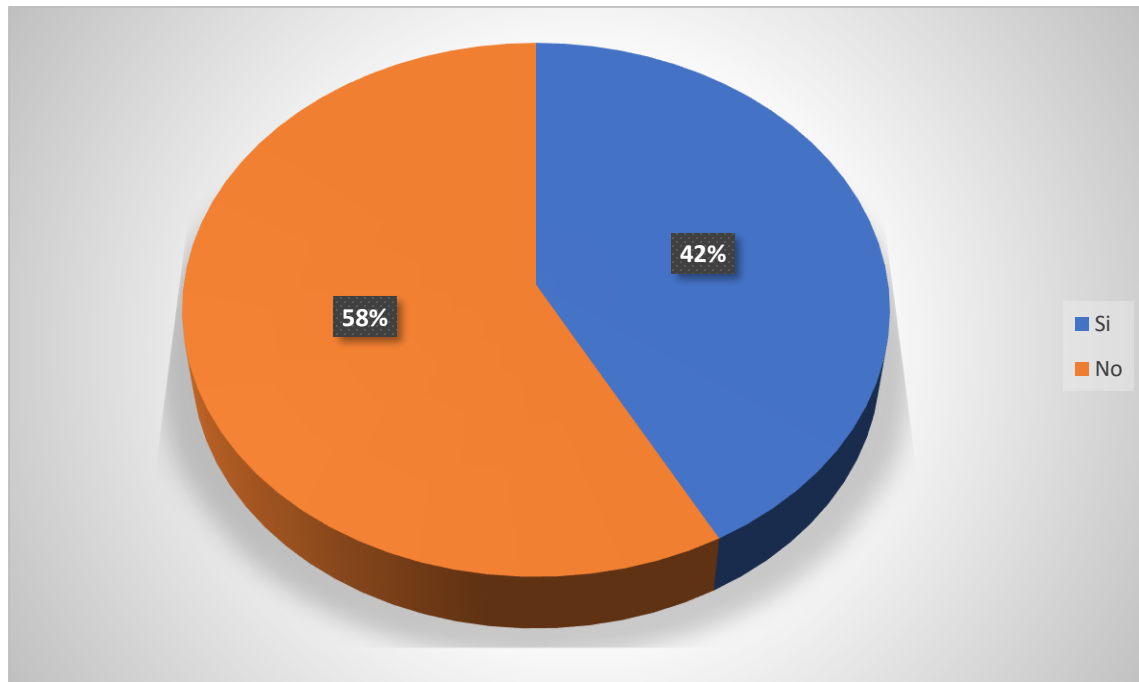
Gráfica 5. **Personas que recibieron inducción al puesto de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

El 65% de encuestados indican haber recibido explicación de sus funciones, responsabilidades y actividades ante el puesto de trabajo, pero el 35% de ellos indican que no recibieron guía sobre su cargo. La Dirección de Recursos Humanos cuenta con un Manual de Puestos y Funciones, por lo cual, toda persona debería de tener conocimiento sobre esto.

Gráfica 6. **Personal que recibió capacitaciones de su puesto**



Fuente: elaboración propia.

El 58% indicaron que no recibieron capacitaciones en sus puestos y áreas de trabajo, el 42% indican que, si recibieron capacitaciones, lo que indica que el personal no está en constante actualización en sus temas, sobre sus funciones y trabajos.

- **Análisis final de resultados**

Por la falta de un plan en los procesos de reclutamiento y selección y por no aplicar métodos, se da una deficiencia en las mismas personas que laboran dentro de la Municipalidad, porque no conocen sus funciones y esto afecta de manera negativa la efectividad de la organización, lo que no permite trabajar en una misma sintonía, para alcanzar los objetivos en el tiempo que se asigna de acuerdo a una planificación.

3.2.1. FODA

La matriz FODA, es conocida por analizar la situación en que se encuentra un proyecto u organización actualmente. Esta herramienta toma en cuenta las características internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades) y se utiliza para evaluar el estado de la Municipalidad, en cómo la Dirección de Recursos Humanos desarrolla las funciones de reclutamiento, selección e inducción.

Tabla 1. **Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Cuentan con un manual de funciones para todos los trabajadores de la municipalidad. -Contienen términos de referencia para los contratos. -Realizan contratos para los trabajadores cada año. -Actualizan la información de los expedientes de los colaboradores. -Cuentan con un orden en la papelería y los contratos de todo trabajador.	-Competencia laboral. -Implementación de nuevos métodos. -Conseguir buenas relaciones de trabajo. -Personas en busca de oportunidades laborales. -Colegios y universidades cuentan con estudiantes con prácticas para realizarlas en instituciones. -Diversidad de medios para realizar proceso de reclutamiento. -Personas capacitadas con oportunidad de contribuir al desarrollo de los trabajadores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Falta de experiencia en aplicación de métodos. - Falta de planificación para reclutar y seleccionar. - Inducción ineficiente impartida para el nuevo personal. -No comparten manuales de funciones a los trabajadores. - Falta de inducción de sus actividades en los puestos de trabajo. - Sin capacitaciones constantes para el desarrollo. - Sin evaluaciones de desempeño. - Contratación de personal no idóneo.	-Baja eficiencia en proyectos para los habitantes. -Bajo rendimiento y crecimiento institucional. -Inconformidad por los trabajadores de parte de los usuarios. -Organizaciones realizando procesos de reclutamiento y selección actualizados. -Cambios en la tecnología para reclutar y seleccionar personal. -Otras organizaciones gestionan el proceso para personas fuera de su entorno.

Fuente: elaboración propia.

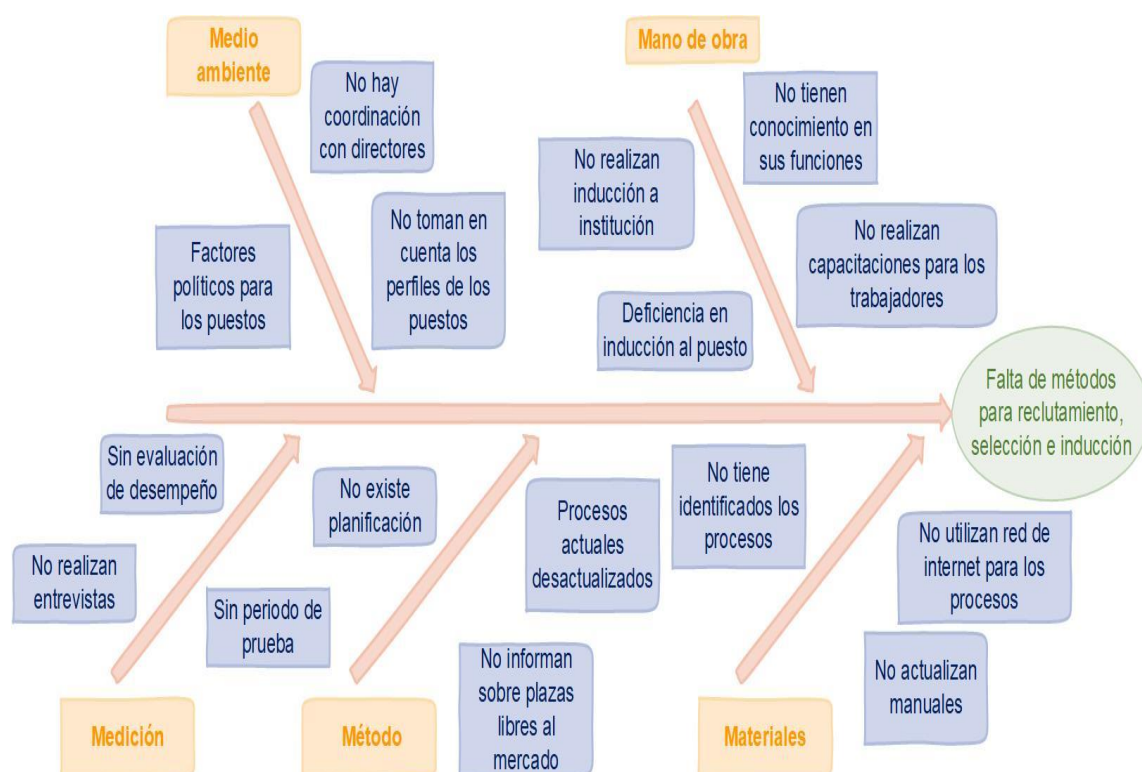
Esta matriz permite entender de manera simple los problemas y virtudes de una organización, también da prioridad lo que se realizará. La Municipalidad tiene herramientas como el Manuales de Puestos y Funciones, contratos, actualización de información de personal, realización de proyectos para el bien de los trabajadores y sus usuarios, pero cuando hay oportunidad laboral, no cuentan con una planificación para reclutar personal y tampoco tienen métodos de selección para escoger a una persona que llene los requisitos de los perfiles.

Los procesos se van actualizando constantemente y muchas organizaciones utilizan programas o métodos que ayudan con el rendimiento de del reclutamiento, selección e inducción. Mantenerse desactualizados y sin manuales para realizarlos provoca una deficiencia, debido a la falta de conocimiento que puede tener una persona al momento de realizar sus funciones y este problema se origina en el proceso de reclutamiento. Por esta razón se analiza y observa que es necesario una implementación de métodos de parte de la Dirección de Recursos Humanos.

3.2.2. Diagrama Ishikawa: deficiencia en método actual

Para identificar las posibles causas de un problema se realizará un diagrama que ayuda a visualizar la información analizada y permite ver el origen de la causa de la deficiencia en el método actual respecto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción bajo el cargo de la Dirección de Recursos Humanos. Las características a analizar son: medio ambiente, mano de obra, materiales, método y medición. A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa.

Figura 19. **Diagrama Ishikawa - deficiencia en el método actual**



Fuente: elaboración propia.

- **Análisis Causa-Efecto de actividades y procedimientos**

Con el diagrama anterior, se explicará por medio de una tabla de causa y efecto, donde se identifican los posibles motivos del problema central, destacando toda información que se obtuvo por medio de observación y conversaciones con la directora de Recursos Humanos. Esta es una herramienta efectiva para el estudio de procesos y situaciones. A continuación, se presenta en la tabla 8 el análisis de causa-efecto.

Tabla 2. **Análisis Causa – Efecto**

Causas	Efectos
Falta de planificación para la inducción al personal	Bajo rendimiento para alcanzar objetivos.
No compartir material de descripción de funciones a los colaboradores.	Desconocimiento en sus funciones.
No realizan evaluaciones de desempeño.	Trabajadores no capacitados.
Falta de capacitación para el desarrollo del personal.	Mal servicio de parte del personal para los usuarios.
Falta de capacitaciones para el buen servicio a los usuarios.	Inconformidad de usuarios por el mal servicio de los funcionarios.

Fuente: elaboración propia.

Debido a la falta de un proceso de reclutamiento y selección, ha causado que el personal contratado esté capacitado para el desempeño de sus actividades laborales, también no contar con un programa de inducción, perjudica la adquisición de conocimientos y el desempeño de la persona cuando inicia sus labores. Además, esto puede causar un efecto de arrastre por no poder ejecutar bien su trabajo, así como desconocer completamente sus obligaciones y responsabilidades. Por esta razón, es necesario darle importancia cuando se contrate nuevo personal, para que el efecto de sus funciones y responsabilidades se desarrollen de manera positiva, para los usuarios de la Municipalidad, y sus habitantes. Si en principio se da prioridad a estos procesos, los nuevos colaboradores estarán mejor preparados para realizar sus actividades.

3.2.3. Diagrama de Pareto

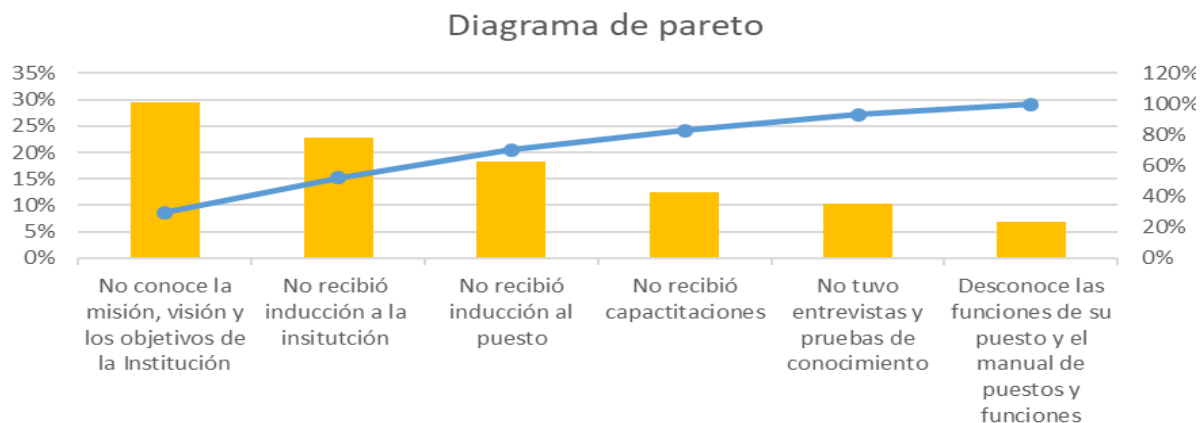
El diagrama de Pareto es la presentación grafica de barras donde los valores están ordenados de mayor a menor. Se utiliza para identificar los defectos que se dan con más frecuencia, su principio es una regla de “80/20”, en donde el 20% de las personas controla el 80% de la efectividad en las funciones. En el apéndice 4 se muestra la imagen de los enunciados que se analizaron y a continuación, se presenta su gráfica.

Tabla 3. Causas del problema

Causas	Datos recolectados	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No la misión, visión y los objetivos de la Institución	26	30%	30%
No recibió inducción a la institución	20	23%	52%
No recibió inducción al puesto	16	18%	70%
No recibió capacitaciones	11	13%	83%
No realizó entrevistas y pruebas de conocimiento	9	10%	93%
Desconoce las funciones de su puesto y el manual de puestos y funciones	6	7%	100%
Total	88	100%	

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 7. Diagrama de Pareto



Fuente: elaboración propia

Debido a que los trabajadores no conocen las funciones principales de sus puestos para desempeñarlas, como se indica en el diagrama anterior, se determinó que las 3 principales causas que se muestran, se deben a que el personal no recibió capacitaciones con un resultado de 83%, no realizaron pruebas y entrevistas con 93% y desconocen las funciones de los puestos con un 100%. Esto indica que el 20% de la inconformidad de los trabajadores da un resultado del 80% de los problemas dentro de la Municipalidad.

En base a los resultados, se propone en los siguientes capítulos, incrementar el conocimiento de los trabajadores con capacitaciones para su desempeño y planificaciones de inducción a los de nuevo ingreso, también utilizar diferentes medios de reclutamiento interno y externo, así como las entrevistas de selección para encontrar a la persona con las características del perfil del puesto vacante, esto disminuye el riesgo de no alcanzar objetivos.

3.3. Descripción de situación actual

3.3.1. Descripción de reclutamiento

Por medio de la observación, encuesta e información de la directora de Recursos Humanos, se demostró que actualmente la Municipalidad no cuenta con un proceso para el reclutamiento de personal interno y externo, que ayude a informar a los trabajadores o personas de oportunidades laborales. Cuando la organización tiene la necesidad de cubrir un cargo vacante, se realiza el contrato sin tomar como prioridad el perfil del puesto y los requisitos de este.

El personal que se encuentra laborando actualmente, se ha informado de cargos disponibles por medio de personas de la misma organización. La Dirección de Recursos Humanos, no hace uso de las páginas de internet de la Municipalidad, siendo estas eficientes y económicas para el proceso. Esto hace ineficiente los objetivos y funciones que debe de cumplir la oficina que contrata a personas para los puestos de trabajo. El no utilizar algún medio de reclutamiento moderno ocasiona que los habitantes del municipio o personas a su alrededor, no sean informados de las oportunidades laborales.

3.3.2. Descripción de selección

La Municipalidad no da seguimiento a un proceso de selección, lo único que realizan es una entrevista del por qué desea trabajar dentro de la institución. De acuerdo con los pasos que indican los libros de los autores referenciados en el capítulo 1, ya que la Dirección de Recursos Humanos no hace pruebas de conocimiento, estas son más específicas al momento de determinar sí quien solicita el puesto llena el perfil del manual de puestos y funciones. Por medio de entrevistas, observaciones y encuestas se estableció que en este proceso se otorgan los puestos de trabajo por favoritismo político o por influencia de un trabajador de alto rango, debido a que el trabajo de la institución gira alrededor de periodos de cuatro años, por las elecciones y es común que se contrate nuevas personas o despidan colaboradores por motivos políticos

3.3.3. Descripción de inducción

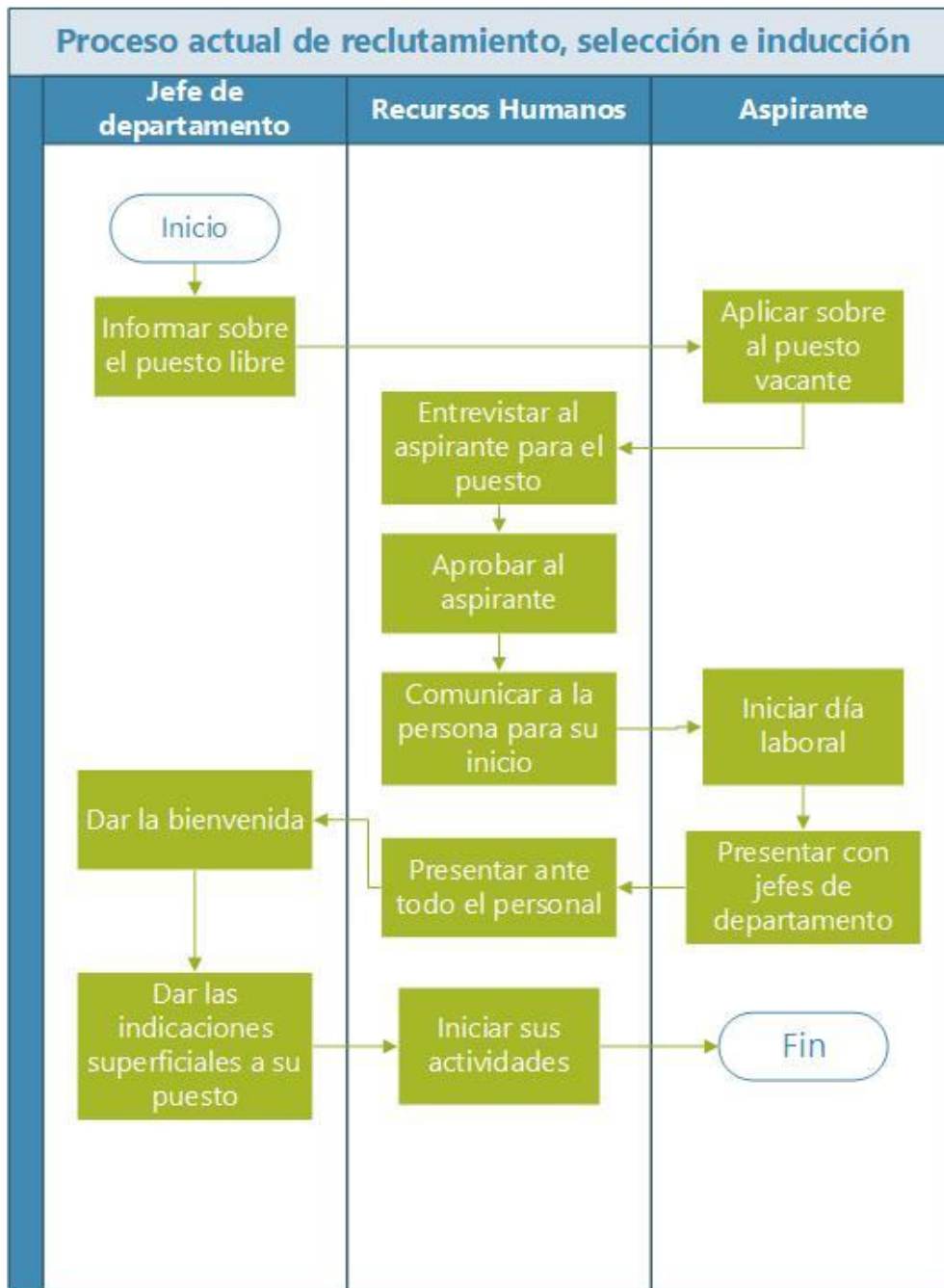
Por medio de la información de las encuestas y observaciones, se percibió que no hay un plan de inducción de parte de la Dirección de Recursos Humanos, lo único que se realiza con las personas que ingresan a trabajar, es una pequeña bienvenida con unas palabras para el nuevo colaborador y sus compañeros. Quienes comienzan a laborar desconocen los objetivos de la organización, las funciones y actividades de su puesto por falta de este proceso.

La situación actual que se presenta en la oficina de Recursos Humanos por carecer de procesos y métodos, ha dado como resultado el poco conocimiento que todo trabajador muestra. La razón principal de la propuesta es con el fin de que el director tenga un plan de acción y pueda aplicar los medios de reclutamiento, realizar las entrevistas y encuestas, así también impartir la inducción a cada una de las personas, tomando en cuenta que cada etapa tiene un tiempo límite, como también el nuevo integrante al puesto es evaluado para verificar sus capacidades y rendimiento.

En la figura 20 se presenta el diagrama con los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción que realiza la Dirección de Recursos Humanos en la Municipalidad de San Juan Ermita.

3.3.4. Proceso actual

Figura 20. Proceso actual de reclutamiento, selección e inducción



Fuente: elaboración propia.

4. DISEÑO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4.1. Proceso de reclutamiento, selección e inducción

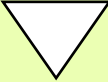
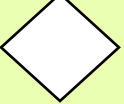
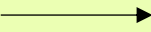
La Dirección de Recursos Humanos tiene como función principal la dotación de personal y de acuerdo con el capítulo 3, se observó que en las fases del reclutamiento y selección no se utilizó ningún método para las ofertas laborales e incluir una persona idónea a los cargos. La Municipalidad cuenta con un Manual de Puestos y Funciones, documento que describe las actividades, funciones y responsabilidades, que sirve como vínculo entre la comparación del puesto y los CV de quien pueda llenar los requisitos.

De acuerdo a la falta de métodos en estas etapas, se plantearon métodos para el reclutamiento, que se divide en interno: que es informar a los colaboradores de la misma Municipalidad sobre un cargo vacante y el externo: que consiste en informar al público, sobre una oportunidad laboral, tomando en cuenta que actualmente se utiliza más el internet para este proceso sin incrementar costos. En la selección se unificaron los puestos en profesional directivo, profesional administrativo y operativo de campo, estos se dividen debido a los diferentes requisitos que hay en los niveles, aunque los puestos sean de diferente nivel requieren de los mismos documentos. Ver referencia en la tabla 18.

- **Lista de símbolos para diagramas de flujo modelo ANSI**

En la siguiente tabla se muestran los símbolos que se utilizan en cada flujo de diagrama, estos son formas especiales para cada paso o actividad en un proceso, se conectan a través de flechas o líneas que indiquen su Dirección.

Tabla 4. **Simbología para el proceso**

Simbología ANSI	Significado	Aplicación
	Operación, actividad o tarea	Indica la tarea o actividad que se realiza en el proceso.
	Almacenaje	Depósito de un documento o archivo.
	Decisión o alternativa	Toma de decisión entre dos opciones (Si/No).
	Documento	Representa cualquier tipo de documento durante el proceso.
	Conector	Símbolo que indica la conexión de un mismo procedimiento en diferente página.
	Línea de flujo	Conecta los símbolos del procedimiento en el orden que se realizan.
	Terminal	Indica el inicio o fin del proceso.

Fuente: elaboración propia.

- **Metodología**

Al momento realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, se toman en cuenta las políticas y jerarquías dentro de la organización; este indica que el encargado de la Dirección del puesto vacante es quien toma la iniciativa en los pasos del reclutamiento, selección e inducción, así como se hace referencia en el libro de administración de Recursos Humanos de Chiavenato (2011). Los procesos cambian dependiendo del nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desea ocupar. Como indica el libro de Wayne (2010), se analizan factores que pueden depender para poder gestionarlo como: las normas de la institución, las técnicas, los requerimientos del puesto y la planificación de etapas: descripción, identificación y perfil del puesto.

- **Descripción del puesto**

La Municipalidad de San Juan Ermita tiene descripción de cada puesto y los perfiles, siendo útil como una herramienta básica en el seguimiento del desarrollo del programa de reclutamiento y selección, así como dar las responsabilidades de cada uno. La etapa de la descripción, se tomó en cuenta que la Dirección de Recursos Humanos tiene un Manual de Puestos y Funciones para los trabajadores municipales. Esta información ayuda al comienzo de reclutar e informar sobre un puesto vacante.

A continuación, se presenta información del puesto de director de Recursos Humanos que ayuda a ejemplificar las tablas que se muestran en las siguientes páginas.

- Nombre del puesto: lugar que ocupara la persona dentro de una organización, empresa o entidad donde desarrollara actividades que lo definan, con el objetivo de alcanzar las metas que este requiere.
- Área: término utilizado para describir en que área estará desempeñado el puesto de trabajo dentro de la empresa, organización o entidad.
- Dirección: se refiere a las divisiones de los puestos dentro de un organigrama.
- Superior inmediato: es una persona que se encuentra en un puesto superior en jerarquía, persona de quien recibe órdenes en el área de trabajo.
- Tareas y funciones: son las actividades principales que lleva a cabo la persona en su puesto de trabajo, para cumplir sus objetivos dentro de la organización.
- Responsabilidades: se refiere a lo que tiene que asumir la persona en su puesto de trabajo.

En la siguiente página, se presenta una tabla de una descripción de puesto de la Municipalidad de San Juan Ermita, del puesto de director de la Dirección de Recursos Humanos, dando un ejemplo de cada elemento.

Cuadro 1. Descripción del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Nombre del puesto: director
Área: Administrativa
Dirección: Recursos Humanos
Título superior inmediato: Alcalde Municipal
funciones: - Diseñar políticas y estrategias para la administración de los recursos humanos institucionales, velando por su cumplimiento. - Implementar programas de desarrollo de los recursos humanos, promoviendo la carrera administrativa dentro de la Municipalidad. - Evaluar anualmente el desempeño, juntamente con su jefe inmediato. - Promover las evaluaciones psicológicas de los aspirantes a una plaza, con la finalidad de medir la capacidad de los mismos para desempeñar un puesto dentro de la Municipalidad.
Responsabilidades: - En los procesos de convocatoria, reclutamiento, selección, inducción y capacitación para optimizar la calidad del recurso humano municipal. - Por los bienes y equipo que tenga asignados.

Fuente: elaboración propia.

- **Identificación del puesto**

Cada puesto debe tener su propia identificación, donde se incluye de una manera breve la información más relevante. Esta sección contiene lo siguiente:

- **Nombre del puesto:** lugar que ocupara la persona dentro de una organización, empresa o entidad donde desarrollara actividades que lo definan, con el objetivo de alcanzar las metas que este requiere.
- **Dirección:** se refiere a las divisiones de los puestos dentro de un organigrama.
- **Superior inmediato:** es una persona que se encuentra en un puesto superior en jerarquía, persona de quien recibe órdenes en el área de trabajo.
- **Código:** numeración con la que se identifica.

Cuadro 2. Identificación del puesto

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: director	
Dirección: Recursos Humanos	
Título de superior inmediato: Alcalde Municipal	
Código: RH-1	Fecha de actualización:

Fuente: elaboración propia.

- **Perfil del puesto**

El perfil de puesto es una herramienta útil para indicar la información esencial del trabajo, la persona que aplica al puesto de trabajo debe de llenar los requisitos y calificaciones que se especifican en el perfil en este, como:

- Educación: nivel de estudios que la persona debe de tener.
- Experiencia: conocimientos o habilidades aprendidas anteriormente.
- Requisitos: conocimientos y habilidades que las personas deben de tener.
- Horario: tiempo que la persona deberá cumplir en el trabajo.
- Funciones: son las actividades principales que lleva a cabo la persona en su puesto de trabajo, para cumplir sus objetivos dentro de la empresa, organización o entidad.

La siguiente figura muestra un ejemplo de un perfil del puesto de director de Recursos Humanos de la Municipalidad.

Cuadro 3. Perfil del puesto

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: director	Profesión: Graduada de Administración de Empresas, Psicología Industrial o carrera a fin.
Dirección: Recursos Humanos	
Educación: Universidad	
Experiencia: 2 años	
Horario: 8:00 – 16:00	
Requisitos: - Mujer de 25 años a 39 años - Licenciatura en Psicología, Recursos Humanos o carrera afín. - Experiencia en reclutamiento de personal, capacitaciones, desarrollo, clima laboral. - Proactiva, responsable, liderazgo, excelente presentación laboral.	
Actividades: - Seguimiento de procesos de redacción y publicidad de anuncios para el personal, manejo de más de 40 personas. - Cumplimiento de control, conocimiento en pruebas, generación de informes y procesos de investigación.	

Fuente: elaboración propia.

- **Propuesta para el reclutamiento y selección**

En las figuras anteriores se observó la información como la descripción de puestos, los perfiles y su identificación, que se requiere para el momento de empezar con el reclutamiento de personal y realizar el proceso de selección. Tomando en cuenta que en el capítulo 3 se analizó que las personas ingresan a trabajar de una manera simple o por razones políticas. Se presentan dos tablas donde se describen los pasos que los directores involucrados en el proceso, pueden realizar y también los diagramas.

Los aspectos a considerar durante el proceso de reclutamiento y selección se mencionan a continuación:

- Los candidatos para la selección no serán más de 5 por cada plaza, de acuerdo al curriculum.
- El proceso estará gestionado por el encargado de su Dirección y el director de Recursos Humanos.
- Cada tiempo del proceso constará con tres semanas para su inicio y fin.
- El director de Recursos Humanos y el de la Dirección del puesto que salió a oposición, son quienes presentarán al nuevo integrante a la institución y a su puesto.
- Cada nuevo integrante tendrá un proceso de inducción de 3 días para tener conocimiento del puesto.

Tabla 5. **Procedimiento propuesto de reclutamiento y selección**

Proceso de reclutamiento y selección interno		
No.	Puesto	Actividad
1	Jefe de departamento	Se informa de un puesto vacante en oficina.
		Ordena a secretaria hacer la solicitud del proceso.
2	Secretaría	Informa al director de Recursos Humanos y entrega la solicitud para la gestión de reclutamiento.
3	Director de Recursos Humanos	Recibe y evalúa la solicitud.
3.1		Ordena a la secretaria la publicación para el puesto vacante.
4	Secretaría	Publica la información de manera interna del puesto y proporciona el formato de solicitud.
5	Colaborador	Realiza la solicitud de la plaza y entregan a la secretaria.
6	Secretaría	Recibe y traslada información al director Recursos Humanos para evaluar la solicitud.
7	Director de Recursos Humanos	Recibe y analiza la información del colaborador.
7.1		Sí; prosigue el proceso a selección y hace entrega a jefe de departamento.
7.2		No; fin del proceso.
8	Jefe de departamento	Recibe la información del candidato al puesto y comunica al director para realizar la selección.
9	Director de Recursos Humanos	Hace el llamado al colaborador para seguir con el procedimiento.
10	Colaborador	Se realizan pruebas y evaluaciones según el puesto.
11		Entregar al director de Recursos Humanos.
12	Director de Recursos Humanos	Recibe las pruebas y evalúa.
12.1		Satisfactoria; comunica al jefe de departamento.
12.2		Insatisfactorio; fin de proceso.
13	Jefe de departamento	Recibe la aprobación y evalúa los resultados del colaborador.
13.1		Sí; prosigue con el proceso de inducción.
13.2		No; fin del proceso.
14	Director de Recursos Humanos	Notificar al colaborador por la aprobación del puesto.
15	Colaborador	Recibe inducción al puesto y recibe las indicaciones y toda la información requerida.
16		Se inspecciona el desempeño del colaborador.

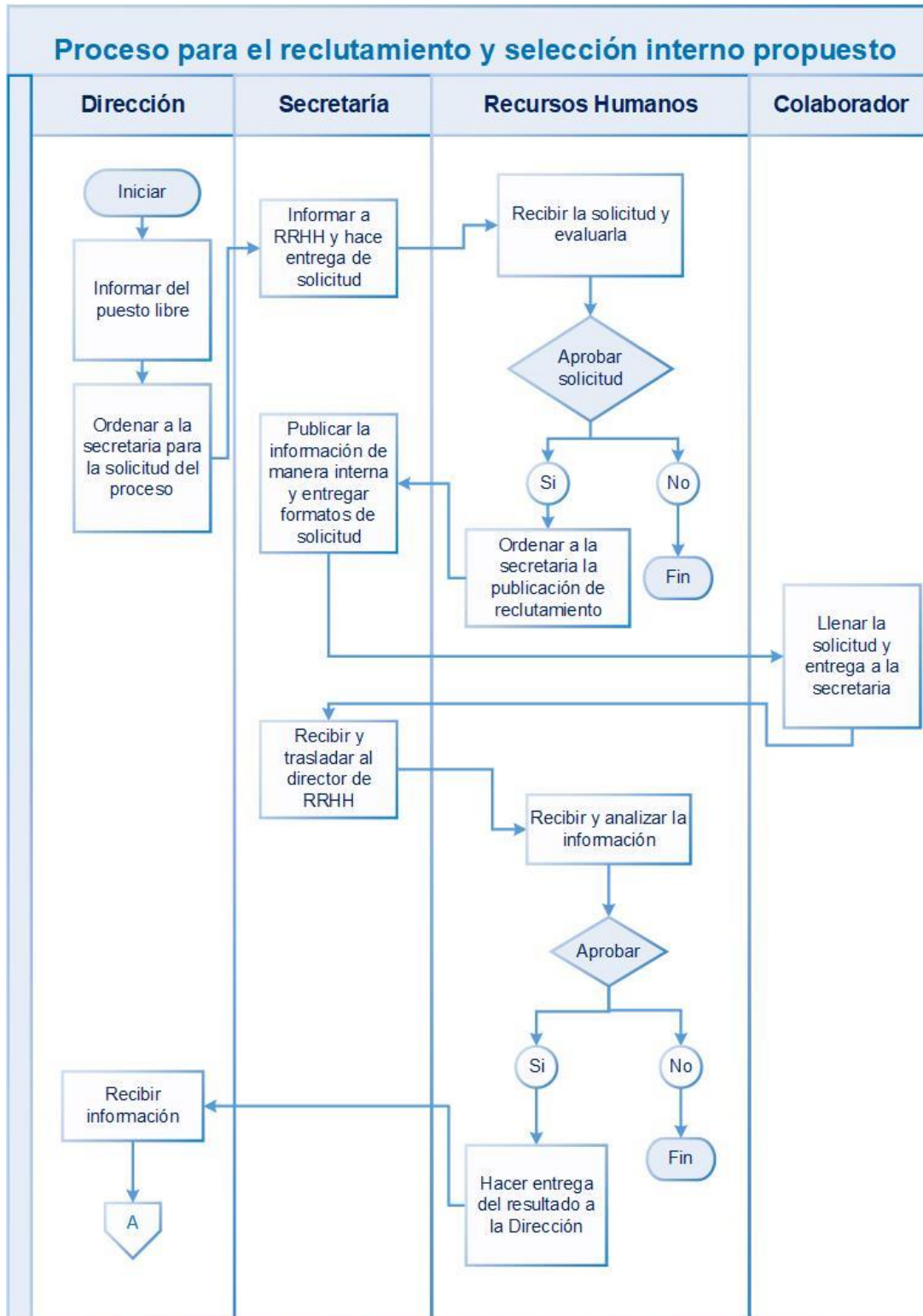
Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. **Procedimiento propuesto de reclutamiento y selección**

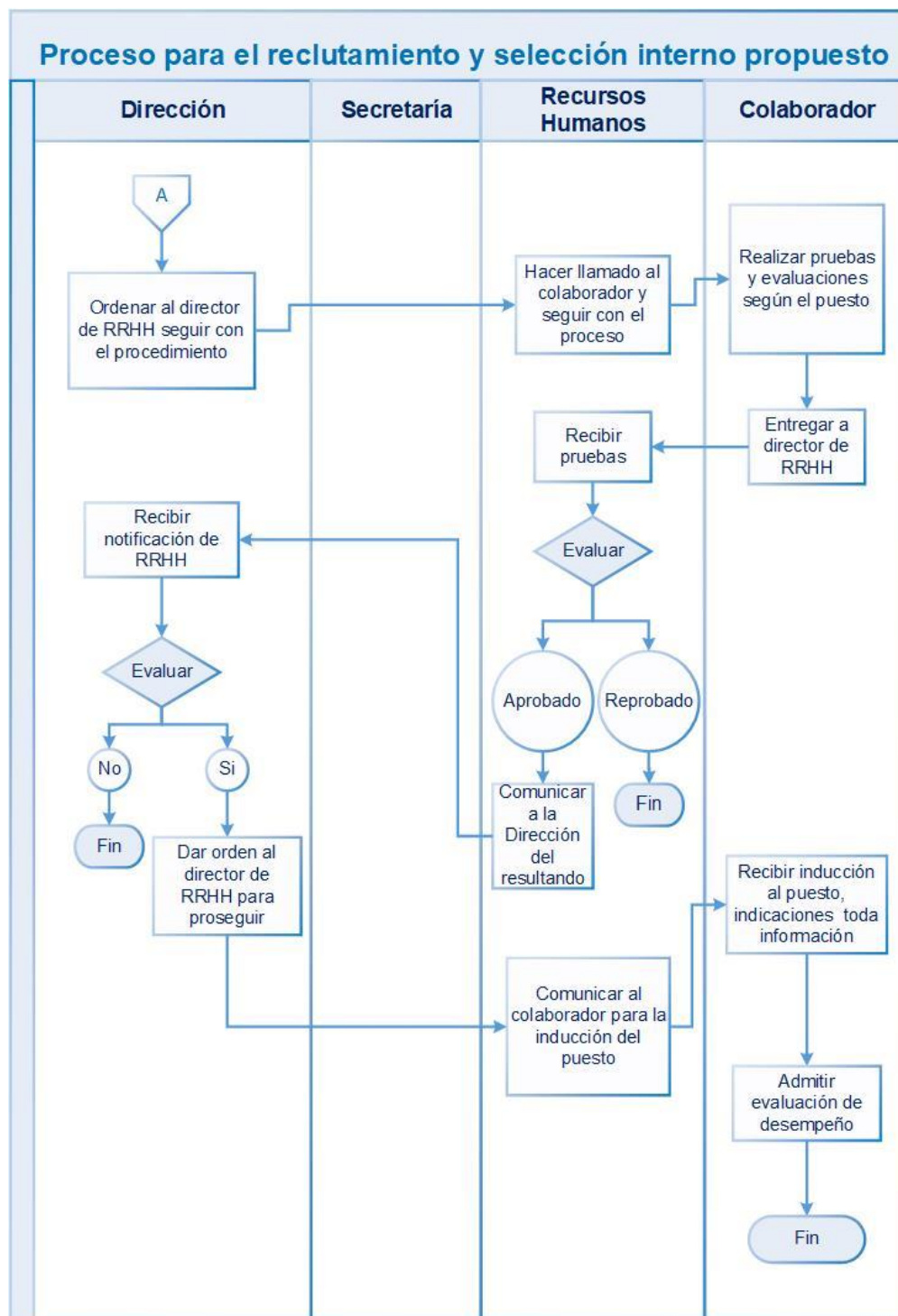
Proceso de reclutamiento y selección externo		
No.	Puesto	Actividad
1	Jefe de departamento	Comunica a Recurso Humano la negación para reclutamiento interno y gestionan el reclutamiento externo.
2		
3	Recursos Humanos	Inicia solicitud del reclutamiento externo y comunica a la secretaria para la publicación.
4	Secretaría	Publica la información de manera externa de un puesto vacante y proporciona el formato de la solicitud.
5	Aspirante	Llena la solicitud para el puesto y entrega a la secretaria.
6	Secretaría	Recibe y traslada información a director de Recursos Humanos.
7	Director de Recursos Humanos	Recibe y analiza la información del colaborador.
7.1		Sí; entrega al jefe de departamento la información.
7.2		No; fin del proceso.
8	Jefe de departamento	Recibe la información del candidato al puesto y da la orden al director de Recursos Humanos para la selección.
9	Director de Recursos Humanos	Hace el llamado al aspirante para seguir con el procedimiento.
10	Aspirante	Realiza las pruebas y evaluaciones según el puesto.
11		Hace entrega de las pruebas al director de Recursos Humanos.
11	Director de Recursos Humanos	Recibe y evalúa las pruebas del aspirante.
11.1		Satisfactoria; comunica a jefe de departamento sobre la aprobación.
11.2		Insatisfactorio; fin de proceso.
12	Jefe de departamento	Recibe y evalúa los resultados del aspirante.
12.1		Sí; da orden al director de Recursos Humanos para comunicar al aspirante sobre la aprobación.
12.2		No; fin del proceso.
	Director de Recursos Humanos	Notificar al aspirante por la aprobación del puesto.
13	Aspirante	Recibe la inducción a la institución con el jefe de departamento y el director de Recursos Humanos.
		Recibe la inducción al puesto y las capacitaciones para el puesto en determinado tiempo.

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Proceso de reclutamiento y selección interno

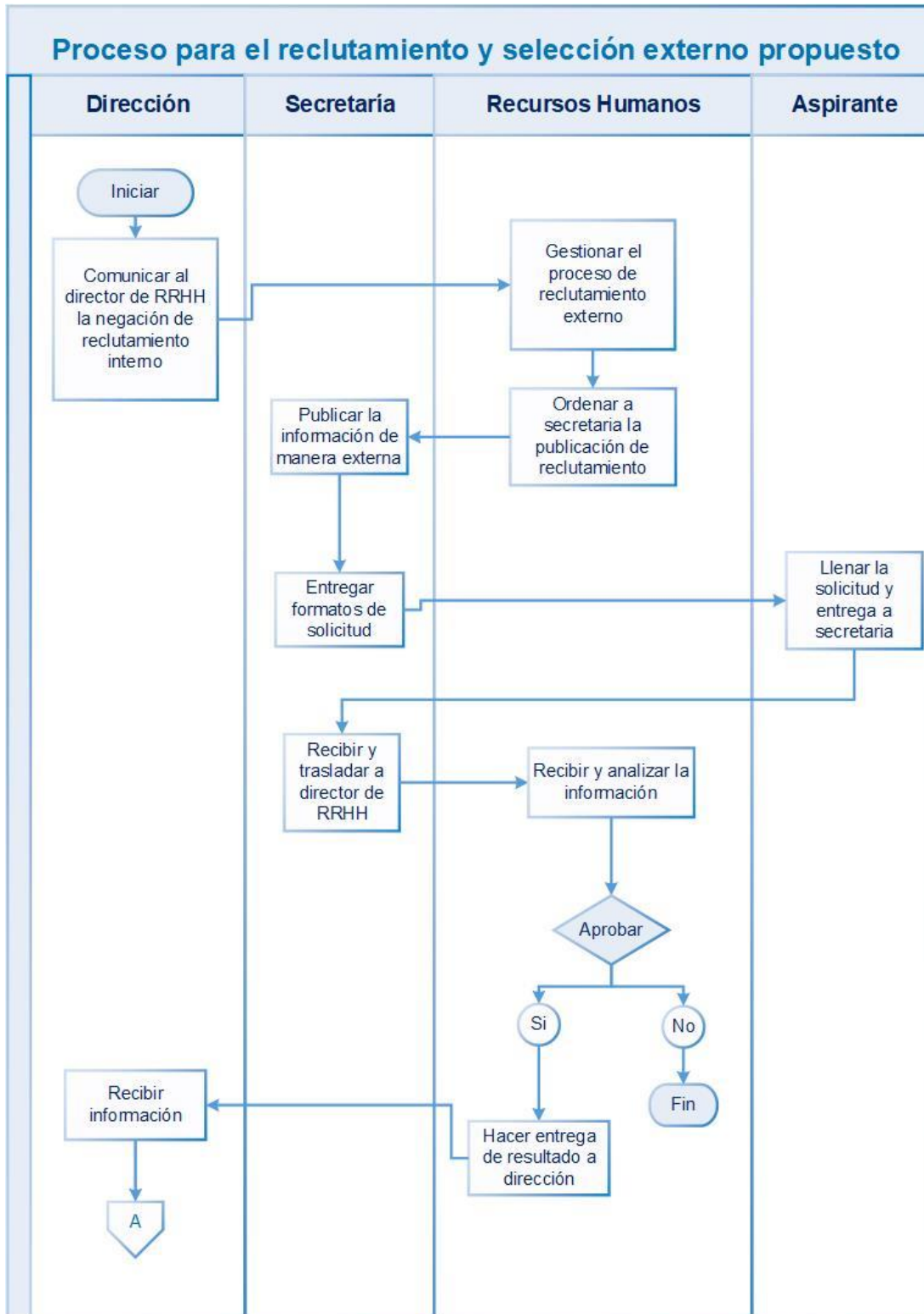


Continuación

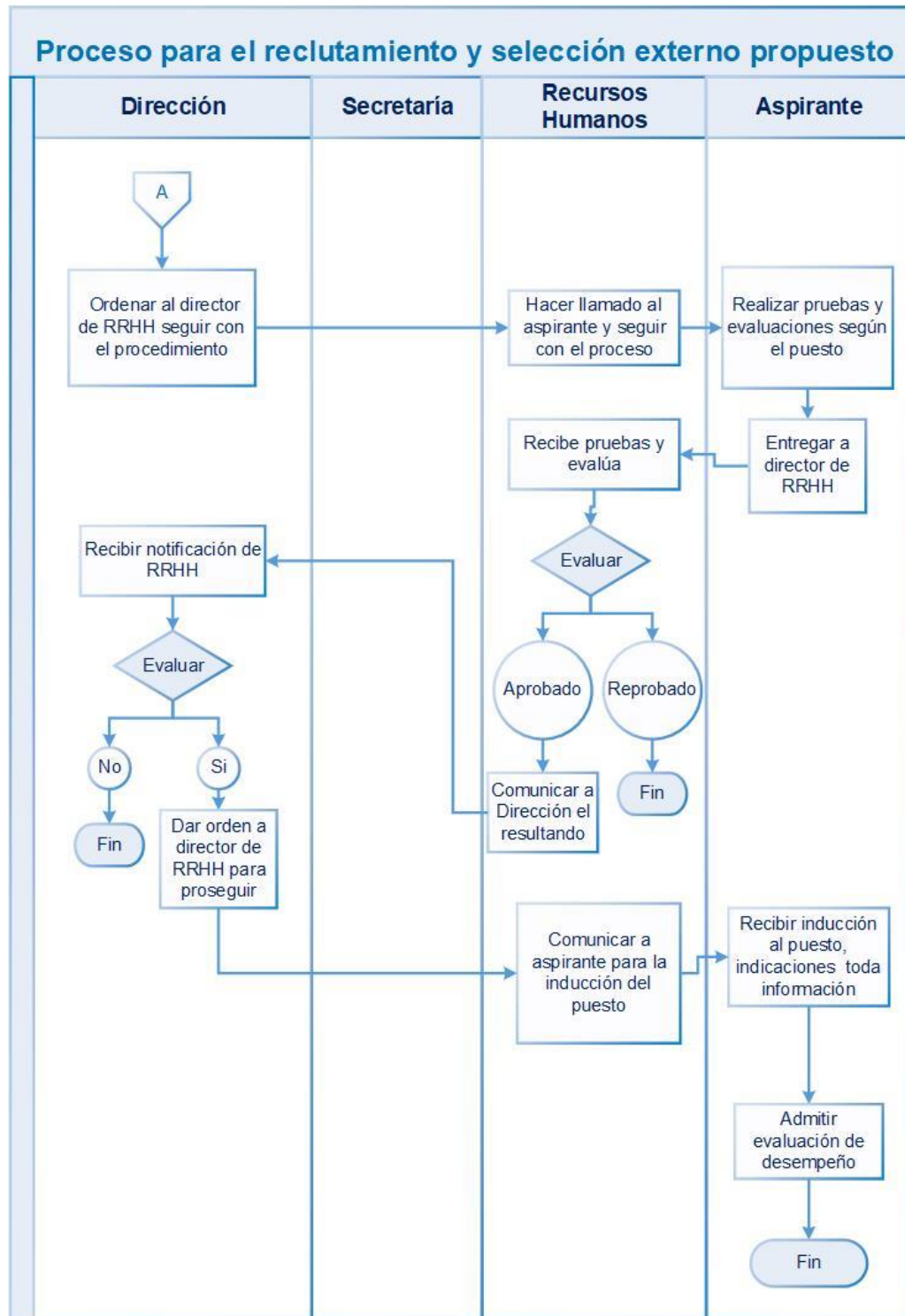


Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Proceso de reclutamiento y selección externo



Continuación



Fuente: elaboración propia.

4.2. Reclutamiento

Reclutar personal en una organización lleva una secuencia de pasos importantes de acuerdo a las necesidades que se presentan en los puestos de trabajo. Al momento de realizarlo se aplican dos tipos de medios: interno y externo. El interno, consiste en informarles a los empleados que se encuentran dentro de una oportunidad laboral y el externo atrae a las personas ajenas a la organización.

4.2.1. Reclutamiento interno

En la figura se muestran los pasos en que se basa el proceso de reclutamiento, involucrando el punto de partida que es verificar y comunicar sobre el puesto que ha quedado libre por razones de despido o renuncia, continuando con la gestión del reclutamiento; en este se involucra el director de la Dirección donde se encuentra el puesto libre y la persona encargada de la oficina de Recursos Humanos.

Figura 23. **Proceso de reclutamiento interno**



Fuente: elaboración propia.

- **Comunicación del puesto vacante**

El director de la Dirección, donde se encuentra la necesidad de una persona, comunica a Recursos Humanos sobre el puesto libre para empezar con el proceso de reclutamiento interno o externo.

- **Gestión del proceso y publicación de puesto**

Cuando el director de Recursos Humanos está informado sobre el puesto, se gestiona el permiso para iniciar el proceso de reclutamiento, esta es una solicitud de personal que se realiza para que lo aprueben y la secretaria pueda publicar el puesto vacante dentro de la institución con las funciones, características y requisitos que se deben de llenar de acuerdo al perfil requerido.

- **Entrevistas y aprobación**

Al finalizar con el reclutamiento, da inicio la selección en el cual, la persona que solicito el puesto es sometida a entrevistas y evaluaciones, dependiendo de lo que este requiera. Al realizar cada prueba el director de Recursos Humanos analiza y aprueba junto con el director de la Dirección para concluir con este proceso.

- **Inducción**

La persona que es seleccionada para el puesto y ya está dentro de la institución es presentado a la oficina donde laborará y se le imparte una inducción del puesto, indicando todas las funciones, tareas y los objetivos que debe de cumplir.

4.2.1.1. Medios de reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un proceso que se aplica para una plaza vacante e intenta ocuparse con una persona que esté dentro de la institución; a través de ascensos o ser reubicados de una Dirección a otra. El reclutador toma en cuenta los desempeños que la persona ha tenido en su puesto actual, los conocimientos, las habilidades actitudes y aptitudes que posee el colaborador que ya esté dentro de la institución.

- **Tabla de información**

En el reclutamiento interno solo se le informa a las personas que forman parte del grupo de trabajo, para que ellas puedan tener conocimiento de un puesto libre y quienes lo soliciten pueda enviar sus documento y aplicar. En el apéndice, se muestra una ilustración de un ejemplo del diseño del reclutamiento interno en una tabla de información.

- **Correo electrónico**

Los medios de comunicación, pueden utilizarse al momento de reclutar a las personas, uno de los más rápidos y eficientes en la actualidad es por vía correo electrónico, donde se le informa a todo el personal que hay un puesto libre al que pueden aplicar, si así lo desee. En el apéndice 6 se muestra la ilustración sobre el reclutamiento de un cargo en la organización por medio de correo electrónico.

Es importante tomar en cuenta que, para el reclutamiento interno, debe realizarse con un límite de tiempo, esto se establece con el fin de analizar la situación en el entorno y si se encuentra una persona dentro del mismo grupo de trabajo, de lo contrario se procede a un reclutamiento externo.

4.2.1.2. Cronograma reclutamiento interno

Cada etapa del proceso debe de realizarse con un tiempo determinado, para que no haya falta de cumplimiento de las actividades y funciones de la Municipalidad. Lo que se busca es ocupar la vacante con un candidato por medio de la dotación de personal. Si no se cumplen con los días establecidos, quienes son responsables de la vacante pueden recargarse de tareas y no cumplir de manera eficiente con su trabajo. En el diagrama de Gantt se presenta la coordinación de los días durante el reclutamiento. Por lo general, no se extiende más de tres semanas y así quien desee pueda enviar sus documentos.

Tabla 7. Diagrama de Gantt para el período del proceso

No.	Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 12	Día 13	Día 14	Día 15	Día 16
A	Comunicar del puesto vacante y gestionar															
1	Jefe de dpto. comunica a RRHH para gestionar reclutamiento															
2	Director de RRHH ordena a secretaria a publicar															
B	Inicio de reclutamiento interno															
1	Secretaria hace publicación del puesto															
2	Entrega formatos de solicitud															
3	Colaborador realizar solicitud															
C	Finalización de reclutamiento interno															

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Reclutamiento externo

Cuando el tiempo de reclutamiento interno finaliza, pueden haber dos decisiones finales, una es seguir con el proceso para un reclutamiento externo, dicho caso se daría cuando aún no se ha encontrado a la persona idónea y el siguiente sería finalizar el proceso de reclutamiento interno. La figura 27 muestra los pasos.

Figura 24. **Proceso de reclutamiento externo**



Fuente: elaboración propia.

- **Comunicación del reclutamiento externo**

Al momento de no ser encontrado un candidato para el puesto de manera interna y se niega la aprobación, se prosigue a comunicar a Recursos Humanos sobre el siguiente paso, que es el reclutamiento externo, que consiste en buscar personas fuera de la organización y llene los requisitos del puesto.

- **Gestión del proceso externo y publicación del puesto**

El director de Recursos Humanos es informado sobre la desaprobación del reclutamiento interno y procede a comunicar a la secretaria para que realice el anuncio del puesto de manera externa, este método permite que las personas que no son parte de la institución sean informadas de la plaza vacante y quienes se sientan capaces de llenar todo requisito puedan aplicar. Se promueve a que las personas puedan enviar su información, pero al momento de elegir solo podrán optar al proceso de selección cierto número de candidatos.

- **Entrevista y evaluación**

Cada persona seleccionada en el proceso de reclutamiento externo es llamada y se le realizan entrevistas para la selección de parte de Dirección de Recursos Humanos. Dependiendo del puesto, se le aplican las entrevistas y pruebas como se indican en la siguiente tabla 18. Toda prueba tiene que ser aprobada por el encargado de Dirección, así como por Recursos Humanos.

- **Inducción a la institución y al puesto**

El encargado de la Dirección y el de Recursos Humanos dan la inducción al nuevo empleado a la institución, informándole sobre los objetivos, misión, visión y presentándolo ante los demás colaboradores. Luego la persona recibe la inducción al puesto durante un tiempo de 3 días por un encargado, indicando todas las funciones, tareas y los objetivos que debe de cumplir.

4.2.2.1. Medios de reclutamiento externo actuales

- **Reclutamiento por internet**

El uso del internet ha revolucionado la manera en que las personas se comunican, transmiten información y también es una herramienta para buscar trabajo. El reclutamiento por medio de sitios web tiene ventajas, debido a que toda persona puede conectarse a través de un teléfono o computadora, la eficiencia en la que puede llegar la información a muchas personas en el entorno, el bajo costo que hay en una publicación en una página propia y su facilidad de publicar.

El internet es una herramienta eficiente que funciona de una manera rápida y permite llegar a una gran cantidad de personas. Este medio permite que los anuncios ahora sean más vistos, porque muchas personas están en contacto de las páginas web. La Municipalidad de San Juan Ermita cuenta con página principal y también con página de facebook, como se muestra en el apéndice 7 y 8. En estas paginas se puede hacer la publicación del reclutamiento externo, sobre un puesto que se desea llenar y toda persona que vea el anuncio de oportunidad laboral, pueda mandar su CV por correo electrónico, comunicarse o presentarse personalmente a las oficinas de la Municipalidad.

- **Sitios Web**

Los anuncios por sitios web también son una manera rápida de comunicar a las personas sobre la solicitud de un puesto de trabajo, esta técnica no tiene costo y existen sitios en internet donde se puede registrar la organización de manera gratuita. Estas páginas o aplicaciones, permiten describir el perfil del puesto al cual se necesita una persona y quien considere llenar los requisitos del puesto, pueda aplicar a el.

Entre los sitios gratuitos se encuentran, por ejemplo:

Tabla 8. **Aplicaciones y sitios web**

http://www.gt.computrabajo.com/
http://www.tecoloco.com/
http://www.transdoc.com/
http://www.unmejorempelo.com.gt/

Fuente: elaboración propia.

En este tipo de sitios, pueden publicar de cualquier puesto de trabajo que se necesite personal en la organización o también se pueden consultar hojas de vida de personas que esten buscando empleos, estos ya están registrados en la aplicación o en la página web. Todo anuncio que se realiza aparece de manera que permita describir información necesaria para los lectores.

4.2.2.2. Medios de reclutamiento externo tradicionales

- **Centros educativos**

Esta técnica es una de las que más ha tomado relevancia, porque existen universidades que cuentan con estudiantes de último año con cursos durante sus prácticas finales, como estudiantes con cierre de pensum disponibles para realizar su ejercicio profesional supervisado (EPS), también se da en la Universidad San Carlos de Guatemala “USAC” y el Centro Universitario de Oriente “CUNORI”.

En la Universidad de San Carlos de Guatemala, también hay un programa que consiste en un Ejercicio Profesional Supervisado Multidisciplinario con ayuda becaria para los estudiantes, asignándolos únicamente en municipalidades y comunidades que estén dentro del mismo programa. Se integran varias disciplinas de estudiantes profesionales en conjunto con las Unidades Académicas.

- **Anuncios en periódico**

Este es un medio básico al momento de realizar procesos de reclutamiento externo, tiene un costo a comparación de los anteriores que son gratuitos, pero sigue siendo más utilizado para los anuncios de oportunidades laborales, debido a que las personas confían en este por ser el más antiguo. Los costos de estos anuncios varían de tamaño, la cantidad y el lugar del espacio donde se ubica dentro del periódico. En el apéndice 12 se muestra una ilustración de este.

Para tener conocimiento de un costo en este medio, en febrero del 2019 se realizó una cotización:

Tabla 9. Módulos para publicación en diario

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 4 módulos por 4 módulos; aproximadamente Q 2,800.00• 3 módulos por 4 módulos; aproximadamente Q 2,100.00• 4 módulos por 8 módulos; aproximadamente Q 5,560.00 |
|---|

Fuente: nuestro diario.

El costo del anuncio, dependerá de la institución, empresa u organización. En todo anuncio publicitario es necesario tomar en cuenta que lo importante es atraer la atención de las personas, para que puedan aplicar a la oportunidad laboral ofrecida. Por tanto, se toma en cuenta la técnica AIDA que contiene cuatro características:

- A = llamar la atención por medio de su tamaño y claridad gráfica.
- I = interés, indicar el propósito del puesto para el lector.
- D = crear deseo, indicando los beneficios del puesto.
- A = generar acción, esto impulsa que la persona se postule.

- **Tablas de información**

Colocar anuncios en tablas de información, es una de las maneras más sencillas en los reclutamientos. Consiste en hacer papeles con descripción del perfil de puesto que se requiere ocupar, nombre de la institución y a donde se pueden dirigir o enviar su CV. En el apéndice 13 se muestra una ilustración que se puede realizar con este medio de información para la Municipalidad.

4.2.2.3. Cronograma de reclutamiento externo

Cada proceso requiere de un tiempo límite para que pueda cumplirse con eficiencia, así como se especificó anteriormente en el cronograma de reclutamiento interno, porque es necesario establecer un mínimo de 15 días y que esto no se realice atendiendo favores políticos. En el diagrama de Gantt se ilustra la duración en la cual puede realizarse el reclutamiento externo.

Tabla 10. **Diagrama Gantt del proceso de reclutamiento externo**

No.	Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 12	Día 12	Día 13	Día 14	Día 15
1	Revisión de solicitud															
2	Revisión de documentos															
3	Realizar entrevista de preselección															
4	Realizar entrevista															
5	Prueba de conocimiento															
6	Prueba psicométrica															
7	Comunicar ha seleccionado															

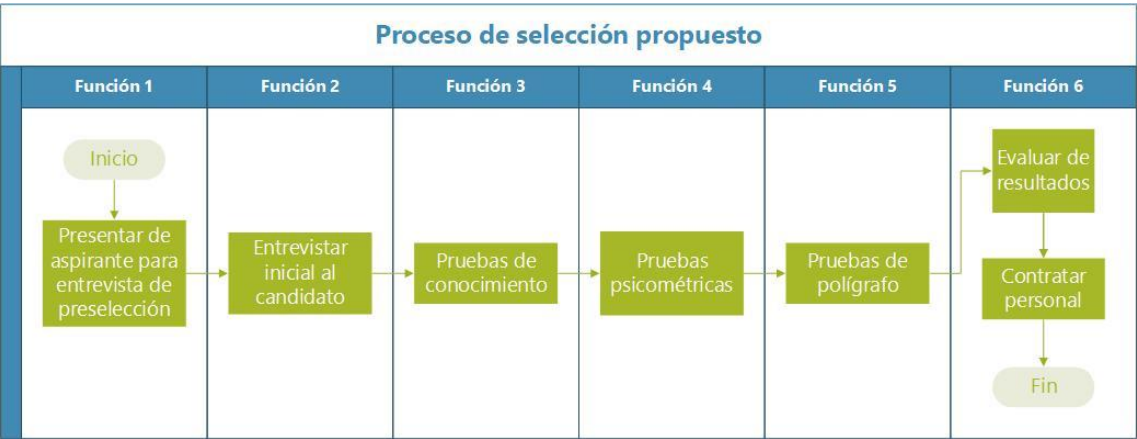
Fuente: elaboración propia.

4.3. Selección

Al culminar el proceso de reclutamiento, se prosigue con el análisis de cada CV, la información que requiere de parámetros de referencia al tomar la decisión de seleccionar a la persona idónea. Al comparar los datos con el perfil del puesto, se elige quien cuente con más características deseadas.

El proceso de selección es desarrollado por el director de Recursos Humanos o la persona indicada para esta función y el director en la Dirección del puesto solicitado. A continuación, se presenta una tabla ejemplificada con los pasos a realizar.

Figura 25. Proceso de selección propuesto



Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Metodología para la aplicación del proceso

- **Preselección de candidatos**

La preselección consiste en filtrar a las personas que hayan solicitado la vacante. Se toma la información de cada uno de los postulados para ser evaluados con el perfil del puesto y quien esté encargado de este proceso, elegirá a los mejores, mediante los parámetros de evaluación. La cantidad de personas atraídas dependerá de la plaza vacante que se desea llenar y los requisitos. Algunos puestos no requieren de las mismas evaluaciones por su nivel académico, como son los operativos de campo. Se presenta en la tabla 18 los niveles requeridos y las entrevistas a realizar.

Tabla 11. **Niveles educativos**

Puestos	Nivel educativo	Tipos de entrevista
Profesional directivo	Nivel licenciatura o más alto	Todas
Profesional administrativo	Nivel diversificado o más alto	Entrevista preselección, entrevista inicial, prueba de conocimiento y prueba psicométrica
Operativo de campo	Básico	Entrevista inicial

Fuente: elaboración propia.

Para dar seguimiento al proceso de selección, después de evaluar cada CV de las personas que llenaron la solicitud y tomar en cuenta a los candidatos que llenan la mayoría de los requisitos en el perfil del puesto según sea el caso, se les hace un llamado a las que finalizan el proceso para informarles que pueden pasar a las siguientes entrevistas y evaluaciones. Estas dependerán del tipo de puesto al que están aplicando.

Con la persona encargada de Recursos Humanos, se realizó un formato de guía para la entrevista de preselección a los candidatos. Contiene preguntas básicas que el entrevistador puede utilizar con la persona que se postula al puesto de trabajo.

Tabla 12. **Guía de entrevista de preselección**

Entrevista estructurada para la preselección a candidatos (as)			
Instrucción: se presenta una serie de preguntas para el solicitante, califique de acuerdo al criterio del puesto cada pregunta.			
NOMBRE COMPLETO		PUESTO AL QUE APLICA	TELÉFONO
FECHA			
No.	Pregunta	Respuesta	
0	¿Sabe leer y escribir?	Satisfactorio	Insatisfactorio
1	¿Aún sigue interesado en participar en el proceso de selección?	Satisfactorio	Insatisfactorio
2	¿Está en algún otro proceso de selección?		
3	¿Qué interés tiene usted por el puesto vacante?	Satisfactorio	Insatisfactorio
4	¿Tiene disponibilidad en el horario de 8:00 am a 4:00 pm?	Satisfactorio	Insatisfactorio
5	¿Cuál es su nivel de estudio?	Satisfactorio	Insatisfactorio
6	¿Tiene disponibilidad de empezar a laborar inmediatamente o tiene algún otro trabajo?	Satisfactorio	Insatisfactorio
7	Ha tenido experiencia en el puesto requerido: • • •	Satisfactorio	Insatisfactorio
8	Tiene habilidades en el puesto requerido: • • •	Satisfactorio	Insatisfactorio
9	¿Cuáles son sus fortalezas?	Satisfactorio	Insatisfactorio
10	¿Cuáles son sus debilidades?	Satisfactorio	Insatisfactorio
Total			
Autorización y firmas de responsables			
Firma de Recursos Humanos _____			
Firma de director de oficina _____			

Fuente: elaboración propia.

- **Confirmación de datos**

Toda información de cada persona que ya es colaborador o se postula al puesto, debe verificarse. Es importante que los datos de la persona presentados a la institución sean verídicos, así mismo también se verifica la información de la persona que ya está laborando en la Municipalidad, como: el tiempo de servicio, su nivel académico, los antecedentes penales y policíacos. El siguiente formato presenta una guía para este proceso de información que ayudará a ingresar datos de los candidatos en la preselección.

Tabla 13. **Verificación de información**

Verificación de información		RECURSOS HUMANOS
DATOS GENERALES:		
NOMBRE COMPLETO	PUESTO SOLICITADO	FECHA
INFORMACIÓN A VALIDAR		
1	Nivel académico actual:	
2	Lugar donde trabaja:	
3	Identificación personal:	
Autorización y firmas de responsables Firma de Recursos Humanos _____ Firma de director de Dirección _____		

Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Proceso para la selección

- **Preparar el ambiente**

Para el proceso de selección, se toman en cuenta ciertos aspectos de la persona que contratará y quién será contratado, como: el ambiente psicológico que influye en una entrevista y el entorno en que se realiza debe ser el indicado para poder obtener la información adecuada del emisor.

El entrevistador debe crear un ambiente agradable y cordial para el candidato, evitar largos tiempos de espera a su entrevista y cualquier tensión, un saludo cordial, adecuado a la ocasión, puede ser la pauta a un buen ambiente. También es necesario tomar en cuenta que el entrevistador debe de conocer los requisitos necesarios que debe de cubrir el cargo como las características que el candidato debe de poseer y para obtener esta información, se utiliza una guía de entrevista.

- **Desarrollo de la entrevista**

El intercambio de información que se realiza durante la entrevista es el resultado de las preguntas que han sido anticipadamente preparadas por el evaluador. Se recomienda hacer entrevistas mixtas, es decir que ambas partes puedan formular preguntas, para evitar las pausas y la tensión durante el tiempo del proceso, obteniendo con esto los mejores resultados.

- **Cierre de la entrevista**

Habiendo culminado el tiempo de la entrevista y recopilado la información del candidato, corresponde al entrevistador la finalización, con cuidado y un trato amable hacia la persona para evitar cierres precipitados o violentos.

4.3.4. Evaluación del candidato

Para desarrollar la entrevista, el que este encargado de realizar el proceso requiere del apoyo de la solicitud de empleo o del curriculum vitae de la persona según se presente. Este documento contiene información sobre el candidato, donde se puede identificar si cumple con las características del perfil del puesto, así también sirve como guía y referencia para la entrevista y la evaluación en los resultados.

Se presentan los formatos guía que constan de preguntas para que el evaluador las realice al candidato. Cada entrevista y prueba depende del tipo de puesto al que se esté requiriendo el personal, todas deben de pasar por un proceso de selección, aunque no toda persona requiere el mismo proceso, porque hay puestos que solo requieren de algunas características básicas, mientras que otros puestos más altos en jerarquía, necesitan un proceso más completo.

4.3.4.1. Entrevista al candidato

Las siguientes tablas muestran las guías de entrevistas para los candidatos, que el director debe de realizar y pueda encontrar la persona idónea al puesto.

Tabla 14. **Guía de entrevista inicial para los candidatos**

Guía de entrevista estructurada para los candidatos(as)			
NOMBRE COMPLETO		PUESTO AL QUE APLICA	TELÉFONO
			FECHA
FASE I Empezar con un saludo, estableciendo una conversación formal y hacer una introducción de la institución y también explicar brevemente en que consiste el puesto, sus funciones y actividades.			
No.	Pregunta		
Nivel académico			
1	¿Estudia actualmente? ¿Qué estudia? ¿En qué horarios?		
2	¿Qué materias le gustan o gustaron más?		
3	¿Cuáles han sido sus principales logros?		
4	¿Ha asistido a capacitaciones, congresos o seminarios? ¿De qué tipo y a cuáles?		
5	¿Por qué decidió estudiar esa carrera?		
Habilidades y destrezas			
6	¿Qué programas de computación puede manejar?		
7	¿Qué equipos de oficina ha utilizado?		
8	¿Ha tenido personal a su cargo? ¿Cuántas personas?		
9	¿Qué desafíos ha enfrentado y cómo los ha resuelto?		
10	¿Sabe trabajar en equipo?		

Continuación

Guía de entrevista estructurada para los candidatos(as)	
Experiencia laboral	
10	¿Está laborando actualmente? Sí; ¿Por qué está aplicando al puesto de trabajo? No; ¿Por qué está desempleado?
11	¿Cuál ha sido el último cargo que desempeño? ¿Cuáles eran sus funciones?
12	¿Cuál fue el mayor reto que enfrentó?
13	¿Cómo consiguió su último puesto?
14	¿Cómo ha sido su relación laboral con sus anteriores compañeros de trabajo?
15	¿Ha tenido algún problema laboral con alguna persona? ¿Cómo responde a las actitudes de sus compañeros?
16	¿Qué experiencias positivas y negativas ha tenido en sus anteriores trabajos?
17	¿Qué tipo de referencias cree usted que recibiríamos de sus antiguos trabajos y jefes?
18	¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?
19	¿Por qué considera que los deberíamos de contratar?
20	¿Cuáles son sus debilidades como trabajador?
21	¿Por qué le interesa laborar en nuestra institución?
22	¿Qué conocimiento tiene de nuestra institución?
Cierre la entrevista agradeciendo el tiempo proporcionado e indicado que se le llamara para informarle que seguirá en el proceso.	

Continuación

Guía de entrevista estructurada para los candidatos(as)			
FASE II Evaluación del candidato. Marque con una X la calificación dada a la persona.			
Aspectos generales	Excelente 2 pts.	Bueno 1pt	Malo 0
Presentación personal (aseo y vestuario)			
Puntualidad			
Sociabilidad			
Actitud			
Seguridad al expresarse			
Lenguaje corporal			
Manejo de términos específicos de su área de trabajo			
Posee nivel académico requerido			
Posee habilidades requeridas			
Posee los conocimientos requeridos			
Interés en el puesto			
Total			
Observaciones:			
Toma de decisión Continúa en el proceso ____ Apto para otro cargo ____ ¿Cuál? _____ ¿Por qué? _____ Firma de Recursos Humanos _____ Firma de director de oficina _____			

Fuente: elaboración propia.

4.3.4.2. Pruebas estructuradas para cada Dirección

La prueba de conocimiento tiene como fin comprender las habilidades y aptitudes que la persona tiene que poseer en el puesto de trabajo. Cada examen de conocimiento dependerá del área. Estas pueden ser modificables por el director de la oficina, quien tiene entendimiento de las características que una persona debe de poseer para las actividades, estas también dependerán de la actualización del Manual de Puestos y Funciones. Al realizar estas pruebas se tomó en cuenta la encuesta de DNC en el capítulo 3 del diagnóstico.

Las áreas se dividieron como: financiera, planificación de proyectos, legal, secretaría y el área de campo y servicios, de acuerdo a la similitud de los puestos, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 15. **Área y Direcciones para pruebas de conocimiento**

Área	Direcciones
Recursos Humanos	Recursos Humanos
Financiera	Dirección Financiera
Planificación de proyectos	Dirección Municipal de Planificación
Legal	Juzgado Municipal
Secretaría	Secretaría Municipal, Unidad de Acceso a la Información,
Campo y servicios	OMSAN, UGAM, UDEM, Dirección Municipal de la Mujer, Servicios Públicos y Servicios Municipales

Fuente: elaboración propia.

Se presentan las pruebas para cada área tomando en cuenta el conocimiento, habilidad y actitud.

Tabla 16. Prueba para área de Recursos Humanos

Guía de prueba estructurada para cada Dirección					
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					
NOMBRE COMPLETO		PUESTO AL QUE APLICA		TELÉFONO	FECHA
Instrucción: Responda de acuerdo a su criterio.					
Conocimiento		(4) Excelente	(3) Bueno	(2) Medio	(1) Bajo
1	Conoce sobre planillas para reclutamiento y selección				
2	Tiene conocimiento en impartir inducción				
3	Actualmente ha recibiendo capacitaciones sobre el puesto				
4	Tiene conocimiento en el desarrollo de programas y capacitaciones para los diferentes puestos de trabajo				
5	Conoce las leyes de contratación de personal				
6	Sabe utilizar programas de cómputo				
7	Puede utilizar programas de office				
Habilidades					
8	Tiene capacidad de analizar y procesar información y datos de su área				
9	Cuenta con las herramientas básicas para sus funciones				
10	Busca soluciones a los problemas que puedan presentarse en su área de trabajo				
11	Sabe desarrollar las funciones del puesto				
12	Tiene la habilidad de trabajar en armonía con sus compañeros de trabajo				
13	Posee la habilidad de tomar liderazgo e iniciativa				
14	Se estresa al momento de trabajar bajo presión				
Actitudes					
15	Le gustaría formar parte de la institución				
16	Puede trabajar sin presentar actitudes negativas				
18	Tiene buena relación social con otras personas				
19	Puede colaborar de manera positiva				
20	Ha perdido su buena actitud al realizar sus funciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Prueba para área financiera

Guía de prueba estructurada para cada Dirección					
ÁREA FINANCIERA					
NOMBRE COMPLETO		PUESTO AL QUE APLICA		TELÉFONO	FECHA
Instrucción: Responda de acuerdo a su criterio.					
Conocimiento		(4) Excelente	(3) Bueno	(2) Medio	(1) Bajo
1	Sabe utilizar programas de cómputo				
2	Puede utilizar programas de Office				
3	Manejo de control de fondos rotativos y caja chica				
4	Experiencia en manejo de compra y pago				
5	Tiene conocimiento en estados financieros				
6	Tiene conocimiento del manejo digital de GuateCompras				
7	Tiene experiencia en puestos similares				
Habilidades					
8	Tiene capacidad de analizar y procesar información y datos de su área				
9	Cuenta con las herramientas básicas para sus funciones				
10	Busca soluciones a los problemas que puedan presentarse en su área de trabajo				
11	Sabe desarrollar las funciones del puesto				
12	Tiene la habilidad de trabajar en armonía con sus compañeros de trabajo				
13	Posee la habilidad de tomar liderazgo e iniciativa				
14	Se estresa al momento de trabajar bajo presión				
Actitudes					
15	Le gustaría formar parte de la institución				
16	Puede trabajar sin presentar actitudes negativas				
17	Desea comenzar de manera precisa a trabajar				
18	Tiene buena relación social con otras personas				
19	Puede colaborar de manera positiva				
20	Ha perdido su buena actitud al realizar sus funciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Prueba para área legal

Guía de prueba estructurada para cada Dirección					
ÁREA LEGAL					
NOMBRE COMPLETO		PUESTO AL QUE APLICA		TELÉFONO	FECHA
Instrucción: Responda de acuerdo a su criterio.					
Conocimiento		(4) Excelente	(3) Bueno	(2) Medio	(1) Bajo
1	Tiene conocimientos de asuntos legales				
2	Tiene experiencia en puestos similares				
3	Tiene conocimiento de contratos				
4	Tiene experiencia en demandas laborales				
5	Conoce las leyes para trabajar en esta institución				
6	Sabe utilizar programas de cómputo				
7	Estudio la carrera de Derecho				
Habilidades					
8	Tiene capacidad de analizar y procesar información y datos de su área				
9	Cuenta con las herramientas básicas para sus funciones				
10	Busca soluciones a los problemas que puedan presentarse en su área de trabajo				
11	Sabe desarrollar las funciones del puesto				
12	Tiene la habilidad de trabajar en armonía con sus compañeros de trabajo				
13	Posee la habilidad de tomar liderazgo e iniciativa				
14	Se estresa al momento de trabajar bajo presión				
Actitudes					
15	Le gustaría formar parte de la institución				
16	Puede trabajar sin presentar actitudes negativas				
17	Desea comenzar de manera pronta a trabajar				
18	Tiene buena relación social con otras personas				
19	Puede colaborar de manera positiva				
20	Ha perdido su buena actitud al realizar sus funciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Prueba para área de planificación de proyectos

Guía de prueba estructurada para cada Dirección					
ÁREA DE PLANIFICACION DE PROYECTOS					
NOMBRE COMPLETO		PUESTO AL QUE APLICA		TELÉFONO	FECHA
Instrucción: Responda de acuerdo a su criterio.					
Conocimiento		(4) Excelente	(3) Bueno	(2) Medio	(1) Bajo
1	Tiene conocimientos en formación de proyectos				
2	Ha utilizado los programas de SIG, AutoCAD, QSIG y ARSGIS				
3	Tiene conocimiento en la elaboración de presupuesto de proyectos				
4	Ha manejado equipo topográfico				
5	Sabe utilizar programas de cómputo				
6	Puede utilizar programas de office				
7	Estudio Ingeniería Civil				
Habilidades					
8	Tiene capacidad de analizar y procesar información y datos de su área				
9	Cuenta con las herramientas básicas para sus funciones				
10	Busca soluciones a los problemas que puedan presentarse en su área de trabajo				
11	Sabe desarrollar las funciones del puesto				
12	Tiene la habilidad de trabajar en armonía con sus compañeros de trabajo				
13	Posee la habilidad de tomar liderazgo e iniciativa				
14	Se estresa al momento de trabajar bajo presión				
Actitudes					
15	Le gustaría formar parte de la institución				
16	Puede trabajar sin presentar actitudes negativas				
17	Desea comenzar de manera pronta a trabajar				
18	Tiene buena relación social con otras personas				
19	Puede colaborar de manera positiva				
20	Ha perdido su buena actitud al realizar sus funciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. **Prueba para área de secretaria**

Guía de prueba estructurada para cada Dirección					
ÁREA DE SECRETARIA					
NOMBRE COMPLETO		PUESTO AL QUE APLICA		TELÉFONO	FECHA
Instrucción: Responda de acuerdo a su criterio.					
Conocimiento		(4) Excelente	(3) Bueno	(2) Medio	(1) Bajo
1	Sabe utilizar programas de cómputo				
2	Puede utilizar programas de office				
3	Conocimiento en redacción de informes				
4	Tiene experiencia en puestos similares				
5	Cómo es su trato en atención al cliente				
6	Tiene un nivel académico acorde al puesto				
7	Tiene experiencia en recepción de informes				
Habilidades					
8	Tiene capacidad de analizar y procesar información y datos de su área				
9	Cuenta con las herramientas básicas para sus funciones				
10	Busca soluciones a los problemas que puedan presentarse en su área de trabajo				
11	Sabe desarrollar las funciones del puesto				
12	Tiene la habilidad de trabajar en armonía con sus compañeros de trabajo				
13	Posee la habilidad de tomar liderazgo e iniciativa				
14	Se estresa al momento de trabajar bajo presión				
Actitudes					
15	Le gustaría formar parte de la institución				
16	Puede trabajar sin presentar actitudes negativas				
17	Desea comenzar de manera pronta a trabajar				
18	Tiene buena relación social con otras personas				
19	Puede colaborar de manera positiva				
20	Ha perdido su buena actitud al realizar sus funciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Prueba para área de campo

Guía de prueba estructurada para cada Dirección					
ÁREA DE CAMPO Y SERVICIOS					
NOMBRE COMPLETO		PUESTO AL QUE APLICA		TELÉFONO	FECHA
Instrucción: Responda de acuerdo a su criterio.					
Conocimiento		(4) Excelente	(3) Bueno	(2) Medio	(1) Bajo
1	Tiene experiencia en puestos similares				
2	Cómo califica su conocimiento en el área de trabajo				
3	Se le dificulta la elaboración de las actividades en el puesto				
4	Requiere de capacitación				
5	Termino su nivel escolar en primaria				
6	Terminó su nivel escolar en básico				
7	Terminó su nivel escolar en diversificado				
Habilidades					
8	Tiene capacidad de analizar y procesar información y datos de su área				
9	Cuenta con las herramientas básicas para sus funciones				
10	Busca soluciones a los problemas que puedan presentarse en su área de trabajo				
11	Sabe desarrollar las funciones del puesto				
12	Tiene la habilidad de trabajar en armonía con sus compañeros de trabajo				
13	Posee la habilidad de tomar liderazgo e iniciativa				
14	Se estresa al momento de trabajar bajo presión				
Actitudes					
15	Le gustaría formar parte de la institución				
16	Puede trabajar sin presentar actitudes negativas				
17	Desea comenzar de manera pronta a trabajar				
18	Tiene buena relación social con otras personas				
19	Puede colaborar de manera positiva				
20	Ha perdido su buena actitud al realizar sus funciones				

Fuente elaboración propia.

4.3.4.3. Pruebas psicométricas

La prueba psicométrica tiene como finalidad la selección a un candidato que tenga los mejores resultados, que llene los requisitos del perfil enfocado a su personalidad, inteligencia o en habilidades específicas que se requiera y esta persona posee.

Aunque el reclutamiento se realice de manera interna y en ese mismo proceso, la persona llene los requisitos del perfil y se conozca por trabajar en la institución, es recomendable que realice todo tipo de prueba, así como el test psicométrico, porque generalmente los procesos son para promociones de ascenso o un nivel diferente al puesto en el que actualmente se encuentra.

Las pruebas psicométricas ayudan en el proceso de selección para evaluar a la persona, pueden modificarse en su enfoque de acuerdo a la actualización de información en nuestro entorno. Sus divisiones están dirigidas a la amplitud, dominio de los conocimientos y la lógica, la comprensión verbal e información, las pruebas aritméticas, entre muchos otros aspectos. Se muestra una guía que puede ser utilizada como prueba psicométrica.

Tabla 22. **Guía de prueba psicométricas**

Guía de prueba conocimiento y psicométricas				
NOMBRE COMPLETO		PUESTO AL QUE APLICA	TELÉFONO	FECHA
Responda las preguntas				
1	Sinónimo ¿Cuál de las palabras es más cercana a “tranquilizador”? Compasivo Reconfortante explicativo			
2	Serie numérica ¿Qué número sigue por lógica esta serie? 6 6 9 6 14 ... 6 17 19 21			
3	Serie de figuras ¿Cuál de las siguientes imágenes debe ir por lógica en el signo de interrogación?	    		
	  			
4	Cálculo ¿Cuál de las siguientes respuestas es la correcta al problema? Tomás tiene un nuevo juego de palos de golf. Con el palo 8, la pelota recorre una distancia media de 100 m. con el palo 7, recorre 108 m. con el palo 6, recorre una distancia de 114 m. ¿Qué distancia recorre con el palo 5? 122m 120m 118m 116m			
5	Antónimo ¿Cuál de las siguientes palabras muestra lo contrario a la palabra “duro”? Fuerte débil masculino			
6	Analogía Agua es a tubería lo que ... es a cable: Alambre electricidad calor gas			
7	Significado de una palabra ¿Qué palabra significa “expresión de inconformidad”? Injusticia queja fútil pecado discordia			
8	Responsabilidad Dedico tiempo fuera del horario laboral a mejorar mi trabajo Nunca Rara vez A veces A menudo Siempre			
9	Liderazgo ¿He liderado grupos? Nunca Rara vez A veces A menudo Siempre			
10	Motivación Soy poco competitivo Nunca Rara vez A veces A menudo Siempre			

Fuente: elaboración propia.

- **Resultados de conocimiento y psicométricos**

Los siguientes enunciados, muestran las respuestas correctas de la prueba vista anteriormente.

1. la respuesta es "reconfortante". Da a conocer el conocimiento básico sobre palabra similares.
2. La respuesta correcta es 19. Cada vez se suma 5 al número, mientras que los 6 intermedios permanecen constantes. La segunda imagen desde la izquierda es la respuesta correcta.
3. El número de corazones aumenta hasta 3 y luego se reduce a 1. El número de signos más se reduce a 0. El número de estrellas aumenta hasta 4 y luego se reduce a 3.
4. La respuesta correcta es 118 metros. Con cada palo de número inferior la pelota recorre una distancia mayor determinada por la diferencia entre los dos palos anteriores menos 2 metros (114-108 es 6 y 6-2 es igual a 4 metros. 4 más 114 es 118).
5. La dureza no tiene nada que ver con que una persona sea estirada o no. Masculino podría significar lo mismo que duro. Éste es un ejemplo de pregunta en la que la respuesta no está inmediatamente clara. La mejor forma de enfrentarse a este tipo de preguntas es tachar las respuestas menos probables.
6. La respuesta correcta es "electricidad". El agua fluye por las tuberías. La electricidad se conduce por los cables.

7. La respuesta correcta es "queja". Una queja no tiene que ser justa, pecaminosa o fútil. De una discordia puede producirse una expresión de disconformidad, pero puede tener otras causas
8. Responsabilidad: asunción de autoría de las propias acciones y sus consecuencias.
9. Liderazgo: habilidades para gestión de grupo e interés y ejercer la posición de líder.
10. Motivación: orientación al éxito en los objetivos, orientación profesional al grupo de trabajo

4.3.4.4. Prueba del polígrafo

Estas pruebas no detectan las mentiras o verdades de la persona, pero sí reconoce cambios en su cuerpo de manera fisiológica, como su presión arterial y su respiración, de esta manera responden a reacciones. Existen diferentes tipos y se puede realizar con el fin de analizarla, pero se requiere generalmente cuando es un puesto con un cargo que tiene mucha responsabilidad, como en el caso de finanzas o todo lo que incluya dinero de por medio. Con esto se busca que el candidato tenga las cualidades necesarias para el puesto.

Las pruebas de polígrafo pueden variar y dependerá del responsable cual requiera hacer como es la común CQT (pruebas de preguntas de control) este cuestionario puede tener solo respuestas de si o no. DLT (pruebas de mentira directa) son preguntas que se realizan para que el examinador mida las respuestas y reacciones fisiológicas por medio de la mentira.

Tabla 23. Preguntas de polígrafo

No.	Pregunta
1	¿Alguna vez ha mentido?
2	¿Alguna vez ha robado?
3	¿Ha mentido en las pruebas realizadas anteriormente?
4	¿Oculta alguna información de antecedentes en el proceso de selección?
5	¿Consumen bebidas alcohólicas o alguna sustancia estupefaciente?

Fuente: elaboración propia.

Estas se pueden realizar con fin de elegir con más precisión a la persona que formará parte del grupo de trabajo y puede realizarse por personas externas, se realizó una investigación en marzo 2019 del costo general de esta prueba en la ciudad de Guatemala y es de Q350.00

4.3.5. Evaluación de resultados

Al culminar las actividades del proceso de selección y rectificando que los participantes hayan pasado por toda evaluación, prueba de entrevista, pruebas psicométricas, evaluación de desempeño y conocimiento, se determina quien de los candidatos cumple con todas las características del perfil del puesto para el que se solicita personal o en su caso determinar quién es el candidato que más se aproxima al perfil deseado. La persona responsable en el proceso, como el director de la oficina o el de Recursos Humanos deben ser los responsables del respectivo análisis en cada persona.

En la siguiente tabla se muestra una tabla de evaluación individual para las personas seleccionadas en el proceso de reclutamiento.

Tabla 24. Evaluacion individual

Calificación de los siguientes enunciados:						
(3) Claramente fuerte (2) A nivel (1) Necesidad de desarrollo						
Competencias	Preselección	Entrevista	Prueba de conocimiento	Prueba psicométrica	Polígrafo	
Iniciales del asesor						
Habilidades de pensamiento						
Pensamiento imaginativo						
Perspectiva a problemas						
Administración estratégica						
Planeación estratégica						
Ejecución administrativa						
Liderazgo						
Desarrollo y atracción de talento						
Delegar						
Versatilidad de liderazgo						
Habilidades interpersonales						
Construir y mantener relaciones						
Motivación						
Confianza madura						
Adaptabilidad						
TOTAL						
	Habilidades de pensamiento	Administración estratégica	Liderazgo	Habilidades interpersonales	Motivación	TOTAL
Candidato A						
Candidato B						
Candidato C						

Fuente: elaboración propia.

4.3.6. Contratación de personal

La Municipalidad cuenta con un sistema de expedientes de cada persona que labora en ella. Según el Código de Trabajo (s.f.) en el artículo 29. “indica que el contrato escrito debe contener: nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de contratos, entre otros aspectos” (p. 16). En los anexos 1, 2, 3 y 4 se muestra un contrato de la Municipalidad de San Juan Ermita bajo el artículo 17 del Código de Trabajo. Los expedientes se actualizan cada inicio de año con los papeles necesarios que se requieren para cada puesto. Aunque los expedientes no contienen ninguna prueba respecto al proceso de selección. Se muestra la lista de documentos necesarios para completar el expediente de una persona que laborara dentro de la Municipalidad de San Juan Ermita.

Tabla 25. Documentos de expediente

No.	Documento
1	Curriculum vitae
2	Contrato de trabajo
3	Prueba de conocimientos
4	Prueba psicométrica
5	Hoja de evaluación de desempeño
6	Resultados de pruebas de conocimiento
7	Resultados de pruebas psicométricas
8	Fotocopia de DPI
9	Fotocopia de cartas laborales
10	Antecedentes penales y policíacos
11	RTU
12	Fotocopia de diplomas o título académico
13	Diplomas de capacitaciones o cursos extracurriculares

Fuente: elaboración propia.

- **Personal Contratado en la Institución**

El personal que labora en la Municipalidad, se encuentra contratado bajo diferentes renglones presupuestarios de conformidad a la nomenclatura estatal y la asignación de recursos para cubrir los gastos en concepto de personal.

Tabla 26. **Región de contratos**

Reglón	Descripción
011	Es el personal que ocupa puestos fijos o permanentes en el sector público, comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.
022	Este subgrupo comprende las erogaciones, por concepto de retribuciones al puesto, es el personal que ocupa plazas temporales en el sector público, para trabajos especiales y transitorios, comprende el pago de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios, obras, construcciones de carácter temporal, cuyos vigencia de los contratos no deben sobrepasara el período que dura el servicio, proyecto u obra; y cuando estos abarquen más de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse para el nuevo ejercicio.
029	En este renglón se incluyen los honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad ejecutora del Estado, y que podrán ser dotados de enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en períodos que no excedan un ejercicio fiscal

Fuente: elaboración propia.

- **Cronograma de proceso de selección**

Cada etapa requiere de un tiempo límite, porque es importante tomar en cuenta que un puesto, por sus mismas actividades no puede estar libre perjudicando a otros trabajadores por el sobre cargo de tareas.

Tabla 27. **Cronograma de proceso de selección**

No.	Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 12	Día 13
1	Presentación y preentrevista del aspirante												
2	Entrevista inicial al candidato												
3	Pruebas de conocimiento												
4	Pruebas psicométricas												
5	Pruebas de polígrafo												
6	Evaluación de resultados												
7	Contratación de personal												

Fuente: elaboración propia.

4.4. Presupuesto de propuesta

En el presupuesto de la propuesta, se toma en cuenta cada uno de los costos que tendrían los medios en los procesos de reclutamiento y selección e inducción, tomando en cuenta el costo que se tendría en material para utilizar. Se muestra en la siguiente la tabla, donde se indica cada una de las etapas y también una tabla con los proyectos que se realizaron de parte de la Dirección de Recursos Humanos con una proyección en su costo.

Tabla 28. Presupuesto de la propuesta

Costo estimado de la propuesta			
Descripción	Cantidad	Costo (Q)	Total (Q)
Proceso de reclutamiento			
Impresión de formato de solicitud para puesto	20	0.25	5.00
Diseño de anuncio para reclutamiento	1	50.00	50.00
Anuncio impreso por afiches	300	0.25	75.00
Anuncio por periódico	1	2,800.00	2,800.00
Proceso de selección			
Impresión de formatos de entrevista	12	0.25	3.00
Impresión de formato de identificación	3	0.25	0.75
Impresión de formato de papelería	1	0.25	0.25
Proceso de inducción			
Manual de inducción	1	50.00	50.00
Manual de puestos y funciones	1	200.00	200.00
Impresión de indicación de uniformes	1	5.00	5.00
Impresión de evaluación de desempeño	1	0.25	0.25
TOTAL			3,189.25

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. **Proyectos**

No	Nombre del Proyecto durante el Ejercicio Profesional Supervisado	Usuarios directos	Usuarios indirectos	Aporte económico técnico al proyecto
1	Proyecto 1. Actualización de Manual de Puesto y Funciones	1	105	Q 10,500.00
2	Proyecto 2. Diseño de términos de referencia	1	105	Q 6,000.00
3	Proyecto 3. Diseño de organigrama general y de cada Dirección	1	105	Q 4,000.00
Totales				Q 20,500.00

Fuente: elaboración propia.

4.5. Relación beneficio/costo de propuesta

Como resultado del desarrollo del informe y la propuesta para la Municipalidad en función de la Dirección de Recursos Humanos, se realizó la operación beneficio/costo, donde el beneficio es de Q 23,689.25 y el costo por honorarios es de Q 15,000, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 30. **Relación beneficio-costo**

$$\frac{b}{c} = \frac{\text{Costo de propuesta} + \text{Costo de proyecto}}{\text{costo}}$$

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31. **Relación beneficio-costo**

$$Q \frac{20,500 + Q 3,189.25}{15,000} = \frac{Q 23,689.25}{Q 15,000} = 1.57 \text{ b/c}$$

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 38, el aporte del informe por cada proyecto realizado y la propuesta para la Municipalidad de San Juan Ermita da como resultado en la relación beneficio costo Q 1.57, definiendo que, por cada quetzal, la Municipalidad cuenta con un quetzal con cincuenta y siete centavos. Dado que el beneficio-costo es mayor que 0, el proyecto se considera aceptable a realizar, por la misma razón, que por cada quetzal se contribuye un porcentaje de beneficio en su costo.

5. INDUCCIÓN Y DESARROLLO

Para que una persona conozca su entorno y todas las actividades que se realizan en la organización, necesita una eficiente inducción para adaptarse con facilidad a sus labores, pueda familiarizarse con el ambiente de trabajo y sus funciones en el puesto. El desenvolvimiento de este proceso consiste en dar una exposición breve sobre lo que debe conocer de la organización, como: ¿quiénes son?, ¿cuál es su misión, visión, objetivos y valores?, también se realiza una presentación con el personal, que consiste en una bienvenida al nuevo colaborador, así mismo, se da a conocer su puesto, informando sobre las funciones y responsabilidades que este tendrá.

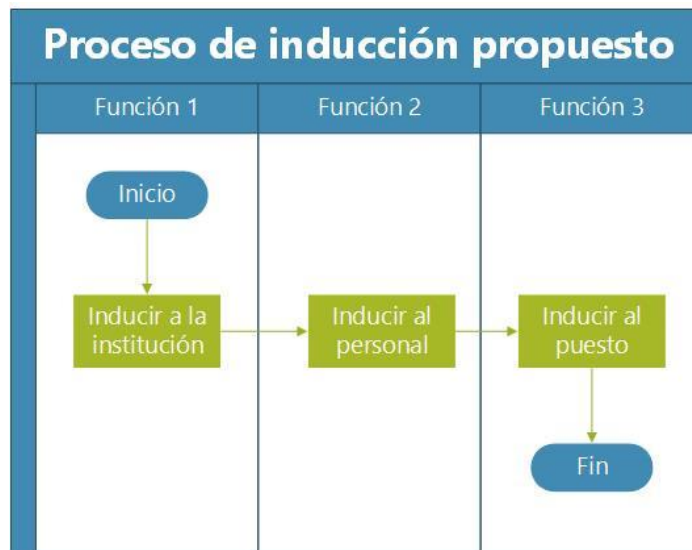
De acuerdo con el diagnóstico realizado en el capítulo 3, se determinó que la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad no cuenta con un plan de inducción para brindar conocimiento de la organización y el cargo de trabajo al nuevo colaborador en el puesto. El ingreso de nuevo personal, luego del reclutamiento y selección, también necesita adaptarse a sus responsabilidades y funciones en su área y recibir orientación, ubicación y supervisión en los primeros días.

Se presenta cada etapa con un esquema de las actividades que conlleva de la inducción para las nuevas personas dentro de una organización.

5.2. Desarrollo del proceso

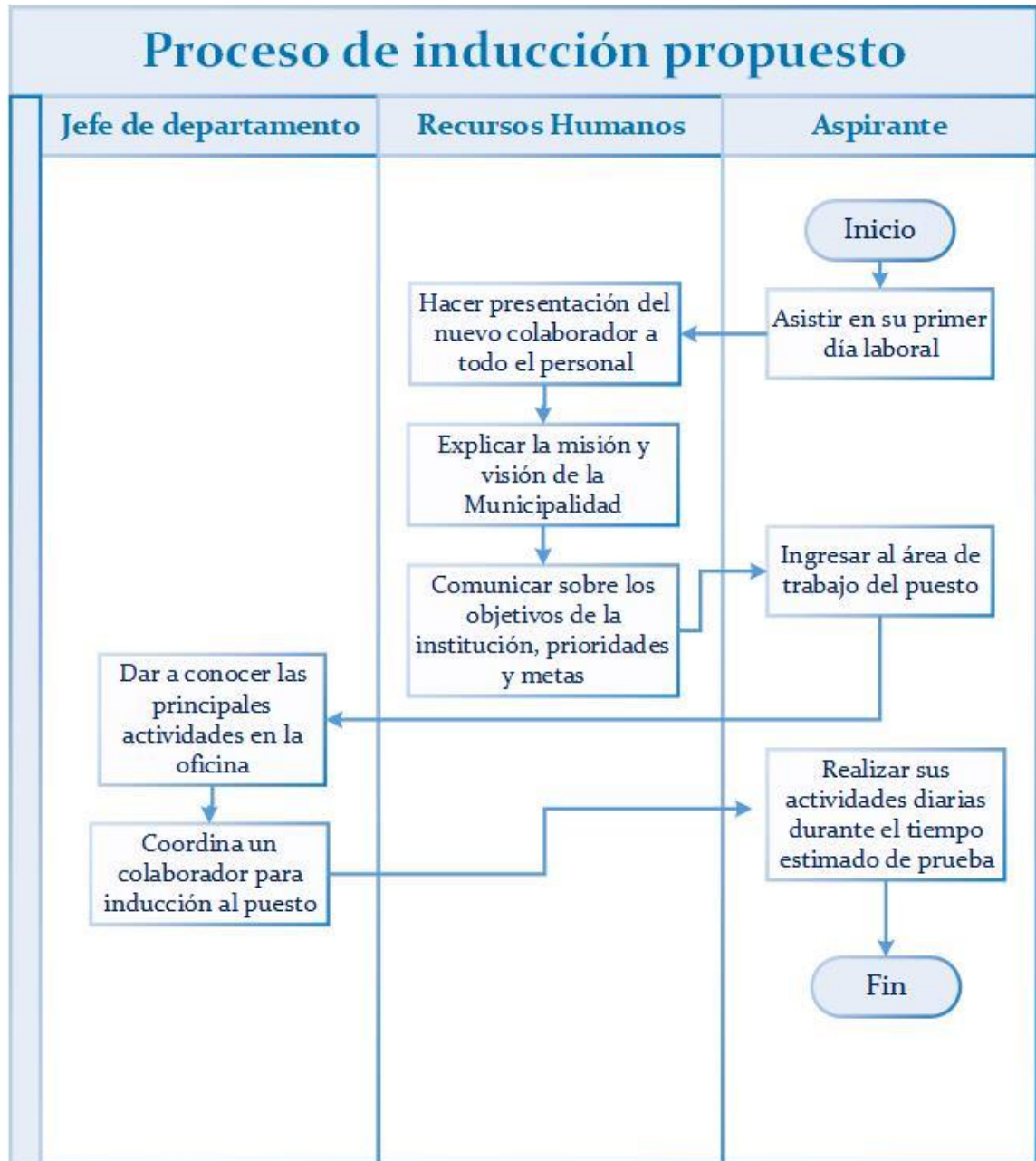
Cuando la organización concluye con el reclutamiento y selección, eligiendo a la persona que más se adecue a las características del puesto, sigue el proceso de inducción que consiste en introducir al nuevo colaborador, este proceso tiene tres etapas: inducción a la institución, al personal y al puesto de trabajo. Para el desarrollo de esta fase, la persona responsable es el director de Recursos Humanos junto con el de la oficina en donde se necesita personal, quienes tienen conocimiento de la orientación y ubicación.

Figura 26. **Proceso de inducción**



Fuente: elaboración propia.

Figura 27. Proceso de inducción propuesto



Fuente: elaboración propia.

Se tomarán en cuenta estos aspectos para el nuevo personal que formará parte de la Municipalidad de San Juan Ermita, dando un aporte importante al conocimiento de la persona en sus actividades diarias.

Tabla 32. **Aspectos generales a presentar de la institución**

Aspectos generales a presentar de la institución • Historia, misión, visión, objetivos y valores. • Estructura organizacional. • Distribución física de la institución y las direcciones. Descripción de los beneficios que la institución ofrece • Compensación y prestaciones laborales conforme la ley. • Beneficios a los que corresponde. Explicación sobre las relaciones laborales • Personal superior. • Personal alterno. • Personal subalterno. Descripción de los aspectos específicos a su cargo • Responsabilidades del puesto de trabajo. • Descripción de las tareas a ejecutar. • Metas y resultados a alcanzar.
--

Fuente: elaboración propia.

5.3. Plan de acción para el proceso de inducción del personal

Se describen las actividades primordiales y necesarias para brindar una inducción adecuada en sus debidos tiempos, al nuevo personal que ingrese a la institución.

Tabla 33. Plan de acción para el proceso

Plan de acción para el proceso				
No.	Actividad	Meta	Resultados esperados	Tiempo
1	Capacitación de los directores sobre la gestión del recurso humano.	Una adecuada inducción brindada para el personal.	Directores capacitados para la inducción al nuevo personal en los puestos de trabajo.	1 semana
2	Evaluación a los directores.	Una buena identificación de los aspectos importantes de la inducción.	Comprensión de parte de los temas.	1 semana
3	Proporcionar un manual de inducción para el nuevo personal a los directores.	Material para realizar las actividades y las inducciones.	Identificar los puntos importantes del proceso para impartir la inducción.	1 día
4	Realizar presentación al nuevo trabajador en la institución y su puesto.	Dar conocimiento al nuevo trabajador para los objetivos de la institución y las actividades del puesto.	Integración del nuevo trabajador a la institución y al puesto de trabajo.	3 días
5	Supervisión del nuevo trabajador	Orientar al colaborador durante sus actividades.	Acoplar y capacitar a la nueva persona en el puesto de trabajo.	1 semana

Fuente: elaboración propia.

5.4. Inducción

Esta es la etapa final de los procesos, luego que la persona es contratada se le proporciona información de la organización para integrarlo al área de trabajo por medio de tres etapas: inducción a la institución, al personal y al puesto.

5.4.2. Inducción a la institución

Este tipo de inducción es la que se realiza en primera instancia al nuevo colaborador y quien está a cargo es el director de Recursos Humanos y el encargado de la Dirección donde corresponde el puesto. Las personas encargadas de este proceso le dan la bienvenida a la nueva persona, así mismo indica la información general sobre la institución, como: misión, visión, objetivos y valores para que él se adapte a la organización y por ende a su puesto de trabajo de manera rápida y eficiente. Es importante comunicar desde un inicio lo que se espera de un trabajador, ya que el desempeño futuro de estos depende de la orientación brindada en el inicio.

5.4.3. Inducción al personal

Para la inducción al personal se realiza una corta presentación del nuevo colaborador al equipo de trabajo, a sus compañeros alternos o subordinados, para que se integre a la organización y a su área. También recibe un recorrido de las instalaciones con el fin de que conozca y ubique cada oficina de la Municipalidad.

5.4.4. Inducción al puesto

Para finalizar con las fases de dotación de personal, se realiza la inducción a la persona seleccionada para el puesto. Habrá una persona encargada de dar la supervisión, orientación e informará de las funciones, responsabilidades y actividades que se encuentran en el Manual de Puestos y Funciones de la Municipalidad; se comparte una copia sobre este y se realiza la guía durante los primeros tres días de trabajo.

Se presenta una tabla de la inducción sobre los puestos de profesional directivo y administrativo.

Tabla 34. Plan de actividades de inducción a profesional directivo y administrativo

Plan de actividades de inducción de los profesional directivo y administrativo			
Dirección	Puesto	Actividad de inducción	Tiempo
Secretaría Municipal	Secretaria	Programación de convocatorias del personal municipal. Programar audiencias. Traslado de documentos a las diferentes unidades administrativas.	3 días
Unidad de Acceso a la Información Pública	Auxiliar de información	Recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información pública en el plazo establecido por la ley. Recabar la información. Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones que promuevan la excelencia y calidad en el servicio.	3 días
Dirección de Recursos Humanos	Director	Efectuar, cuando sea pertinente, la convocatoria, reclutamiento y selección del personal municipal, así como la inducción y capacitación con la participación y apoyo de los coordinadores o jefes de las demás unidades. Implementar programas de desarrollo. Evaluar anualmente el desempeño, juntamente con su jefe inmediato.	3 días
Dirección Administrativa Financiera Municipal	Director	Realizar todos los pagos de obligaciones financieras que haya contraído la Municipalidad. Liquidación de las obras ejecutadas por contrato. Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes y usuarios de servicios.	3 días
	Encargado de presupuestos	Evaluar el grado de aplicación de las normas, sistemas y procedimientos para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto, la programación de la ejecución, el procesamiento contable, la ejecución de los egresos y las coherencias de las salidas y/o reportes del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal.	3 días
	Encargado de contabilidad	Analizar y verificar la documentación de respaldo para el registro de las diferentes operaciones contables de ingresos y egresos en el sistema computarizado y en los libros autorizados para el efecto. Realizar el cierre de libros contables y los cuadros que corresponden con el Cajero General, cada mes.	3 días
	Receptoría	Efectuar los cobros en concepto de impuestos, arbitrios, tasas, contribuciones, rentas, frutos y productos u otros rubros, conforme las disposiciones legales vigentes.	3 días

Continuación

Dirección Municipal de Planificación	Director	Planificar, diseñar proyectos factibles, en pro de la comunidad. Elaboración de presupuesto de los proyectos. Supervisar los proyectos que se estén ejecutando con las especificaciones requeridas.	3 días
	Encargado de expedientes	Recepción de toda la documentación relacionada con proyectos en ejecución. Actualizar todos los expedientes de los proyectos en ejecución y finalizados.	3 días
	Supervisor de Obras	Colaborar con la Dirección Municipal de Planificación, en los diferentes estudios, investigaciones y trabajos relacionados con el quehacer de la DMP. Elaborar el levantamiento de áreas Elaboración de perfiles, opiniones y dictámenes técnicos sobre factibilidad de proyectos.	3 días
	Encarado de obras	Informa al Supervisor de Obras todas las fases Técnicas y Económicas del Proyecto. Seguir planos y directrices planteadas por el encargado de diseño.	3 días
Dirección - Administrativa Financiera Municipal	Director	Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la Cuenta Única del Tesoro Municipal y flujos de caja y programación. Firmar cheques.	3 días
	Encargada de presupuesto	Diseñar, mantener y actualizar los reglamentos, instructivos y procedimientos internos, que permitan mejorar la técnica presupuestaria, en las fases de formulación, programación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto municipal. Diseñar, con la participación de las otras unidades de la DAFIM, la red programática del presupuesto. Controlar en forma efectiva la ejecución del Presupuesto, cumpliendo con las normas contenidas en la Ley Orgánica del Presupuesto.	3 días
	Encargado de contabilidad	Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la DAFIM. Analizar y verificar la documentación de respaldo para el registro de las diferentes operaciones contables de ingresos y egresos en el sistema computarizado y en los libros autorizados para el efecto. Realizar la operatoria de los libros de bancos (le corresponde al encargado de bancos).	3 días

Continuación

Dirección Municipal de la Mujer	Director	Planificar y programar las acciones de carácter técnico que implementará la Oficina Municipal de la Mujer; Proponer al Concejo Municipal para el funcionamiento de la Oficina Municipal de la Mujer y el cumplimiento de sus atribuciones; Elaborar el Manual de las Funciones de la Oficina Municipal de la Mujer específica del municipio.
	Secretaria	Atender a las demandas de la coordinadora, con obediencia y apego a la ley Participar en las reuniones de trabajo con fin de apoyar las propuestas de la coordinadora y atendiendo a la necesidad de las mujeres. Coordinar acciones con la Coordinadora en las diferentes actividades dentro y fuera de la oficina.
Juzgado de Asuntos Municipales	Director	De todos aquellos asuntos en que se afecten las buenas costumbres, el ornato y limpieza de las poblaciones, el medio ambiente, la salud, los servicios públicos municipales y los servicios públicos en general, cuando el conocimiento de tales materias no esté atribuido al Alcalde, el Concejo Municipal u otra autoridad municipal, o el ámbito de aplicación tradicional del derecho consuetudinario, de conformidad con las leyes del país, las ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales.
Oficina Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutrición	Director	Apoyar el diseño y validación de las herramientas y materiales de monitoreo y Evaluación de SIINSAN para los niveles Departamentales, Municipales, y Comunales. Participar en el plan operativo anual de las actividades de seguridad alimentaria y nutricional a cargo de la Dirección de Planificación, Monitoreo y Evaluación, que garantice la integridad de las acciones y programas. Dar seguimiento a la ejecución de actividades del Plan Operativo Anual a nivel Departamental, Municipal y Comunal, a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos y estrategias de la SESAN.
Unidad de Gestión Ambiental	Director	Establecer la efectiva coordinación en materia ambiental a lo interno de la Municipalidad, con otras instituciones públicas y con organismos de cooperación, así como con mancomunidades de municipios.

Continuación

Unidad de Gestión Ambiental	Director	Fortalecer la participación ciudadana y de sus organizaciones en la elaboración, ejecución y monitoreo de los diagnósticos y políticas ambientales, de conformidad con los valores y las formas de organización social de las comunidades lingüísticas del municipio y de la equidad de género. Generar ordenamiento territorial municipal para la adaptación y mitigación al cambio climático para combatir la pobreza, exclusión social y la inseguridad alimentaria.	3 días
Servicios Públicos	Encargado de biblioteca	Administración de la Biblioteca. Archivo y control de libros. Atención a visitantes.	3 días
	Encargado de oficina de agua	Revisar periódicamente el sistema de conexión en los aspectos indicados en el reglamento. Llevar control del cloro residual en la red de distribución y en los tanques de distribución para su correcta dosificación.	3 días

Fuente: Manual de Puestos y Funciones, 2004.

5.5. Período de prueba

El período de prueba, como se indica en el artículo 76 del Código de Trabajo, es el tiempo que consiste en que el nuevo trabajador en la organización o quien esté a punto de asumir con las responsabilidades de las actividades del puesto de trabajo, estará siendo sometido para dar constancia que tiene las habilidades necesarias al ocupar el cargo.

El período de prueba no lo podrán hacer empleados que ya estén trabajando en la organización o que, por ejemplo, hayan hecho un contrato de prácticas en la misma. Este existirá siempre que así lo hayan pactado ambas partes: empresa y trabajador. Caso de acordarse su realización, la duración no será siempre la misma. Aunque normalmente lo que siempre se estima en todo trabajo son dos meses de prueba, este ayuda que la persona se acople a las actividades y responsabilidades del puesto.

5.6. Manual de inducción al personal de la Municipalidad

En el apéndice 14, se muestra el Manual de Inducción que se proporciona a las personas indicadas responsables a este proceso, así mismo, un Manual de presentación en cuanto a su uniforme, para el personal de la Municipalidad, que está bajo el cargo de Recursos Humanos.

5.7. Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es un instrumento con el fin de comprobar los conocimientos de los trabajadores y verificar si cumple con las funciones y objetivos del puesto. También es útil para determinar problemas o deficiencia de las personas. Con la Dirección de Recursos Humanos se desarrolló una prueba.

Tabla 35. **Guía de evaluación de desempeño**

Guía de evaluación para el desempeño				
Nombre:		Puesto a su cargo:		Fecha:
Instrucciones: Calificar al colaborador según sea su desempeño durante sus actividades de trabajo.				
SERIE I Factores a evaluar para el personal				
Descripción	10	9-8	7	6
	Sobresaliente	Excelente	Bueno	Deficiente
Capacidad de aprendizaje				
Análisis y solución de problemas				
Orientación de resultados				
Trabajo bajo presión				
Trabajo en equipo				
Iniciativa				
Relaciones interpersonales				
Responsabilidad				
Servicio al cliente				
Comunicación				
TOTAL				
SERIE II Factores a evaluar únicamente si tiene personal a cargo.				
Descripción	10	9-8	7	6
	Sobresaliente	Excelente	Bueno	Deficiente
Toma de decisiones				
Liderazgo				
Desarrollo de personal				
Administración de recursos				
TOTAL				
Resultado global	No cumple con lo requerido al puesto	Necesita reforzamiento en sus actividades	Cumple con lo requerido en el puesto	Supera lo requerido en el puesto
Confirmación		Si		No
Áreas a mejorar: _____				
Observaciones: _____				
Nombre del evaluador: _____				

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. En la etapa del diagnóstico, se encontraron deficiencias en el proceso de reclutamiento, selección e inducción debido a que la Dirección de Recursos Humanos no cuenta con un plan de acción.
2. Para el proceso de reclutamiento se dividieron las etapas en interno, utilizando los medios de: el correo electrónico y las tablas de información. El externo, como son las fuentes modernas: sitios web, páginas de la municipalidad y correo electrónico, así como los tradicionales que son: centros educativos, anuncios en periódico y tablas de información.
3. En el proceso de selección se elaboraron 6 etapas de evaluación para los candidatos como: entrevista inicial, pruebas de conocimiento con base al Manual de Puestos y Funciones dependiendo su área, un examen psicométrico y uno de polígrafo, también una evaluación individual para un análisis durante el proceso.
4. Se estructuró una planificación de inducción y un manual de procesos para los directores y profesionales administrativos con el fin de capacitar a los nuevos colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un constante análisis de las deficiencias en la aplicación de los medios de reclutamiento y métodos de selección de personal utilizados por la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Juan Ermita.
2. La Dirección de Recursos Humanos debe de hacer uso de los medios en el reclutamiento interno y externo para informar al personal interno o fuente externa, sobre oportunidades de trabajo al mercado laboral de su entorno.
3. El personal de la Dirección de Recursos Humanos, indicado para realizar los procesos de selección, debe tener conocimiento sobre el área de trabajo y las funciones del puesto donde se requiere una persona.
4. Los directores de las áreas de trabajo deben de planificar y realizar capacitaciones a los trabajadores y evaluaciones de desempeño, sobre sus puestos de trabajo para mejorar el cumplimiento y conocimiento de sus funciones.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica.

Bohlander, G. W., Snell, S. A. & Morris, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17.^a ed.). México: Cengage Learning Editores.

Calle, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos* (3.^a ed.). México: Person.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (8.^a ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (3.^a ed.). México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9.^a ed.). México: McGraw-Hill.



Constitución Política de la República de Guatemala: Reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93. Art. 254 (17 de noviembre de 1993).

Decreto del Código Municipal de Guatemala. 12-2002. Diario de Centro América, No. 39, t. 2016 (02 de abril del 2002).

Decreto de Código de Trabajo de Guatemala, 1441. Diario de Centro América, No. 64, t. 92 (05 de mayo de 1971).

Dessler, G., & Valera Juárez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano* (5.ª ed.). México: Pearson Educación.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3.ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Levy-Leboyer, C. (2001). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluar, cómo desarrollarlas*. España: Ediciones Gestión.

Manual de puestos y funciones. (2004). En Municipalidad de San Juan Ermita [Pág. Web]. Recuperado de: <https://www.munisanjuanermita.laip.gt/index.php/06-manuales>.



Mercado, S. (2008). *Administración aplicada: teoría y práctica* (Primera parte, 2.^a ed.). México: Limusa.

Reglamento interno de trabajo. (s.f.). En Municipalidad de San Juan Ermita [Pág. Web]. Recuperado de: <https://www.munisanjuanermita.laip.gt/index.php/06-manuales>.

Robbins, S. P., & Coutler, M. (2000). *Administración* (6.^a ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Sastre Castillo, M. A., & Aguilar Pastor, E. N. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

Unidad de Acceso a la Información. (s.f.). En Municipalidad de San Juan Ermita. [Pág. Web]. Recuperado de: <https://www.munisanjuanermita.laip.gt/index.php/transparencia/unidad-de-acceso-a-la-informacion-publica>.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11.^a ed.). México: Pearson.

Werther B., W. Jr., & Davis, K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5.^a ed.). México: McGraw-Hill.



APÉNDICES

1. Encuesta de reclutamiento y selección

 **Municipalidad de San Juan Ermita** 

CUESTIONARIO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN ERMITA

Fuente por la cual se informó del puesto de trabajo

☐ Anuncio Publicitario ☐ Referencias de empleados internos ☐ Por internet ☒ Otros

¿Envío su currículum u hoja de vida a la institución?

☒ Si ☐ No

¿Dentro de su proceso de selección tuvo alguna entrevista o pruebas para el puesto, de parte de la Institución? Describa como fue su proceso de selección.

☐ Si ☒ No

— Nominada y aprender los procesos al mismo tiempo, con apoyo del Auxiliar Interno y algunos empleados Municipales

En el proceso de inducción ¿Hubo una persona quien lo presento a la Institución e indico como se trabaja, la visión y la misión?

☒ Si ^{Presente} ☒ No Visión y Misión

En el proceso de inducción ¿Hubo una persona que indicara sus funciones, responsabilidades y enseñarle como se trabaja?

☐ Si ☒ No

¿Recibe capacitaciones específicas en su puesto?

☐ Si ☒ No

¿Tuvo otro puesto a su cargo antes de este en la institución?

☒ Si ☐ No

Gracias por su valioso tiempo para responder

Fuente: elaboración propia.

2. Diagnóstico de necesidades de capacitación



Municipalidad de San Juan Ermita
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA, GUATEMALA, C.A.

DNC
(DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN)
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN ERMITA

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN, OFICINA Y/O UNIDAD:
Unidad de Gestión Ambiental Municipal

1. ¿Enumere y escriba el nombre de los puestos establecidos dentro de su Dirección Oficina Y/O Unidad?

1. Coordinador
2. Técnicos UGAM
3. Técnicos Vivro Montepol
4. Técnicos UDEL

2. ¿Qué conocimientos generales necesitaría para su buen desempeño laboral? (Marque con X todos los que ud. crea pertinentes)

() Relaciones humanas en el trabajo
(X) Conocimientos Técnicos
() Otros, especifique: _____

() Seguridad e higiene
() Calidad en el servicio

3. ¿Qué conocimientos y habilidades específicas de su personal necesitaría desarrollar?

Conocimiento de Informática

4. ¿Qué clase de capacitación impartida prefiere? (Marque con X una sola opción)

a. Interna con Instructor Externo (X)
b. Interna con Instructor Interno (de la misma institución) ()
c. Externa en forma física ()
d. Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet) ()

@ Email: munisanjuanermita@hotmail.com - Teléfono: 7963 0000

Fuente: Dirección de Recursos Humanos y elaboración propia.

Continuación



Municipalidad de San Juan Ermita
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA, GUATEMALA, C.A.

5. ¿Qué tipo de competencias necesita desarrollar? (Marque con X una sola opción)

- a. Técnicas ()
- b. Habilidades ()
- c. Nivel académico (X)
- d. Otra _____

La siguiente pregunta esta dirigida a cada trabajador bajo su jefatura.

6. Señale en relación a su puesto de trabajo ¿en qué área debería capacitarse?

- * Computación
- * Conocimientos técnicos Bancos y Papeles
- * Capacitación de Infantes y Reproducción Asexual de Frutales.
- * Mecánica (electromecánica)
- * SIG (Sistema de Informaciones Geográficas)
- * Autocad.

Agradecemos su valioso tiempo para contestar

Dirección de Recursos Humanos

@Email: munisanjuanermita@hotmail.com - Teléfono: 7963 0000

Fuente: Dirección de Recursos Humanos y elaboración propia.

3. Enunciados para diagrama de Pareto

	<i>Municipalidad de San Juan Ermita</i>	
CUESTIONARIO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN ERMITA		
¿Tuvo alguna entrevista o pruebas para el puesto, de parte de la Institución?		
☐ Si ☐ No		
¿Hubo una persona quien lo presento a la Institución e indico como se trabaja, la visión y la misión?		
☐ Si ☐ No		
¿Hubo una persona que indicara sus funciones y responsabilidades?		
☐ Si ☐ No		
¿Recibe capacitaciones específicas en su puesto?		
☐ Si ☐ No		

Fuente: elaboración propia.

4. Medio de tabla de información



Municipalidad de San Juan Ermita

Departamento de Chiquimula, Guatemala

Oportunidad Laboral

Dirección de Recursos Humanos

Experiencia

- Manejo de contratos
- Control de expedientes
- Altas y bajas de personal
- Suspensiones y permisos
- Planillas y boletas de pago
- Procesos de reclutamiento y selección de personal
- Elaboración de informes

Requisitos

- Estudiante universitario
- Manejo de Microsoft Office
- Excelente servicio con las personas

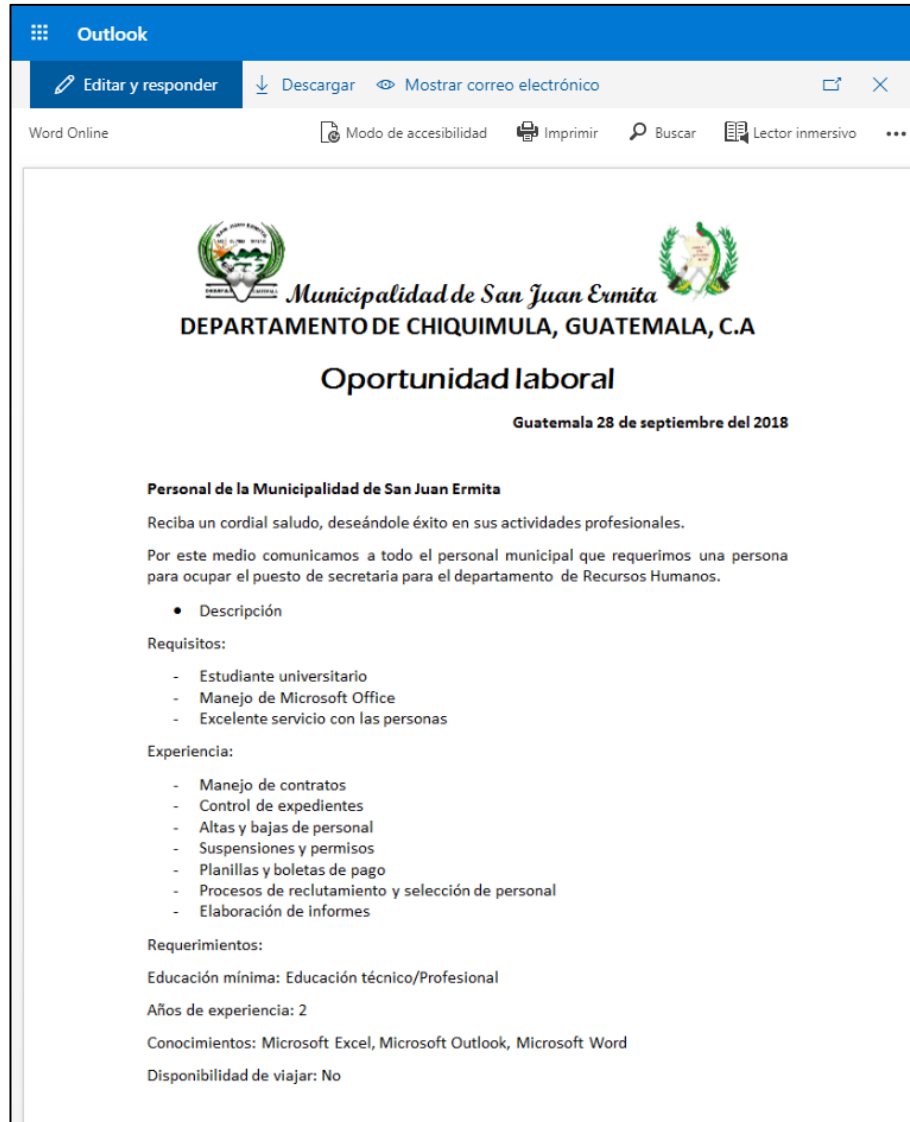
Requerimientos

- Educación mínima: **Educación técnico/Profesional**
- Años de experiencia: **2**
- Conocimientos: **Microsoft Excel, Microsoft Outlook, Microsoft Word**
- Disponibilidad de viajar: **No**

Interesados enviar correo al correo electrónico o enviar papelería a las oficinas de la Municipalidad

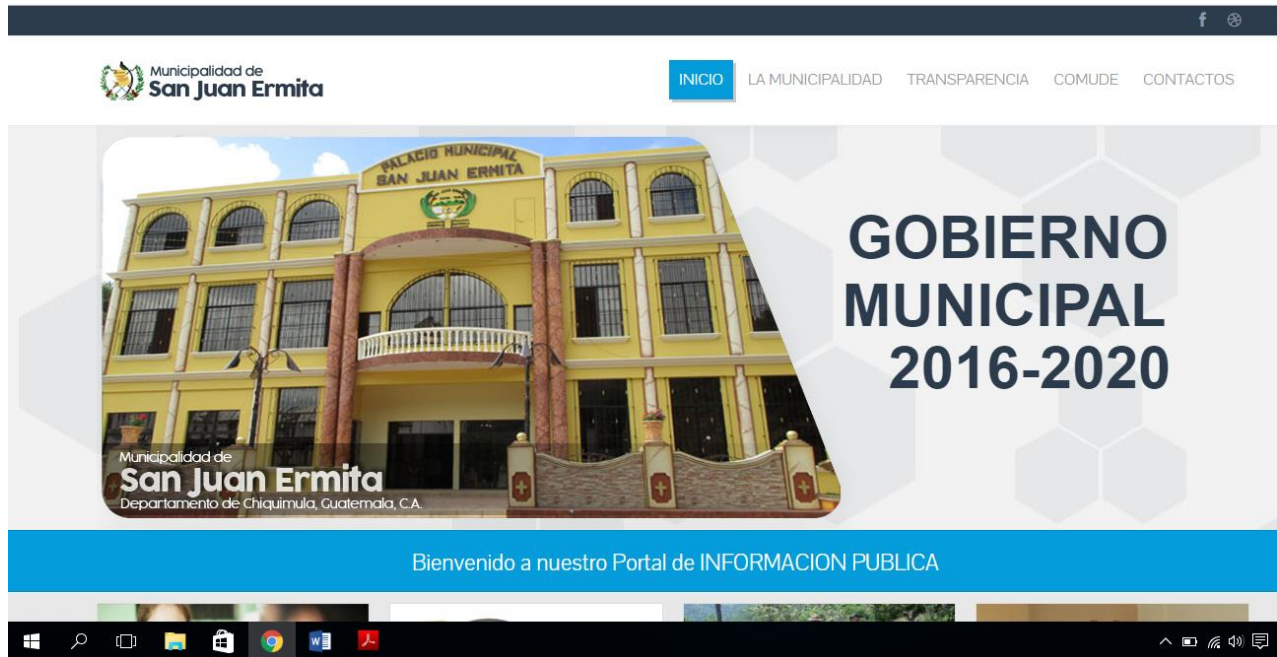
Fuente: elaboración propia.

5. Medio de correo electrónico



Fuente: elaboración propia.

6. Página de la Municipalidad de San Juan Ermita



Fuente: recuperado de "<http://www.munisanjuanermita.com/>".

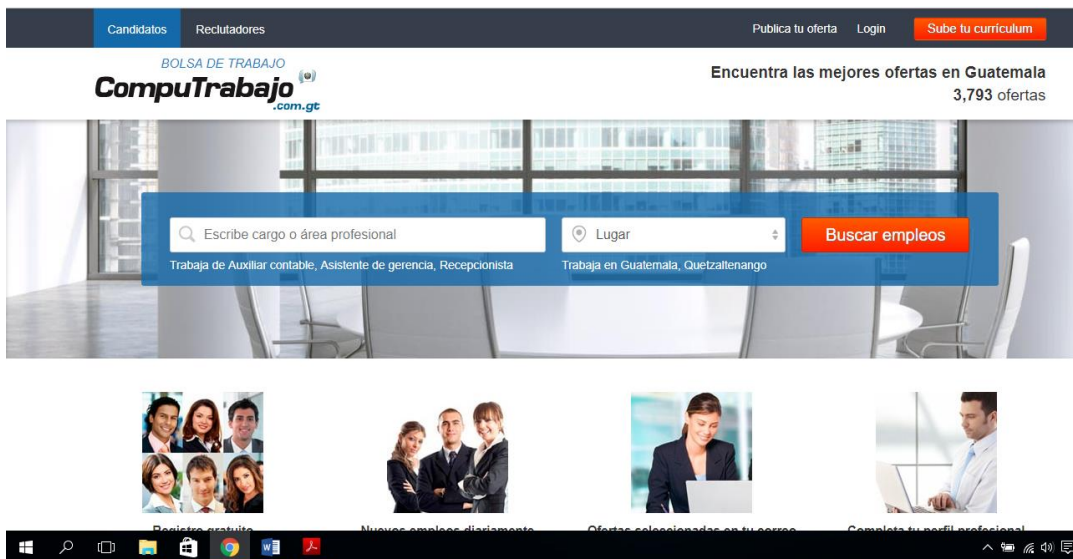
7. Página de facebook de la Municipalidad de San Juan Ermita



Fuente: recuperado de

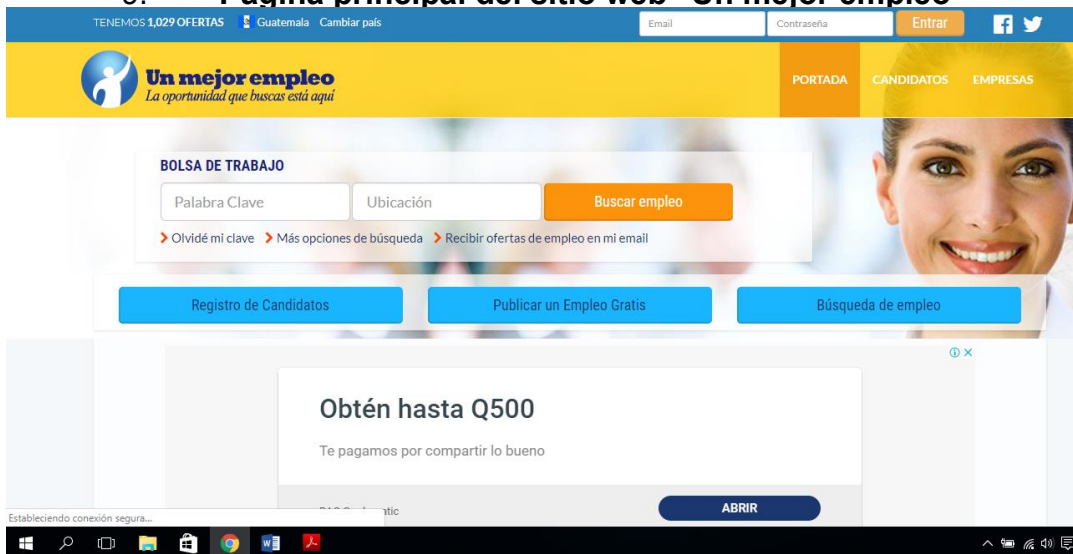
"https://www.facebook.com/MuniSanJuanErmita.gob.gt/about/?ref=page_internal".

8. Página principal del sitio web "CompuTrabajo"



Fuente: recuperado de "<https://www.gt.computrabajo.com/>".

9. Página principal del sitio web "Un mejor empleo"



Fuente: recuperado de "<https://www.unmejorempleo.com.gt/>".

10. **Página principal programa EPSUM**



Vinculación Universidad-Sociedad-Estado

Fuente: recuperado de "<http://epsum.usac.edu.gt/#>".

11. Reclutamiento por periódico

Security **SOLICITA**

SUPERVISORES DE SEGURIDAD
Experiencia en supervisión y manejo de personal, licencia de conducir al día (bachiller/ estudiante universitario).

OFICIALES DE SEGURIDAD PREMIUM
Sexo masculino, bachiller, disponibilidad de horario, referencias laborales comprobables.

OPERADORES
Central de Emergencia y Monitores (Alarma, CCTV, GPS)
Bachiller/ estudiante universitario, Inglés intermedio

CHOFER EJECUTIVO
Edad: 40-47 / Buena presencia, bachiller, buenas relaciones humanas y licencia de conducir al día.

Fragu Corp. SRL **SOLICITA**

Secretaria

Requisitos:
• Egresada de la escuela secundaria
• Bachiller/ estudiante universitario
• Buena presencia
• Con buena presencia

Inf. 809-766-5130

Av. 8da. ave. Zona 44, Respaldo Los Tres Ojos, Sto. Dgo. Este.
Llevar el CV con el recorte del periódico y pasadón que está solicitando

Gilxi Financial SRL

Solicita Secretaria

Requisitos:
• Preferible casada
• Bachiller/ estudiante universitario
• Buena presencia
• Con buena presencia

Inf. 809-766-5130

Av. 8da. ave. Zona 44, Respaldo Los Tres Ojos, Sto. Dgo. Este.
Llevar el CV con el recorte del periódico y pasadón que está solicitando

Inversiones Imperio Carrion SRL

Solicita

• Mensajeros • Promotores
• Secretarias

Inf. 809-766-5036

Av. 8da. ave. Zona 44, Respaldo Los Tres Ojos, Sto. Dgo. Este.
Llevar el CV con el recorte del periódico y pasadón que está solicitando

Municipalidad de San Juan Ermita
Departamento de Chiquimula, Guatemala

SOLICITA
Dirección de Recursos Humanos

Requisitos

- Estudiante universitario
- Manejo de Microsoft Office
- Excelente servicio con las personas

Experiencia

- Manejo de contratos
- Control de expedientes
- Altas y bajas de personal
- Suspensiones y permisos
- Planillas y boletas de pago
- Procesos de reclutamiento y selección de personal
- Elaboración de informes

Requerimientos

- Educación mínima: Educación técnico/Profesional
- Años de experiencia: 2
- Conocimientos: Microsoft Excel, Microsoft Outlook, Microsoft Word
- Disponibilidad de viajar: No

Interesados enviar correo al correo electrónico o enviar papelería a las oficinas de la Municipalidad

PROYECTO HANEM SRL

Solicita

• Promotoras y Promotores
• Secretarias
• Volanteros
• Mensajeros con licencia al día
• Médicos

Requisitos:
• Preferible casada
• Bachiller/ estudiante universitario
• Buena presencia
• Con buena presencia

Inf. 809-766-5147

Av. 8da. ave. Zona 44, Respaldo Los Tres Ojos, Sto. Dgo. Este.
Llevar el CV con el recorte del periódico y pasadón que está solicitando

NEGOCIOS KARALIZ SRL

Solicita

► Secretaria
► Mensajero con licencia al día

Requisitos:
• Preferible casada
• Bachiller/ estudiante universitario
• Buena presencia
• Con buena presencia

Inf. 809-744-5042

Av. 8da. ave. Zona 44, Respaldo Los Tres Ojos, Sto. Dgo. Este.
Llevar el CV con el recorte del periódico y pasadón que está solicitando

PROYECTO MIRIADA SRL

SOLICITA

• Promotoras y Promotores
• Secretarias
• Volanteros
• Mensajeros con licencia al día
• Médicos

Requisitos:
• Preferible casada
• Bachiller/ estudiante universitario
• Buena presencia
• Con buena presencia

Inf. 809-766-5165

Av. 8da. ave. Zona 44, Respaldo Los Tres Ojos, Sto. Dgo. Este.
Llevar el CV con el recorte del periódico y pasadón que está solicitando

GRUPO NOIRET SRL

SOLICITA

• Promotoras y Promotores
• Secretarias
• Volanteros
• Mensajeros con licencia al día
• Médicos

Requisitos:
• Preferible casada
• Bachiller/ estudiante universitario
• Buena presencia
• Con buena presencia

Inf. 809-766-5172

Av. 8da. ave. Zona 44, Respaldo Los Tres Ojos, Sto. Dgo. Este.
Llevar el CV con el recorte del periódico y pasadón que está solicitando

PROYECTO HANEM SRL

Solicita

• Promotoras y Promotores
• Secretarias
• Volanteros
• Mensajeros con licencia al día
• Médicos

Requisitos:
• Preferible casada
• Bachiller/ estudiante universitario
• Buena presencia
• Con buena presencia

Inf. 809-766-5147

Av. 8da. ave. Zona 44, Respaldo Los Tres Ojos, Sto. Dgo. Este.
Llevar el CV con el recorte del periódico y pasadón que está solicitando

Haraf International Group SRL

Solicita Secretaria

Requisitos:
• Preferible casada
• Bachiller/ estudiante universitario
• Buena presencia
• Con buena presencia

Inf. 809-766-5090

Av. 8da. ave. Zona 44, Respaldo Los Tres Ojos, Sto. Dgo. Este.
Llevar el CV con el recorte del periódico y pasadón que está solicitando

Fuente: elaboración propia.

12. Reclutamiento por tablas de información



Municipalidad de San Juan Ermita
Departamento de Chiquimula, Guatemala

Oportunidad Laboral **Dirección de Recursos Humanos**

Experiencia

- Manejo de contratos
- Control de expedientes
- Altas y bajas de personal
- Suspensiones y permisos
- Planillas y boletas de pago
- Procesos de reclutamiento y selección de personal
- Elaboración de informes

Requisitos

- Estudiante universitario
- Manejo de Microsoft Office
- Excelente servicio con las personas

Requerimientos

- Educación mínima: Educación técnico/Profesional
- Años de experiencia: 2
- Conocimientos: Microsoft Excel, Microsoft Outlook, Microsoft Word
- Disponibilidad de viajar: No

Interesados enviar correo al correo electrónico o enviar papelería a las oficinas de la Municipalidad

Fuente: elaboración propia.

14. **Manual de inducción para el nuevo personal**

**MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO
PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE
SAN JUAN ERMITA, CHIQUIMULA**

A. BIENVENIDA

Las personas encargadas para dar la bienvenida son: Alcalde, Director de Recursos Humanos y el Director de la oficina donde trabajará el nuevo integrante. Es importante dar a conocer los aspectos de la Municipalidad como: misión, visión, objetivos, quiénes serán sus compañeros de trabajo, para introducirlo a la cultura y ambiente laboral.

- **Misión**

Somos una institución autónoma, eficiente e innovadora, que presta, abastece, gestiona y facilita servicios que generan un adecuado desarrollo económico, social y cultural contribuyendo al bienestar común de cada familia sanjuanera.

- **Visión**

Ser una municipalidad líder en el apoyo y promoción del desarrollo local, comprometida en brindar servicios de alta calidad con transparencia, equidad, credibilidad y confianza, integrada en completa armonía con el entorno natural de la región ch'orti'.

- **Objetivos**

- a. Garantizar a toda persona interesada, sin discriminación alguna, el derecho a solicitar y tener acceso a la información pública en posesión de la Municipalidad.
- b. Garantizar a toda persona individual el derecho de conocer y proteger los datos personales de lo que de ella conste en archivos municipales, así como de las actualizaciones de los mismos.

- c. Establecer como obligatorio el principio de máxima publicidad y transparencia en la administración pública.
- d. Establecer a manera de excepción y de manera limitativa, los supuestos en que se restrinja el acceso a la información pública.

B. PRESENTACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Se realiza una reunión con todas las personas que trabajan dentro de la Municipalidad y se presenta a la persona que formará parte del grupo de trabajo. Se indica su nombre completo, en qué Dirección estará y su puesto por último, dar un tiempo a la persona para que agradezca la bienvenida brindada.

C. RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES

Se da a conocer el área de la institución, mostrando las instalaciones físicas, las direcciones y oficinas, explicando de manera breve como se trabaja ahí mismo.

D. INDUCCION AL PUESTO

Se le informa sobre su ubicación física donde le corresponderá laborar y su entorno de trabajo para que pueda acoplarse de una mejor manera. Para el conocimiento de sus funciones, se le hace entrega de una copia del Manual de Puestos y Funciones de la Municipalidad de San Juan Ermita. Por último, queda una persona a cargo, quien le ayudará por tres días en su capacitación para su puesto de trabajo.

E. HORARIOS DE TRABAJO Y DESCANSO

Toda persona tendrá un horario de trabajo de 8:00 a 16:00 horas, de lunes a viernes

Tabla 1. **Asuetos laborales**

Asuetos laborales	
Fecha	Concepto
1 de enero	Año nuevo
Jueves Santo	Semana Santa
Viernes Santo	Semana Santa
1 de mayo	Día del trabajador
30 de junio	Día del ejército
15 de septiembre	Día de la independencia
20 de octubre	Día de la revolución 1944
1 de noviembre	Día de todos los santos
24 de diciembre	Noche buena
25 de diciembre	Navidad
31 de diciembre	Año nuevo

Fuente: Elaboración propia

F. USO DE UNIFORME MUNICIPAL Y PRESENTACION PERSONAL

Políticas

1. Generales

- a) Los uniformes tendrán un uso diario y estarán aprobados con Concejo y la Dirección de Recursos Humanos, tendrá un costo que será dado por los mismos colaboradores.

b) Los uniformes proporcionados están de acuerdo para las diferentes tareas del personal y son de uso obligatorio:

- i. Personal administrativo
- ii. Personal de mantenimiento
- iii. Personal de limpieza
- iv. Personal de transporte

2. Específicas

a) Todo colaborador debe de presentarse a trabajar con su uniforme. El personal contratado por tiempo indefinido, definido y tiempo de prueba de acuerdo a las políticas de la municipalidad, vestir con formalidad y decoro, apegados a las prohibiciones de vestir:

- a. Pantalones de color, desgastados o rotos.
- b. Prendas cortas (short, pescador, minifalda).
- c. Sandalias playeras.
- d. Ropa de tela transparente que deje ver fácilmente la ropa interior.
- e. Cualquier forma de vestir en la institución no apruebe como normas de uniforme que esté en contra de la vestimenta moral y de buenas costumbres.

b) El jefe inmediato deberá considerar las políticas de uniforme para que todo colaborador se presente de acuerdo a lo pedido.

c) No está permitido hacer ninguna modificación al uniforme aprobado por el Concejo y dirigido por el/la encargado(a) del Dirección de Recursos Humanos.

d) El calzado debe ser acorde al uniforme y a las funciones que desempeña el colaborador, sin embargo al personal administrativo dentro de las oficinas de la institución deberá utilizar zapato formal.

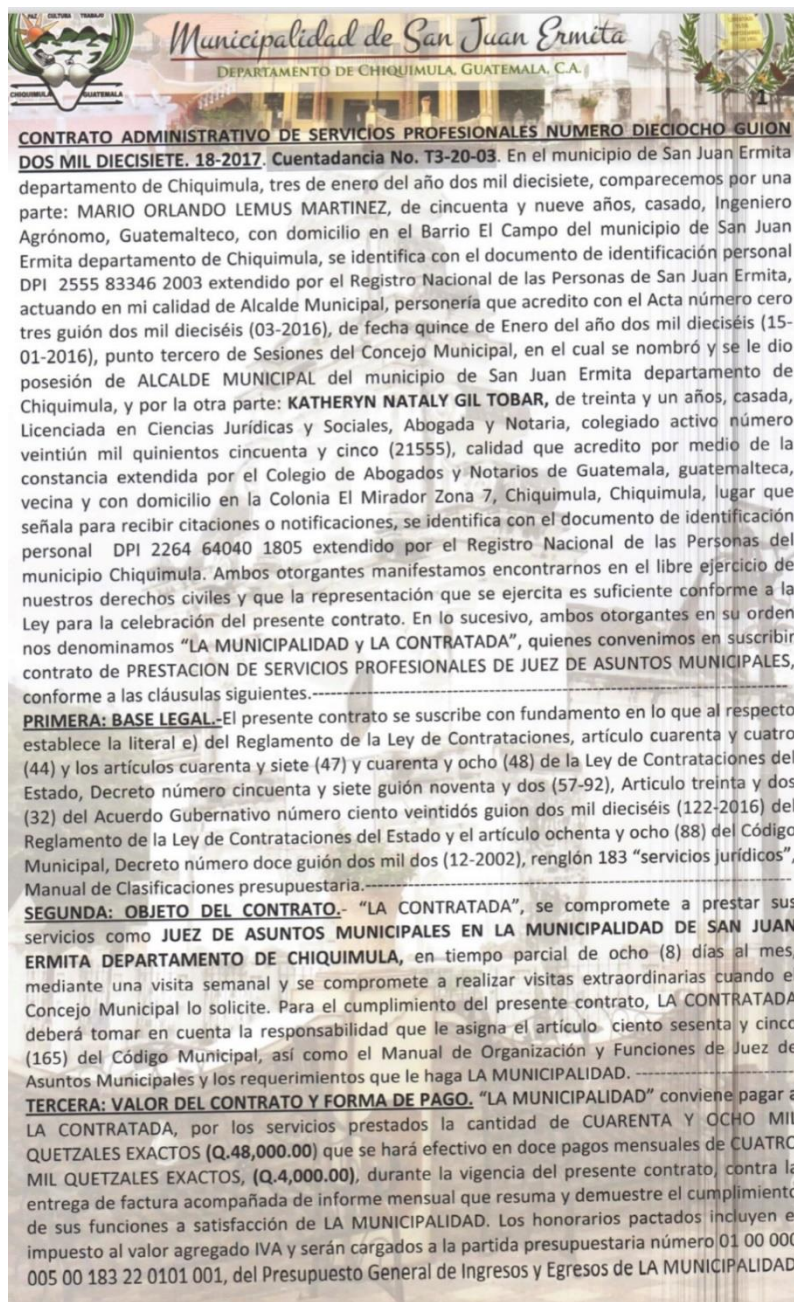
- e) La ropa y zapato casual están permitidos de acuerdo a los días indicados o si tienen alguna actividad fuera de su lugar de trabajo. También tienen que estar apegados a las políticas de uniforme municipal.
- f) En reuniones que se presenten deben vestir con su uniforme completo.
- g) El uso de bufandas, abrigos u otros atuendos para el frío deben de ser acuerdo al uniforme en cuanto a la formalidad de la institución.

3. Sanciones

- a) Ante el incumplimiento de las políticas del informe municipal se aplicarán las siguientes sanciones:
 - i. Primera vez: Llamada de atención de manera verbal y se dejara constancia por escrito.
 - ii. Segunda vez: Llamada de atención de manera escrita.
 - iii. Tercera vez: Sí la conducta inadecuada del colaborador persiste se tomarán otras medidas disciplinarias como suspensión o despido, dependiendo de la gravedad de la falta de acuerdo al proceso y reglamento.

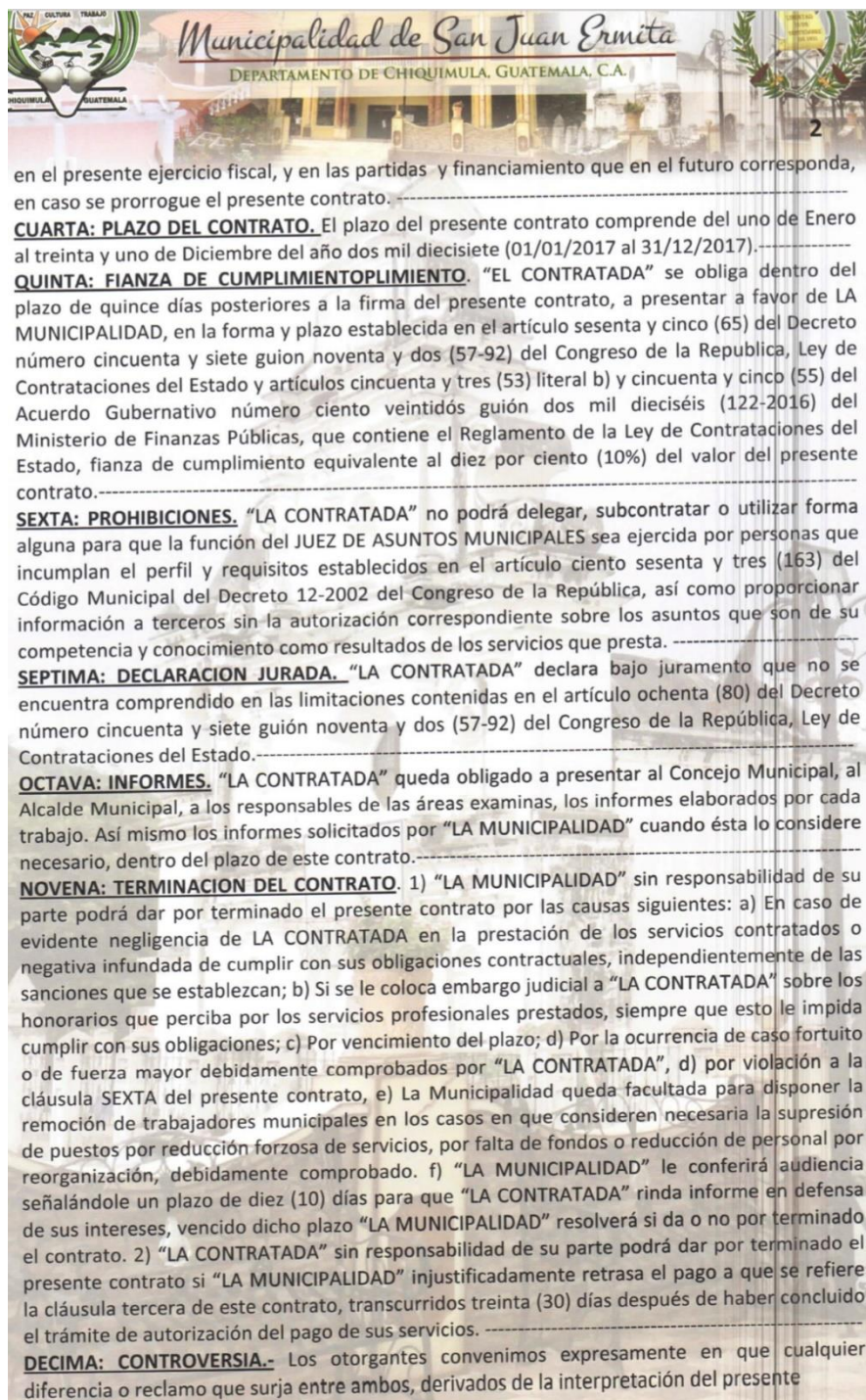
ANEXOS

1. Contrato de trabajo



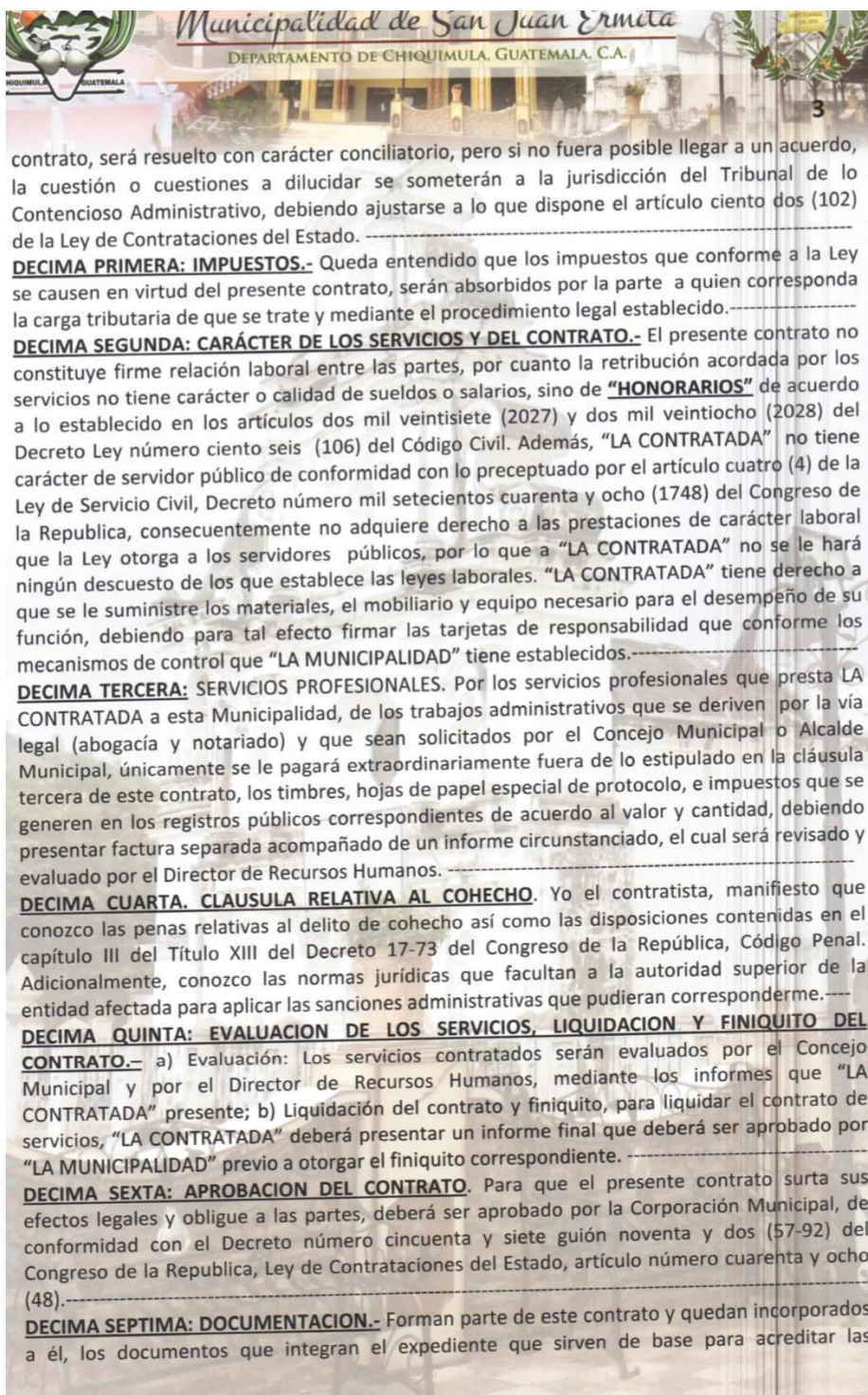
Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Municipalidad de San Juan Ermita.

2. Contrato de trabajo



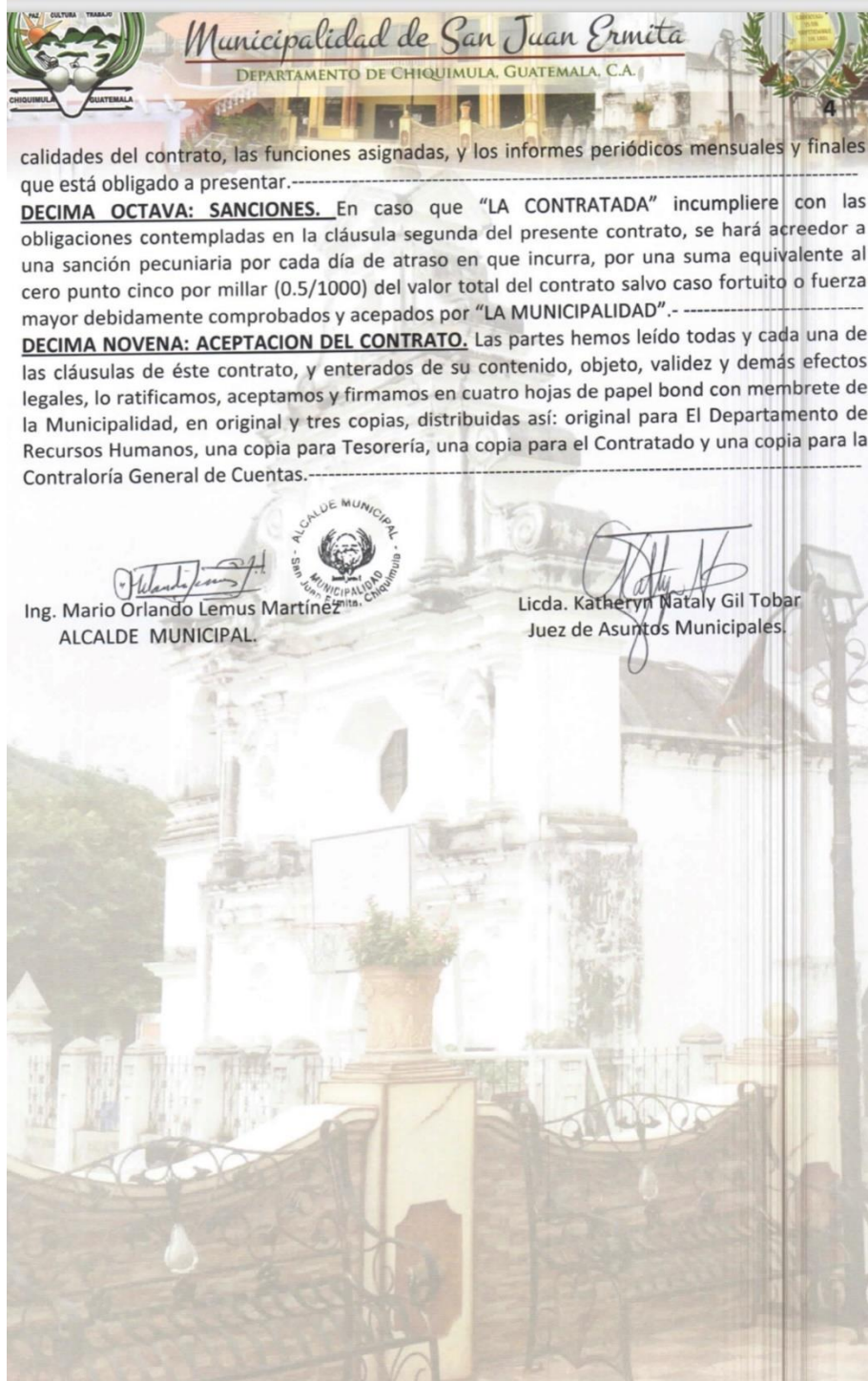
Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Municipalidad de San Juan Ermita.

3. Contrato de trabajo



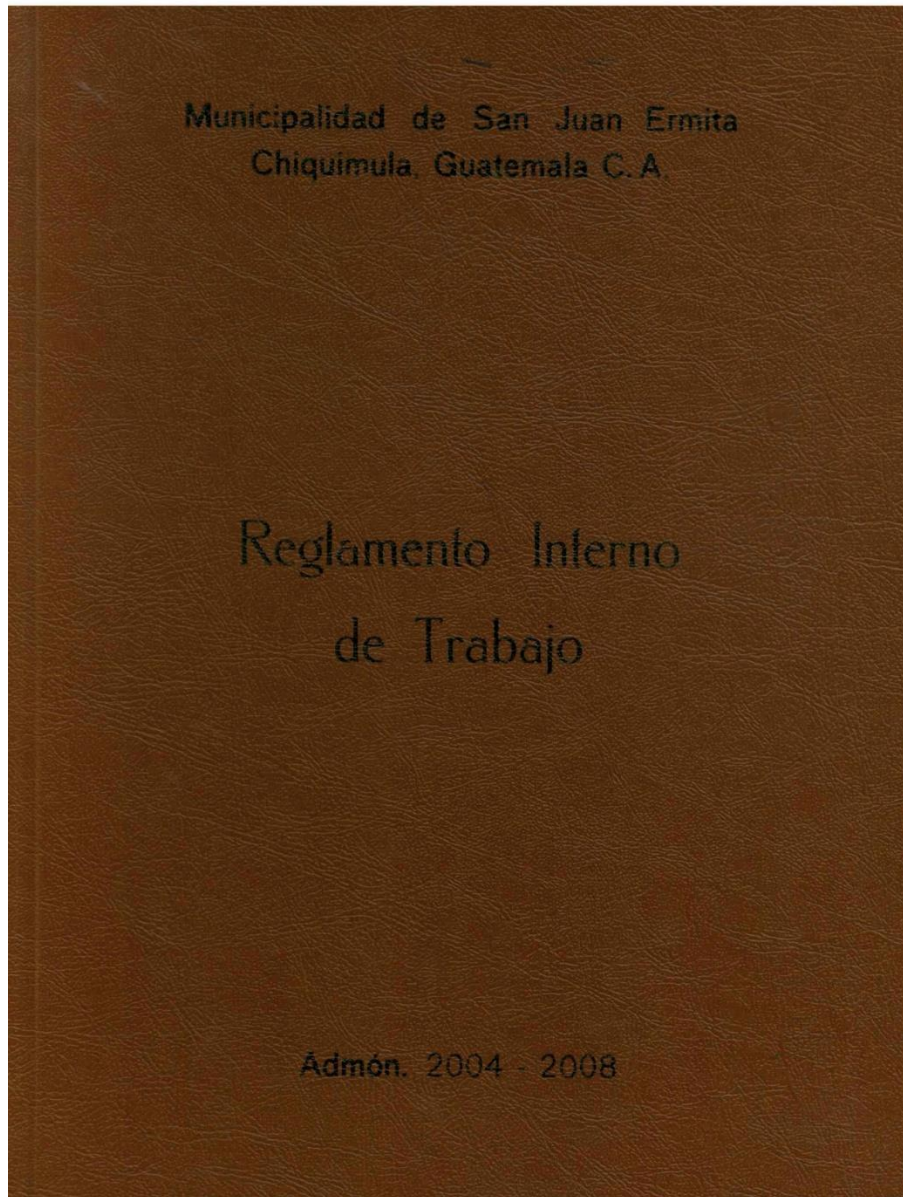
Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Municipalidad de San Juan Ermita.

4. Contrato de trabajo



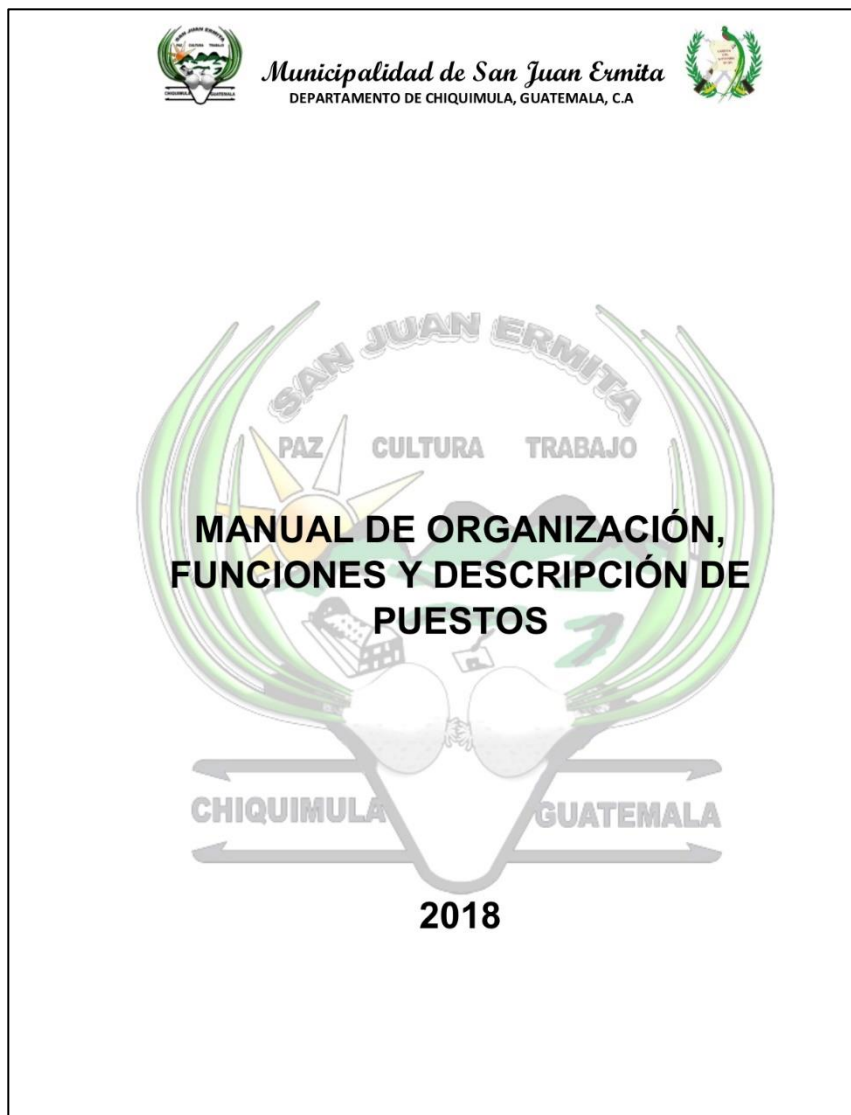
Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Municipalidad de San Juan Ermita.

Anexo 5. **Reglamento interno de trabajo**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Municipalidad de San Juan Ermita.

Anexo 6. **Manual de organización, funciones y descripción de**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Municipalidad de San Juan Ermita.