

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA:

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AHUACHAPÁN”

PRESENTADO POR:

ANDALUZ ARANA LUCIA GUADALUPE AA11065

COLOCHO GARCÍA MELVIN ANTONIO CG08053

MEJÍA RAMOS JORGE ANTONIO MR11007

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. LUIS ROLANDO HURTADO GUERRERO

AGOSTO DE 2017

SANTA ANA, EL SALVADOR, EN LA AMERICA CENTRAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES



RECTOR

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE-RECTOR ACADÉMICO

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

SECRETARIO GENERAL

MSC. CRISTOBAL RIOS

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

MSC. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

FISCAL GENERAL

LCDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ.

SANTA ANA, EL SALVADOR, EN LA AMERICA CENTRAL
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE



AUTORIDADES

DECANO

MSC. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE-DECANO

ING. ROBERTO CARLOS SIGUENZA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LCDO. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LCDO. WALDEMAR SANDOVAL.

SANTA ANA, EL SALVADOR, EN LA AMERICA CENTRAL

AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo por haberme brindado la fuerza, salud y sabiduría necesaria para poder cursar mis estudios universitarios y por las inmensas bendiciones derramadas a lo largo de mi carrera y toda mi vida.

A mi abuela Juana Arévalo por ser el pilar de la familia, la mujer que siempre tuvo un sabio consejo, una palabra de aliento y por ser un ejemplo de lucha por alcanzar nuestros ideales.

A mi madre Gloria Erminda Arana por su apoyo incondicional en cada día de mi vida por ser mi ejemplo a seguir de mujer luchadora, sabia e inteligente, por quererme como solo ella sabe hacerlo, por sus consejos, esfuerzos y muchos sacrificios que me ayudaron a poder culminar con éxito mis estudios universitarios a pesar de las dificultades que se me presentaron a lo largo del camino; gracias también a su esposo Vicente Tobar por formar parte de mi familia y por contar con su ayuda ya sea directa o indirectamente cuando lo he necesitado.

A mi hija Vanessa Lucia Andaluz, por ser la luz de mis ojos, mi mayor motivación de cada mañana, mi razón de lucha incansable día tras día.

A mis cinco hermanos, por ser parte esencial en mi vida y brindarme su apoyo siempre que lo he necesitado de manera especial a Mariella Lizeth Arana y Ángela Patricia Arana con su esposo Marvin Martínez, ya que durante mis estudios pusieron a mi alcance mucho de lo que pude necesitar por confiar y creer en mí en cada momento.

A mi tío Adalberto Arana, por haberme motivado desde pequeña a estudiar y sobre todo a la hora de comenzar con mi carrera universitaria fue quien me impulsó a proponerme metas y a luchar incansablemente por cumplirlas, muchas gracias por ser un ejemplo a seguir.

A mi madrina Beatriz Mena, por brindarme sus consejos y orientaciones a la hora de iniciar mi carrera y por su disponibilidad de ayudarme siempre que lo he necesitado.

A mis amigas Irma Amaya y Esmeralda Pérez, por haber sido como unas hermanas para mí durante todos mis años en la universidad por todos los detalles que han tenido conmigo que a la vez han sido incentivos para continuar con la lucha, muchas gracias por siempre demostrarme que puedo contar con ustedes.

A mis compañeros de tesis Jorge Mejía y Melvin García muchas gracias por haber confiado en mí a la hora de formar el equipo por su ejemplo de esmero en el trabajo y sobre todo por su amistad.

A mi docente asesor Lcdo. Luis Rolando Hurtado Guerrero, por habernos dedicado su tiempo, esfuerzo y por habernos transmitido muchos de sus conocimientos.

A la Universidad de El Salvador, por ser la cúpula de conocimientos en donde se me formó académicamente a través de cada catedrático a lo largo de mi carrera.

A todas las personas que no mencioné pero que saben que son importantes para mí, gracias por la aportación que han tenido en mi vida.

Lucia Guadalupe Andaluz Arana

Le agradezco a Dios por haberme acompañado , guardado y guiado a lo largo de mi carrera , por ser mi fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida , por darme una vida llena de aprendizajes , conocimientos y experiencias y sobre todo felicidad .

A mis padres ; Les agradezco todo su esfuerzos físicos y económicos que hicieron por mí, en los momentos de situaciones difíciles me dieron un gran ejemplo que nunca hay que decir “ no “ tampoco “ no se puede “ sino luchar y echar todas las fuerzas para lograr la meta propuesta.

A mis hermanas (Sandra Y Yuri): Les dedico también este triunfo, que con sus motivaciones ayudaron a que continuara con el camino que había emprendido, y por ser una parte importante de mi vida.

A Rosario, por ser una persona importante en mi vida por haberme apoyado en las buenas y en las malas sobre todo por su paciencia en aquellos momentos duros y por su amor incondicional que me ha brindado.

Al docente Asesor Lic.: Hurtado Guerrero, por habernos brindado la oportunidad de asesorarnos en nuestra tesis y por todo el apoyo que nos brindó y así agradecerle por facilitarnos sus conocimientos para aumentar los nuestros y tener nuevas experiencias en la vida.

A mis compañeros de tesis Lucia Andaluz y Jorge Mejía, les agradezco infinitamente su amistad para conmigo ya que confiaron en mí que sería un elemento importante para desarrollar el proyecto de grado y así motivarnos en los momentos de dificultad para poder llegar a nuestro objetivo planeado con satisfacción y alegría.

Melvin Antonio Colacho García

A Dios: Por permitirme y darme las fuerzas para lograr culminar con éxito los estudios.

A Mi Madre: Mi agradecimiento sincero es para ella por brindarme su apoyo, su comprensión, por su lucha para que yo lograra terminar mis estudios y por darme fuerzas en todo momento. Por darlo todo por mí este logro es también suyo, todo ese esfuerzo durante todos estos años, se le agradece. Gracias por todo.

A Mis Abuelos: Por siempre darme su apoyo en todos los sentidos, se les agradece inmensamente.

A La Familia: Por su apoyo en todo momento, también ustedes han sido participes importantes de un modo u otro en este logro, gracias.

A Los Compañeros de Trabajo de Grado: Un agradecimiento enorme para ustedes, y especialmente para mi compañera Lucia por tu amistad y también tu apoyo se te agradece.

Forge Antonio Mejía Ramos

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	VIII
CAPITULO I.....	16
GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES	16
1.1 GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.....	16
1.1.1 <i>Concepto de municipio.</i>	16
1.1.2 <i>Desarrollo histórico de los municipios.</i>	17
1.1.3 <i>Objetivos de los Gobiernos Municipales</i>	19
1.1.4 <i>Funciones de los Gobiernos Municipales.</i>	20
1.2 ASPECTOS LEGALES DE LAS MUNICIPALIDADES	21
1.2.1 <i>Requisitos para la creación de un municipio.</i>	21
1.2.2 <i>Organización y gobierno de los municipios.</i>	22
1.2.3 <i>Autonomía de los municipios.</i>	25
1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE	
AHUACHAPÁN	27
1.3.1 DATOS HISTÓRICOS	27
1.3.1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	28
1.3.1.2 LA CABECERA MUNICIPAL.....	28
1.3.1.3 POBLACIÓN	29
1.3.2 MISIÓN Y VISIÓN	30

1.3.2.1 MISIÓN	30
1.3.2.2 VISIÓN	30
1.3.3 OBJETIVOS QUE PERSIGUE	30
1.3.3.1 OBJETIVOS	31
<i>1.3.4 Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal</i>	<i>31</i>
<i>1.3.5 Principales actividades.</i>	<i>33</i>
2.0 CAPITULO II	35
2.1 TEORÍA BÁSICA SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SOBRE MANUALES ADMINISTRATIVOS	35
2.2 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	35
2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	38
2.3.1 <i>Conceptos</i>	38
2.3.1.1 La selección de personal.	38
2.2.1.2 Mercado de trabajo	38
2.3.1.3 Fuentes de recursos humanos	40
2.3.1.4 Selección de personal	41
2.3.2 <i>Importancia de la selección.</i>	<i>41</i>
2.3.3 <i>Principios de la selección.</i>	<i>42</i>
2.3.3.1 Colocación.	42
2.3.3.2 Orientación.	43
2.3.3.3 Ética profesional	44
2.3.4 <i>Políticas y reglas de la selección.</i>	<i>44</i>

2.3.5 <i>El proceso, instrumentos y técnicas de selección de personal.</i>	45
2.3.5.1 Plaza vacante	45
2.3.5.2 Requisición de personal	46
2.3.5.3 Reclutamiento	47
2.3.5.4 Formulario de solicitud de empleo	52
2.3.5.5 Entrevista preliminar	54
2.3.5.6 Pruebas de selección	54
2.3.5.7 Investigación de antecedentes y verificación de referencias	59
2.3.5.8 Segunda entrevista	60
2.3.5.9 Exámenes médicos.....	63
2.3.5.10 Decisión final.....	64
2.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS	66
2.4.1 <i>Antecedentes</i>	66
2.4.2 <i>Definición</i>	66
2.4.3 <i>Importancia</i>	67
2.4.4 <i>Objetivos</i>	69
2.4.5 <i>Alcance</i>	70
2.4.6 <i>Ventajas</i>	71
2.4.7 <i>Limitaciones</i>	73
2.4.8 <i>Clasificación</i>	73
2.5 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	78
2.5.1 <i>Definición</i>	78
2.5.2 <i>Importancia</i>	79

2.5.3 <i>Objetivos</i>	80
2.5.4 <i>Alcance</i>	81
2.5.5 <i>Ventajas</i>	82
2.5.6 <i>Limitaciones</i>	83
2.5.7 <i>Normas para su uso</i>	84
2.5.8 <i>Contenido</i>	85
3.0 CAPIÍTULO III	90
3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AHUACHAPÁN	90
3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
3.2.1 <i>Objetivo general.</i>	90
3.2.2 <i>Objetivos específicos.</i>	90
3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
3.3.1 <i>Tipo de estudio</i>	91
3.3.1.1 <i>Investigación Bibliográfica</i>	91
3.3.1.2 <i>Investigación de campo</i>	91
3.3.2 <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	91
3.3.2.1 <i>La observación directa</i>	91
3.3.2.2 <i>La encuesta</i>	92
3.3.2.3 <i>La entrevista</i>	92
3.3.3 <i>Determinación del universo y muestra</i>	92
3.3.3.1 <i>Determinación del universo</i>	92

3.3.3.2 Tipo de muestreo	92
3.3.3.3 Determinación de la muestra	92
3.4 ORGANIZACIÓN DE DATOS	95
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AHUACHAPÁN	95
3.6 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	97
3.7 NORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	97
3.8 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	100
3.8.1 Inventario de Recursos Humanos	101
3.8.2 Reclutamiento	102
3.8.3 Medios de Reclutamiento	102
3.8.4 Fuentes de Reclutamiento	103
3.8.5 Entrega de Solicitudes	103
3.8.6 Recepción de Solicitudes	104
3.8.7 Proceso de Selección	104
3.8.8 Pruebas psicológicas	104
3.8.9 Investigación de Candidatos	105
3.8.10 Exámenes Médicos	105
3.8.11 Segunda Entrevista	106
3.8.12 Contratación	106
3.8.13 Aviso de contratación	106
3.8.14 Contrato	106
3.8.15 Funciones del Puesto	107

3.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
3.9.1 Conclusiones.....	107
3.9.2 Recomendaciones	108
CAPÍTULO IV	111
PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AHUACHAPÁN	111
INTRODUCCIÓN	119
POLÍTICAS DEL MANUAL	120
POLÍTICA GENERAL.....	120
POLÍTICAS ESPECÍFICAS.....	120
A) <i>Planeación de recursos humanos:</i>	120
B) <i>Reclutamiento:</i>	120
C) <i>Selección:</i>	121
D) <i>Contratación:</i>	121
SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL MANUAL	122
I EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	124
PASOS DEL RECLUTAMIENTO:.....	125
<i>Paso 1: identificación de la vacante:</i>	126
<i>Paso 2: análisis de la vacante.</i>	126
<i>Paso 3: Requisición de personal.</i>	126
<i>Paso 4: Análisis y a probación de la Requisición de personal.</i>	127

<i>Paso 5: utilización de las fuentes de reclutamiento.</i>	127
<i>Paso 6: utilización de los Medios de Reclutamiento.</i>	128
II EL PROCESO DE SELECCIÓN	130
ETAPA 1: REALIZACIÓN DE ENTREVISTA PRELIMINAR.....	130
ETAPA 2: APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD.....	131
ETAPA 3: APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	135
ETAPA 4: APLICACIÓN DE PRUEBAS DE PERSONALIDAD:	138
ETAPA 5: REALIZACIÓN DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN:	138
ETAPA 6: INFORME DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	144
ETAPA 7: ENTREGA DE FORMULARIOS DE SOLICITUD DE EMPLEO.....	144
ETAPA 8: INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES DE LOS CANDIDATOS.	145
ETAP A 9: EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN.....	146
ETAPA 10: DECISIÓN FINAL	148
ETAPA 11: CONTRATACIÓN	148
III DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	150
IV FLUJOG RAMAS DE LOS PROCEDIMIENTOS	155
FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	155
BIBLIOGRAFÍA	164
ANEXOS	166

INTRODUCCIÓN

El Estado de El Salvador proporciona los servicios a la sociedad por medio de las Instituciones públicas, las funciones que desempeñan en la vida Nacional son básicas.

El éxito de las instituciones Publicas dependen en gran parte de la eficiencia y capacidad de su personal, ya que para que este pueda alcanzar sus objetivos y en conjunto los de toda la institución, deberá haber sido seleccionado de la forma más adecuada, de manera que el Recurso humano con que cuenta la institución tenga las características y capacidades necesarias para un buen desempeño.

El reclutamiento y selección de personal son funciones de transcendental importancia en toda Institución, por tanto se deberá realizar de la mejor manera orientada por las políticas de cada Institución, de acuerdo a los procedimientos establecidos, todo esto con el objetivo de evaluar a los candidatos y así evitar la asignación de personas antes de ser contratadas.

Los gobiernos locales ofrecen servicios básicos para el desarrollo de los municipios por lo tanto necesitan contar con un personal adecuado. Debido a que algunas personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal no son especialistas en el área de recurso humano, se hace necesario proporcionar a estas personas sistemas de reclutamiento y selección de fácil aplicación y que minimicen el riesgo de un proceso inadecuado.

En el capítulo primero se da a conocer las generalidades de las Alcaldías Municipales, su historia, misión, visión, objetivos, servicios que ofrecen, funciones y los aspectos legales como por ejemplo los requisitos para su creación, organización y gobierno; así mismo se dará a conocer datos históricos de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán, su estructura organizativa y actividades principales.

El capítulo segundo comprende la teoría básica relacionada con el reclutamiento y selección de personal así como también lo básico referente a manuales administrativos en general.

El capítulo tercero es un diagnóstico de cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución, lo conforman los objetivos, la metodología de la investigación y la organización de datos así como también las conclusiones y recomendaciones para la Institución.

El cuarto capítulo comprende la propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal para la Alcaldía Municipal de Ahuachapán, este contiene los objetivos como normas y políticas y también una descripción de cada fase que conforma el proceso de reclutamiento y selección. Incluye también los procedimientos a seguir en el reclutamiento y selección, con sus respectivos flujogramas.

1.0 CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES

1.1 Generalidades de las Alcaldías Municipales

1.1.1 Concepto de municipio.

Existen diferentes criterios a través de los cuales se puede conceptualizar un término específico. A continuación se presentan tres conceptos de municipio; cada uno planteado desde un diferente punto de vista.

Punto de vista sociológico: “el municipio puede ser considerado como una unidad social de acción con base local” (Trabajo de Grado - Aplicación de una eficiente Administración de Recursos Humanos y su incidencia en la Presentación de los Servicios en la Alcaldía Municipal de Santa Ana)

Punto de vista político: “el municipio es la primera organización política de la sociedad, que es la expresión del poder del Estado a nivel local” (Trabajo de Grado - Aplicación de una eficiente Administración de Recursos Humanos y su incidencia en la Presentación de los Servicios en la Alcaldía Municipal de Santa Ana)

Punto de vista del derecho: “constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general,

gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente”.

(Decreto Legistación N° 274 de Fecha 31 de enero de 1,986, publicado en Diario Oficial N° 23 Tomo 290 publicado en fecha 5 de febrero de 1,986 - Código Municipal)

1.1.2 Desarrollo histórico de los municipios.

Los antecedentes más lejanos del municipio se remontan a la antigua Grecia, específicamente la ciudad de Atenas, donde surgen los llamados Estados Municipales, cuyo prototipo fue la “polis” griega, siendo en dicha ciudad donde surge por primera vez en la historia la forma de gobierno democrático.

En un principio, debido a la pequeñez de los Estados Municipales griegos, se practicó la democracia directa, donde no contaban ni las mujeres ni los esclavos. En este tipo de democracia, se realizaba una congregación en el “ágora” o plaza del pueblo, donde se discutían y decidían los asuntos de interés colectivo.

En Roma, nace un elemento que se encontraba presente en los municipios y en los estados: el sentido de pertenencia a la comunidad políticamente organizada como república. En esta organización política inicial de las sociedades del mundo antiguo, culturalmente más avanzadas como lo fueron las grecorromanas, se advierte el surgimiento embrionario del Estado Moderno o un antecedente mayormente análogo del municipio.

Prácticamente el municipio aparece como una unidad política administrativa como consecuencia de la campaña conquistadora de los romanos. Estos lo llevaron hasta aquellas ciudades que caían bajo su poder en sangrientas guerras e inteligentemente permitieron a algunas de ellas una forma de auto gobierno que recibió el nombre de “Municipium”. Los habitantes o residentes permanentes en ellas gozaban de los privilegios y derechos de la

ciudadanía romana como el hecho de elegir entre ellos a su propio gobierno, formado por dos o cuatro Magistrados encargados principalmente de administrar la justicia.

Los municipios comienzan en América Latina con la llegada de Cristóbal Colón; desde ese momento se ven influidos por el derecho español. El modelo principal que los conquistadores implementaron fue una fiel copia del sistema de idea municipal romana.

Los primeros municipios de El Salvador fueron la Villa de San Salvador fundada el 1 de abril de 1,525 que dependía directamente de México y cuyo primer Alcalde fue “Don Diego de Olguín”, y la Villa de San Miguel que se fundó el 8 de mayo de 1,530. El papel más importante que tenían las Alcaldías durante la colonia era el de consolidar y expandir el poder de la Corona Española.

La ubicación geográfica de los municipios tenía que ser aquella donde ya existieran asentamientos indígenas y que reuniera todas las condiciones favorables para su desarrollo, como buen clima y abundancia de agua.

Para el diseño de las ciudades existía un patrón común, el cual contenía disposiciones para la distribución de calles, plazas públicas, iglesias, alcaldías, casas comerciales y principales residencias.

En la época colonial, se decretaron muchas leyes relativas a los municipios en el istmo Americano, en las cuales se conferían a los gobiernos locales atribuciones para fomentar la agricultura, la cultura, educación, salud, etc., encaminadas estas al desarrollo no solo de las ciudades, sino también de la República. Dichas atribuciones no se llevaron a cabo y quedaron a nivel de documentos únicamente, ya que nunca se otorgó a las municipalidades los fondos necesarios para su realización; en esos tiempos imperaba una injusta estructura social, ya que eran las clases dominantes de las grandes ciudades las beneficiadas con la aplicación de las

leyes, quedando de esta manera en desventaja la raza pobre de las pequeñas poblaciones con métodos de vida primitivos.

Durante la época de la independencia los alcaldes se opusieron al poder de la corona, apoyando así la lucha por la independencia a la vez que se proclamaba el sueño de la autonomía municipal, y en general reivindicaba la absoluta independencia política.

De acuerdo con la constitución política de 1,886 en su Título IX, según los artículos 111 al 118, las municipalidades eran electas popular y directamente por los ciudadanos vecinos de cada población.

Las bases legales de las municipalidades en aquel entonces, fueron los artículos de la Constitución de 1,886 anteriormente citados y la Ley del Ramo Municipal de 1,908 en la que se establecía la independencia del municipio; aunque realmente este dependía económica y políticamente del gobierno central.

El Título VI, Artículo 103 de la constitución política de 1950, se establece lo siguiente: "Para el Gobierno Local, los Departamentos se dividen en Municipios que estarán regidos por Consejos Municipales formados por un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población. Los miembros de los Consejos Municipales serán elegidos para un periodo de dos años, podrán ser reelegidos y sus cualidades serán determinadas por la Ley".

1.1.3 Objetivos de los Gobiernos Municipales

Los objetivos de las municipalidades pueden dividirse en dos grupos:

- ✓ Generales
- ✓ Específicos

Generales

Son aquellos comunes a todas las municipalidades, los que la ley (Código Municipal y Constitución de la República) les ha establecido como parte integrante de la forma de gobierno, garantizando así la forma y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno.

Específicos

Son los que constituyen los propósitos particulares del funcionamiento de cada municipio; es decir, los objetivos y/o propuestas por las municipalidades, tomando en cuenta las necesidades propias de cada comunidad.

Para que todas las municipalidades puedan alcanzar los objetivos, tanto generales como específicos, se cuentan con las siguientes fuentes de recursos:

- ✓ Un presupuesto asignado por el Gobierno Central
- ✓ Los ingresos provenientes de la recaudación de impuestos y tasas municipales.

1.1.4 Funciones de los Gobiernos Municipales

Las funciones del gobierno local se ordenaron por decreto constituyente vigente hasta 1,875; de tal manera que cada ciudad, villa o pueblo debía llevar registro de cada ciudadano; y el gobierno local estaría formado por una junta compuesta por un Alcalde, Regidor, Síndico primero, el cura y tres ciudadanos.

Con las reformas hechas a la Constitución de la República de 1983, se establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo; estableciendo las características y la concepción del municipio como una unidad político-administrativa.

En 1,986 se decreta el “Código Municipal” para establecer el marco legal con el cual se regirán los gobiernos locales, en este se determina la competencia y funciones de los mismos.

En 1987 se presentan anteproyectos y se aprueban leyes en las cuales también las diferentes funciones de los gobiernos municipales, siendo dichas leyes las siguientes: Ley del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Ley de Fomento del Desarrollo Económico y social de los Municipios y la Ley General de Arbitrios Municipales.

1.2 Aspectos legales de las Municipalidades

El asentamiento de núcleos humanos numerosos en determinadas regiones acompañado del apareamiento de las necesidades de la población, da como resultado el desarrollo de las formas de gobierno conocidas actualmente como municipios.

Cuando las actuales Repúblicas Americanas eran colonias españolas, la administración de los municipios y sus aspectos legales estaban en manos de un ayuntamiento o cabildo municipal formado por representantes del pueblo. Aunque las técnicas de dirección y su organización han cambiado, esta forma de gobierno persiste en la actualidad y aspectos como su creación, organización, gobierno, autonomía y competencias están regidos por ciertos aspectos legales que se exponen a continuación.

1.2.1 Requisitos para la creación de un municipio.

La urgencia de solventar las necesidades de una población ante su crecimiento origina la creación de gobiernos locales, aunque puede decirse que esto no es suficiente, puesto que existen requisitos establecidos en el Artículo 20 del código municipal, donde se establece que: “para la creación de un Municipio deben concurrir:

- a) Una población no menor de cincuenta mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, constituidos en comunidades inadecuadamente asistidas por los órganos de gobierno del municipio a que pertenezcan;
- b) Un territorio determinado;
- c) Un centro de población no menor de veinte mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, que sirva de asiento a sus autoridades;
- d) Posibilidad de recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales;
- e) conformidad con los planes de desarrollo nacional.

1.2.2 Organización y gobierno de los municipios.

Dentro de los gobiernos municipales es posible distinguir en primer lugar, un poder legislativo que es desempeñado por el Concejo Municipal; un Poder Judicial que está en manos del Síndico Municipal y un poder ejecutivo que lo desempeña el Alcalde Municipal.

El artículo 24 del código municipal establece que “el gobierno municipal estará ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario. Además en las poblaciones de más de cinco mil habitantes, se elegirán regidores en la siguiente proporción:

- a) Dos concejales o regidores en los municipios que tengan hasta diez mil habitantes.
- b) Cuatro concejales o regidores en los municipios que tengan más de diez mil hasta veinte mil habitantes.
- c) Seis concejales o regidores en los municipios que tengan más de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.

- d) Ocho concejales o regidores en los municipios que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes.
- e) Diez concejales o regidores en los municipios que tengan más de cien mil habitantes.
- f) En todo caso, habrá cuatro concejales o regidores suplentes para llenar las vacantes temporales o definitivas. El consejo es la autoridad máxima de municipio y será presidido por el alcalde”.

Por otra parte, el artículo 26 del código municipal establece los requisitos que se requieren para ser miembro de un consejo municipal, siendo estos los siguientes:

- a) Ser salvadoreño;
- b) Ser del estado seglar;
- c) Estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano y no haberlos perdido en los tres años anteriores a la fecha de la elección;
- d) Haber cumplido veintiún años de edad;
- e) Saber leer y escribir;
- f) Ser de moralidad e instrucción notoria;
- g) Ser originario o vecino del municipio por lo menos un año antes de la elección de que se trate.

En el artículo 27 del mismo código se establecen las prohibiciones que limitan a un ciudadano para ser miembro de un consejo; y estos son:

- a) Los que tengan en suspenso o hayan perdido sus derechos de ciudadano;
- b) Los contratistas o subcontratistas, concesionarios o suministrantes de Servicios públicos por cuenta del Municipio;

- c) Los que tengan pendiente juicio contencioso administrativo o controversia judicial con la municipalidad o con el establecimiento que de ella dependa o administre;
- d) Los enajenados mentales;
- e) Los empresarios de obras o servicios municipales o los que tuvieren reclamos pendientes con la misma corporación;
- f) Los militares de alta, los miembros de la policía nacional civil y de los cuerpos de la policía municipal y los funcionarios que ejerzan jurisdicción judicial y los parientes entre sí dentro del segundo grado de afinidad y cuarto grado de consanguinidad que formen una misma planilla;
- g) Los destiladores y patentados para el expendio de aguardiente y sus administradores y dependientes;
- h) Los ministros, pastores, dirigentes o conductores de cualquier culto religioso.
- i) Las causales contempladas en este artículo que sobrevengan durante el ejercicio del cargo, pondrán fin a éste.

Según el artículo citado, si las causales anteriores sobrevienen durante el ejercicio del cargo, automáticamente ponen fin a éste.

En el artículo 54 del Código en cuestión se establece que “El Concejo funcionará asistido de un Secretario nombrado por el mismo de fuera de su seno. Podrá ser removido en cualquier tiempo sin expresión de causa”.

En el Artículo 55 se establecen los deberes del secretario Municipal, los cuales son:

- a) Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas;
- b) Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emita el Concejo;

- c) Comunicar a los Concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones;
- d) Llevar los libros, expedientes y documentos del Concejo, custodiar su archivo y conservarlo organizado, de acuerdo con las técnicas más adecuadas;
- e) Despachar las comunicaciones que emanen del Concejo y llevar con exactitud un registro de todos los expedientes o documentos que se entreguen;
- f) Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las actas del Concejo o de cualquier otro documento que repose en los archivos, previa autorización del Alcalde o quien haga veces;
- g) Dar cuenta en las sesiones de todos los asuntos que le ordenen el Alcalde o quien presida el Concejo;
- h) Dirigir el personal y los trabajos de la Secretaria del Concejo;
- i) Auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo y Facilitar el trabajo que se les encomiende;
- j) Los demás que les señalen las leyes, ordenanzas y reglamentos.

En el Artículo 56, se expone que “en caso de ausencia o falta de Secretario, el Consejo podrá designar interinamente a cualquiera de los concejales para que desempeñe el cargo temporalmente”.

1.2.3 Autonomía de los municipios.

Los municipios en El Salvador gozan de autonomía, esto quiere decir que se les ha dado la facultad a los habitantes de una localidad para que se gobiernen a sí mismos cuando sus propias normas internas para su funcionamiento y organización, eligiendo mediante votación a sus autoridades para para que en su nombre y representación administren y decidan sobre una serie de asuntos de interés local.

La autonomía de que gozan los municipios tienen su fundamento en el hecho de que nadie conoce mejor sus problemas si no aquellas personas que los viven; sólo los habitantes de los municipios saben qué es lo mejor para ellos o al menos para la mayoría de ellos.

Sin embargo, no hay que olvidar que la autonomía municipal no es absoluta sino relativa; ya que el municipio es parte del Estado, por lo que todas las actividades a nivel local se pueden vincular en un momento dado a los planes y programas del Gobierno Central.

Según el artículo 3 del Código Municipal "La autonomía del municipio se extiende a:

- a) La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
- b) El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
- c) La libre gestión en las materias de su competencia;
- d) El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este Código;
- e) El decreto de ordenanzas y reglamentos locales;
- f) La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa".

El Gobierno Municipal entonces es un instrumento de servicio para la comunidad, se justifica el poder local en la medida que las autoridades del municipio vayan cumpliendo con los proyectos y las metas que se proponen los vecinos para mejorar su comunidad. Estos proyectos y metas se refieren al bien común local, que en términos concretos significa lograr

una mejor calidad de vida para los habitantes del municipio a través de programas de carácter social, económico y educativo en coordinación con las oficinas del Gobierno Central.

1.3 Antecedentes Históricos de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán

1.3.1 Datos históricos

Ahuachapán es un Departamento situado en el Oeste de país, linda al Oeste con Guatemala, al Noreste con el Departamento de Santa Ana y al Sur con el Océano Pacífico.

El Departamento de Ahuachapán fue fundado el 9 de Febrero de 1869, en un principio la zona fue ocupada por Tribus que fueron desplazados por los pipiles que empezaban a llegar a El Salvador por tierras Ahuachapanecas, el Departamento de Ahuachapán estuvo junto con la Alcaldía de Sonsonate, mantuvo estrechos vínculos con Guatemala, en este periodo la riqueza básicamente, el cultivo del cacao, de añil y la ganadería. El 22 de febrero de 1862, durante la administración de Francisco Dueñas, el lugar alcanzo la categoría del departamento a través de un decreto legislativo (acuerdos entre los diputados), los aspectos característicos de la Ciudad son el Arco Duran, el Llano el Espino y el Parque la Concordia.

El Departamento de Ahuachapán se divide en dos distritos, Ahuachapán creado en 1832, Atiquizaya fundado en 1969. Ahuachapán llamado "La Casa de los encinos en náhuatl pipil". Fue poblado originalmente por tribus Indígenas, Ahuachapán fue uno de los puntos principales de los pipiles en territorio Salvadoreño, posee dos grandes áreas definidas, por las Llanuras del Litoral y las Tierras más Altas de Ahuachapán.

El edificio donde actualmente funciona la Alcaldía Municipal fue inaugurado el 28 de Diciembre de 1952, durante el gobierno que presidió el Teniente Coronel Oscar Osorio. Creado

con la finalidad de contribuir al bienestar y desarrollo social, cultural y económico de todos los habitantes del municipio.

El gobierno municipal lo ejerce de manera colegiada el Concejo Municipal, integrado por el Alcalde, diez Regidores Propietarios, cuatro Suplentes y un Síndico Municipal, electos por votación popular, dentro de las leyes establecidas por el Estado Salvadoreño.

1.3.1.1 Ubicación geográfica

El Municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán está situado a 100 km de distancia de la ciudad capital San Salvador, está limitado al Norte por San Lorenzo y la República de Guatemala; al Este por San Lorenzo, Atiquizaya y Turín; al Sur por Juayúa (Departamento de Sonsonate), Apaneca, Concepción de Ataco y Tacuba; y al Oeste por la República de Guatemala.

1.3.1.2 La Cabecera Municipal

Ahuachapán es la Cabecera Departamental, en el Municipio el clima varía entre caluroso hacia el Norte y el Occidente, donde hay muchas llanuras y el clima es fresco y benévolo para plantar cereales, y templado hacia el Sur y el Oriente de la ciudad de Ahuachapán, donde se inicia una cadena montañosa cuyas tierras son muy propicias para el cultivo del café.

Su principal cultivo es el café y cuenta con beneficios de café en la zona. Cuenta con varios sitios turísticos, como por ejemplo: Los Ausoles, las Lagunas del Llano y de Morán, los saltos de Atehucillas y de Malacatiupán.

Posee un hospital público y dos privados, una unidad de salud, Cincuenta escuelas e institutos, iglesias, Cruz Roja. En el área recreativa, tienen: canchas deportivas, casa de la cultura, parques, ríos, lagos, lagunas y sitios arqueológicos.

Dentro de los servicios básicos posee: agua potable, energía eléctrica, aguas negras, teléfono, internet, correos, policía, migración, juzgado de paz, aduana y agencias del sector agrícola.

El Municipio tiene una de las aduanas terrestres más importantes del país que conducen a Guatemala. A través de esta aduana existe un alto tráfico ilícito de armas, tráfico de drogas y tráfico de personas. El caserío El Desvío, del Cantón Santa Cruz, fronterizo con Guatemala y cerca de la aduana, es conocido como "La Pequeña Colombia".

1.3.1.3 Población

Según VII Censo de la Población y V de Vivienda realizado en el 2007 la población del municipio de Ahuachapán es de 52,685 Hombres y 57,594 Mujeres la cual suma una población total de 110,279.

Pero la vía ya no funciona más que para caminantes. La calle une al municipio de San Francisco Menéndez con el de Tacuba. Si alguien de la Cabecera Departamental quiere visitar el Municipio, debe viajar antes Sonsonate y tomar la carretera del Litoral. Una enorme vuelta.

Los habitantes en San Francisco tienen mucho más cerca la Ciudad de Sonsonate y Acajutla, que la Cabecera Departamental. En realidad, para efectuar sus compras y transacciones comerciales, lo hacen en los cantones Cara Sucia y La Hachadura, sitios que han adquirido un desarrollo local muy significativo.

En cuanto a su comercio el progreso de la zona urbana de ese Municipio es muy bajo en comparación con los dos cantones antes mencionados. Por ejemplo, en Cara Sucia funcionan varias agencias bancarias y una diversidad de establecimientos comerciales, una terminal de buses y "pick ups", y un mercado. Este último es una de las facilidades con las que no cuenta la zona urbana de San Francisco Menéndez. Dicha localidad se caracteriza por la soledad de sus

pocas calles y la tranquilidad que reina casi todo el día. Ahí, la gente gusta abrir las puertas de la entrada de sus casas, sentarse y observar a los peatones y todo lo que ocurre a su alrededor.

La población en general se caracteriza por poseer principios, valores y sobre todo su amabilidad que es muy sobresaliente en ellos. Los habitantes católicos tienen como patrono a San Francisco Javier, cuyas fiestas se celebran el 2 y 3 de diciembre. El fenómeno comercial de La Hachadura es más lógico, pues es la zona del municipio que limita con la República Guatemalteca. En el lugar, funciona una aduana y es la vía de acceso que utilizan a diario los transportistas de carga.

1.3.2 Misión y Visión

1.3.2.1 Misión

“El Concejo Municipal Trabajaré para responder a las demandas de la población, desarrollando todas las gestiones con transparencia, de manera organizada y democrática, haciendo acciones concertadas con la participación ciudadana, impulsando procesos integrales, considerando para ello los aspectos económicos, sociales, ambientales e institucionales.

1.3.2.2 Visión

“El Municipio de Ahuachapán será un espacio vialmente integrado, contará con un Gobierno Local democrático, participativo y transparente que promueve la cooperación directa de Instituciones y la participación equitativa de la sociedad civil en la gestión del desarrollo económico, social y cultural, para lograr una mejor calidad de vida en cuanto a seguridad, salud, y educación. Contará con un progreso económico a través de la inversión y recaudación

1.3.3 Objetivos que persigue

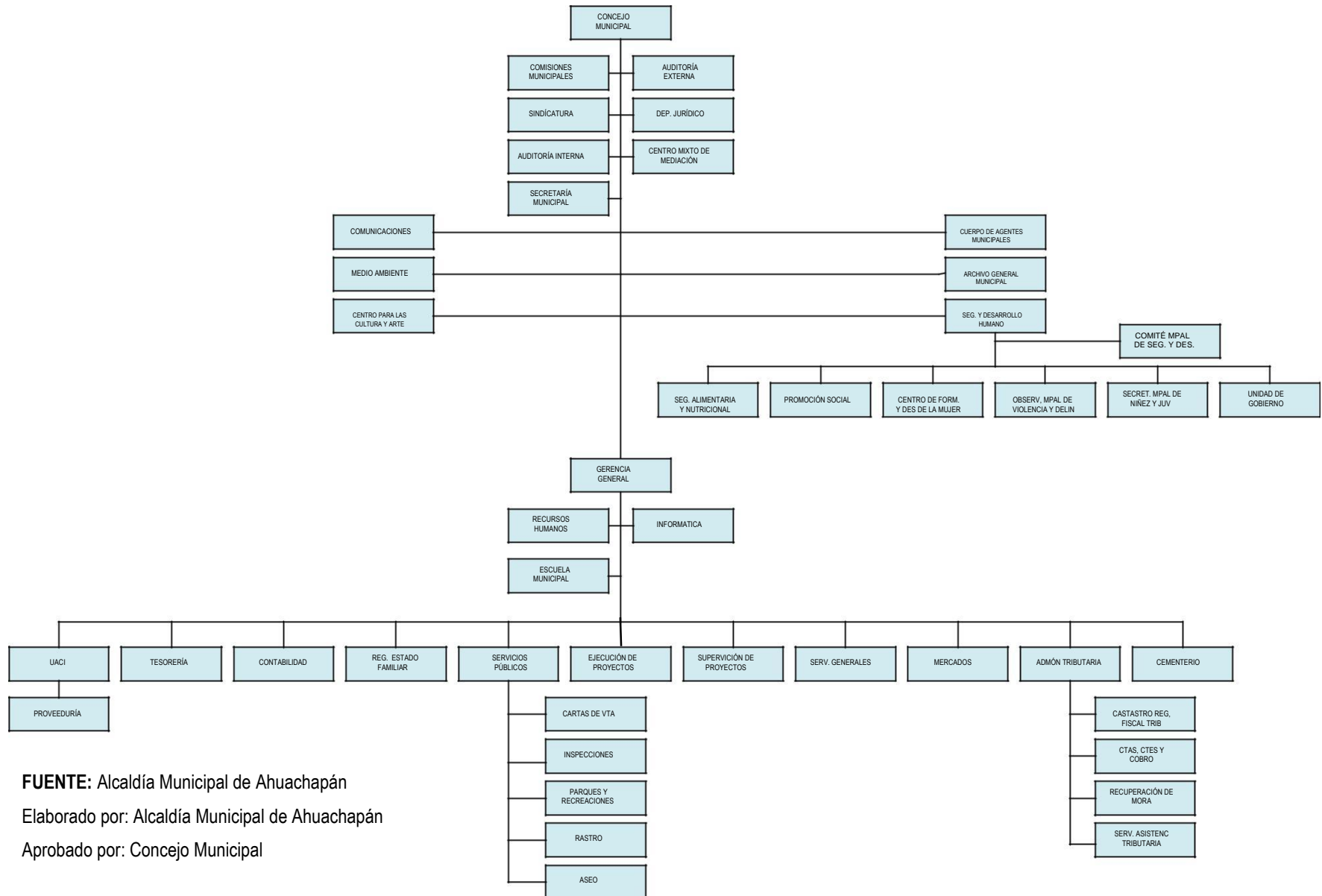
1.3.3.1 Objetivos

Los objetivos de una organización implican la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones o metas de la institución. Dentro de los objetivos de la municipalidad se pueden mencionar los siguientes:

- Mejorar los servicios municipales y la cobertura de los mismos a través de la modernización de la administración.
- Implementar proyectos en las comunidades urbanas y rurales de forma participativa priorizando en aquellos que beneficien a los más pobres.
- Fomentar la participación ciudadana en las decisiones de la gestión municipal en sesiones, foros, reuniones y asambleas.
- Facilitar y fortalecer la organización de las comunidades creando los mecanismos e instrumentos jurídicos para el caso.

1.3.4 Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AHUACHAPÁN



FUENTE: Alcaldía Municipal de Ahuachapán

Elaborado por: Alcaldía Municipal de Ahuachapán

Aprobado por: Concejo Municipal

1.3.5 Principales actividades.

Entre las principales actividades que lleva a cabo la municipalidad de Ahuachapán se encuentran la prestación de servicios a la comunidad, los cuales se detallan de la siguiente manera:

A- De elaboración y ejecución de planes y programa de desarrollo económico y social a nivel local.

A esta clasificación le corresponde las siguientes funciones:

- Elaboración aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural.
- Promoción y desarrollo de programas de salud.
- Ornato público.
- Registro civil.
- Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el funcionamiento de mercados.
- Planificación y ejecución y mantenimiento de obras públicas.
- Promoción y financiamiento de programas de vivienda o renovación urbana.

B- De prestación de servicios públicos.

A esta clasificación le corresponde las siguientes actividades:

- Aseo y recolección de basura.
- Policía municipal.

C- De control y regulación de actividades de los particulares.

A esta clasificación le corresponde las siguientes funciones:

- Supervisión de ‘precios pesas y medidas.
- Regulación y supervisión de espectáculos públicos.
- Impulso y regulación de turismo.
- Autorización y regulación de funcionamiento de casas de juego como loterías, rifa y similares.

D- De promoción e impulso de actividades de sus habitantes.

A esta clasificación le corresponde las siguientes funciones:

- Promoción de la educación, cultura, deporte y recreación.
- Promoción de la participación ciudadana.
- Promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola.
- Promoción de ferias y festividades.

2.0 CAPITULO II

2.1 Teoría básica sobre reclutamiento y selección de personal y sobre manuales

administrativos

En el capítulo que se presenta a continuación se dan a conocer los aspectos teóricos básicos relativos al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, a los Manuales Administrativos en general y al Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en particular.

En primera instancia se presentan las generalidades sobre la Administración de Recursos Humanos y de las etapas que implica el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal propiamente dicho, luego se plantean una serie de aspectos importantes relacionados con los Manuales Administrativos y específicamente con el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal por ser este la competencia de la presente investigación.

2.2 Introducción a la Administración de Recursos Humanos

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado su complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento en sus operaciones. Uno de los campos de avance ha sido el de la Administración de Recursos Humanos, cuyo propósito es mejorar la eficiencia de dichos recursos dentro de los organismos sociales.

La administración de Recursos Humanos presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación, pues no existe unidad de criterio. Esta situación ha producido una variedad de denominaciones que han generado confusiones teóricas y prácticas. Las denominaciones más usuales son:

- Manejo de Personal.

- Relaciones Industriales.
- Relaciones Laborales.
- Relaciones Humanas en el Trabajo.
- Administración de Personal.
- Administración de Recursos Humanos.

Para muchos autores tales denominaciones son sinónimos, sin embargo, al ser analizadas puede notarse que muchas de esas denominaciones difieren entre sí no solo en forma, sino también en el contenido y alcance que denotan.

El termino Administración de Recursos Humanos ha sido conceptualizado por muchos autores. A continuación se presentan algunos de los conceptos más destacados:

- “Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.” (Rodríguez, s.f.).
- “Es el área de la Administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización; determinando necesidades de personal para reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensara los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar.” (Rue, s.f.).
- “La Administración de Recursos Humanos (Personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. De los miembros de la organización; en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.” (Galicia, s.f.).
- “La Administración de Recursos Humanos se define como la dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de

los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.”

(Valencia, s.f.).

Todas las actividades que se realizan dentro de la Administración de Recursos Humanos, adquieren la importancia de dirigirse hacia el mejor ordenamiento del factor básico de la organización, ya que es precisamente el elemento humano quien puede aumentar la eficacia de todos los demás elementos, o bien puede disminuirla cuando es mal administrado.

Una organización puede contar con elementos materiales y técnicos de magnífica calidad y en las cantidades apropiadas, pero si el personal no trabaja a gusto, o trabaja en contra de los objetivos de la empresa; rendirá menos que en otra donde las condiciones laborales lo motiven a trabajar gustosamente aunque los demás elementos sean escasos o de menor calidad.

Lo anterior permite reconocer que toda organización debe operar con personas y mediante éstas; por tanto, el éxito dependerá de la eficiencia y eficacia con que dichas personas se desempeñen tanto individual como colectivamente. El desempeño eficiente es esencial para la operación exitosa de la organización y para el logro de los objetivos preestablecidos. Sin embargo, el desempeño eficiente del personal no se logra de forma automática, sino que más bien es el resultado de una buena administración del recurso humano.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos y pueden ser:

- Objetivos Sociales
- Objetivos de Organización

- Objetivo Funcional
- Objetivo personal

2.3 Reclutamiento y selección de personal

2.3.1 Conceptos

2.3.1.1 La selección de personal.

La dotación de recursos humanos comprende varias etapas para lograr la incorporación del recurso humano idóneo que garantice el logro de los objetivos de la organización, siendo una de las más importantes la Selección de Personal, ya que de esta etapa depende la decisión de contratar a los nuevos empleados. Parte de la tarea de selección es tratar de incrementar los recursos humanos de la empresa por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos para su propio beneficio y para la empresa.

2.2.1.2 Mercado de trabajo

El mercado de trabajo está constituido por la demanda y oferta de trabajo.

La demanda la conforman todas aquellas organizaciones que requieren de recursos humanos para el desarrollo de sus actividades. Esta demanda es ejercida por las empresas ofreciendo puestos de trabajo a toda aquella persona que reúna los requisitos necesarios para cubrir las exigencias de dichos puestos.

La oferta de trabajo está constituida por el conjunto de personas aptas y dispuestas para desenvolverse en alguna actividad productiva, en cierta época y determinado lugar.

Es importante señalar que las fuerzas de oferta y demanda de trabajo actúan entre si incidiendo directamente en la fijación de sueldos y salarios.

El mercado de trabajo está integrado por:

- a) Los trabajadores que están sin empleo y desean de trabajar.
- b) Las personas que han sido capacitadas en los diferentes centros de formación: Escuelas de Aprendizaje, Institutos Tecnológicos, Universidades, etc.; y
- c) Las personas que ya se encuentran trabajando en las diferentes empresas o instituciones.

El encargado del reclutamiento y selección de personal debe efectuar su búsqueda en cualquiera de los segmentos según las necesidades de la organización, sin descuidar en ningún momento las regulaciones legales.

Entre los beneficios del conocimiento del mercado de trabajo pueden destacarse los siguientes:

1. La organización orienta de mejor manera sus programas de selección de personal.
2. Para buscar el personal deseado se utilizan los medios más eficaces.
3. Las políticas de personal se actualizan.
4. Se determina el campo de acción y las condiciones en las cuales tendrá que competir la organización.

Al reclutar nuevos empleados, la organización debe considerar la naturaleza del mercado de trabajo; determinando que clase de empleados potenciales están disponibles y como buscan trabajo.

La demanda es considerada como la disponibilidad de empleo y la oferta como la necesidad de emplearse. En el mercado de trabajo se advierten tres situaciones:

a) Demanda mayor que la oferta.

Esta situación se presenta cuando la demanda de trabajo por parte de las organizaciones es mayor que el número de candidatos disponibles para ocupar los puestos. Como consecuencia

el reclutamiento es más lento, los costos se incrementan y la calidad y cantidad de los candidatos no se ajusta a los requerimientos de la organización. Además, los criterios de selección se vuelven más flexibles, los salarios tienden a elevarse y aumentan la competitividad de las organizaciones por adquirir el personal disponible.

b) Oferta igual que la demanda.

Se presenta cuando los volúmenes de demanda de trabajo y el número de candidatos están en equilibrio.

c) Demanda menor que la oferta.

Esta situación se presenta cuando hay más personas buscando empleo que puestos vacantes disponibles en las empresas. En este caso, las técnicas de reclutamiento y selección se vuelven más rigurosas, los costos de reclutamiento tienden a disminuir, los salarios sufren una sensible baja y aumenta la competitividad entre los candidatos.

2.3.1.3 Fuentes de recursos humanos

Para que las organizaciones puedan tener un buen funcionamiento, deben contar con el personal idóneo que, debidamente integrado, contribuirá a la consecución exitosa de los objetivos previamente establecidos. Para tal efecto se hace necesario recurrir a las diferentes fuentes de recursos humanos, las cuales están comprendidas en el mercado de trabajo. Dentro de estas podemos mencionar las siguientes:

- Referencias de empleados.
- La publicidad.
- Agencias de empleo. Etc.

2.3.1.4 Selección de personal

Los encargados de efectuar las contrataciones de personal deberán, en primer lugar, conocer las funciones del puesto y los requisitos necesarios para la ejecución eficiente del mismo; en segundo término, determinar las cualidades de los aspirantes y finalmente, confrontar ambos aspectos con el objeto de obtener a la persona que cubrirá con mayor éxito el puesto.

Esta actividad de elegir a una o varias personas es llamada, en términos generales "Selección de Personal."

Según Fernando Arias Galicia: La selección se define como "un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado."

Por otra parte, Idalberto Chiavenato define la selección de personal como "la escogencia del hombre adecuado al cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal."

Otra definición puede ser: el conjunto de actividades que se realizan para establecer a través de técnicas apropiadas, cual de varias personas es la más idónea, dadas sus capacidades, para realizar con éxito una determinada labor.

2.3.2 Importancia de la selección

El proceso de selección en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos.

De los elementos que integran una organización: humanos, materiales y técnicos; el humano es el fundamental, por ser el que genera eficiencia y logra resultados óptimos a través

de la adecuada combinación y utilización de los otros dos elementos. Debe dársele la importancia debida al elemento humano para que se logre un verdadero bienestar dentro de la organización; lo cual se hace posible al coordinar los intereses de los trabajadores con los intereses de la organización.

La importancia de la selección de personal se puede enmarcar de dos puntos de vista: el de la organización y el del trabajador, para la organización la importancia de efectuar la selección de personal, en forma general, consiste en que a través de ella se detecta a los individuos que posean las características o cualidades que coincidan o se acerquen más a las que requieren los puestos. Desde el punto de vista del trabajador, la Selección de Personal es importante , porque mediante ella el individuo, al estar colocado en el puesto adecuado a sus capacidades , realiza sus actividades con mayor satisfacción logrando una mejor adaptación al puesto, por poseer los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para su desempeño y, lógicamente, obteniendo mayores posibilidades de progreso personal. Todo lo anterior indica que, tanto para la organización como para el trabajador, el éxito en la Selección de Personal es difícil de cuantificar pero es observable en la medida en que se logren resultados efectivos y económicos.

2.3.3 Principios de la selección.

2.3.3.1 Colocación.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, sin un

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

2.3.3.2 Orientación.

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no se debe olvidar que la organización forma parte de un sistema económico, social, cultural, político, etc. y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales en la medida en que ayude a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en los países. Por ello, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador además de dominar las técnicas de selección, se convierta en un experto en mercados de trabajo); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida darles un empleo, lo mínimo que la organización puede hacer para corresponderles es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, a pesar de lo anteriormente expuesto, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es aceptado para un puesto, sencillamente se

le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se le deja tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se les dice a los candidatos que no han sido aceptados, probablemente desearan conocer las razones de ésta decisión; es decir desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a estos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar ésta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

2.3.3.3 Ética profesional

El trabajo de un seleccionador tiene enormes implicaciones éticas y humanas. Es imprescindible destacar que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato, si no es aceptado, si es colocado en un puesto para el cual no tiene habilidades, etc.; todas estas circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustración para el candidato y que por tanto, pueden minar su salud mental, física y afectar también su situación familiar, esto también afecta de manera negativa a la organización. Es necesario entonces que el seleccionador tenga plena conciencia que sus actividades pueden afectar, en ocasiones la vida de otras personas.

2.3.4 Políticas y reglas de la selección

Las políticas y reglas de selección de personal son de gran importancia en una organización, ya que son ellas las que guían la realización del proceso de selección de personal y las que ayudan en la toma de decisiones al respecto. Desde el punto de vista administrativo, las políticas reflejan o interpretan los objetivos de la organización.

Las políticas son guías que requieren de una interpretación para su uso y definen el área dentro de la cual deben tomarse las decisiones.

Las políticas de selección de personal son criterios que deberán seguirse y ajustar a estas el proceso particular de la organización y se formulan para conseguir los objetivos de un programa de selección. La persona encargada de poner en práctica dicho programa debe tener especial cuidado en la interpretación de políticas, para no volverlas demasiado rígidas, ni demasiado flexibles. Será entonces el encargado que estudie y proponga las políticas de selección a la alta dirección de la organización, las que después de aprobadas, se dan a conocer el resto de unidades que conformen la organización.

2.3.5 El proceso, instrumentos y técnicas de selección de personal.

Al hablar de selección de personal nos referimos a la ejecución de un conjunto de actividades para escoger dentro de un grupo de solicitantes, al más calificado para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

La definición por sí misma, demuestra que la selección es un proceso, puesto que se lleva a cabo a través de un conjunto de fases o acciones realizadas de forma sucesiva.

Para llevar a cabo el proceso de selección debe considerarse la comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos. La primera es proporcionada por el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene por medio de la aplicación de técnicas de selección. La importancia de realizar en toda organización el proceso de selección es que a través de él se descubren las cualidades del solicitante, se miden, se evalúan y se comprueban; utilizando para ello una serie de instrumentos y técnicas.

2.3.5.1 Plaza vacante

Se entiende como plaza vacante: "La disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación o debido a la imposibilidad temporal o

permanente de la persona que lo venía desempeñando” (Galicia, Administración de Recursos Humanos, 1,984)

El caso de la creación de un puesto nuevo generalmente se presenta como consecuencia de los planes de expansión y crecimiento de la organización. Los nuevos puestos para que sean considerados como tales, deberán someterse a un cuidadoso análisis, con el fin de comprobar la necesidad de su creación, a través del volumen de trabajo de nuevos funcionarios, etc.; es decir, comprobar las razones que justifiquen su creación.

2.3.5.2 Requisición de personal

Una vez identificada la plaza vacante, se elabora la requisición correspondiente por parte de la unidad solicitante. Es recomendable que se haga en forma escrita, utilizando un formulario llamado Requisición de Personal, dicha requisición se dirige a la unidad encargada del reclutamiento, especificando los motivos que han ocasionado la vacante, fecha en que debe ser cubierta, el tiempo por el cual se va a contratar, sección, turno, horario, etc.

Esta información varía de acuerdo a las necesidades de cada organización, “frecuentemente las requisiciones sirven para controlar costos de mano de obra, ya que el ejecutivo responsable de aprobarlas o rechazarlas tendrá el poder de aumentar, mantener o reducir el número de empleados en la organización total o en las unidades que la forman” (French, Wendell L. Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos, México D.F. 1,986)

Cuando los encargados del reclutamiento reciben la requisición, verifican si existe un candidato adecuado que esté disponible en los archivos; en el caso de que no exista, deberán reclutarlo mediante técnicas indicadas para el reclutamiento.

2.3.5.3 Reclutamiento

2.3.5.3.1 Concepto

Esta fase es tan importante que se ha llegado a crear polémica en cuanto a su ubicación dentro del conjunto de técnicas relacionadas con la contratación de personal, pero indiscutiblemente el reclutamiento forma parte del proceso de selección y constituye una etapa preliminar del mismo.

Según Idalberto Chiavenato “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo el proceso de selección” (Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, 5ª edición, México D.F. s.f.).

Se comprende entonces la importancia que tiene la fase del reclutamiento y que cualquier error que en ella se cometa, a la larga producirá graves daños a la organización y a al mismo trabajador.

La eficiencia del reclutamiento lógicamente limitará la selección de personal y esta, por muy buenas técnicas que utilice, no podrá obtener mejores candidatos que los que proporcione el reclutamiento.

2.3.5.3.2 Objetivos

Con el reclutamiento de personal, una organización puede perseguir diferentes objetivos. Ante todo, se tiene que definir para que se quiere el personal que será reclutado.

Se puede necesitar personal para:

1) Desarrollarlo:

Este tipo de personal se recluta con la intención de formarlo para que llegue a ser el tipo de empleado que se desea. Este tipo de reclutamiento está estrechamente asociado con el adiestramiento que se le imparta, ya que se necesita un entrenamiento adecuado y eficaz para poder convertirlo en el empleado que se desea.

2) Utilizarlo en una última función:

Para este tipo de puesto no se requiere que se desarrolle a la persona, sino que se busca a un individuo que conozca el trabajo, que tenga experiencia en el mismo y que pueda desempeñar el puesto con un mínimo adiestramiento.

3) Utilizarlo inmediatamente:

Este tipo de personal es reclutado con frecuencia en la empresa privada.

La idea es que la persona pueda desempeñar el puesto de forma inmediata y lo realice solo con un mínimo de adiestramiento.

2.3.5.3.3 Fases de la planeación del reclutamiento

El reclutamiento debe suministrar la selección de candidatos para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento es llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos propuestos. Es una

actividad cuyo objetivo es atraer candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de fases:

- Personas que la empresa requiere.
- Lo que el mercado de recursos humanos ofrece.
- Las técnicas de reclutamiento por aplicar.

Estas fases de reclutamiento por aplicar describen a continuación:

Fase 1: **investigación interna.**

Lo que la organización requiere: Personas necesarias para la tarea organizacional.

Fase 2: **investigación externa.**

Lo que el mercado de recurso humano puede ofrecer: Fuentes de reclutamiento por localizar y contactar.

2.3.5.3.4 Pasos del reclutamiento

Este inicia cuando se identifica una vacante, dando origen a una requisición de personal por parte de la unidad solicitante y que se analizará para tomar una acción determinada.

Los pasos son los siguientes:

1. Identificación de la vacante.

En toda organización el proceso de selección se inicia cuando se decide cubrir una vacante, se podría dar dos situaciones:

- a) Que el puesto ya exista en la organización y que por algún movimiento de personal haya quedado vacante.

b) Que se esté creando un puesto nuevo.

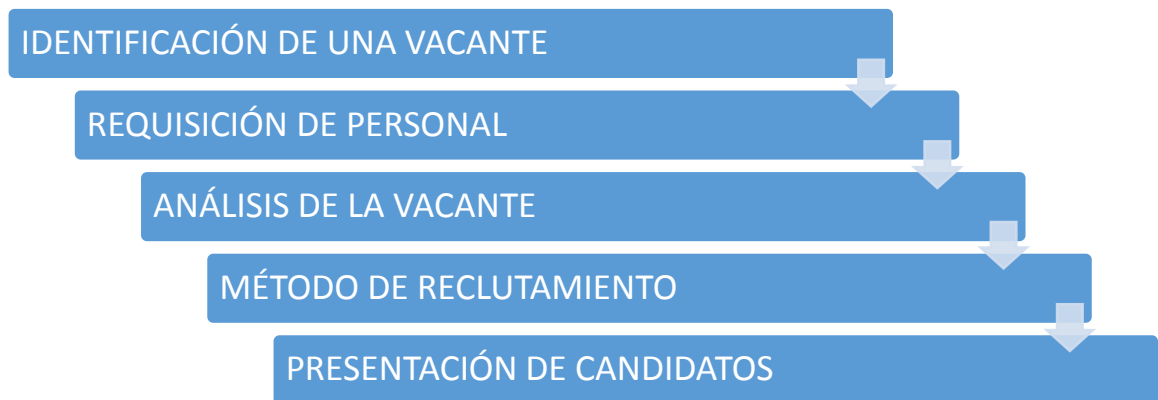
2. Requisición de personal.

La requisición es el medio que utiliza el encargado de la unidad donde ha surgido la vacante o donde se ha dado la creación de un puesto nuevo, para hacerlo del conocimiento de los encargados de la selección de personal.

3. Análisis de la vacante.

Este tiene como objetivo determinar los requerimientos del puesto y el salario que se ofrece. Además el análisis permitirá justificar la necesidad de cubrir la vacante o en su defecto redistribuir las funciones del puesto.

Esquemáticamente el proceso de reclutamiento se puede representar de esta manera:



2.3.5.3.5 Fuentes y medios de reclutamiento

Fuentes de reclutamiento:

En toda organización en el transcurso del tiempo se presenta la necesidad de personal, ya que por diversos motivos los empleados se retiran de la organización.

Las organizaciones están conscientes de ésta situación y se preparan para afrontarlas con éxito. Al presentarse una vacante y ya comprobada su necesidad, se establecen los requisitos que deben cumplir los candidatos que optaran a la vacante, se planifica a que fuentes acudir para encontrar candidatos adecuados para hacerlos llegar a la organización.

Las fuentes de reclutamiento van a variar de acuerdo con el puesto de trabajo que esté disponible.

Las fuentes se clasifican de la siguiente manera:

a) Fuentes internas:

La organización es una fuente de provisión mediante la motivación a sus empleados de participar en el proceso de reclutamiento interno.

Estas fuentes proporcionan oportunidades de ascender, ayuda a evitar despidos ya que el trabajador aplica a un puesto donde se desempeñaría incluso mejor que el actual, lo que conlleva a que se sientan seguros y se involucren más con los intereses de la organización.

b) Fuentes externas.

Estas son numerosas y se les da diferentes utilidades, todo dependiendo de las características del puesto de trabajo y de los requisitos que debe cumplir la persona que va desempeñarse en él.

Algunas fuentes externas son:

- Presentación espontanea de los candidatos.
- Agencias de empleo.
- Instituciones educativas.
- Instituciones del Estado.

- Asociaciones de profesionales, etc.

Medios de reclutamiento:

Los medios de reclutamiento de personal son las formas de atraer personal calificado a la organización.

Anuncios en prensa escrita:

Este es uno de los métodos más comunes para contactar posibles empleados, ya que este método tiene la ventaja de llevar un gran número de solicitantes, lo cual justifica su utilización.

Al utilizar prensa escrita se logra alcanzar un mayor grado de selectividad ya que por anticipado se especifican los requisitos que deben cumplir los candidatos, evitando así que se presenten solicitudes de aplicantes que no tienen los requisitos que exige el puesto.

Avisos en portería:

Estos se colocan generalmente en la entrada principal de la organización y se utilizan cuando el puesto no requiere personal con alto grado de estudio o experiencia.

2.3.5.4 Formulario de solicitud de empleo

Una solicitud de empleo representa el conjunto de diligencias que se hacen para optar a un puesto dentro de una organización.

Actualmente el formulario de solicitud es bastante utilizado, quizá hasta se ha hecho imprescindible debido a las funciones que desempeña, pues se le considera como la base para la mayoría de fases o etapas del proceso de selección. La decisión, de parte de la organización, de quienes y cuando van a llenar el formulario, depende de las políticas que al respecto estén formuladas, pues en algunas, el formulario lo llenan todas las personas que se cree posee los requisitos básicos para desempeñar cualquier puesto, sobre todos los niveles medio o inferior,

independientemente de que en ese momento exista o no una vacante; la otra situación se da cuando lo entregan solo aquellas personas que manifiesten los requisitos fundamentales para una vacante que en ese momento exista, estos requisitos se advierten en la entrevista preliminar.

Los formularios de solicitud de empleo deberán estar diseñados de acuerdo con el nivel al cual se está aplicando.

Es deseable tener tres formas diferentes:

- nivel de ejecutivos.
- nivel de empleados.
- nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesibles a obreros y a empleados, que puede complementarse con un currículum vitae para los ejecutivos.

De lo anterior se deduce que el objetivo principal de la forma de solicitud es obtener datos sobre las cualidades e intereses del candidato, para luego compararlo con los requisitos que la vacante exige; y dependiendo de los resultados de la comparación, se toma la decisión de continuar o no con la aplicación del proceso de selección en el candidato. Así pues, el formulario es utilizado como un instrumento para valorar inicialmente a los candidatos siendo beneficioso también para:

1. Proporcionar datos que ayuden al entrevistador en el desarrollo de la entrevista.
2. Iniciar la documentación del candidato en la integración de su ficha personal cuando es aceptado en la organización; en caso contrario, servirá para incluirlo en el archivo de oferentes.

3. Conocer aspectos generales del solicitante, tales como: escritura, capacidad de seguir instrucciones, limpieza, cuidado al trabajar, etc.

2.3.5.5 Entrevista preliminar

En términos generales puede decirse que “la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones” (Galicia, 1,984, p. 265)

La entrevista preliminar pretende detectar, de manera amplia y en el menor tiempo posible, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, etc.; Con el objeto de destacar los candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto a cubrir. En esta etapa debe informársele de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, etc., a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Dada la sencillez de esta etapa, puede ser realizada por un empleado de menor categoría, a quien los encargados de la selección de personal le han transmitido los conocimientos necesarios para realizar con éxito.

2.3.5.6 Pruebas de selección

2.3.5.6.1 Definición y propósito

Las pruebas de selección, conocidas también como test o exámenes de admisión, ayudan a medir las habilidades y rasgos humanos importantes y fundamentales para el desarrollo de tareas o trabajos específicos que se realizan en una organización. Sus resultados contribuyen a que la decisión de admitir a un individuo se realice en forma objetiva y confiable.

Las pruebas de selección constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias a cerca del desempeño futuro; dichas pruebas deben aplicarse después de realizadas las entrevistas preliminares y examinada la solicitud.

Las pruebas de selección se utilizan para tres propósitos fundamentales:

- a) La selección y colocación de empleados nuevos, que es el fin más generalizado.
- b) Evaluación de empleados con el propósito de promoverlos.
- c) Orientación a empleados.

Si se utilizan apropiadamente, las pruebas pueden hacer grandes contribuciones a cada uno de estos propósitos.

2.3.5.6.2 Importancia

Las pruebas a que se someten los solicitantes, cuando se planifican y se administran de manera adecuada, constituyen una de las ayudas más eficaces para seleccionar trabajadores eficientes.

La importancia de las pruebas dentro del proceso de selección es:

- a) Reducir costos de entrenamiento: A través de ella se puede detectar si un individuo posee las cualidades potenciales o aptitudes necesarias para una labor específica, lo que permitirá que aprenda sus funciones rápidamente.
- b) Disminución de accidentes: Se logra al determinar el grado de capacidad de un trabajador, según lo mande una labor de naturaleza peligrosa.
- c) Disminución de la rotación de trabajadores: Al colocar las personas adecuadas al puesto, se evitan problemas graves en cuanto al cumplimiento con sus deberes y obligaciones,

debido a que previamente se ha determinado que poseen las cualidades y habilidades requeridas por el puesto, lo que hace más fácil su adaptación a él

2.3.5.6.3 Clasificación

Las pruebas de selección se clasifican de la siguiente manera:

De conocimientos:

Las pruebas de conocimientos tienen como objetivo evaluar el grado de nociones; conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio.

En cuanto a la manera en que son aplicadas estas pueden ser:

- a) Orales
- b) Escritas
- c) De realización (por medio de la ejecución de un trabajo sencillo).

Psicológicas:

Las pruebas psicológicas son medio que muchas organizaciones utilizan en el proceso de colocación, cuyo objetivo es medir la personalidad.

Tiene las desventaja que son pocos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas psicológicas comprenden:

a) Pruebas de inteligencia:

Las pruebas para medir la inteligencia incluyen una gran variedad de test destinados a medir la inteligencia en general. La mayoría de ellos evalúan factores cognoscitivos verbales, razonamiento, memoria y habilidad numérica; lo mismo que la capacidad para resolver problemas prácticos. Estas pruebas resultan útiles para predecir la actitud de adiestramiento en

las tareas, predecir el rendimiento en puestos directivos, mandos intermedios y en algunas tareas de oficina.

b) Pruebas de aptitudes:

Las pruebas de aptitudes están orientadas a indignar si un individuo posee la capacidad para desarrollar en forma eficiente una determinada labor después de un periodo de adiestramiento. Estas pruebas son utilizadas con mayor intensidad para aquellos puestos en los cuales los costos de entrenamiento son considerables.

c) Pruebas psicomotoras:

Las pruebas psicomotoras son aquellas que miden la habilidad dactilar, manual y de brazos la capacidad de coordinación de movimientos musculares de cuerpo, la aptitud para efectuar con precisión y rapidez movimientos que requieren una coordinación de ojos y manos. Este tipo de pruebas tiene mayor aplicación en las habilidades industriales.

d) Pruebas de personalidad:

Las pruebas de personalidad persiguen valorar aquellos rasgos, atributos o características de la personalidad que sobre la base de la experiencia, diferencia a las personas más aptas de las menos idóneas para determinado tipo de trabajo.

Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de evaluación: los cuestionarios de papel y lápiz y las técnicas proyectivas. Los cuestionarios de papel son útiles para identificar en las personas el desajuste emocional. En las técnicas proyectivas, a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo, como podría ser una mancha o

una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello. Debido a que las imágenes son ambiguas la interpretación de la persona debe provenir desde dentro de sí misma, es decir, ser proyectada. Se supone que proyecta en la imagen sus propias actitudes emocionales e ideas sobre la vida.

El departamento encargado de realizar las pruebas de conocimiento y las psicológicas en las organizaciones es el Departamento del Personal, pero de no estar dentro de la capacidad de este, es recomendable que realicen las pruebas, especialistas en el área técnica y psicológica.

2.3.5.6.4 Características

La utilidad de las pruebas de selección está condicionada a la posesión en mayor o menor grado de características tales como: validez, confiabilidad, etc.

Validez de las pruebas de selección:

Una situación con respecto a las pruebas, que se vuelve problemática es su validez: ¿Predicen realmente lo que se proponen predecir?, ¿Distinguen efectivamente entre quienes tendrán éxito y quienes fracasaran en un empleo?

La mejor técnica para validar una prueba (Llamada validación de predicción) es administrar una serie de pruebas a diferentes clases de candidatos. Los resultados en este caso, no se usan para contratar o reemplazar; si no que se archivan y después de un largo tiempo se examina el rendimiento que han demostrado en el empleo los que han sido sometidos a la prueba. Entonces se compara este rendimiento con las calificaciones obtenidas en las pruebas, para determinar cuáles de dichas pruebas predijeron acertadamente quienes iban a tener éxito.

Confiabilidad de las pruebas de selección.

La confiabilidad es la medida en que los resultados de una prueba son congruentes.

Al realizar pruebas, han existido tres maneras de determinar alguna indicación de confiabilidad:

- 1) El método de repetición o prueba-reprueba (que consiste en repetir la prueba)
- 2) El método de forma alternativa (consiste en aplicar una segunda forma de la prueba para ver si se obtienen resultados similares)
- 3) El método de partición en dos (consiste en dividir la prueba en dos partes)

En cada uno de los métodos debe calcularse un coeficiente de correlación para determinar el grado de concordancia de los resultados obtenidos.

Un factor importante que influye en la confiabilidad es el grado en que las respuestas de las pruebas pueden ser falsificadas por la persona que toma las pruebas. El grado de falsedad probablemente se incrementa cuando las personas se vuelven más familiares con las pruebas mediante la experiencia directa o por medio de fuentes bibliográficas.

2.3.5.7 Investigación de antecedentes y verificación de referencias

En vista de que la mayoría de los solicitantes a un puesto están ansiosos por obtener dicho puesto, generalmente muchos de ellos distorsionan la información relativa a sus habilidades y experiencias; algunos proporcionan información totalmente falsa para alcanzar su objetivo. Esto requiere que la organización tome toda la clase de precauciones, según el valor que dé a la información proporcionada por los solicitantes y por otras personas.

Por lo general se establece contacto con los patronos anteriores, personas indicadas como referencia, etc.; para verificar la información pertinente tal como la duración en el puesto, salarios, alcances educacionales, adiestramientos recibidos, y otros que se consideren necesarios.

Dentro de los aspectos a investigar sobre el solicitante se encuentran:

- a) **Investigación de referencias:** La investigación de referencias es sumamente importante para la organización. Por medio de ella se obtienen datos del aspirante que sirven para comprobar algunas de las cualidades del mismo, o para completar información que incida en el buen desempeño en el puesto.
- b) **Situación socioeconómica:** La investigación de la situación socioeconómica pretende obtener información sobre el candidato en lo referente a su condición de vida, conducta en su vecindad, medio ambiente familiar, etc. Así mismo es fundamental contar con referencias sobre el estado económico actual del candidato, su solvencia financiera, el crédito del que goza, etc.
- c) **Antecedentes penales:** La investigación de antecedentes penales tiene como objeto detectar si los candidatos son dignos de confianza. Estos se investigan para puestos tales como vigilantes, cajeros, bodegueros y otros en los cuales se manejen constantemente valores.

Toda la información anterior puede verificarse por medio de solicitudes escritas o llamadas telefónicas. Esta última no solo es más rápida, si no que generalmente proporciona el tipo de respuesta más exacta y, por consiguiente, más valiosa.

2.3.5.8 Segunda entrevista

Se puede definir como una conversación que entablan el entrevistador y el solicitante con el objetivo de intercambiar información y decidir, en base a los resultados obtenidos, la conveniencia o inconveniencia para ambas partes, de que el solicitante entre a formar parte de la organización.

La entrevista de selección es uno de los principales instrumentos para seleccionar trabajadores, a tal grado que en algunas organizaciones es utilizada como único medio de selección.

Lo fundamental de su utilización está comprendido en los siguientes aspectos:

- Proporciona una visión general sobre el solicitante. El entrevistador tiene la oportunidad de conocer y apreciar directamente al aspirante; su comportamiento, su opinión acerca de la organización, sus intereses, aspiraciones, etc.
- Permite descubrir y evaluar rasgos que no podrían obtenerse por medio de otras técnicas o instrumentos. Pueden descubrirse aspectos de la vida social, emocional y motivacional del aspirante.
- Facilita profundizar sobre los datos biográficos. El entrevistador puede explorar con mayor intensidad con un aspecto particular, a medida que las respuestas del candidato lo vayan permitiendo. Posibilita la combinación de resultados. Estos se pueden combinar con los datos obtenidos por medio de otras técnicas, para darle mayor solidez a las evaluaciones y decisiones que se tomen.

Las fases que se llevan a cabo en la realización de la entrevista se dan de acuerdo al siguiente orden:

- **Pre-entrevista:**

Se tendrán buenos resultados al efectuar la entrevista, si se determina con la anticipación que aspectos deben investigarse del candidato y que métodos se seguirán para obtener esa información.

- **Apertura:**

Es todo lo que sucede desde el momento en que el solicitante se presenta ante el entrevistador hasta que se llega a lo concreto a la entrevista. Es un periodo muy breve y de suma importancia en la conversación con el solicitante, pues de ello depende en gran medida que la entrevista sea o no sea exitosa.

- **Transcurso:**

Constituye el desarrollo en sí de la entrevista, en donde se conversa concretamente con el candidato tratando de obtener la información que se determinó con anterioridad como necesaria; y en base a ella decidir si está capacitado para el puesto y si es el mejor aspirante.

- **Cierre:**

Es el instante en el que se da por terminada la conversación con el candidato. Generalmente ocurre cuando se han alcanzado los objetivos de la entrevista, cuando se ha obtenido la información que se deseaba o cuando se descubre que el candidato no cumple con alguno de los fines que la misma persigue.

- **Post-entrevista:**

Ocurre después de terminada la entrevista y consiste en hacer las evaluaciones sobre los datos que se obtuvieron en el desarrollo de la misma.

Las conclusiones a que llegue el entrevistador deben ser expresadas por escrito en forma clara y específica, evitando así dualidades en la interpretación de los resultados y definiéndose concretamente, quienes han sido los candidatos elegidos para pasar a las siguientes fases del proceso de selección.

2.3.5.9 Exámenes médicos

“Los exámenes médicos de admisión tiene una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a incidir en elementos tales como la cantidad y calidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, siendo más extensos, afecta los aspectos de desarrollo de las organizaciones.” (Galicia, 1,984, p. 271).

Básicamente, el someter a los candidatos a exámenes médicos previo a su contratación, está orientado a dos objetivos:

1. Comprobar la idoneidad física del candidato;
2. Comprobar su estado general de salud y las eventuales enfermedades.

Los principales exámenes médicos que se exigen los candidatos a una vacante comprenden, entre otros, de sangre, de orina, pulmones, prueba de embarazo (personal femenino). Conforme las normas de cada organización, los exámenes médicos pueden ser exigidos cada seis meses, tomando como base de la validez de los mismos. Con la exigencia periódica de los exámenes médicos, la organización pretende evitar un mayor índice de ausentismo, la aparición de enfermedades profesionales, la disminución en el rendimiento en el trabajo, el peligro de contagio de enfermedades, trastornos en la cantidad y calidad de la producción o prestación de servicios y elevación de costos.

Sin embargo, en nuestro medio, las organizaciones deben ser cuidadosas al determinar el tipo de exámenes médicos que le exigirán a los aspirantes a un puesto determinado; ya que existen organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que velan por los derechos de los trabajadores y por sus intereses, como por ejemplo exigiendo a la no discriminación de las personas portadoras del virus del VIH, abogando por que no les niegue el empleo a las mujeres que al momento de solicitarlo se encuentre en estado de embarazo, etc.

2.3.5.10 Decisión final

Con base en la información obtenida a través de las etapas anteriores, se procede a evaluar en forma comparativa los requisitos del puesto con las características de los candidatos. La unidad de Selección del Personal, cumpliendo con su función de asesoría y servicios, presentara el personal más idóneo y seleccionado, enviado a la persona que deberá tomar la decisión final, dos o tres candidatos que han resultado mejor calificados en el proceso de selección.

Es recomendable que la decisión final de contratación del candidato seleccionado corresponda al jefe inmediato al puesto vacante; ya que este será el responsable directo del desempeño del nuevo empleado.

Los resultados que se obtengan a través del proceso de selección deberán interpretarse como índices orientadores de la toma de decisiones en la contratación de personal. La aplicación de las técnicas de selección es de gran beneficio por cuanto hace más objetiva la labor de seleccionar el personal más idóneo, y disminuye las posibilidades de cometer errores al contratar personal no apto a los requerimientos del puesto.

2.3.5.10.1 Contratación

“La contratación se realiza cuando una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad, de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario”. (Art. 17 del Decreto Legislativo N° 15, Publicado en Diario Oficial N° 142 Tomo 236 de Fecha 31 de julio de 1,972 – Código de Trabajo).

A través de la contratación se establece un compromiso formal entre la organización y el empleado sobre el cumplimiento de las condiciones de trabajo.

El compromiso entre ambas partes constituye en sí un contrato, el cual puede celebrarse en forma oral o escrita. Sin embargo, para exigir una mayor formalidad y su mejor cumplimiento, conviene celebrarlo por rescrito. En todo caso, la organización debe tener presente las regulaciones establecidas por la ley.

Teóricamente, el proceso de contratación comprende la elaboración y firma de un documento por medio del cual se formaliza la relación de trabajo.

Dicho documento debe contener información general tanto del patrono como del trabajador. La ley establece que el contrato de trabajo debe constar de un original y de dos copias.

2.3.5.10.2 Reserva

Consiste en que todas aquellas solicitudes de los candidatos rechazados en la fase de decisión final, se mantengan en reserva en el archivo de la organización, para que al presentarse una oportunidad similar en el futuro, sean llamados nuevamente.

La finalidad del funcionamiento de este registro es que cuando se vaya a llenar una vacante, se pueda obtener una posible lista de candidatos, antes de acudir a las fuentes externas del reclutamiento. Su finalidad depende de su actualización, por lo que se debe revisar constantemente y eliminar las solicitudes obsoletas.

2.3.5.10.3 Rechazo

En la fase de decisión final se selecciona a los candidatos a ocupar los puestos; los que son rechazados deben recibir una explicación del motivo de la decisión adversa para el vacante en particular, esto preferiblemente se hace de manera escrita, haciéndoles saber que el puesto

ha sido cubierto, que su candidatura se mantendrá en el archivo de la empresa y que será llamado cuando se presente una oportunidad similar y se les agradece por su participación.

2.4 Manuales administrativos

2.4.1 Antecedentes

El uso de los manuales data de los años de la segunda Guerra Mundial. Éstos formaron parte de las estrategias seguidas, en virtud de que en el frente no se contaba con personal capacitado en estrategias de guerra; por ello, mediante los manuales se instruía a los soldados en las actividades que se deberían desarrollar en campaña.

Pasado el tiempo y debido al creciente grado de especialización y a la división del trabajo, las tareas cotidianas de los procesos administrativos y tecnológicos de las organizaciones se transformaban en rutinas que modificaban el desempeño, lo cual hizo necesario el uso de herramientas para establecer los lineamientos que permitieran definir con claridad el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Por tal motivo, los primeros intentos formales de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándum, instrucciones internas etc.; mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo. Ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los posteriores manuales administrativos.

2.4.2 Definición

El Manual Administrativo es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta y separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores.

- Según **Duhart Kizatus Miguel A.** Lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada sistemática, información o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.
- Para **Terry G.R.:** “Es un registro inscrito de información e instrucciones que concierne al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.
- **Continolo G.** lo conceptualiza como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.
- Para **Agustín Reyes Ponce:** “Un manual es un folleto, libro, carpeta, etc. en los que de manera fácil de manejar (manuable) se encuentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.
- Según **Guillermo Gómez ceja:** “Los manuales administrativos son instrumentos sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura especificación de puestos y procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal, sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma”.

2.4.3 Importancia

Los manuales administrativos son instrumentos de planeación, información y mejora continua; y además son también una forma de comunicación indirecta entre los administradores y los trabajadores o personas a quienes se dirige la idea o instrucción. Los manuales funcionan

como una fuente de consulta y un medio de inducción, ya que se definen e informan la manera de llevar a cabo las actividades de la empresa. Por lo tanto, son de gran utilidad en la reducción de errores; en la observancia de políticas; en la capacitación de nuevos empleados; en proporcionar y mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puestos; entre otras ventajas.

La efectividad de los manuales administrativos radica en el profundo y serio análisis de cada proceso, actividad, función o tarea que se lleva a cabo en la organización si son presentados en un documento accesible y claro, que permita al usuario encontrar una solución a los problemas relacionados con la forma de realizar sus funciones y actividades rutinarias sin necesidad de preguntar a los niveles superiores, eliminando tiempo ocioso al contar con ellos de manera inmediata como instrumento de información y consulta.

Los manuales administrativos son herramientas de mucha importancia en cualquier tipo de organización, ya que precisan las funciones, los niveles jerárquicos, la delegación de autoridad y responsabilidad y las operaciones fundamentales de la actividad administrativa de las dependencias, resolviendo de esta manera los problemas de duplicidad de funciones y evasión de la responsabilidad.

Con respecto a los medios de acción administrativa, como son los recursos humanos, materiales y financieros, los manuales administrativos dan atención prioritaria a la unificación de criterios para su funcionamiento.

En los recursos humanos, definen con claridad una política congruente que abarca desde el ingreso del candidato hasta su jubilación o retiro. Al mismo tiempo, permiten mejorar los sistemas de administración de personal e impulsar la capacitación y adiestramiento en todos los niveles.

En los recursos materiales sugieren unificar las técnicas de inventarios estableciendo las políticas sobre adquisición de materiales y equipos y el uso, conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles.

En cuanto a los recursos financieros permiten elaborar estudios tendientes a la implantación de presupuestos, a fin de realizar un efectivo control y uso de los mismos.

Los manuales administrativos en esencia, buscan simplificar los procedimientos administrativos, mejorando así como la coordinación, facilitando el control de las acciones administrativas y contando con su soporte para la planeación, organización, dirección y control de las actividades que garanticen el logro de los objetivos organizacionales.

2.4.4 Objetivos

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Explicar las normas generales de una empresa u organismo público con un lenguaje accesible para el personal de todos los niveles, facilitando así su adiestramiento y orientación.
- Coadyuvar a normalizar controles en los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

De manera específica los manuales administrativos cumplen con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la empresa u organismo.
- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, política, procedimientos, normas etc.

- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionan información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades administrativas.

2.4.5 Alcance

Las instituciones hoy en día se ven en la necesidad de introducir nuevas técnicas de organización administrativa, para resolver los problemas que enfrentan.

Los manuales administrativos son muy importantes, tanto para dirigentes como para empleados, esto debido a que por un lado, orientan y uniforman la conducta que se desea dentro del grupo humano que desempeña labores operativas dentro de la empresa y, por otro, dan al dirigente la oportunidad de dedicar su tiempo para atender los problemas más importantes de la empresa y no diluirse en aspectos rutinarios.

Por mucho tiempo se ha enfatizado que no existe una norma universal en cuanto a la mejor forma de hacer las cosas en todos los casos; mucho menos en una unidad de organización, pero los manuales organizativos se convierten en herramientas valiosas para buscar la mejor forma de normar las conductas hacia objetivos deseados.

Es evidente que toda empresa se constituye de determinadas subunidades y secciones, para las cuales se deben formular manuales de actuación sin embargo el alcance de los manuales se definen en función de unidades específicas o de otra organización. Es recomendable, generalmente que se diseñen manuales administrativos para cada una de las subunidades en que se divida una organización, ya que cada subunidad persigue objetivos diferentes, pero que deben estar en concordancia con los objetivos de toda la organización.

Se sabe que en una empresa existen los siguientes objetivos:

- Generales (que incluyen toda la empresa.)
- Departamentales (que incluyen los departamentos.)
- Divisionales (incluyen secciones de los departamentos.)
- Individuales (incluyen los puestos de una sección.)

Basados en esa diversidad de objetivos resulta útil diseñar manuales que cubran esa diversidad de objetivos, de manera que el alcance de los mismos estará determinado por el que se diseñan.

2.4.6 Ventajas

Todo administrador debe conocer y elaborar con detalle los manuales administrativos y desarrollarlos con efectividad lo cual le permitirá a la organización tener las siguientes ventajas:

- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.

- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

2.4.7 Limitaciones

A pesar de las ventajas inherentes a los manuales administrativos, estos no dejan de presentar algunas limitaciones para las empresas como las siguientes:

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

2.4.8 Clasificación

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos. Así pues, los manuales administrativos se clasifican de la siguiente manera:

a) por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, de este tipo tenemos los siguientes:

-manual de historia: su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

-manual de organización: su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones.

-manual de políticas: consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permite:

- agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

-manual de procedimientos: es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

-manual de contenido múltiple: cuando el volumen de actividades de personal o simplicidad de la estructura organizacional no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

b) Por su función específica

Ésta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

-manual de producción. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

-manual de compras: el proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

-manual de ventas: consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

-manual de finanzas: consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucradas con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

-manual de contabilidad: trata a cerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

-manual de personal: abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

-manual técnico: trata a cerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de manual son: "manual técnico de auditoria administrativa", y el "manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudar a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

-manual de adiestramiento o instructivo: estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento “explica cómo debe ejecutarse el encendido de la Terminal de la computadora y emitir su señal”, mientras que un manual de procedimientos omitiría esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

c) **General**

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

-Manuales Generales de organización: Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

-Manual General de procedimientos: Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

-Manual General de políticas: Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior, para toda la empresa. Estas políticas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

d) Específico.

-Manual específico de Reclutamiento y Selección: Se refiere a una parte de una área específica (personal); y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

-Manual Especifico de Auditoria Interna: Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoria interna en forma particular.

-Manual específico de políticas de personal: este se enfoca en definir “políticas”, pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

-Manual específico de procedimientos de tesorería: consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

2.5 Manual de reclutamiento y selección de personal

2.5.1 Definición

El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal es un instrumento de orientación y consulta el cual sirve para facilitar, mejorar y estandarizar el procedimiento de las técnicas de reclutamiento y selección, de manera que el Departamento de Personal preste un mejor servicio a los demás departamentos proporcionándoles el personal adecuado para el puesto adecuado.

Así también un Manual, una herramienta utilizada por el Departamento de Personal o el gerente de personal en su defecto para atraer solicitantes, con el fin de tener un universo del

cual se pueda seleccionar a una cantidad considerable de personas que pasaran por una serie de pruebas para ser escogidos y posteriormente contratados.

2.5.2 Importancia

Para lograr proporcionar buenos servicios al público no basta con el avance tecnológico alcanzado, sino que es necesario una buena selección de personal basada en métodos científicos, es decir, que él o los seleccionadores no deben basarse en su propia opinión al seleccionar, ya que el acto de contratar a un individuo implica la suposición de que permanecerá con la firma durante un tiempo relativamente largo.

Tarde o temprano, la habilidad que tenga para desempeñar su trabajo y llevarse con el grupo que trabaja será asunto de primera importancia, debido a esto es necesario que la empresa cuente con herramientas administrativas que contribuyan a que se contrate a personas idóneas para desempeñar un determinado puesto de trabajo. Es aquí en donde radica la importancia de contar con manuales administrativos y más específicamente Manuales de Reclutamiento y Selección, ya que éste constituye una guía en la que se plantean políticas relacionadas a las características y habilidades que debe poseer un individuo para ser aceptado en la empresa. Debe describir cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo desde la atracción de candidatos hasta su contratación, debe contener cada una de las pruebas a las que el solicitante debe ser sometido.

El manual de Reclutamiento y Selección es de suma importancia ya que sin él, el personal encargado de reclutar y seleccionar empleados no tendría un documento formal y sistemático en que basarse para tomar la decisión de contratar o no a una persona, lo que significa que tendrían que recurrir a un método empírico el cual no garantiza la objetividad de

sus decisiones, dando como resultado una selección errónea que implicaría rotación de personal causado por renunciaciones y despidos incrementando los costos de la institución.

Además se produce el contrato de personas incapaces generando el no cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.5.3 Objetivos

Los objetivos se refieren al planteamiento general del proceso total de la selección del personal que labora en las organizaciones, además están planteados en el sentido de que el Departamento de Personal o las personas encargadas de las funciones de personal cumplan su misión como organismos encargados de tales recursos.

Por tanto, los objetivos del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal son:

- Precisar a los usuarios, un sistema de reclutamiento y selección de personal, para lograr una adecuada uniformidad de esta actividad.
- Implementar en una forma muy general las políticas de personal o criterios de acción, con el fin de que sirvan a las instituciones para crear o interpretar normas específicas.
- Facilitar la toma de decisiones en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para que exista un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- Asegurar que el Departamento de Personal preste un mejor servicio a los departamentos restantes, proporcionándoles personal capaz de desempeñar las tareas asignadas.
- Facilitar a las organizaciones las condiciones para atraer, seleccionar y retener al personal de una manera eficiente.
- Servir de guía orientadora, de instrumento de consulta y herramienta de control del trabajo que se desarrolla.
- Mantener actualizados los procedimientos establecidos.

2.5.4 Alcance

Los manuales de Reclutamiento y Selección de Personal se pueden aplicar en todo tipo y tamaño de organizaciones, pero comúnmente se hacen imprescindibles en organizaciones de gran magnitud o de funciones sumamente complejas, en donde los problemas de evasión de responsabilidad, de falta de conocimiento e ineficacia al desempeñar una tarea, son casos muy frecuentes.

Para evitar tales problemas es necesario que en una empresa exista personal capaz, responsable y colaborador, por eso es importante que sean escogidos mediante un proceso formal de reclutamiento y selección, el cual garantice la buena calidad del elemento humano.

Es indudable que, si un proceso de reclutamiento y selección se pone por escrito, tendrá mayor probabilidad de dar mejores resultados.

El alcance estará definido en un manual ya sea que incluya a toda la empresa en su conjunto, o que se refiera a un determinado departamento o sección de un departamento. Con todo, debe simplificarse lo más que se pueda a fin de hacerlo accesible para todas las personas que se desempeñan en una determinada unidad de organización.

Como cada unidad de trabajo está formada por diversas funciones, las cuales deben ser lo más claras que se pueda, y además, deben precisar el logro de una finalidad concreta; es aquí, donde el Manual de Reclutamiento y Selección, como cualquier otro tipo de manual, toma su lugar, indicando de manera sencilla, el procedimiento de las actividades a realizar, logrando con ello un mejor resultado del trabajo.

Este tipo de manual es especialmente útil para niveles intermedios e inferiores, agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en una determinada organización.

La preparación de este manual por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que lo utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

Este manual, que trata sobre una fase de la administración de personas, puede elaborarse con asignación a tres clases de usuarios:

- 1. para el personal en general.** Que usualmente dan a conocer las políticas y proceso de reclutamiento y selección.
- 2. para supervisores.** En este caso tienden a comunicar las actividades y políticas sobre la forma en que el personal sea integrado a la organización.
- 3. Para personal de departamento de personal.** En cuyo caso, se trata de un manual específico a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación, etc.

El alcance del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, entonces, estará determinado por la profundidad con que se aplique, y será aplicable a todos los puestos de la empresa, al gerente general, encargados de departamentos, y a todos aquellos que requieran personal para el desempeño de sus funciones y a los candidatos que soliciten empleo.

Por lo tanto, es recomendable que se incluyan todas las unidades o departamentos de una organización, puesto que la utilidad que prestan no está limitada a determinadas áreas.

2.5.5 Ventajas

Entre las principales ventajas que pueden ser atribuidas a un Manual de Reclutamiento y Selección de personal se encuentran las siguientes:

- Sirve de instrumento de orientación para las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Permite estandarizar los métodos que deberá poner en práctica la empresa para atraer candidatos, ya sea que estos provengan de la misma empresa o del mercado laboral externo.
- Proporciona la guía a través de la cual se facilita el trabajo y se ahorra tiempo a las personas responsables de llevar a cabo las diferentes pruebas de selección.
- Permite seleccionar y colocar al personal en los puestos adecuados a sus conocimientos, habilidades y aptitudes personales; tanto para su propio conocimiento y progreso como para el de la institución.
- Evita la contratación de personal innecesario, con el fin de reducir los costos de operación y hacer óptima la aplicación de las aptitudes y energías del personal, para beneficio del mismo y para el logro de una mayor eficiencia.
- En ocasiones, evita la contratación automática de personas que pueden entrar a laborar en una empresa sin necesidad de pasar por ningún procedimiento formal de reclutamiento y selección, sino que únicamente por compadrazgos o influencias dentro de la misma.

2.5.6 Limitaciones

Casi todos los manuales administrativos presentan limitaciones comunes; y además de las limitaciones mencionadas anteriormente para los manuales administrativos en general, podemos decir que las limitaciones más relevantes del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal son las siguientes:

- Al haber cambios en las autoridades administrativas de Departamento de Recursos Humanos, generalmente se introducen cambios en este documento, lo que implica prácticamente la elaboración de un nuevo manual.

- Es un documento que debe estar siendo constantemente actualizado; adaptándose a cualquier cambio que se suscite en la legislación laboral del país.
- En ocasiones, pueden presentarse circunstancias que ameriten hacer una excepción a los procedimientos establecidos en el manual; lo cual dificulta el proceso de reclutamiento y selección.

2.5.7 Normas para su uso

Los manuales de reclutamiento y selección de personal se rigen por ciertos criterios de carácter general, dentro de esta normativa podemos decir que esta parte del manual es de fundamental importancia ya que de la claridad con que esté expuesta dependerá el mayor o menor uso que de éste se realice.

La primera de las instrucciones concierne a la estructura del manual; cuál es su disposición y los fundamentos de los capítulos o secciones en los que está dividido el contenido. Debe explicarse el sistema de codificación utilizando tanto para las divisiones del contenido, como para la enunciación de funciones, políticas, normas, etc.; otras de las funciones versara sobre la forma de utilizar los índices numéricos y muy especialmente el temático, incluyen ejemplos aclaratorios en la medida de las posibilidades.

Partiendo del supuesto fundamental que el manual será continuamente revisado y actualizado, es importante que figuren instrucciones acerca de la forma de identificar esas revisiones, modificaciones o actualizaciones; como introducir el nuevo material y como destruir el material invalidado.

También es importante dejar aclarado a que personal debe recurrirse para realizar consultas sobre puntos que no estén claros o sobre temas no considerados.

2.5.8 Contenido

Los apartados que deben contener un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal a fin de uniformar su presentación, son los siguientes:

1. Identificación

2. Índice

3. Introducción

3.1 objetivos del manual

4. políticas

4.1. Planeación de Recursos Humanos

4.2. Análisis de puestos

4.3. Reclutamiento

4.4. Selección

4.5. Contratación

5. proceso de reclutamiento

5.1. Requisición

5.2. Fuentes y medios

6. Proceso de Selección

6.1. Selección (técnicas)

7. Procedimiento de Reclutamiento y Selección

7.1. Anexos

A continuación se detalla cada uno de los apartados con el propósito de dar mayor claridad.

1. Identificación

En este apartado del manual se debe indicar los datos de identificación:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del Manual.
- Lugar y fecha de publicación.
- Numero de revisión en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

2. Índice

Consiste en una relación de apartados que conforman el documento es decir la revisión de su esquema añadiéndose los números de formato de referencia.

3. Introducción

Contiene una explicación al usuario a cerca de lo que es el documento y de los objetivos principales que se pretenden cumplir a través del manual. Además incluye información sobre: objetivo básico, ámbito de aplicación, a quienes va dirigido, como se usa, como y cuando se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que tenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

A continuación se muestran ejemplos de aspectos que deben considerarse en este apartado.

-objetivos básicos.

Precisar a los usuarios, un sistema de reclutamiento y selección de personal, para lograr una adecuada uniformidad en esta actividad.

-Ámbito de aplicación.

El ámbito del presente manual abarca al departamento de personal.

-Autorización.

La aprobación oficial del presente manual la hizo el Gerente de la Administración.

-Cómo Usar el Manual.

El manual contiene siete apartados, este manual debe mantenerse actualizado y devolverlo cuando dejen de prestar sus servicios a la organización.

4. Políticas

-De Requisición.

- toda solicitud de personal debe canalizarse por escrito a la subgerencia de Administración, mediante una requisición de personal.
- La autorización de la requisición de personal corresponde a la Gerencia de Administración, basándose en la plantilla de personal autorizado.

-De Reclutamiento.

- se procura promover al personal de la empresa hacia puestos vacantes de mayor nivel, antes de recurrir a fuentes externas.
- Únicamente el departamento de personal está autorizado para reclutar personal.

-De Selección.

- Se debe seleccionar al personal que se apegue al perfil del puesto requerido.
- La aceptación definitiva de los candidatos corresponde al jefe del área solicitante.

5. proceso de reclutamiento.

Este apartado indica aspectos a ser seguidos por el proceso de reclutamiento.

-De Requisición.

Para dar inicio al proceso de reclutamiento, el elemento principal lo constituye la "Requisición de Personal", a través de la cual se conoce la vacante existente.

-Fuentes y medios.

Hacer de personas totalmente ajenas a la organización parte de la misma, reclutando a los más capaces. Asimismo, utilizar las fuentes de reclutamiento interno y externo.

6. Proceso de Selección.

Este apartado contiene aquellos aspectos que se relacionan con el proceso de selección, mediante el cual se obtiene y elige al candidato, de acuerdo a los requisitos específicos para el puesto a cubrir.

- **Técnicas para selección.** Para efectos de una selección objetiva debe recurrirse al uso de técnicas como: Análisis de puestos, descripción del puesto y perfiles del puesto.
- **Elementos para la selección.** los elementos necesarios que nos proporcionan información del candidato son: solicitud de empleo, la entrevista y pruebas diversas.

7. Procedimientos de Reclutamiento y Selección.

En este apartado se hace la expresión narrativa de los procedimientos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de reclutamiento y selección de la empresa. Así como

también la enunciación de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de las mismas.

3.0 CAPIÍTULO III

3.1 Situación actual del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados de la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán, la cual fue posible gracias a la colaboración brindada por el Alcalde Municipal de Ahuachapán, Sr. Abilio Flores Vásquez, gerentes , jefes y subalternos que laboran en las diferentes dependencias de la institución diseminadas en el municipio de Ahuachapán.

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo general.

Investigar cual es la situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la elaboración de un diagnostico en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán.

3.2.2 Objetivos específicos.

- Determinar si en la alcaldía municipal de Ahuachapán se cuenta con un documento oficial para realizar el proceso de reclutamiento y Selección de Personal.
- Conocer cuáles son los métodos y técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal aplicados en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán.
- Investigar quien o quienes son los encargados de seleccionar y contratar personal en la institución.

3.3 Metodología de la investigación

3.3.1 Tipo de estudio.

El método de investigación utilizado fue de tipo no experimental descriptivo, ya que estuvo orientado a evaluar la forma en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en la alcaldía municipal de Ahuachapán; con el fin de determinar si dicho proceso se ejecuta de manera correcta y de conformidad a la leyes municipales; y de no ser así sugerir los procedimientos adecuados para corregir dicha situación. Para ello fue necesario llevar a cabo dos tipos de investigación Bibliográfica y de Campo.

3.3.1.1 Investigación Bibliográfica

Comprendió el estudio teórico de todos aquellos aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección de personal y con manuales administrativos, así como también la revisión de documentos que tratan acerca de la reseña histórica y algunas generalidades del municipio de Ahuachapán y su alcaldía municipal. Para tal efecto fue necesario buscar y consultar en bibliotecas, hemerotecas y sitios de internet; libros, tesis, revistas y toda clase de documentación que tuviera términos relacionado con el tema.

3.3.1.2 Investigación de campo

A través de esta investigación se recopiló la información necesaria para poder elaborar un diagnóstico de la forma en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán.

3.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.2.1 La observación directa

Durante el periodo en que se realizó esta investigación no se registró ninguna necesidad de personal en la alcaldía municipal de Ahuachapán, no se hizo posible utilizar esta técnica

para verificar a través de ella la manera en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y Selección del personal dentro la mencionada institución.

3.3.2.2 La encuesta

A través de esta técnica de investigación se pudo conocer las distintas opiniones de las personas que laboran en la alcaldía municipal de Ahuachapán, el instrumento que se utilizó para recolectar los datos fue: **El cuestionario**. Por medio de este instrumento se recopiló los datos sobre la manera en que actualmente se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución de objeto de estudio.

3.3.2.3 La entrevista

Esta técnica permitió establecer una comunicación directa entre los investigadores y los sujetos de estudio, con el fin de obtener respuestas verbales sobre los aspectos que se desean conocer, para ello el instrumento utilizado fue una guía de entrevista. Los sujetos de estudio de la entrevista fueron el Alcalde Municipal de Ahuachapán y el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

3.3.3 Determinación del universo y muestra

3.3.3.1 Determinación del universo

La población en que se llevó a cabo el estudio estuvo compuesta por los 400 empleados de la alcaldía municipal de Ahuachapán.

3.3.3.2 Tipo de muestreo

El diseño de muestra que se utilizó en la investigación fue el muestreo aleatorio simple.

3.3.3.3 Determinación de la muestra

El tamaño de la muestra requerido para trabajar fue de 109 personas el cual estuvo conformado por los empleados de las áreas administrativa y operativa de las diferentes

dependencias de la Alcaldía Municipal debido a que la población es finita; a continuación se muestra el procedimiento estadístico para la determinación de la muestra.

Según Raúl Rojas Soriano en su Guía para Realizar Investigaciones Sociales, 2011, pp. 297-308. Establece un Procedimiento para calcular la muestra:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

σ = Nivel de confianza

N = Universo o población

P = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación

n = Tamaño de muestra

Considerando lo anterior se procedió a terminar el tamaño de la muestra de la siguiente manera.

Datos:

$$n = ?$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 8\%$$

$$\sigma = 1.96$$

$$N = 400$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2(400)(0.5)(0.5)}{(0.8)^2(400-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(400)(0.5)(0.5)}{(0.0064)(400)+(3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{384.16}{3.5204}$$

$$n = 109$$

3.4 Organización de datos

Para organizar los datos recopilados a través de los cuestionarios y las entrevistas, se procedió de la manera siguiente:

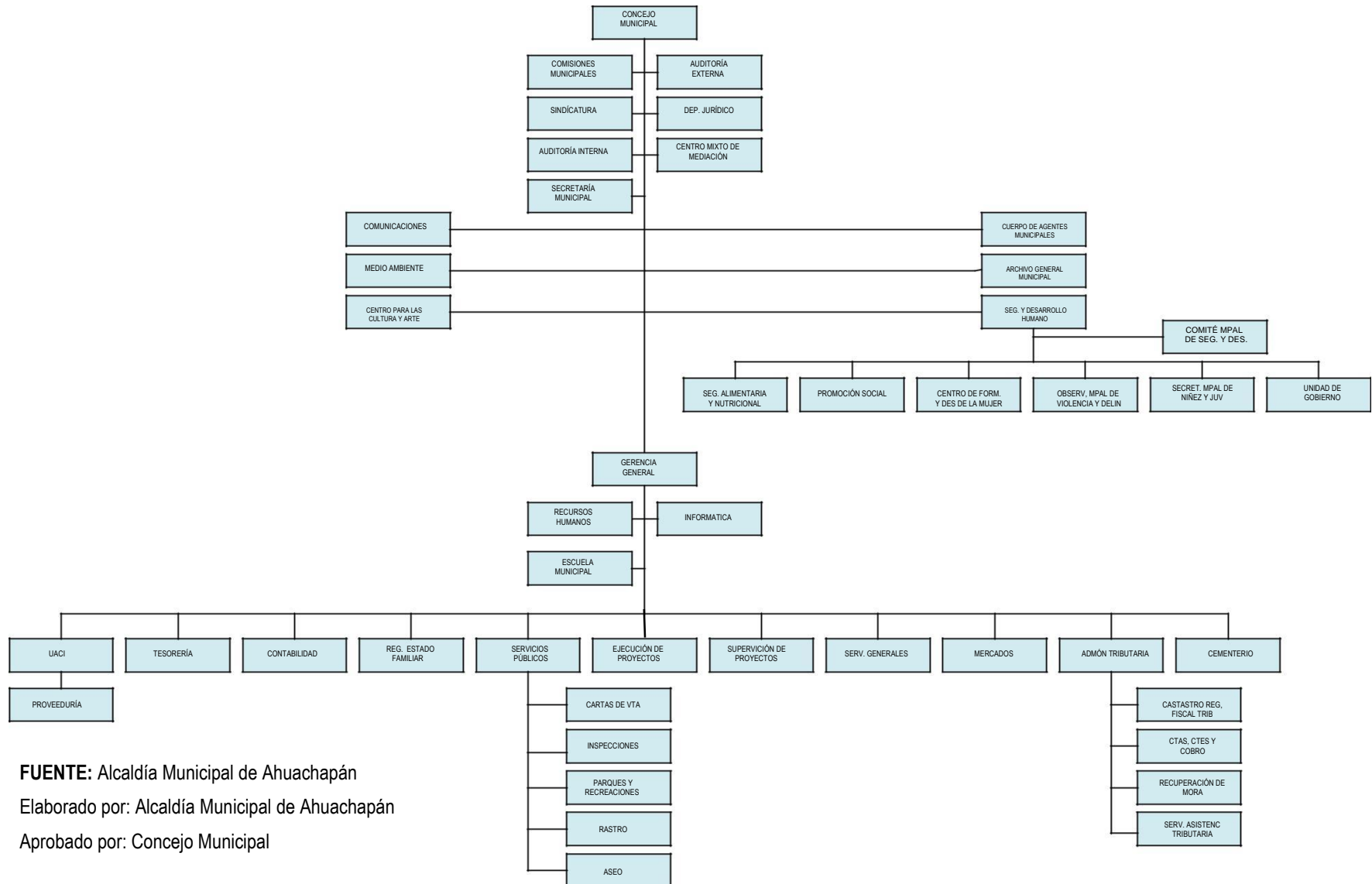
Después de haber obtenido los datos a través de los cuestionarios, se procedió a tabular los datos por medio de un procedimiento manual. En el caso de las 19 preguntas cerradas se utilizó un cuadro de Distribución de Frecuencias que contiene las diferentes alternativas de respuestas, el número de empleados que eligió cada alternativa y su respectivo porcentaje.

Una vez recopilada la información proveniente de la guía de entrevista, se procedió a organizar las diversas opiniones de las personas entrevistadas.

Todo lo anterior tuvo objeto facilitar el posterior análisis de la información recolectada a través de la encuesta y las entrevistas, lo cual a su vez serviría para formular las conclusiones y recomendaciones.

3.5 Estructura Organizacional actual de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AHUACHAPÁN



FUENTE: Alcaldía Municipal de Ahuachapán

Elaborado por: Alcaldía Municipal de Ahuachapán

Aprobado por: Concejo Municipal

3.6 Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal

Por medio de la entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos se pudo conocer que actualmente la institución no posee un documento que contenga políticas de reclutamiento y selección de personal oficialmente establecidas; mas sin embargo ellos se rigen por lo establecido únicamente en el Código Municipal y en el Reglamento Interno de la Alcaldía.

3.7 Normas de Reclutamiento y Selección de Personal

Con el motivo de conocer si en la institución existe alguna normativa que regule el proceso de reclutamiento y selección de personal se entrevistó al gerente de Recursos Humanos, quien manifestó que en el reglamento interno de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán hay algunos artículos que establecen las disposiciones al respecto. El entrevistado nos mostró dicho reglamento, el cual entro en vigencia el 09 de marzo de del año 2000; y se pudo verificar que en el capítulo II del título III, se establecen los requisitos de ingreso que una persona debe cumplir para prestar sus servicios en la Alcaldía.

Estos requisitos se enumeran en el artículo 13 del reglamento interno de la siguiente manera:

- a) Presentar solicitud de empleo ante el Departamento de Recursos Humanos en los formularios que proporcionará la alcaldía, acompañada de una fotografía reciente
- b) Gozar de buena salud y en particular, no padecer de enfermedades infectocontagiosas o que limiten su capacidad de trabajo, lo que deberá acompañarse mediante certificación médica reciente.
- c) Ser mayor de dieciocho años, lo que deberá comprobar mediante de certificación o fotocopia autenticada de partida de nacimiento.

- d) Presentar fotocopia de su Documento Único de Identidad Personal
- e) Anexar dos recomendaciones extendidas por personas de reconocida honorabilidad y buena conducta.
- f) Presentar solvencia reciente de la Policía Nacional Civil y de la Dirección General de Centros Penales.
- g) Firmar su Contrato Individual de Trabajo.
- h) Rendir satisfactoriamente la prueba de idoneidad, la cual será elaborada y calificada por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y de la Comisión de Servicio Civil, excepto del caso de los trabajadores eventuales, interinos o nombrados por jornal

Otras disposiciones relacionadas con el Reclutamiento y Selección de Personal, se plantea en los artículos del 14 al 19 del Reglamento Interno de la Alcaldía; el cual vale la pena destacar que se encuentra debidamente sellado y aprobado por el ministerio de Trabajo y Proyección Social. Los artículos anteriormente mencionados establecen lo siguiente.

Art 14: La Alcaldía únicamente aceptará para fines de selección las solicitudes de ingreso que reúnan los requisitos establecidos en el artículo anterior y empleará a quienes ofrezcan mejores cualidades de idoneidad, honradez y responsabilidad, reservándose el derecho de comprobar la veracidad de la información suministrada.

Art 15: No podrán ingresar como empleados o trabajadores de la Alcaldía los parientes del Alcalde, concejales, funcionarios y demás empleados, todo dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los ya mencionados.

Art 16: Todo nuevo empleado ingresará en calidad de pruebas por un periodo único de treinta días, contados a partir de la fecha en que inicie sus labores, siempre que estipule así en el respectivo Acuerdo Municipal y Contrato individual de Trabajo, durante dicho periodo hasta

sus vencimiento, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin responsabilidad para las partes y sin expresión de causa, sin embargo, La Alcaldía le cancelara el salario proporcional que conforme el cargo o empleo le corresponda.

Lo dispuesto en el inciso anterior no tendrá aplicación en los casos de trabajadores ocasionales, interinos o eventuales.

Art 17: Una vez concluidos los treinta días de prueba a que se refiere el artículo anterior sin que ninguna de las partes haya dado por terminado el contrato, y si el empleado continuase prestando efectivamente sus servicios, el contrato se extenderá celebrado por tiempo indefinido y sus efectos se retro activaran a la fecha que el trabajador inició la prestación de servicios.

Art: 18 Los contratos individuales de trabajo se extenderán celebrados por tiempo indefinido, excepto el caso de trabajadores interinos, por jornal o eventuales.

Art 19: en la selección del personal no habrá discriminación por razones de género, raza, religión, política, discapacidad física o por cualquier otra condición que contraríe los Derechos Humanos y el Derecho de Trabajo.

Por otra parte en los artículos 4 y 5 del reglamento interno de la Alcaldía se establecen las atribuciones del Consejo Municipal y del Alcalde respectivamente.

Entre las atribuciones del Concejo Municipal relacionadas con el Reclutamiento y Selección del Personal se encuentran las siguientes:

- Nombrar de afuera de su seno el Secretario Municipal.
- Nombrar el Tesorero, auditor interno, gerentes y jefes de las diferentes dependencias de la Administración Municipal, de la terna propuesta por el Alcalde en cada caso.

- Nombrar las comisiones que fueran necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de las facultades y obligaciones que podrán integrarse con miembros de su seno o particulares.

Así mismo, entre las atribuciones que son propias del Alcalde, se menciona una muy importante referente al Reclutamiento y Selección del Personal

- Nombrar, remover, trasladar y despedir al personal administrativo y de servicio y a los empleados o funcionarios cuyo nombramiento no este reservado en el Consejo.
- La gestión de reclutamiento y Selección del Personal se hará conforme a la ley y al presente reglamento.

En el código municipal se refiere, en su artículo 111 se establecen las disposiciones relativas del régimen del personal. Dicho artículo establece lo siguiente.

“No podrá ser empleado municipal el conyugue o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los miembros del consejo.

La condición señalada en el inciso anterior, no se hará efectiva si al elegirse a un miembro del consejo, su pariente ya figurare como empleado.”

Al entrevistado también se le pregunto si la institución cuenta con un manual de reclutamiento o u otro reglamento específico que regule el proceso de Reclutamiento o selección de Personal, y el manifestó que además del reglamento interno, la Alcaldía no cuenta con ninguna otra normativa que regule el proceso en cuestión

3.8 Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

Con el propósito de determinar cuál es el proceso que actualmente se lleva a cabo en la alcaldía municipal de Ahuachapán para reclutar y seleccionar recursos humanos; se realizó

una investigación que comprendió las diferentes etapas lógicas y secuenciales que debe comprender un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal. A raíz de dicha investigación, se pudo determinar que en la institución el objeto de estudio actualmente el mencionado proceso se realiza de manera parcial, ya que no existen documentos oficialmente establecidos que describan y estandaricen las acciones a seguir; y además la normativa legal que al respecto existe no es realmente aplicada en la práctica.

A continuación se presentan en detalle los resultados obtenidos mediante la investigación

3.8.1 Inventario de Recursos Humanos

Actualmente las personas se acercan a la Alcaldía Municipal de Ahuachapán con el objeto de buscar empleo llevan su Curriculum al despacho del Señor Alcalde, los cuales en vista que casi nunca hay plazas vacantes, dichos Curriculum son enviados al departamentos de Recursos Humanos a fin de que sean debidamente organizados y archivados, al final de cada año los Curriculum acumulados son enviados al departamento de inventarios y archivos, donde permanecen durante cierto tiempo y cuando ya son considerados obsoletos son enviados a la bodega de la institución .

Por otra parte el departamento de recursos humanos maneja el inventario del personal de la institución. Esto se hace por medio del sistema computarizado en el cual se registran datos generales de cada empleado; tales como el nombre, cargo, dependencia, salario, modalidad de contrato, etc. En el caso de los empleados que han ingresado recientemente a trabajar en la institución, también se lleva un inventario físico de sus expedientes; en los cuales se incluye la solicitud de empleo, el Curriculum vitae, la documentación requerida, etc.

3.8.2 Reclutamiento

Para conocer de qué manera se realiza actualmente el proceso de reclutamiento del personal en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán; se interrogó al respecto a los empleados por medio del cuestionario aplicado.

A través de la pregunta N° 2 del cuestionario se trató de determinar si en la institución se realiza un proceso formal de reclutamiento y selección de personal; obteniendo como resultado que el 26.61% de los encuestados afirmó que si se realiza este proceso, un 33.94% aseguro lo contrario, mientras que un 24.77% dijo que tan solo se da algunas veces y un 15.60% manifestó desconocer la situación (Ver Tabla 2 – Gráfico 2, en anexos). Ante la incongruencia de los resultados se observa que la institución no realiza de manera adecuada puesto que no cubre las diferentes fases o etapas que científica y administrativamente se establecen en tal proceso.

Así también se les hizo otra interrogante a los encuestados que afirmaron que en la institución si se realiza un proceso formal de reclutamiento y selección del personal, se les pregunto si dicho proceso es llevado a cabo por medio de personal especializado que labora en el departamento de recursos humanos a esta pregunta un 52.29% respondió afirmativamente, un 33.03% respondió negativamente y el 14.68% restante dijo no saberlo (Ver Tabla 3 – Gráfico 3, en anexos). La gran mayoría de los encuestados afirman que el proceso en cuestión es realizado por el Departamento de Recursos Humanos.

3.8.3 Medios de Reclutamiento

Al preguntar a los empleados a través de que medio se dieron cuenta de la existencia de una oportunidad de empleo dentro de la institución el 45.88 % manifestó que fue por medio de los empleados de la institución, el 51.12% lo atribuyo a otros medio los cuales

mencionaron que fueron al ministerio de trabajo otros dijeron que por medio de los partidos políticos, amistades (Ver Tabla 4 – Gráfico 4, en anexos).

3.8.4 Fuentes de Reclutamiento

A través de la pregunta N° 5 del cuestionario aplicado a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán proporciono la información sobre las fuentes que utiliza la institución para cubrir los puestos de trabajo.

Ante esta interrogante de la muestra de la población encuestada el 100% dijo que las fuentes son internas. (Ver Tabla 5 – Gráfico 5, en anexos).

3.8.5 Entrega de Solicitudes

La información referente a la entrega de solicitudes se obtuvo por medio de la pregunta N° 6 del cuestionario.

Al preguntar a los empleados si la institución utiliza formularios de solicitud de empleos el 53.21% de ellos respondió afirmativamente, un 8.26% respondió negativamente, algunos manifestaron que la entrega de solicitudes se hace a veces y otros expresaron no tener conocimiento al respecto (Ver Tabla 6 – Gráfico 6, en anexos).

Con el fin de verificar si al hacer la entrega de formularios de solicitud de empleo se les da a los solicitantes algún tipo de orientación sobre como llenarlos; se planteó una interrogante en donde del total de personas que contestaron que se les había entregado formulario, donde el 73.61% afirmó que si se le había explicado de forma verbal; el 18.06% respondió que no se le había explicado y el restante dijo que a veces se les explicaba (Ver Tabla 7 – Gráfico 7, en anexos).

3.8.6 Recepción de Solicitudes

Luego que el solicitante ha sido admitido, ha retirado su solicitud de empleo, se le solicitan los documentos necesarios para abrir su expediente y debe pasar al departamento de Recursos Humanos a hacer entrega de la solicitud junto a una copia de sus documentos: DUI, NIT, AFP, ISSS y Solvencia de la Policía Nacional Civil para el caso de candidatos que van a ocupar un puesto dentro del Cuerpo de Agentes Metropolitanos.

Posteriormente las solicitudes y los documentos recibidos son revisados con el objetivo de verificar o corroborar si la información está completa.

Con toda la información anterior se procede a elaborar un expediente para cada nuevo empleado.

3.8.7 Proceso de Selección

En la Alcaldía Municipal de Ahuachapán, actualmente este proceso es llevado a cabo de forma empírica; ya que no existe un documento que sirva como manual administrativo que norme, describa, estandarice y ayude en la toma de decisiones referentes al proceso. Por tal razón muchas de las etapas son omitidas y las pocas que se realizan no siguen un proceso lógico que permita elegir al candidato que finalmente se considere más adecuado para el puesto.

3.8.8 Pruebas psicológicas

En lo referente a la realización de pruebas psicológicas dentro de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán, se encontró que en algunos casos estas pruebas no fueron realizadas cuando el solicitante se encontraba en el proceso de selección. Los resultados se determinaron a través de las respuestas obtenidas en la pregunta número 13 del cuestionario donde el 61.90% respondió que los habían sometido a pruebas de inteligencia, de personalidad, de aptitudes, así como

también de habilidades y un 38.10% respondió que no fue sometido a ninguna prueba psicológica durante el proceso de selección (Ver Tabla 13 – Gráfico 13, en anexos).

3.8.9 Investigación de Candidatos

Los empleados de la alcaldía que fueron encuestados tuvieron respuestas muy divididas en la interrogante que se refería a los tipos de investigaciones que se realizan en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán a los solicitantes ya un 5.50% contestó que solo se le solicitó la información referente a sus antecedentes de trabajo, un 5.50% se le solicitó solamente referencias personales, mientras que un 53.22% manifestó que le fueron realizadas todas las investigaciones anteriores, siendo este tipo de investigación la más adecuada y que debe ser el método aplicado en toda institución ya que permite conocer a mayor profundidad la mayor cantidad de información de los solicitantes y así poder tomar al candidato que se ajuste a los que se busca en la institución, así como también un 21.10% respondió que no se le realizó ningún tipo de investigación, ya que ya fueron recomendados por el alcalde o porque eran miembros del partido político, y un 2.75% respondió que se le realizaron otros tipos de pruebas (Ver Tabla 14 – Gráfico 14, en anexos), lastimosamente no especificaron que tipo de pruebas se le realizaron por lo cual se desconocen que otros tipos de pruebas se realizan en la alcaldía diferentes a las establecidas en el cuestionario que se les proporcionó.

Se pudo conocer que los empleados que trabajan como Agentes Metropolitanos se les exigen que presenten tanto Solvencia de la Policía Nacional Civil, Antecedentes Penales y por la naturaleza del trabajo también se le solicita la Licencia de Portación de Armas.

3.8.10 Exámenes Médicos

Del total de empleados encuestados un 88.99% manifestó que no se le solicitó ningún tipo de examen médico. Mientras que un 11.01% indicó que le solicitaron los exámenes médicos

básicos de orina, heces y sangre. Se entiende que se actúa conforme a ley al no solicitar exámenes médicos ya que la naturaleza del trabajo no los requiere y así evitar malos entendidos al momento de seleccionar los candidatos para la institución (Ver Tabla 15 – Gráfico 15, en anexos).

3.8.11 Segunda Entrevista

Del total de empleados encuestados el 15.60% respondió que fue sometido a una segunda entrevista, y un 84.40% respondió que no se le hizo una segunda entrevista después de haber realizado todas las pruebas y haber presentado todos los exámenes que les solicitaron.

3.8.12 Contratación

3.8.13 Aviso de contratación

Del total de empleados encuestados el 34.86% respondió que le informaron que había sido contratado por medio de una llamada telefónica, mientras que un 51.38% respondió que fue informado personalmente de la contratación, mientras que un 13.76% indicó que fue avisado por medio de otros métodos que no formaban parte de la encuesta realizada (Ver Tabla 16 – Gráfico 16, en anexos).

3.8.14 Contrato

El 70.64% de los encuestado indicó que firmó un documento que hacía constar su contratación para la institución y un 29.36% indicó que no firmó ningún tipo de documento que hizo constar en su momento su contratación (Ver Tabla 18 – Gráfico 18, en anexos).

Lo cual hace constar que la institución cumple un requisito fundamental de toda contratación que es el otorgamiento de un contrato laboral, se conoció que el formato de contrato laboral está compuesto por los siguientes elementos: nombre, edad, estado civil, número de DUI y cargo del síndico municipal, como también se requiere la siguiente información de la persona

contratada: nombre, edad, estado civil, ocupación y número de DUI, además aparece el cargo que ocupara y el sueldo otorgado y el tiempo de contrato y los demás requisitos de ley.

3.8.15 Funciones del Puesto

Ante la pregunta de en qué etapa fueron informados de las funciones del puesto un 15.60% indicó que le informaron durante las pruebas de selección, un 55.04% indicó que le hicieron saber durante la entrevista, mientras que un 29.36 respondió que se las manifestaron en una etapa diferente a las anteriores (Ver Tabla 19 – Gráfico 19, en anexos).

3.9 Conclusiones y Recomendaciones

3.9.1 Conclusiones

Las conclusiones planteadas son resultado de la investigación de campo llevada a cabo en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán:

- La Alcaldía Municipal de Ahuachapán cuenta con un documento que contiene los requisitos que debe cumplir el solicitante del puesto de trabajo
- En el reglamento interno de la institución y en el código municipal está contemplado el proceso de selección, pero dicha regulación no es acatada al momento de reclutar personal.
- La institución no cuenta con un formulario de Requisición de personal por lo cual se hacen requisiciones vía verbal o a través de carta escrita.
- Cuando se requiere nuevo personal en las dependencias, el jefe de dicha dependencia debe solicitar forma pertinente el personal al departamento de recurso humano y este debe informar al alcalde para su aprobación.
- En la alcaldía Municipal de Ahuachapán no se realiza un proceso formal de reclutamiento y Selección de personal, ya que los medios que se utilizan para reclutar y

seleccionar personal no son los apropiados porque las fuentes utilizadas son en su mayoría de casos es a través de personal de la institución como también familiares de empleados de la alcaldía.

- Al presentarse una plaza pocos fueron los empleados que indicaron que ingresaron a través del inventario de candidatos en espera, lo cual indica que las plazas son otorgadas de forma directa a personas afines al partido político gobernante o por recomendación de familiares o amigos dentro de la institución.
- El formulario de solicitud de empleo es utilizado para que una persona previamente admitida lo llene y cumpla con la formalidad de presentarlo al Departamento de Recurso Humano y así elaborarles su expediente de nuevo empleado.
- En la institución no se realizan pruebas de conocimiento y psicológicas a todos los nuevos empleados ya que ingresan por medio de partido político o recomendación de empleados se obvia este proceso importante para conocer la capacidad del empleado.
- En la Alcaldía Municipal de Ahuachapán no exigen exámenes médicos a los solicitantes en este sentido se apega a las leyes de nuestro país que prohíbe esta práctica.
- Después de finalizar todas las pruebas y en algunos pocos casos presentar exámenes médicos no se les realiza una segunda entrevista.
- En la Alcaldía Municipal de Ahuachapán los empleados cuentan con un contrato individual de trabajo

3.9.2 Recomendaciones

- En toda institución pública o privada deben contar con una política formal y oficial para el reclutamiento y selección de personal y asegurarse que las políticas sean del conocimiento de todos los empleados de la institución y con más énfasis en los que se

desempeñan en el Departamento de Recursos Humanos con el fin que este aplique dicha política al proceso de Reclutamiento y selección de personal para la institución.

- Es fundamental que exista un Reglamento interno de trabajo para que rija el accionar dentro de dicha institución. Así como también es esencial que la Alcaldía Municipal de Ahuachapán se rija por lo establecido en el código municipal en lo relativo al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Es importante que la institución cuente con Formularios de Requisición de Personal estandarizar y facilitar el proceso de solicitud de capital humano.
- La institución debe ampliar su fuente de reclutamiento de personal para lograr contar con empleados capaces e idóneos para los diferentes puestos de trabajo.
- Es recomendable que a todos los candidatos se les someta a las diferentes pruebas de conocimiento y psicológicas para identificar las fortalezas, cualidades o debilidades que estos puedan tener, esto también permite al candidato demostrar que tiene la capacidad para optar a un puesto de trabajo, y además las diferentes pruebas facilitan la selección del personal adecuado al puesto.
- En la Alcaldía Municipal de Ahuachapán es fundamental que se lleve a cabo una investigación de los candidatos por medio de verificación de antecedentes laborales, penales y referencias tanto familiares como personales para tener un mayor conocimiento de la persona que pueda ser incluida en la institución sea capaz de desempeñar el cargo y así también sea una persona confiable para que no contamine el ambiente laboral.
- En la Alcaldía Municipal de Ahuachapán es necesario que se soliciten los exámenes médicos básicos a los solicitantes de empleos, por son prohibidos únicamente las

pruebas de VIH y Embarazo, esto ayudaría a seleccionar personal sano en su momento para que se desempeñen eficientemente en las labores a realizar.

- Es recomendable que en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán se realicen todas las etapas que conforman el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y que dicho proceso sea realizado exclusivamente por el Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO IV

Propuesta de un manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Ahuachapán

Introducción:

De la necesidad de contar con personal altamente calificado para la prestación de servicios se presenta un manual de reclutamiento y selección de personal que influya de manera positiva en la contratación de las personas idóneas para desarrollar las funciones de manera adecuada cuidando que la prestación del servicio sea de calidad y satisfaga las expectativas esperadas por el usuario.

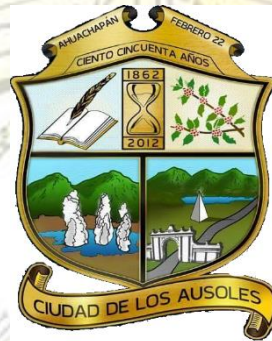
La tarea de reclutar y seleccionar recurso humano no es sencilla ya que para ello se debe tener claro los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar un determinado puesto de trabajo en relación directa a todo los aspectos relacionados a dicho puesto.

Cuando se tiene claramente definido el perfil de puesto se procede a reclutar el número adecuado de candidatos para llevar a cabo una investigación a los solicitantes; en la que se ven involucrados aspectos como capacidades, habilidades, referencias y antecedentes; ya que la persona a contratar debe cubrir toda la exigencia requerida por el puesto.

Para facilitar la tarea de selección se presenta a continuación la propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal para la alcaldía municipal de Ahuachapán esperando sea de mucha utilidad.



**ALCALDIA MUNICIPAL DE AHUACHAPAN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**



**“MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL”**

APROBADA POR: _____

VIGENTE A PARTIR DE : _____

AGOSTO DE 2,017

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



IDENTIFICACIÓN:

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AHUACHAPAN

OBJETIVOS DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO GENERAL:

- Servir de guía administrativa para la eficiente aplicación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Garantizar el cumplimiento de lo establecido en el Código Municipal y en el Reglamento Interno de la Institución en lo que al proceso de reclutamiento y selección de personal se refiere.
- Ser la herramienta que norme, estandarice y establezca procedimientos específicos para el adecuado desempeño de las principales funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de Recursos Humanos.
- Facilitar la toma de decisiones a través de la utilización de formularios que contribuyan a agilizar los trámites relacionados con el Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos; para la elección de los individuos mejor calificados y ubicarlos en los puestos adecuados.
- Eliminar preferencias y discriminaciones en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, mediante la aplicación uniforme de los correspondientes procedimientos.



NORMAS PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

NORMAS PARA SU USO

Todas las partes que integran este manual son para uso del Departamento de Recursos Humanos, Gerencias y Jefaturas; convirtiéndose así en una útil herramienta administrativa.

Los apartados del manual que sean de mayor interés, deberán darse a conocer a los trabajadores para que los conozcan y sepan cuales son las políticas y procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal vigentes en la Institución. Cuanto mayor sea el conocimiento que los empleados tengan en políticas y procedimientos, más efectivo será su cumplimiento.

Los responsables de realizar alguna acción contemplada en cualquier etapa del proceso de reclutar y seleccionar el personal, deben cumplirla estrictamente.

ACTUALIZACIÓN:

Debido a la dinámica empresarial, el presente manual debe ser revisado y actualizado las veces que sea necesario para que se mantenga su valor como eficaz herramienta en el Proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello, deberán hacerse modificaciones, adiciones o sustituciones de algunos modelos o algunas de sus partes; entendiéndose por modificación, adición o sustitución lo siguiente:

Modificación: se refiere a aquellos casos en que las páginas del manual sufrirán internamente alguna corrección. En caso de que existan muchas correcciones, se deberá elaborar una página nueva e introducirla en el manual.



Adición: se refiere a aquellos casos en que se agregaran nuevas páginas al manual, sin afectar o sustituir las ya existentes.

Sustitución: se refiere a aquellos casos que se reemplazaran páginas de las ya existentes en el manual, para ello se asignara a dicha página el mismo número de la que se va a sustituir.

Cualquiera de estos cambios que se efectúe deberá señalarse en la parte inferior de cada página destinada para tal efecto, especificando el día, mes y año en que se realiza y el tipo de modificación de que se trate.

En la revisión del Manual deben colaborar todas aquellas personas que hagan uso del mismo, haciendo las observaciones o sugerencias por escrito a la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos. Por su parte, el Jefe de este Departamento deberá realizar una revisión formal por lo menos una vez al año para determinar los cambios requeridos y proceder a su actualización, de acuerdo al siguiente proceso:

- Determinación de los cambios necesarios.
- Preparación de las nuevas políticas, técnicas y procedimientos.
- Revisión y autorización
- Sustitución de las políticas, técnicas y procedimientos



ACUERDO DE VIGENCIA

CONSIDERANDO:

- I. La Constitución de la República de El Salvador en su artículo 203 inciso primero, reconoce la autonomía que gozaran los municipios en el aspecto en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.
- II. El artículo 3 del Código Municipal reconoce que la autonomía de los municipios se extiende a la libre gestión en las materias de su competencia.
- III. Debido a que el artículo 34 del Código Municipal establece que los acuerdos son disposiciones específicas que expresan las decisiones del Consejo Municipal sobre asuntos administrativos o de procedimientos de interés particular. Surtirán efecto inmediatamente.

RESPONSABLES:

- ANDALUZ ARANA LUCIA GUADALUPE
- COLOCHO GARCÍA MELVIN ANTONIO
- MEJÍA RAMOS JORGE ANTONIO

CIUDAD DE LOS AUSOLES



ÍNDICE

INTRODUCCION	1
POLITICAS DEL MANUAL	2
POLÍTICA GENERAL.....	2
POLÍTICAS ESPECÍFICAS.....	2
A) <i>Planeación de recursos humanos</i>	2
B) <i>Reclutamiento</i>	2
C) <i>Selección</i>	3
D) <i>Contratación</i>	3
SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL MANUAL	4
I EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	6
PASOS DEL RECLUTAMIENTO	7
<i>Paso 1: identificación de la vacante:</i>	8
<i>Paso 2: análisis de la vacante.</i>	8
<i>Paso 3: Requisición de personal.</i>	8
<i>Paso 4: Análisis y aprobación de la Requisición de personal.</i>	9
<i>Paso 5: utilización de las fuentes de reclutamiento.</i>	9
<i>Paso 6: utilización de los Medios de Reclutamiento.</i>	10
II EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	12
ETAPA 1: REALIZACIÓN DE ENTREVISTA PRELIMINAR.....	12



ETAPA 2: APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD.....	13
ETAPA 3: APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	17
ETAPA 4: APLICACIÓN DE PRUEBAS DE PERSONALIDAD:.....	21
ETAPA 5: REALIZACIÓN DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN:	21
ETAPA 6: INFORME DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	27
ETAPA 7: ENTREGA DE FORMULARIOS DE SOLICITUD DE EMPLEO.....	27
ETAPA 8: INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES DE LOS CANDIDATOS.....	28
ETAPA 9: EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN.	29
ETAPA 10: DECISIÓN FINAL	31
ETAPA 11: CONTRATACIÓN	31
III DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	33
IV FLUJOGRAMAS DE LOS PROCEDIMIENTOS	38
FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	38
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	41



INTRODUCCIÓN

El presente manual ha sido elaborado para ser aplicado en la alcaldía municipal de Ahuachapán por medio de los encargados de llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Este manual se elaboró con el propósito de propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

En él se detallan los objetivos, normas de uso, políticas, alcance y demás aspectos considerados de suma importancia para dicho proceso.

Está dividido básicamente en cuatro partes: en la primera se da a conocer una breve descripción de todas las fases que comprende el proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, en la segunda parte se presenta el procedimiento detallado de cada uno de los pasos a seguir, en la tercera se encuentran los flujogramas que corresponden a dicho procedimiento y finalmente se presentan algunos formularios que pueden ser de gran utilidad en el transcurso del proceso.



POLITICAS DEL MANUAL

Política general

La Alcaldía Municipal de Ahuachapán al emplear personal para cualquier puesto de trabajo, sin discriminación de ninguna naturaleza y con amplia participación de candidatos, se podrá contratar individuos calificados para cubrir las plazas vacantes, atendiendo a las especificaciones del puesto mediante la utilización de medios y fuentes apropiadas de reclutamiento y el uso de los mejores métodos de selección.

Políticas específicas

A) Planeación de recursos humanos:

- El jefe de cada unidad dará a conocer sus necesidades propias de recursos humanos a corto plazo, tomando en cuenta lo siguiente: el plan en los cambios en la estructura de la institución, la rotación de personal y la evaluación del desempeño.
- El departamento de Recursos humano mantendrá un registro de personal que permita conocer en cualquier momento la calidad de trabajadores con que cuenta la institución.
- Es responsabilidad del jefe del Departamento de Recursos Humanos hacer una comparación entre las necesidades de personal que requiere la institución y los recursos humanos con que cuenta actualmente, a fin de preparar diversos programas que faciliten la toma de decisiones.

B) Reclutamiento:

- El reclutamiento iniciará cuando se cuente con los elementos básicos de información, los cuales están constituidos por la descripción del puesto y las características que habrán de reunir los candidatos.



- Los requerimientos de personal se preverán con suficiente tiempo para lograr un reclutamiento óptimo de los candidatos.
- Para obtener candidato se recurrirá a las fuentes de reclutamiento tanto internas como externas, utilizando para ello los medios de comunicación más usuales.
- El departamento de recursos humanos buscara en el archivo de candidatos en espera, aquellos que mejor satisfagan lo estipulado en la requisición de personal.

C) Selección:

- La responsabilidad de seleccionar al candidato adecuado será asumida por el Departamento de Recursos Humanos con la participación de los Jefes inmediatos para cargos de personal Administrativo, operativo y de servicios; por el Alcalde Municipal, para los cargos de jefaturas y gerencias.
- En el proceso de selección será necesaria la participación activa del Jefe del Departamento que requiere cubrir la vacante, a fin de asegurar un balance de decisión adecuado entre las características del candidato y las especificaciones necesarias de cada puesto.
- Toda información en relación al proceso de selección será dentro de los límites de confidencialidad.

D) Contratación:

- Todo individuo que sea contratado por la Alcaldía Municipal de Ahuachapán será sometido a los procesos de reclutamiento y selección de personal establecidos.



- La persona adecuada será ubicada en el puesto para el cual es seleccionada, por lo que se evitara contratar o promover personal que por defecto no se ajuste a los requerimientos.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL MANUAL

Diagramas de Bloques: son los flujo gramas de los procedimientos que se presentan en este Manual. Estos son utilizados principalmente en sistemas de procesamiento electrónico de datos;

Sin embargo, con algunas variaciones pueden usarse en graficas de procesos administrativos manuales. La simbología es la siguiente:

a) Inicio o finalización

Es la representación del inicio o finalización de un determinado procedimiento. Su símbolo es:



b) Operación de Entrada-Salida.

Indica un intercambio de información; su símbolo es el siguiente:



Se emplea para indicar una operación de traslado o recibo de documentos; así como para transmisiones verbales y entrevistas dentro de un procedimiento.



Comúnmente se utiliza cuando se tienen actividades tales como: recibe, toma, envía, devuelve, distribuye, retiene, pasa, archiva, se retira, se dirige, se presenta, se identifica etc.

c) Proceso

Se emplea después de una entrada de información para indicar que hay un procesamiento de la misma, el cual culmina en la salida de nueva información o en el fin de un proceso completo.



d) Decisión

Es una acción que indica un proceso alternativo a seguir de acuerdo al cumplimiento de condiciones preestablecidas. El símbolo que se utiliza para su representación es el siguiente:



Se emplea para indicar una decisión a tomar en caso de tener alternativas a considerar para continuar el flujo de información dentro del procedimiento.

CIUDAD DE LOS AUSOLES



e) Archivo

Representa el almacenaje de cualquier tipo de documento. Su símbolo es el siguiente:



Se emplea para indicar cuando se archiva, almacena, guarda o conserva un documento dentro de un procedimiento.

f) Conectores

Se utilizan cuando existe dificultad en el trazo de líneas continuas que indiquen la dirección del flujo de información del procedimiento. Sus símbolos son:



I EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento implica un proceso que varía dependiendo el tipo de organización de que se trate. El comienzo del proceso de reclutamiento dependerá de la decisión de línea, en consecuencia el departamento de Recursos Humanos no tendrá autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el departamento que tiene la vacante no toma la decisión de línea, que se oficializará mediante una requisición de personal.



El reclutamiento será entonces el proceso a través del cual el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán divulgará y ofrecerá al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, de manera que pueda atraer suficiente cantidad de aspirantes, los cuales abastecerán de modo adecuado el proceso de selección y podrán obtenerse candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto dentro de la Institución.

Administrativamente será aquella decisión tomada por los empleados responsables de realizar este proceso, tomando como base las Políticas de Reclutamiento establecidas en la Institución para identificar y seleccionar las fuentes y medios necesarios, con el fin de localizar y atraer el personal que pueda cubrir las plazas, ya sea de nueva creación o vacantes, existentes en las distintas dependencias de la Institución.

El Reclutamiento dentro de la Institución podrá desarrollarse de dos formas:

General: cuando el Departamento de Recurso Humano lo realiza continuamente para disponer de forma inmediata de diversos tipos de oferentes, para que en un momento dado puedan ocupar un puesto en la municipalidad.

Específico: cuando el departamento o sección solicita candidatos por medio de una Requisición de Personal, con el objeto de cubrir un puesto vacante.

Pasos del reclutamiento:

El proceso de Reclutamiento se iniciará en el momento de identificar una vacante, la cual se oficializará por medio de una requisición de personal emitida por parte de la unidad solicitante y se analizará para tomar una acción determinada.



Los pasos que comprenderá el reclutamiento serán los siguientes:

Paso 1: identificación de la vacante:

En la institución el proceso de reclutamiento se iniciará cuando se tome la decisión de llenar un puesto, pudiéndose dar dos situaciones:

- a) Que el puesto ya exista en la institución y que por algún movimiento de personal haya quedado vacante; se puede decir que un puesto se convertirá en vacante cuando en un momento dado no se disponga del trabajador que desempeña las funciones que lo constituyen.
- b) Que se esté creando un puesto nuevo; esto se dará por cambios en la Institución y por expansión o crecimiento de esta.

Paso 2: análisis de la vacante.

Tendrá por objeto determinar los requerimientos del puesto y el salario a pagar. El análisis permitirá además justificar la necesidad de cubrir la vacante, o en su defecto, redistribuir las funciones del puesto.

Paso 3: Requisición de personal.

La Requisición será el medio del que se valdrá el Jefe de la Unidad donde se ha presentado la vacante o se ha creado un puesto nuevo, para hacerlo del conocimiento de los encargados de la función de selección de personal. El formulario de requisición deberá ser preparado y firmado por el Jefe que pretende llenar un puesto en su departamento o sección, posteriormente lo remitirá a la Gerencia General para su respectiva aprobación.



Paso 4: Análisis y a probación de la Requisición de personal.

El Gerente General será la persona responsable de analizar la requisición de personal, en la cual se detallará si es por reemplazo o por plaza de nueva creación.

Si se trata de una plaza de nueva creación, este verificará en el Presupuesto de la Institución, para ver si es posible tal aumento de personal, de lo contrario devolverá la requisición con sus respectivas observaciones al Departamento solicitante.

Paso 5: utilización de las fuentes de reclutamiento.

A) Fuentes internas

Serán fuentes de reclutamiento interno cuando al presentarse determinada vacante la Institución intente llenarla mediante la reubicación de sus empleados la cual implica:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.

Así también se dará cuando la Institución utilice el Inventario de Candidatos en Espera, recomendaciones de personal que labora en la Institución, etc.

Las fuentes de Reclutamiento Interno exigirán una intensa y continua coordinación e integración del Departamento de Recursos Humanos con las demás dependencias de la Institución, ya que se basaran en datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas, por ejemplo:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la Institución.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.



- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de capacitación en que participo el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e) Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

B) fuentes externas

Cuando exista una vacante, la Institución intentará llenarla con personas de afuera, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento interno incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Paso 6: utilización de los Medios de Reclutamiento.

Los medios de reclutamiento serán los métodos utilizados, por el Departamento de Recurso Humano, para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo existente en las diferentes dependencias que conforman la Alcaldía Municipal de Ahuachapán. Se denominarán vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental lo constituyen los medios de comunicación.

Los principales medios de reclutamiento que se pueden utilizar son:

- consulta de Archivos de candidatos en espera: los candidatos que se presenten de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores, deberán tener un currículum vitae o en su efecto una solicitud de empleo, debidamente archivada en el Departamento de Personal.



Este sistema de archivo podrá hacerse por puestos, dependiendo de la tipología de los puestos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, será conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético, considerando sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que el Departamento de Personal de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

- Candidatos recomendados por empleados de la empresa: este es un medio de reclutamiento comúnmente utilizado en la Institución, constituye un medio de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La Institución debe estimular a sus empleados a presentar o recomendar candidatos ya que así estará utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.
- Carteles o anuncios en la institución: este es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la institución, visualización fácil de los carteles y anuncios, etc. Es recomendable que sea utilizado para puestos de los niveles inferiores, como por ejemplo, peones, barrenderos, ordenanzas, cocineras, etc.
- Contactos con universidades o escuelas: aunque no haya vacantes en el momento, este sistema se debe analizar de manera continua como publicidad institucional, para intensificar la presentación de candidatos.



- Anuncios en periódicos: el anuncio en periódicos se considera uno de los medios de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, Puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

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

Si es reemplazado por otro empleado, este hecho producirá otra vacante que deberá llenarse.

Cuando se utilice reclutamiento interno, en algún punto de la institución siempre existirá una posición que deberá llenarse mediante reclutamiento externo.

II EL PROCESO DE SELECCIÓN

ETAPA 1: Realización de Entrevista Preliminar

Una vez superado el primer paso, la preselección por medio del currículum vitae, se inicia otro proceso que consiste en una entrevista inicial, (ver en anexos) que constituye una técnica relativamente rápida y eficaz para el entrevistador para recoger la información necesaria.

La entrevista preliminar tendrá como objetivo brindar los candidatos adecuados para el proceso de selección. Esta entrevista determinara de manera acertada y en el menor de tiempo posible, los aspectos más generales del candidato y esencialmente comprobar si cumple con los



requisitos necesarios para cubrir el puesto que se pretende llenar en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán.

La entrevista preliminar deberá ser rápida como general y servirá para separar los candidatos que seguirán en el proceso de selección de los que no cumplieron los requisitos deseados. Por ser una etapa sencilla, podrá ser realizada por un Auxiliar del departamento del personal.

Con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto a cubrir, debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

La terminación de la entrevista deberá ser cortés y el entrevistador, deberá, proporcionar al candidato información sobre cómo será contactado para saber si pasa a la siguiente etapa de selección.

El entrevistador deberá realizar una evaluación del candidato y tomar la decisión de aceptarlo o rechazarlo. Si es rechazo, se agradecerá su participación en el proceso, y se archivara su currículo para futuros procesos de selección. Si el candidato es aceptado pasara a siguiente etapa de selección, que será la aplicación de un examen o prueba de conocimiento, de acuerdo al área donde se encuentre el puesto solicitado

ETAPA 2: Aplicación de Pruebas de Conocimiento o de Capacidad.

Las pruebas de conocimiento o de capacidad (ver en anexos) serán instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio del solicitante.



Se buscara medir el nivel de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el puesto (nociones de contabilidad, computación, tecnología, etc.) O el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas áreas.

Existe una gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, el encargado del proceso deberá realizarla con éxito, por tal razón será importante y recomendable que esté debidamente entrenado y que reúna las características siguientes:

- Conocer el puesto que se pretende llenar.
- Conocer la Institución en profundidad, sus fortalezas y debilidades.
- No tratar de supervalorar la Institución frente al candidato.
- Leer el currículum vital del candidato antes de la entrevista.
- Informar al candidato acerca del cargo a ocupar y de la Institución.
- Mostrarse sincero, cortés y puntual y tener una personalidad que impacte.

Es preciso que la entrevista no sea improvisada, ni hecha a la carrera sino que deberá ser preparada con anticipación, ya que tal preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante. Así el entrevistador puede servir de instrumento de comparación entre lo que el cargo exige y lo que el aspirante ofrece.

Para el desarrollo de esta entrevista será necesario auxiliarse de algunos temas que sirvan de guía, tales como:

- **Generales:** Preguntas relacionadas con el puesto que se pretende cubrir.



- **Estudios:** Para determinar el grado académico y otros estudios que el solicitante haya realizado.
- **Experiencia:** Investigar los lugares, puestos y tiempo de trabajo.

Los aspectos del candidato que se trataran de determinar en el desarrollo de la entrevista son: Apariencia y presentación física.

Razón por la cual se clasificaran de la manera siguiente:

a) **En cuanto a la manera de aplicarlas:**

- **Orales:** Son pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas.
- **Escritas:** Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas, se aplicaban para medir los conocimientos adquiridos.
- **De realización o prácticas:** Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como puede ser una prueba de digitación, de diseño, de manejo de un vehículo, de uso de un arma, etc.

b) **En cuanto al área de conocimientos abarcados:**

- **Pruebas generales:** Miden nociones de cultura o conocimientos generales.
- **Pruebas específicas:** Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el puesto. Por ejemplo si el puesto es de secretaria, la prueba de conocimientos específicos tratara los temas de esta especialidad.



Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran:

- **Pruebas tradicionales:** De tipo discursivo o expositivo. Abarcan un número menor de preguntas por que requieren respuestas largas explicativas y demoradas. Su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo.

- **Pruebas objetivas:** son estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas son denominadas también Test y pueden clasificarse de la manera siguiente:

1. Test de Alternativas Simples (falso – verdadero, si – no, etc.). Tiene 50% de probabilidad de acierto al azar.
2. Test con preguntas abiertas.
3. Test de selección múltiple (con tres, cuatro, o cinco alternativas de respuestas a cada pregunta para reducir la probabilidad de acierto al azar)
4. Test de ordenamiento o apareamiento.

Las pruebas de conocimiento serán aplicadas para aquellos puestos que requieran de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o ejercicio, los puestos pueden ser por ejemplo: contadores, secretarias, auditores, digitadores, motoristas, etc.

Una vez los solicitantes hayan efectuado la respectiva prueba de conocimiento, dichas pruebas serán calificadas y los resultados son desfavorables, se rechazaran, guardando su currículum vitae en el archivo de candidatos en espera del departamento del personal.

El candidato que apruebe el examen de conocimientos, pasara a la siguiente etapa, que es la aplicación de las pruebas psicométricas.



ETAPA 3: Aplicación de Pruebas Psicométricas

Las pruebas psicométricas (ver en anexos) se aplicaran a los solicitantes con el objetivo de apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Constituirán una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

Este tipo de pruebas se utilizara para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión, de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnostico de personalidad, etc.

Las pruebas psicométricas se centraran principalmente en las aptitudes para determinar cuánto de estas tiene cada solicitante, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo. Este tipo de pruebas se basaran en las diferencias individuales (pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analizaran como y cuanto varia la aptitud del individuo con relación a los demás solicitantes tomados como patrón de comparación.

La aplicación de este tipo de pruebas es de gran importancia puesto que muestran o representan la predisposición o potencialidad del solicitante para aprender determinada habilidad de comportamiento, además representa la habilidad latente o potencial del candidato, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica, es decir proporcionar un pronóstico de su potencial de desarrollo, a diferencia de la prueba de conocimiento que solo muestra la habilidad real del individuo, es decir diagnostica el presente, la disposición general o específica para el trabajo actual.

Cada puesto exigirá que el ocupante tenga determinadas aptitudes específicas y las pruebas psicométricas adecuadas para medir las aptitudes que deberá tener el aspirante al puesto



se establecerán de acuerdo al Análisis de Puestos, el cual determinara el perfil del candidato ideal.

En consecuencia, es común encontrar diversas series de pruebas para cada puesto de trabajo, y para el caso que interesa se explicara de la teoría Thurstone quien definió siete factores específicos, cada uno de los cuales corresponden a una aptitud; a todos ellos agrego un factor general (factor G) al que denomino inteligencia general, el cual rige y complementa todas las aptitudes. Los factores específicos son:

1. Factor v o comprensión verbal:

Este factor está relacionado con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras, también se llaman de Aptitud Verbal e incluye el raciocinio verbal. Las pruebas para medir este factor se harán a los solicitantes que apliquen un puesto el cual requiera de lectura, analogías verbales, ordenamiento de frases, vocabulario, etc. Por ejemplo: jefes de departamentos o secciones, gerentes, etc.

2. Factor w o fluidez verbal:

Se refiere a la fluidez verbal o facilidad de hablar. Se encuentra más en oradores, vendedores y personas que hablan o se dirigen a un grupo de personas. Las pruebas que miden este factor se harán a todos aquellos individuos que aspiren a un puesto de jefe de departamentos, gerentes, supervisores, profesores, instructoras, etc. Es decir puestos en donde el trabajador tenga que hablar ante un buen número de personas.

3. Factor n o numérico:

Este factor está relacionado directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos. Abunda más en las personas que hacen cálculos mentales con



rapidez, por tal razón las pruebas relacionadas a este factor deberán aplicarse a los solicitantes que quieran ocupar un puesto en aquellas dependencias en donde se trabaje con números, por ejemplo: tesorería, cuentas corrientes, contabilidad, UACI, auditoría, etc.

4. Factor s o relaciones espaciales:

Lo constituye la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Este factor es abundante en proyectistas, diseñadores, conductores de camiones y personas que realizan cálculos geométricos o proyecciones mentales respecto de espacio y dimensión. Estas pruebas podrán ser aplicadas a los aspirantes a puestos dentro de la Unidad de Proyectos, UACI, Aseo Urbano (motoristas) etc.

5. Factor m o memoria asociativa:

Incluye la facilidad de memorización, que puede ser visual (imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.) o auditiva (palabras escuchadas, sonidos, música, etc.) Las pruebas para evaluar este factor podrán ser efectuadas a secretarías, auxiliares, es decir a todo el personal de niveles medio e inferiores.

6. Factor r o raciocinio:

Puede ser el raciocinio inductivo o concreto (de las partes al todo) o raciocinio inductivo (del todo a las partes). Este factor se evalúa a personas que aspiren ocupar un puesto de gerente, jefe, supervisor, director, etc.)

7. Factor g o inteligencia general:

Se refiere al grado de adaptación del comportamiento emocional de la persona. Este factor se evalúa para cualquier puesto de trabajo. Una vez superada esta prueba se pasara a la



siguiente fase consiste en la aplicación de pruebas de personalidad, que se explicara a continuación.

ETAPA 4: Aplicación de Pruebas de Personalidad:

Las pruebas de personalidad (ver en anexos) serán aplicadas para cualquier puesto de trabajo que así lo requiera. Estas pruebas servirán para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos) ya que los rasgos que la personalidad constituye una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de “psicodiagnósticos”. Dentro de esta categoría se encuentra las Pruebas Proyectivas, las Pruebas de Percepción Temática, la Prueba de Árbol de Koch, etc.

Las pruebas de personalidad serán específicas cuando se trate de investigar determinados aspectos o rasgos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigirán la participación de un “**Psicólogo**”, el cual si la Institución no cuenta con uno, puede contratarlo por el tiempo en el que se llevara a cabo el proceso de selección de personal.

ETAPA 5: Realización de Entrevista de Selección:

Luego de elaboradas todas las pruebas se llevara a cabo una segunda entrevista (ver en anexos), la cual es denominada entrevista de selección y consiste en una conversación que tiene como objetivo: comparar las características del candidato con las de los demás solicitantes y con los requisitos del puesto.



Proceso de entrevista

1. Entrenamiento de los entrevistadores:

El entrevistador asume un papel importante en la entrevista, requerirá como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados. El primer paso debe ser la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para alcanzar esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:

- Dejar a un lado los prejuicios personales.
- Evitar la formulación de preguntas “capciosas”.
- Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- Evitar omitir opiniones personales.
- Animar al entrevistado a preguntar acerca de la institución y el cargo.
- Evitar la tendencia a clasificar globalmente al candidato.
- Evitar tomar muchas notas durante la entrevista.

2. Construcción del proceso de entrevista.

Dependiendo de la habilidad del entrevistador, puede tener mayor o menor libertad en la conducción de la entrevista; es decir se puede estructurar y estandarizarla o puede dejarse a su libre voluntad.



Las entrevistas pueden clasificarse en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

1. Entrevista estandarizada por completo.

Entrevista estructurada, cerrada o dirigida en que se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación. Las preguntas estandarizadas pueden asumir variedad de formas: selección múltiple, verdadero /falso, si/no, identificación de formas, etc. El currículum vitae del candidato puede servir de base y guía para conducir la entrevista.

2. Entrevista estandarizada solo en cuanto a preguntas.

Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuestas abiertas o libres.

3. Entrevista dirigida.

(Entrevista estandarizada en cuanto a las respuestas) No especifica las preguntas, si no el tipo de respuestas deseadas.

4. Entrevista no dirigida.

No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Se denominan entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador.

Fases de la entrevista de selección.

La entrevista en su desarrollo comprende cinco etapas:

1. Preparación.



La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: que se pretende con ella.
- El tipo de entrevista adecuado para alcanzar los objetivos.
- Lectura preliminar del currículum vitae del candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante. Así el entrevistador puede servir de instrumento de comparación entre lo que el cargo exige y lo que el aspirante ofrece.

2. Preparación del ambiente.

Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista.

El ambiente del que se ha hablado es de dos tipos:

- **Físico:** El lugar de la entrevista debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir el desarrollo de la entrevista.
- **Psicológico:** El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir recelos o temores ni presiones de tiempo ni coacciones ni imposiciones.



En una entrevista, la espera es inevitable. En consecuencia, debe haber sillas suficientes en la sala de espera. Esta debe contar con abundantes periódicos, revistas y texto, en especial periódicos internos e información sobre la institución.

3. Desarrollo de la entrevista.

La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en la que se obtiene información que desea tanto el entrevistador como el entrevistado. La entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones. Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la oportunidad que existe y sobre la institución con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, reforzando así su interés.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados:

- **Contenido de la entrevista:** Constituye al aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda esta información reposa en el currículum vitae presentado por el candidato, la cual se amplía y se aclara en la entrevista.



- **Comportamiento del candidato:** Constituye el aspecto formal. Es la manera cómo reacciona en una situación. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de las características del candidato independientemente de sus calificaciones profesionales.

En la entrevista, el candidato provoca una impresión sobre la forma en que se comporta, y ofrece la información que se le solicita sobre su historia personal y carrera profesional. El cuidado con la productividad de la entrevista debe ser vital, pero no imperativo. Esto quiere decir que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para obtener una buena visión del candidato en el tiempo que ella dure. Esto no significa que la entrevista deba durar determinadamente cantidad de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo necesario, y esta varía con cada candidato.

4. **Terminación de la entrevista:** La terminación de la entrevista debe ser cortés: El entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista termine. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y como será contactado para saber el resultado.
5. **Evaluación del candidato:** A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota debe registrar los detalles. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada.

Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.



El entrevistador comparara con objetividad las características ofrecidas por el candidato de los requisitos exigidos por el cargo y además con las características ofrecidas por los otros candidatos, es decir, la entrevista de selección constituye un trinomio de los aspectos antes mencionados. Es conveniente que la entrevista de selección la lleve a cabo el jefe de la unidad donde se encuentre la vacante que es quien más conoce del puesto.

1. Preparación
2. Ambiente
3. Desarrollo
4. Evaluación
5. Terminación

ETAPA 6: Informe de la Entrevista de Selección.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con el objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro y concreto para quien tenga necesidad de consultarlo en el futuro. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información de una forma diseñada al efecto.

ETAPA 7: Entrega de Formularios de Solicitud de Empleo.

Luego de que la entrevista de selección es realizada, a las personas que la aprueban, se les hace entrega de un formulario de solicitud de empleo (ver en anexos) que comprenderá básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, numero de DUI, dirección, etc.); datos familiares; experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para



iniciar labores, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a todos los empleados de la institución, a los candidatos se les solicitara anexar dos cartas de recomendación de trabajos anteriores además de la solvencia de la Policía Nacional Civil y todos los documentos que se consideren necesarios.

ETAPA 8: Investigación de Antecedentes de los Candidatos.

En lo referente a la información proporcionada por el candidato, se verifican las referencias familiares y personales, antecedentes penales y de trabajo (ver en anexos).

La forma de hacer este procedimiento es a través de llamadas telefónicas a excepción de los antecedentes penales que no pueden ser corroborados de esta forma sino solamente con la verificación de la solvencia de la Policía Nacional Civil.

Para realizarla generalmente se establece contacto con las organizaciones en las cuales los solicitantes prestaron sus servicios o trabajan esto con el objeto de comprobar la veracidad de la información proporcionada; puesto que el candidato puede dar datos falsos y no haber laborado en la institución que dio como referencia.

También es necesario realizar llamadas telefónicas a las personas que han sido referidas por el candidato por tratarse de individuos conocidos o miembros de su familia, esto es necesario para conocer si la persona a contratar goza de buen prestigio y es confiable para evitar que ingresen a la institución personas que tengan conductas inadecuadas o que no tengan la capacidad que el puesto requiere.



ETAP A 9: Examen Médico de Admisión.

El examen médico de admisión reviste de una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo, puntualidad, y, siendo un poco más extensos, afecta los aspectos de desarrollo de dicha institución, con repercusiones en el desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñara eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto-contagioso, que se transmita con contacto directo, pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

En el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.



- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- Las condiciones generales de la institución presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

Los aspectos anteriores son necesarios para evitar:

- Un mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del rendimiento de trabajo.
- El peligro de contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de los servicios.

- Déficit en la calidad de sus servicios.

El solicitante deberá consultar a un médico particular y será este quien le entregara una constancia firmada y sellada en la que especifique los resultados de un interrogatorio y una exploración física cuidadosa la cual deberá ir acompañada de varios estudios de laboratorio y de Rayos X; entre los exámenes médicos que podrán ser solicitados se encuentran:

- General de heces.
- General de orina.
- De sangre (hemograma).
- De pulmones.

Y todos los que se consideren necesarios exceptuando el examen de embarazo para los solicitantes de sexo femenino puesto que según el código de trabajo del país la solicitud de este examen se prohíbe por considerarse discriminatoria; de igual manera no podrá ser solicitado el



examen de Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA); puesto que es prohibido por la ley del SIDA (art. 5,30 y 79), solicitar este como requisito para trabajar.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o las propiedades de la institución. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevo a tomar una decisión adversa y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

ETAPA 10: Decisión Final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, el jefe del departamento solicitante procede a evaluar comparativamente los requisitos del puesto con la información total que se tiene de los candidatos; al establecer estas comparaciones finales, el grupo de los aspirantes a sido reducido a medida que se han ido desarrollando las etapas del proceso de selección. Como consecuencia de esta comparación se obtiene un número de candidatos que son presentados al señor Alcalde Municipal para que él tome la decisión final de a quién (es) contratar. A los candidatos rechazados se les informara que sus expedientes se mantendrán en reserva para futuras oportunidades de trabajo en la institución.

En el caso de puestos de jefes o gerentes de departamentos; el señor Alcalde seleccionara a tres candidatos que el considere más aptos para el puesto y los presentara ante el Consejo Municipal y será este quien tomara la decisión de quien será contratado.

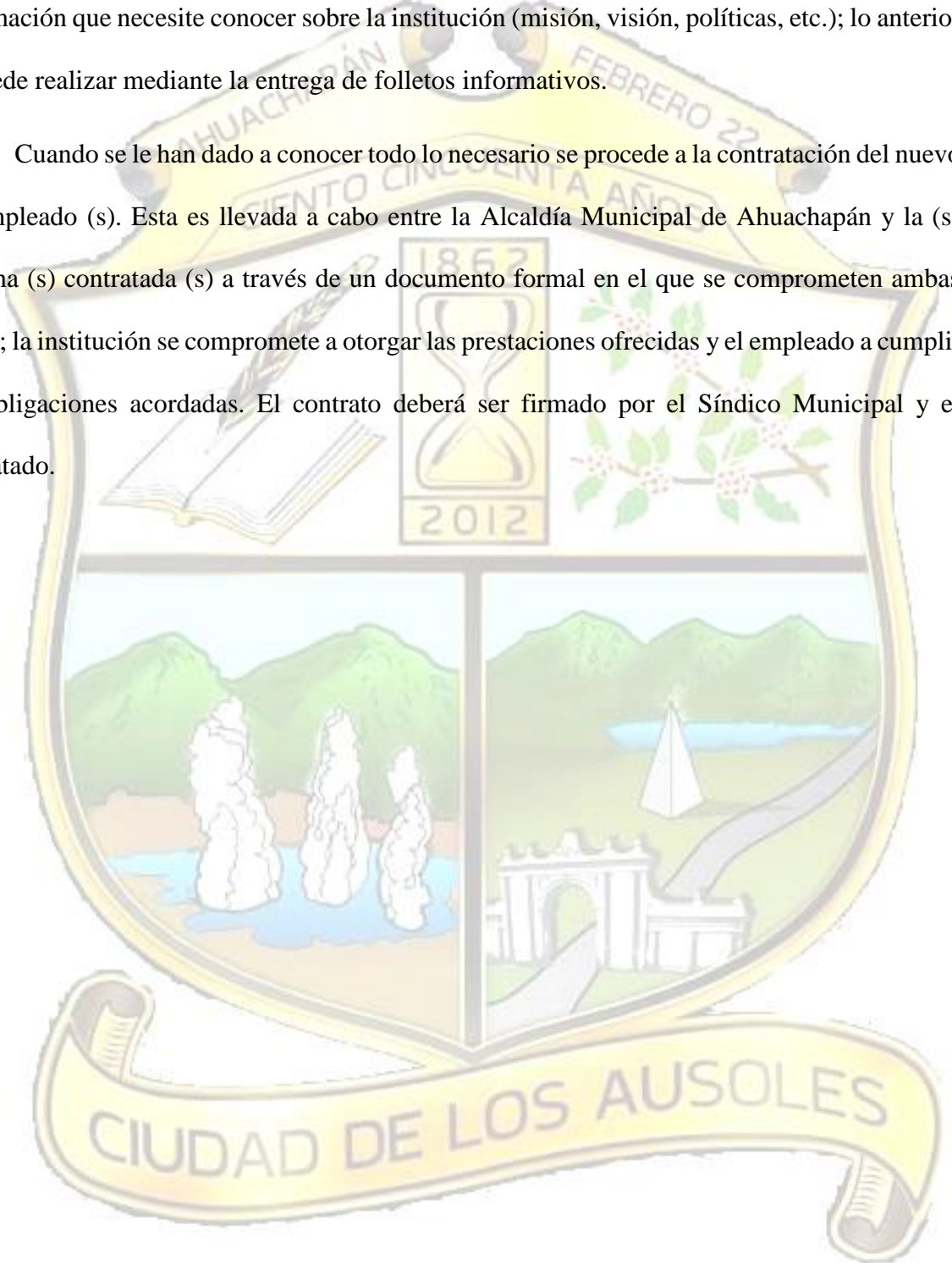
ETAPA 11: Contratación

Luego de que el señor Alcalde y el Consejo Municipal, según el cargo a contratar, ha tomado la decisión de que candidato (s) será aceptado (s) en la institución, se procede a informar



al futuro empleado sobre sus habilidades, funciones, sueldo a devengar, prestaciones y toda la información que necesite conocer sobre la institución (misión, visión, políticas, etc.); lo anterior se puede realizar mediante la entrega de folletos informativos.

Cuando se le han dado a conocer todo lo necesario se procede a la contratación del nuevo (s) empleado (s). Esta es llevada a cabo entre la Alcaldía Municipal de Ahuachapán y la (s) persona (s) contratada (s) a través de un documento formal en el que se comprometen ambas partes; la institución se compromete a otorgar las prestaciones ofrecidas y el empleado a cumplir sus obligaciones acordadas. El contrato deberá ser firmado por el Síndico Municipal y el contratado.






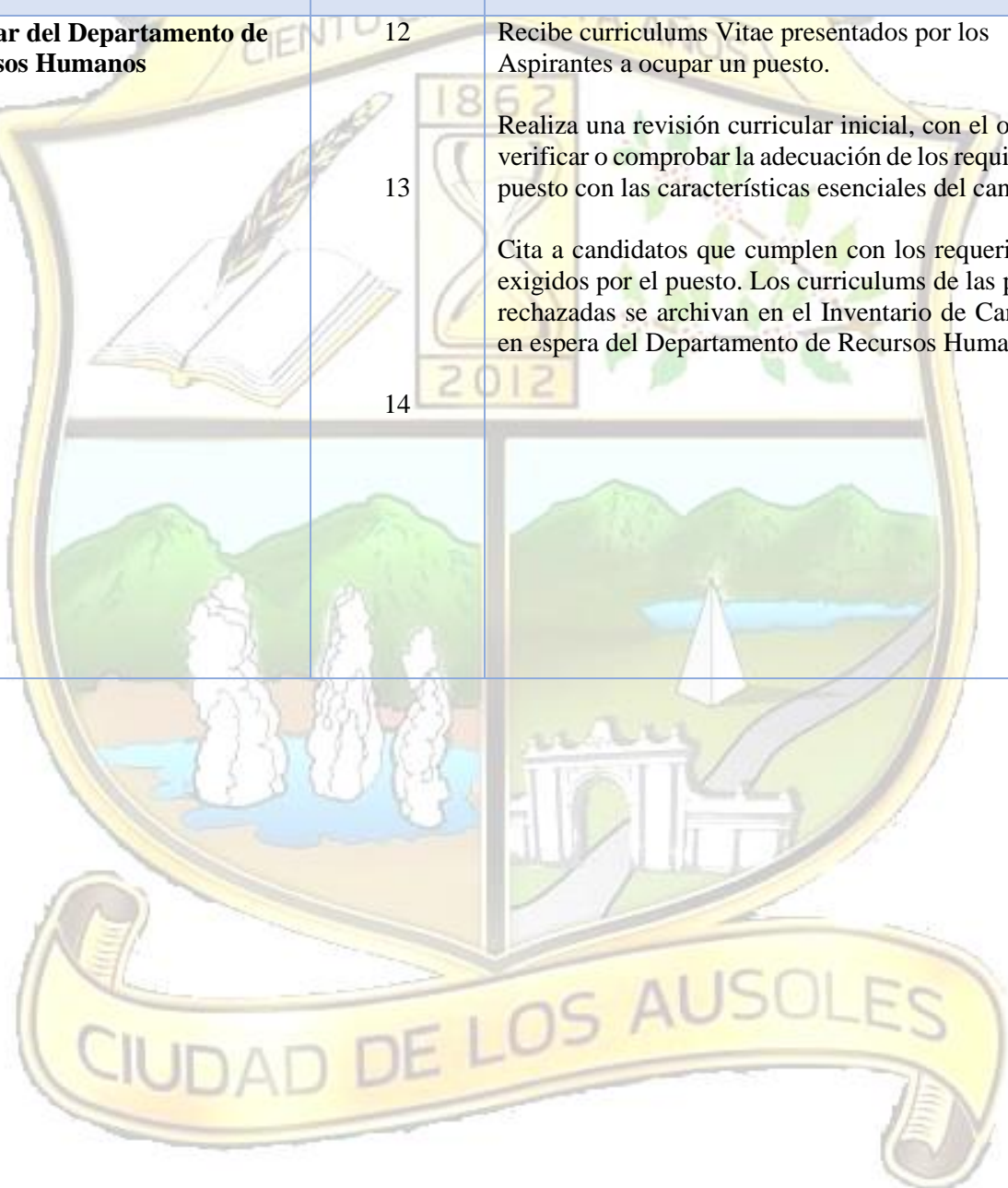
III Descripción del procedimiento

Reclutamiento de Recurso Humano Descripción del Procedimiento			
PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	No. Operac.	OPERACIÓN	
Jefe del departamento de sección	1	Identifica la vacante	
	2	Con base a las necesidades de personal, se elabora requisición de personal, según especificaciones establecidas en el análisis de puestos y posteriormente la remitirá a gerencia general.	
Gerente general	3	Recibe y analiza la requisición de personal.	
	4	Si se trata de un reemplazo, autoriza el inicio de la aplicación de las técnicas de reclutamiento, si se trata de un puesto de nueva creación, verificara en el presupuesto, para determinar si está disponible, si está disponible, autoriza y envía al Departamento de Personal, de lo contrario la devolverá con observaciones a la unidad solicitante.	
	5	Recibe requisición de personal con su respectiva autorización, para iniciar la aplicación de las técnicas de reclutamiento.	
	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	6	Selecciona y utiliza fuentes y medios internos de reclutamiento
		7	Intenta llenar la vacante mediante la reubicación de los empleados a través del ascenso, transferencias, etc.
	8	Si no encuentra candidatos mediante la reubicación, utiliza el inventario de candidatos en espera, personas recomendadas por empleados de la institución, carteles en la institución, etc.	
	9	Encuentra candidatos que reúnen los requerimientos básicos señalados en el análisis de puestos.	
	10	Pasan a proceso de selección los candidatos aptos.	
	11	En caso de no encontrar candidatos mediante el reclutamiento interno, utiliza fuentes y medios externos tales como: carteles o anuncios en la Portería de la institución, anuncios en periódicos, contactos con Universidades, etc.	



Reclutamiento de Recurso Humano
Descripción del Procedimiento

PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	No. Operac.	OPERACIÓN
<p>Auxiliar del Departamento de Recursos Humanos</p> 	12	<p>Recibe curriculums Vitae presentados por los Aspirantes a ocupar un puesto.</p>
	13	<p>Realiza una revisión curricular inicial, con el objeto de verificar o comprobar la adecuación de los requisitos del puesto con las características esenciales del candidato.</p> <p>Cita a candidatos que cumplen con los requerimientos exigidos por el puesto. Los curriculums de las personas rechazadas se archivan en el Inventario de Candidatos en espera del Departamento de Recursos Humanos.</p>
	14	





Selección de Recurso Humano Descripción del procedimiento		
PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	No. Operac.	OPERACIÓN
Auxiliar del departamento de recursos humanos	1	Realiza entrevista preliminar a los candidatos
	2	Evalúa la entrevista y en base a los resultados, toma la decisión de rechazar al candidato o dejar que pase a la siguiente etapa de selección.
Jefe del departamento de recursos humanos o jefe del departamento solicitante	3	Realiza prueba de conocimiento a los candidatos aprobados en la entrevista inicial, tal prueba de hacerse de acuerdo a la capacidad que debe tener la persona que quiera ocupar la vacante.
	4	Califica y evalúa las pruebas de conocimientos y toma la decisión de admitir o rechazar al candidato.
Jefe del departamento de recursos humanos	5	Efectúa pruebas, de acuerdo a las aptitudes y habilidades que requiere el puesto que pretende ocupar el candidato.
	6	Realiza pruebas de personalidad a los solicitantes
Psicólogo	7	Interpreta los resultados de cada una de las pruebas y da un diagnóstico de cada uno de ellos y los candidatos aprobados pasan a una entrevista de selección.
	8	Preparación de la entrevista: debe establecer los objetivos específicos relacionados a las características del puesto y de los candidatos, también deberá seleccionar el tipo de entrevista el cual podrá ser: estandarizada por completo, estandarizada en cuanto a preguntas, entrevista dirigida y no dirigida.
Jefe del departamento de recursos humanos	9	Preparar el ambiente: tener una sala pequeña, aislada y libre de interrupciones. Debe haber una preparación psicopedagógica por parte del entrevistador con el fin de evitar prejuicios personales y lograr que la entrevista sea lo más objetiva posible.



Selección de Recurso Humano		
Descripción del procedimiento		
PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	No. Operac.	OPERACIÓN
Jefe del departamento donde se encuentra el (los) puesto(s) vacante(s)	10	Desarrollo de la entrevista: la entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timidez. Debe ser cortés y controlada. Utilizará una guía de entrevista y además una hoja de evaluación.
	11	Terminación de la entrevista: debe indicar claramente la finalización de la entrevista y decir al candidato la manera en que se le informará el resultado de esta.
	12	Evaluación del candidato: inmediatamente después de terminada la entrevista se procederá a verificar y completar la hoja de evaluación del candidato, comparando su colocación respecto a los demás solicitantes.
	13	Elaborará un informe de los resultados de su entrevista a cada candidato.
Auxiliar del Departamento de Recursos Humanos	14	Entregará formulario de solicitud de empleo y solicitará antecedentes, referencias y alguna constancia médica como anexos a los candidatos que aprueben la entrevista de selección.
	15	Recibirá formulario de solicitud de empleo y sus respectivos documentos solicitados.
	16	Realiza llamadas telefónicas a instituciones en las que el candidato ha laborado o trabaja actualmente.
	17	Verifica la solvencia de la policía nacional civil con el fin de corroborar su legalidad.
	18	Realiza llamadas telefónicas a personas cuyos nombres ha dado el candidato como referencias familiares y personales.
	19	Recibe constancia médica firmada y sellada por un médico particular, incluyendo los resultados de los exámenes médicos solicitados al candidato.

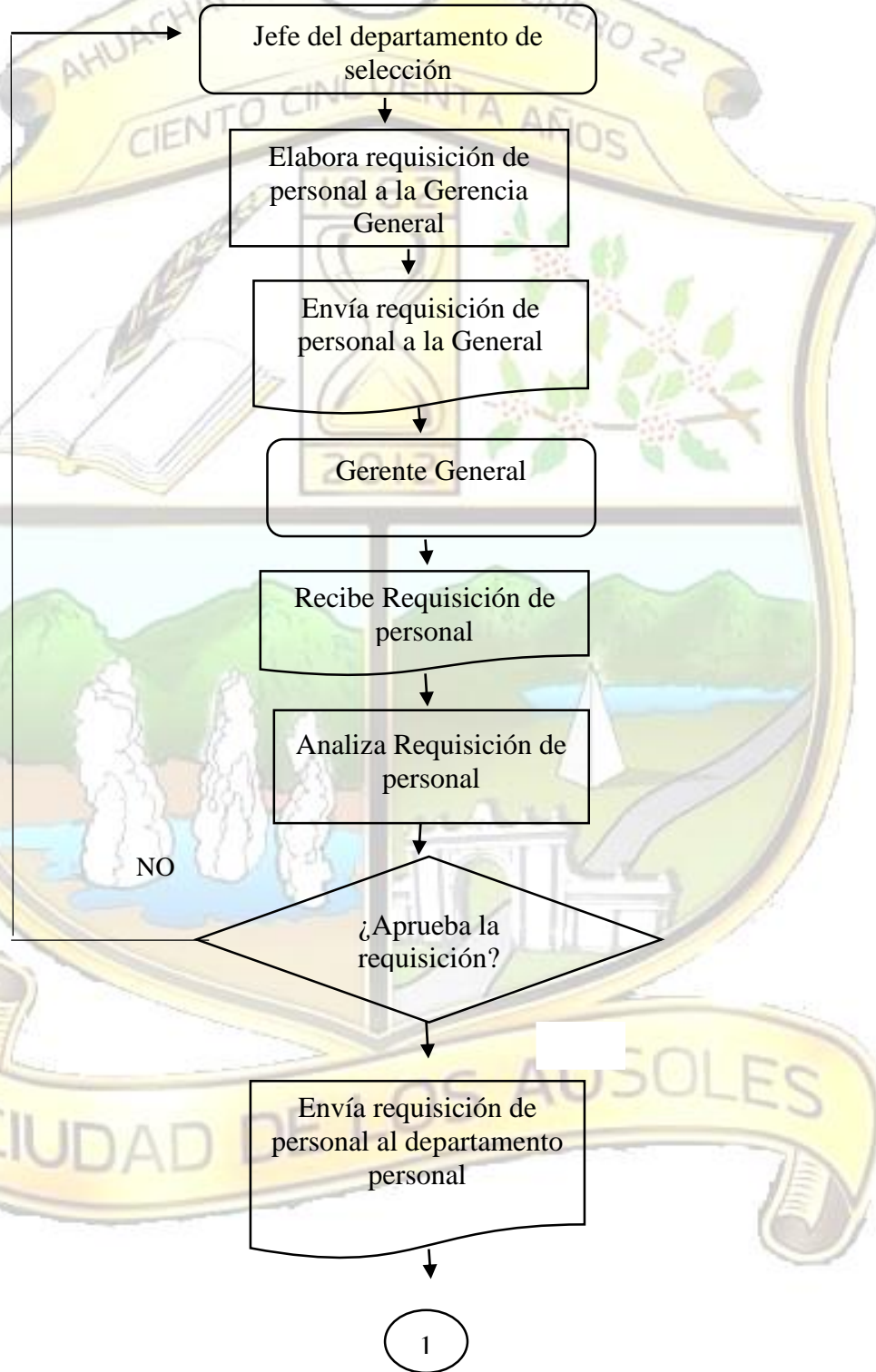


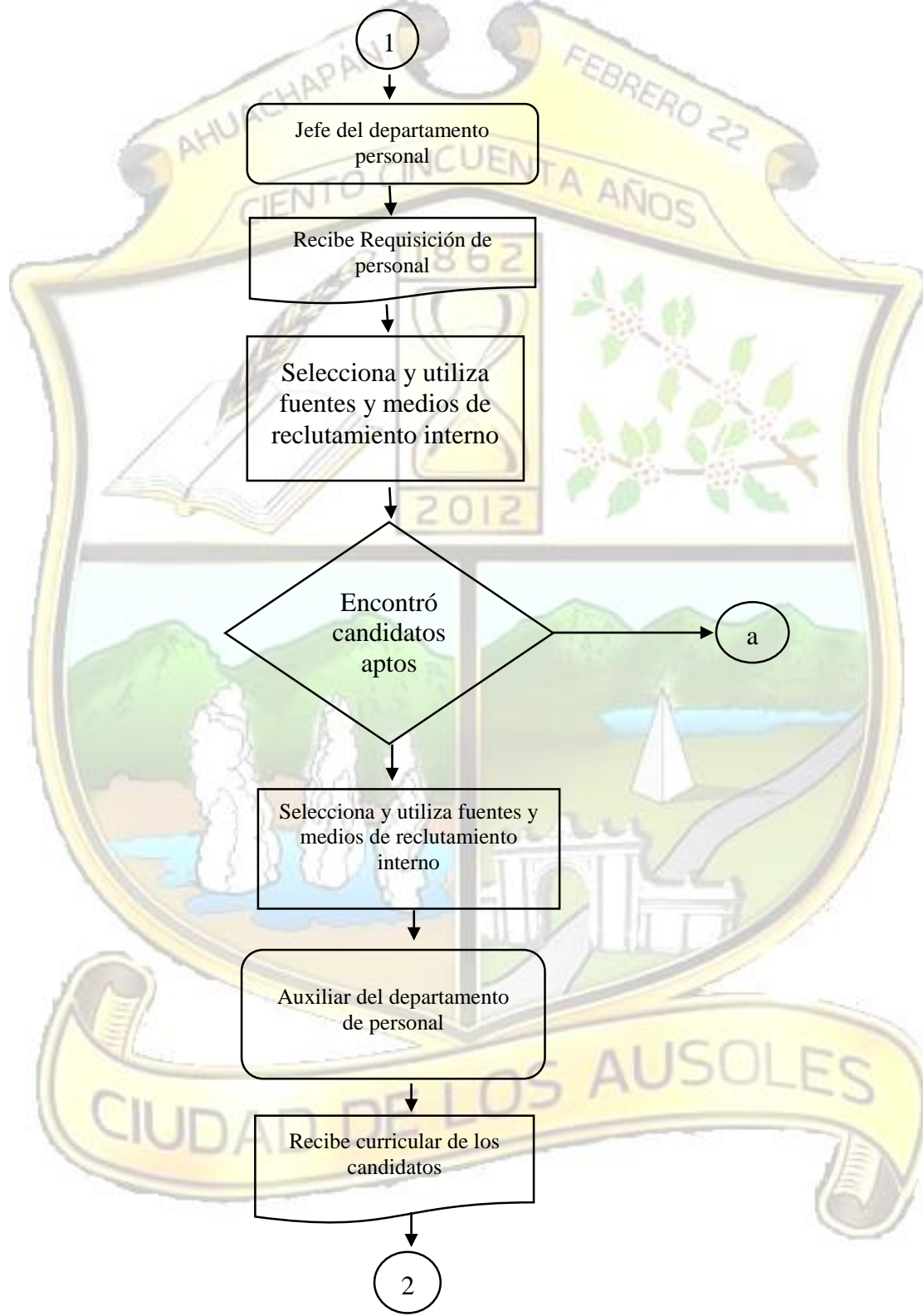
Selección de Recurso Humano		
Descripción del procedimiento		
PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	No. Operac.	OPERACIÓN
Jefe del departamento donde se encuentra la vacante.	20	Evaluará en forma comparativa los requisitos del puesto con la información total de los candidatos y entregara al Alcalde Municipal, los expedientes seleccionados.
Alcalde Municipal (en el caso de jefes o gerentes de Departamento)	21	Decidirá quién será contratado (en el caso de otros empleados) o presentara una terna de candidatos al Consejo Municipal (en el caso de puestos de jefes o gerentes de Departamento)
Consejo Municipal	22	Decidirá de una terna de candidatos quien será contratado.
Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	23	Contratar al nuevo empleado usando el contrato de trabajo.

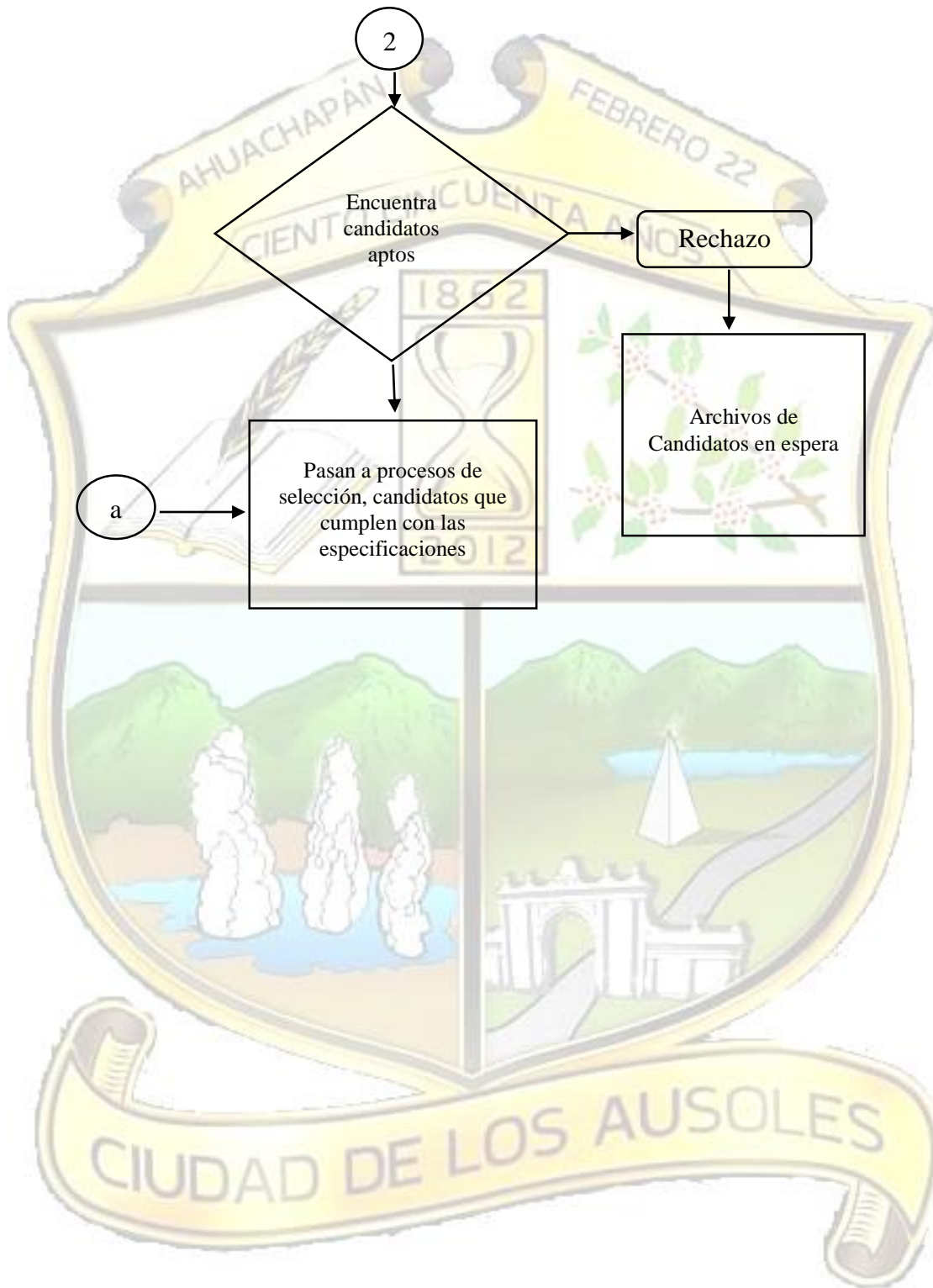


IV FLUJOG RAMAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

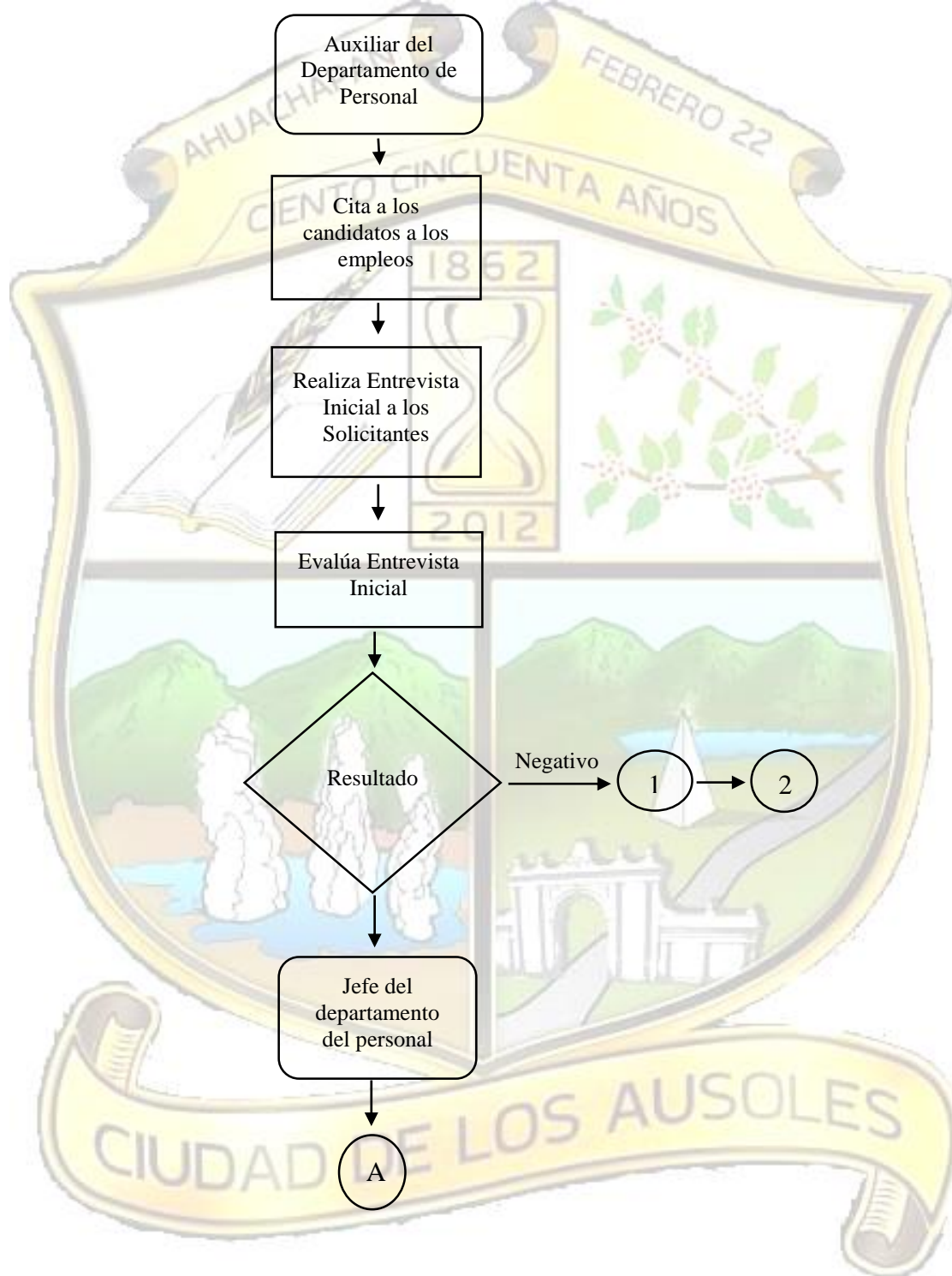


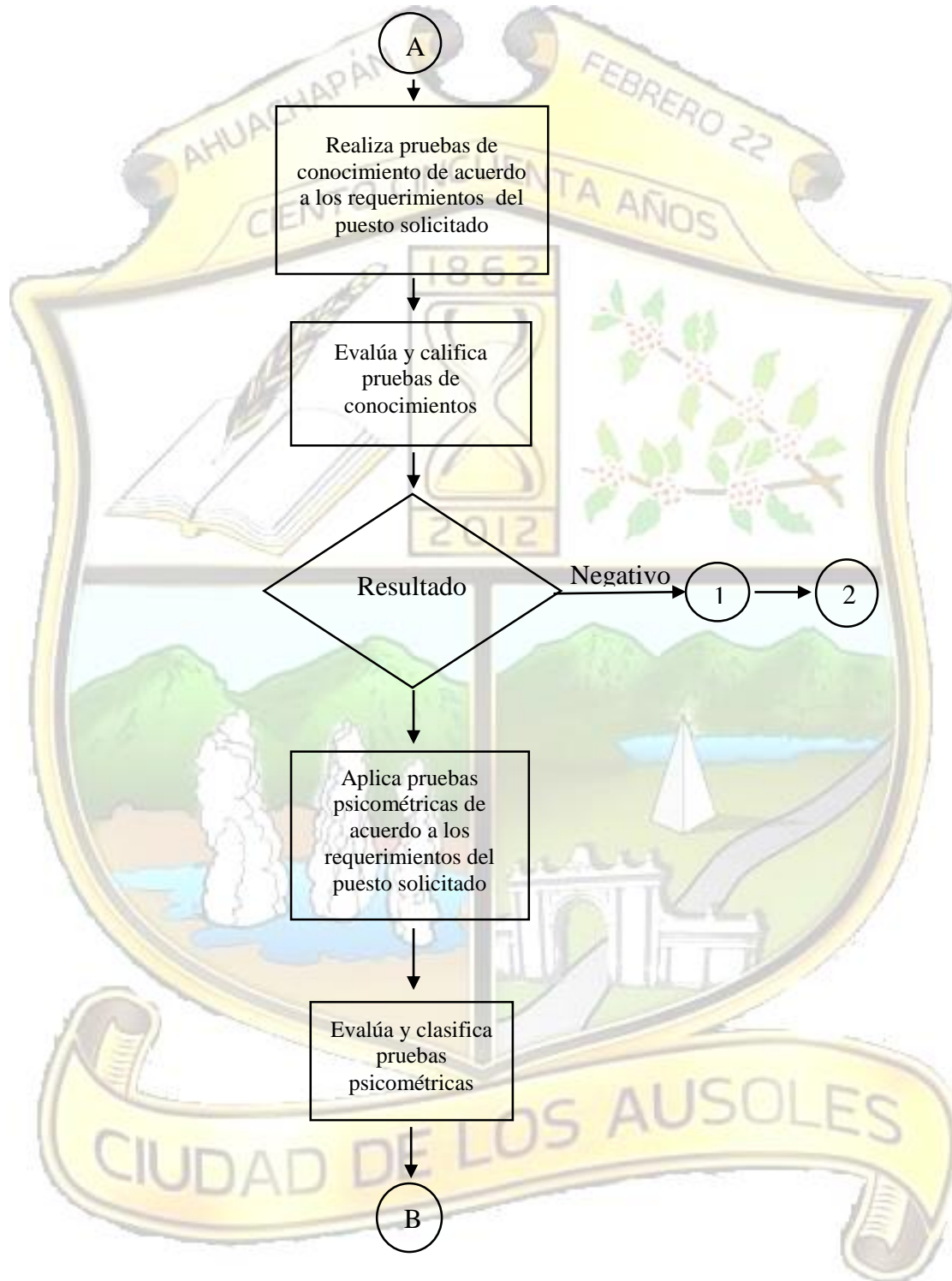


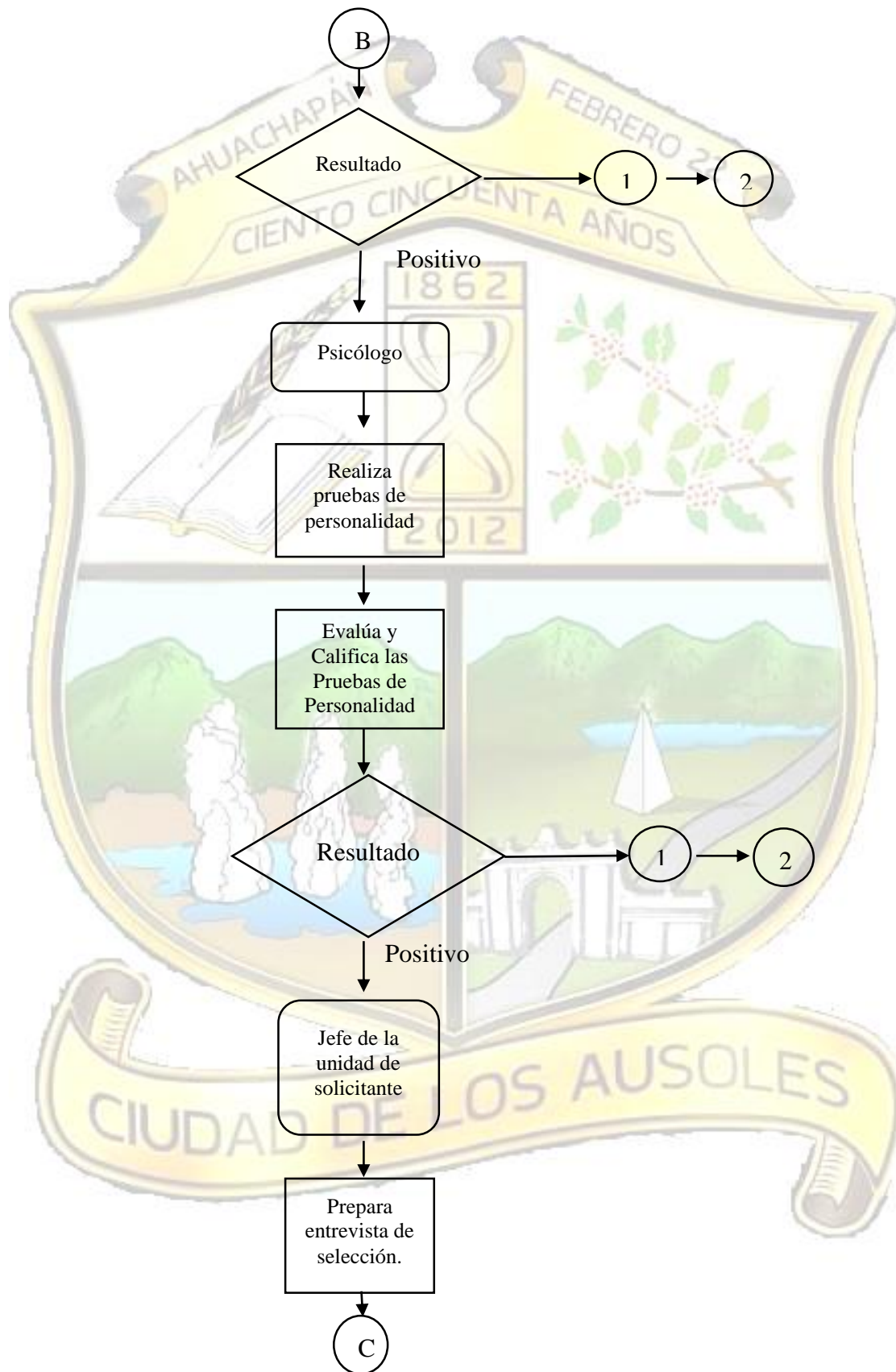


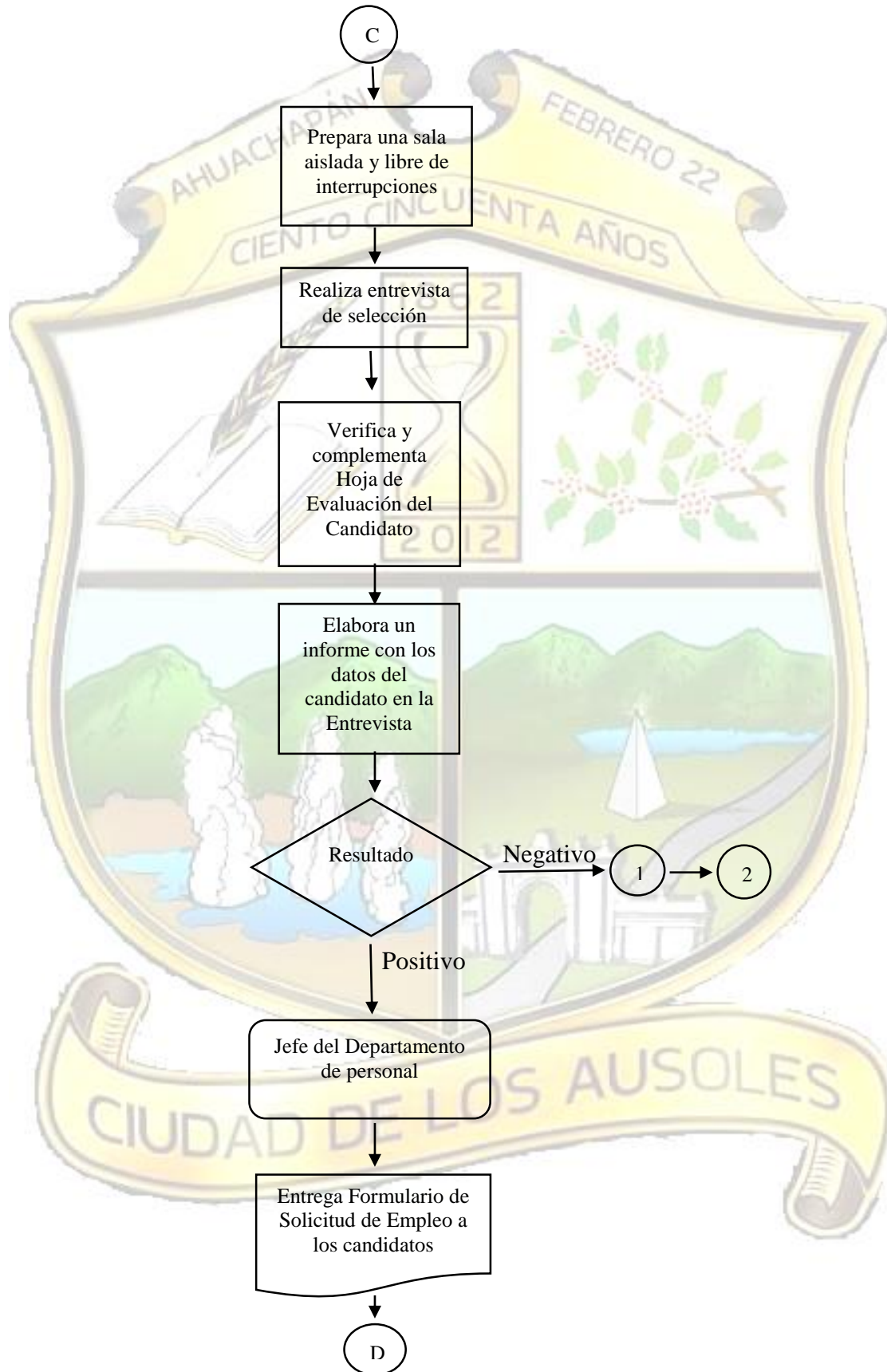


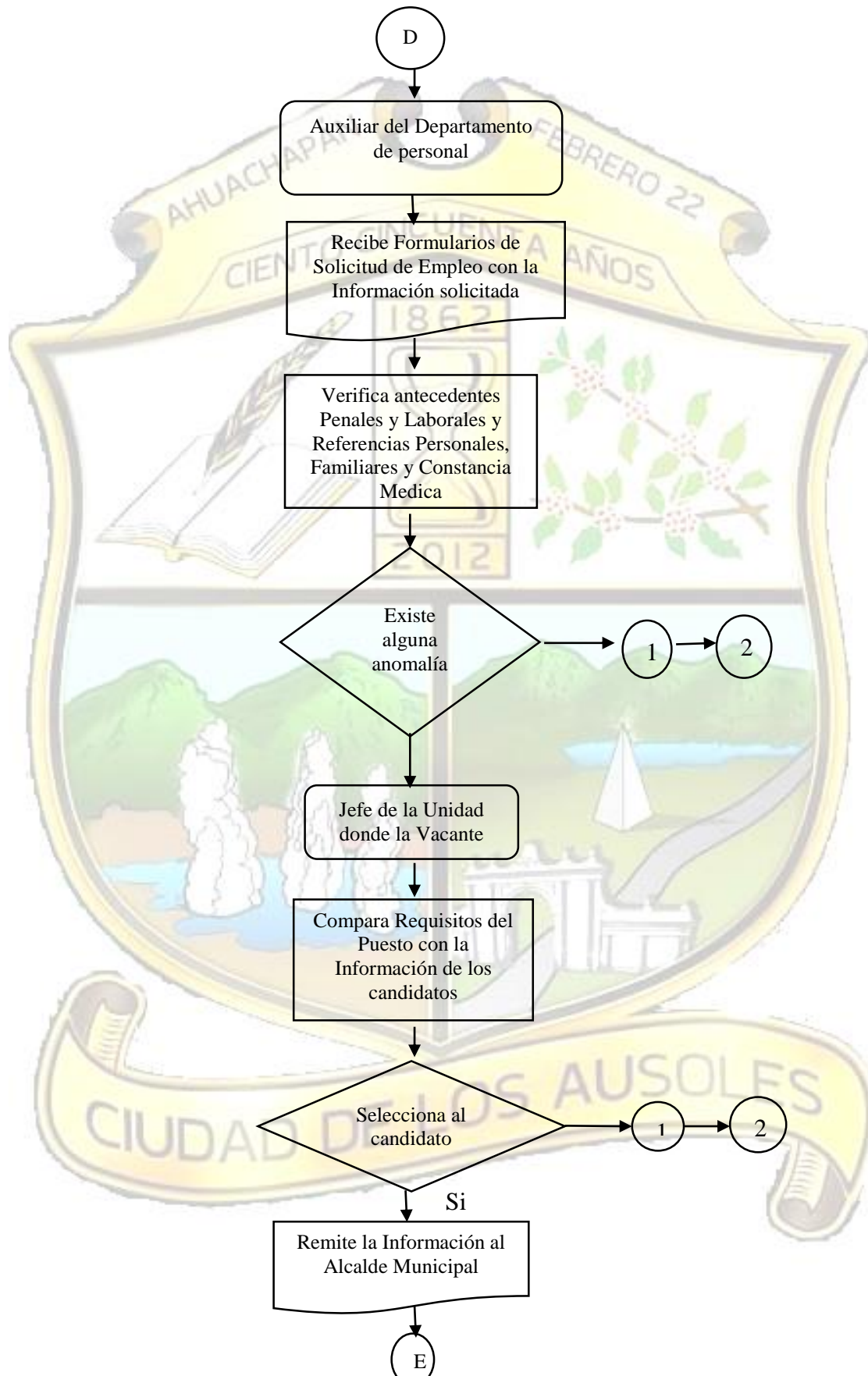
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION

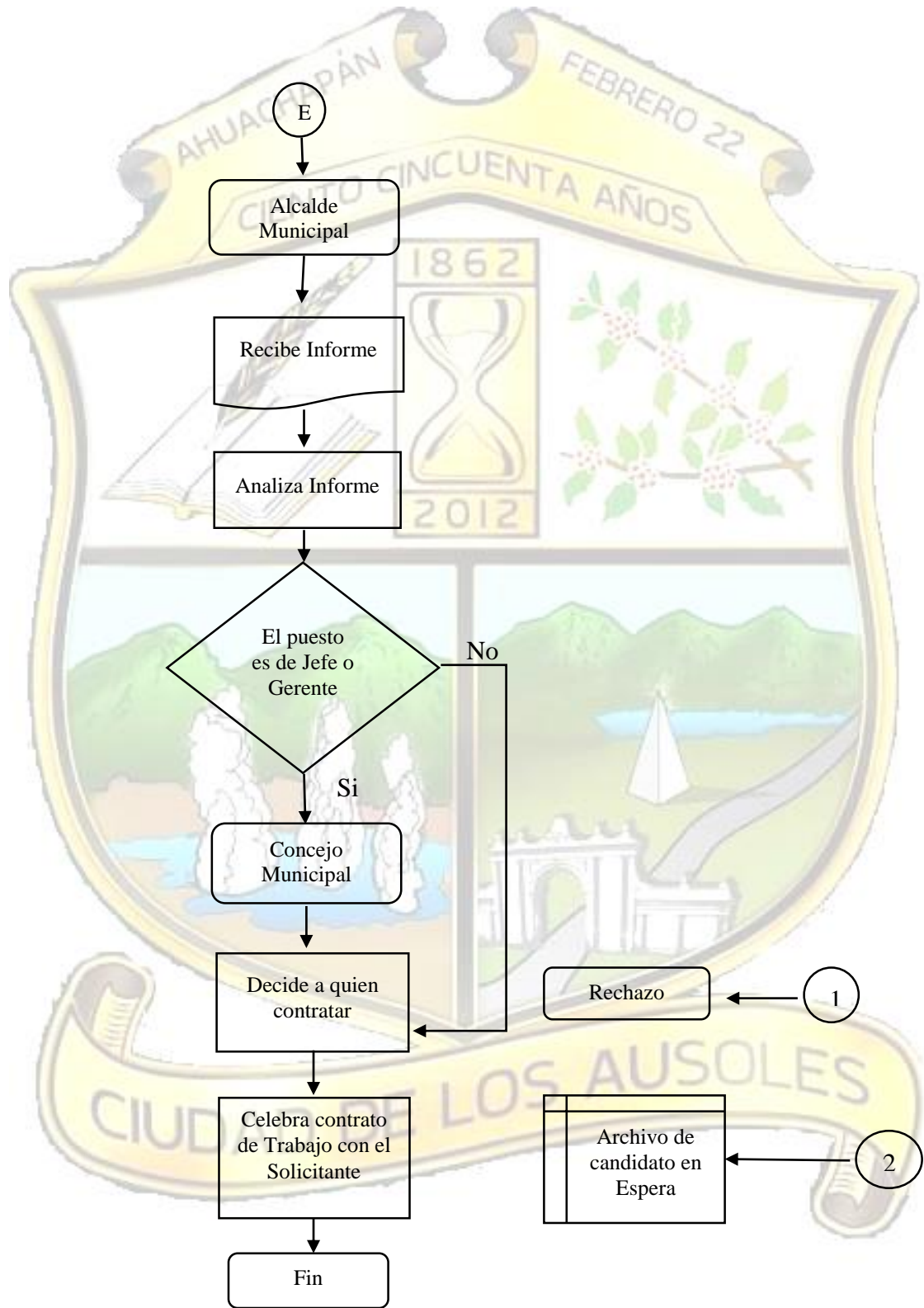












BIBLIOGRAFÍA

Art. 17 del Decreto Legislativo N° 15, Publicado en Diario Oficial N° 142 Tomo 236 de Fecha 31 de julio de 1,972. (s.f.). *Código de Trabajo*.

Chiavenato, I. (s.f.).

Consuelo Mora, et. al. (s.f.).

Decreto Legistación N° 274 de Fecha 31 de enero de 1,986, publicado en Diario Oficial N° 23 Tomo 290 publicado en fecha 5 de febrero de 1,986 - Código Municipal. (s.f.).

French, W. L. (1,986). *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México D.F.: LIMUSA.

Galicia, F. A. (1,984). *Adminsitración de Recursos Humanos*. TRILLAS 13°.

Galicia, F. A. (s.f.).

Herenia Martínez, K. C. (2,005). *Propuesta de un Manual y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Santa Ana*. Santa Ana.

Idalberto, C. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed.). México D.F.: McGraw.

Rodríguez, V. M. (s.f.).

Rue, B. y. (s.f.).

Soriano, R. R. (s.f.). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. México D.F.: Plaza y Valdéz.

Trabajo de Grado - Aplicación de una eficiente Administración de Recursos Humanos y su incidencia en la Presentación de los Servicios en la Alcaldia Municipal de Santa Ana.
(s.f.).

Valencia, J. R. (s.f.).

Wayner, e. a. (s.f.).

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



GUIA DE ENTREVISTA

Sujeto de Estudio:

Jefe del departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán

Objetivo:

Conocer cuáles son los métodos y técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal aplicados en la Alcaldía municipal de Ahuachapán y quienes son los encargados de seleccionar el personal dentro de la Institución.

1. ¿Existe en la institución un documento que muestre los requisitos que debe satisfacer una persona para ocupar un puesto de trabajo?
2. Actualmente, ¿Se realiza en la institución un proceso de reclutamiento y selección de personal?

3. ¿Tiene la alcaldía políticas de personal establecidas oficialmente? ¿puede mencionar las principales?
4. ¿tiene la Institución procedimientos de reclutamiento y selección de personal formalmente establecidos?
5. ¿De qué guías se auxilian para realizar dicho proceso?
6. ¿Quién puede solicitar candidatos para una plaza vacante?
7. ¿Qué procedimientos se siguen cuando una persona solicita candidatos para una plaza vacante?
8. ¿Utiliza la institución algún formulario de requisición de personal?
9. ¿Se lleva en la institución un inventario de Recursos Humanos? ¿Cómo se maneja ese inventario?
10. ¿Quién es el responsable de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la institución?
11. ¿De qué fuentes se valen para reclutar personal?
12. ¿Qué medio se emplean para obtener candidatos?
13. ¿Utiliza la Institución formularios de solicitud de empleo?
14. ¿Se le da una orientación al candidato para que pueda llenar la solicitud de empleo?
15. ¿Qué otros documentos se les pide a los candidatos que anexen a la solicitud de empleo?
16. ¿Cómo se estudian o analizan las solicitudes recibidas?
17. ¿Existe personal especializado para realizar el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos dentro de la institución?
18. ¿Cuáles son las etapas que se dan dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal?

19. ¿Se realiza a los candidatos una Entrevista preliminar?
20. ¿Posee el entrevistador una guía o patrón para entrevistar?
21. ¿Qué aspectos de la persona se trata de determinar en la entrevista?
22. ¿Se realiza algún tipo de prueba o examen para la selección del personal?
23. ¿Qué tipo de prueba se realiza?
24. ¿Quién hace las pruebas?
25. ¿Realiza la institución algún tipo de investigación de candidatos? ¿puede mencionar de que tipo?
26. ¿Se les pide presentar exámenes médicos a los candidatos?
27. ¿Cuáles son los exámenes médicos que se les pide presentar a los candidatos?
28. Cuando la persona ya ha pasado por todas las etapas de selección ¿se le hace una entrevista final?
29. ¿Qué aspectos se evalúan en la entrevista final?
30. ¿Existe un formulario para la entrevista?
31. ¿Quién toma la decisión final para la selección o nombramiento del nuevo personal?
32. ¿Quién se encarga de la contratación de la persona seleccionada?
33. ¿desea usted hacer un comentario adicional?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AHUACHAPAN.

Objetivo: Determinar cuál es la situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán.

INDICACION: Marque con una X la respuesta que considere oportuna.

1. ¿Existe en la institución un documento que muestre los requisitos que debe satisfacer una persona para ocupar un puesto de trabajo?

Sí_____ No_____ No sé_____

2. Actualmente, ¿Se realiza en la institución un proceso de reclutamiento y selección de personal?

Sí_____ No_____ A veces_____ No sé_____

3. ¿Existe personal especializado para realizar el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano en la institución?

Sí_____ No_____ No sé_____

4. ¿A través de qué medios se dio cuenta usted de la existencia de una oportunidad de trabajo dentro de la institución?

Ministerio de trabajo _____	Rótulos _____
Ferias de trabajo _____	Empleados de la institución _____
Periódicos _____	Otros _____
Hojas volantes _____	Especifique _____

5. ¿Cuál de las siguientes Fuentes utiliza la institución para reclutar personal?

Internas_____ Externas_____

6. ¿Utiliza la institución formularios de solicitud de empleos?

Si_____ No_____ A veces_____ No sé_____

7. Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Sí” o “A Veces” ¿Se le explica a los aspirantes como llenar el formulario de solicitud de empleo?

Si_____ No_____ A veces_____

8. Si su respuesta a la pregunta No 6 fue “NO” ¿qué documentos se les pide a los aspirantes para solicitar empleo?

Curriculum vitae _____

Carta de solicitud de empleo _____

Otros _____

Especifique _____

9. Al presentar la solicitud de empleo u otro documento requerido, ¿Le realizaron algún tipo de entrevista?

Sí_____ No_____

- Si su respuesta fue “Sí” pase a la siguiente pregunta; si su respuesta fue “No” pase a la pregunta número 11.

10. ¿Cuáles de los siguientes temas comprendió la entrevista en su desarrollo?

Áreas específicas del puesto _____

De acuerdo a su profesión _____

Información de la institución _____

Otros _____

Especifique_____

11. ¿Le hicieron algún tipo de prueba antes de entrar a la institución?

Sí_____ No_____

-Si su respuesta fue “Si” pase a la siguiente pregunta; si su respuesta fue “No” pase a la pregunta número 14.

12. ¿De qué tipo fueron las pruebas de conocimiento que le hicieron en la institución?

De acuerdo al área en que se encontraba la vacante _____

De acuerdo a su profesión _____

Otros _____

Especifique _____

13. Señale cuáles fueron las pruebas psicológicas a las que se sometió en la institución.

De inteligencia _____

Todas las anteriores _____

De personalidad _____

Ninguna de las anteriores _____

De aptitudes _____

Otros _____

De habilidades _____

Especifique _____

14. ¿Qué tipo de investigación se le realizó a usted cuando solicitó empleo en la institución?

Antecedentes de trabajo _____

Todas las anteriores _____

Antecedentes penales _____

Ninguna de las anteriores _____

Referencias personales _____

Otras _____

Referencias familiares _____

Especifique _____

15. ¿Qué tipo de exámenes médicos le exigieron en la institución?

De orina _____

Ninguno de los anteriores _____

De heces _____

Otros _____

De sangre _____

Especifique _____

16. Después de haber finalizado todas las pruebas y haber presentado exámenes, ¿Le hicieron una segunda entrevista?

Sí_____ No_____

17. ¿Cómo le informaron de su admisión a la institución y la fecha en que debería presentarse?

Correspondencia escrita _____

Otros _____

Llamada telefónica _____

Especifique_____

Personalmente _____

18. ¿le hicieron firmar algún documento que hiciera constar su contratación en la institución?

Sí_____ No_____

19. ¿En qué etapa le informaron sobre las funciones del puesto?

Durante las pruebas de selección _____

Durante la entrevista _____

Otros _____

Especifique _____

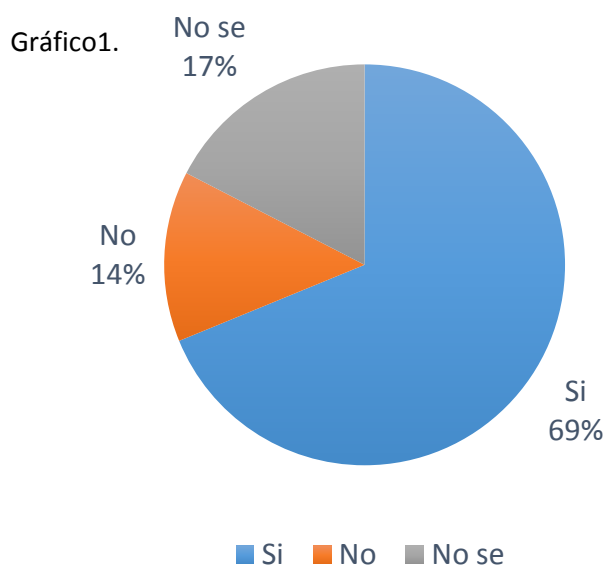
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Tabulación de datos:

1. ¿Existe en la institución un documento que muestre los requisitos que debe satisfacer una persona para ocupar un puesto de trabajo?

Tabla 1 – Gráfico 1

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	75	68.81
No	15	13.76
No se	19	17.43
Total	109	100

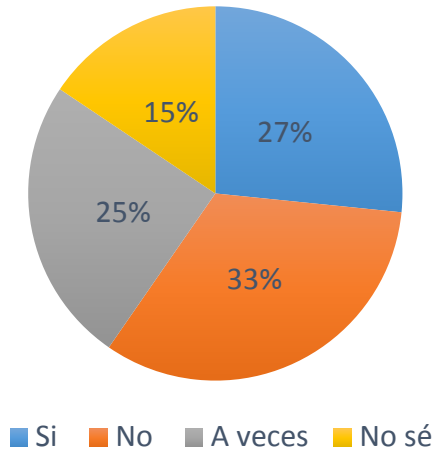


2. Actualmente, ¿Se realiza en la institución un proceso de reclutamiento y selección de personal?

Tabla 2 – Gráfico 2

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	29	26.60
No	36	33.03
A veces	27	24.77
No sé	17	15.60
Total	109	100

Gráfico 2.

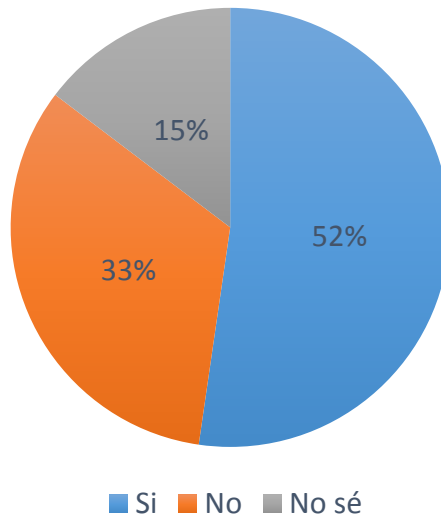


3. ¿Existe personal especializado para realizar el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano en la institución?

Tabla 3 – Gráfico 3

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	57	47.70
No	36	33.03
No sé	16	14.67
Total	109	100

Gráfico 3.

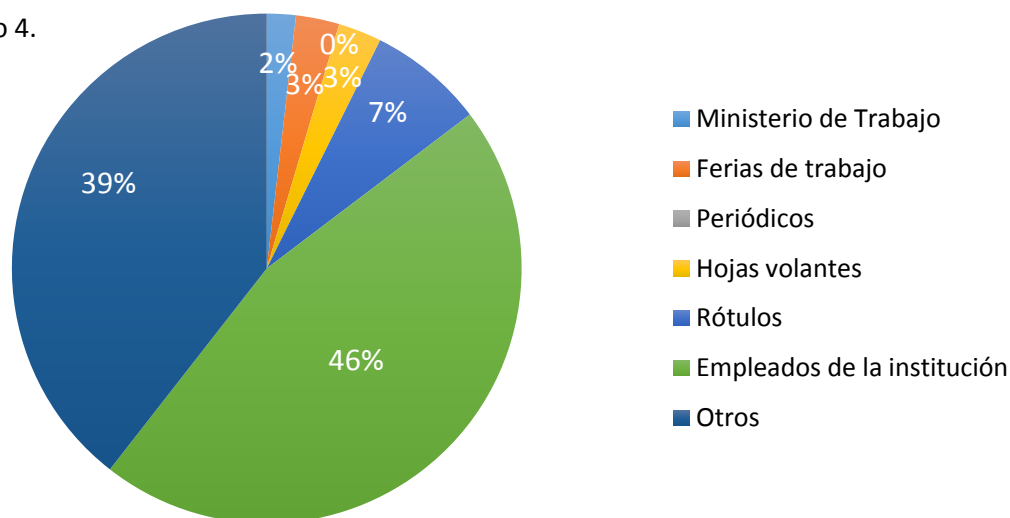


4. ¿A través de qué medios se dio cuenta usted de la existencia de una oportunidad de trabajo dentro de la institución?

Tabla 4 – Gráfico 4

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Ministerio de Trabajo	2	1.83
Ferias de trabajo	3	2.75
Periódicos	0	0
Hojas volantes	3	2.75
Rótulos	8	7.35
Empleados de la institución	50	45.87
Otros	43	39.45
Total	109	100

Gráfico 4.

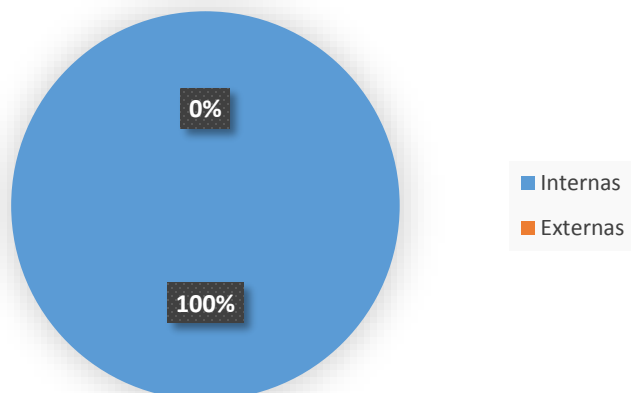


5. ¿Cuál de las siguientes Fuentes utiliza la institución para reclutar personal?

Tabla 5 – Gráfico 5

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Internas	109	100
Externas	0	0
Total	109	100

Gráfico 5.

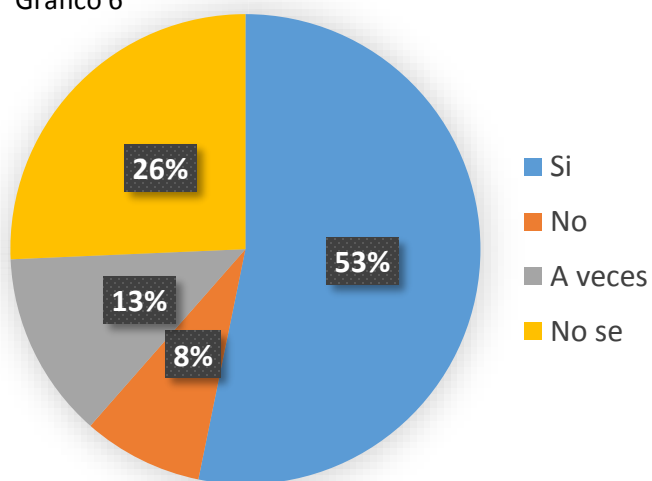


6. ¿Utiliza la institución formularios de solicitud de empleos?

Tabla 6 – Gráfico 6

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	58	53.21
No	9	8.26
A veces	14	12.85
No se	28	25.68
Total	109	100

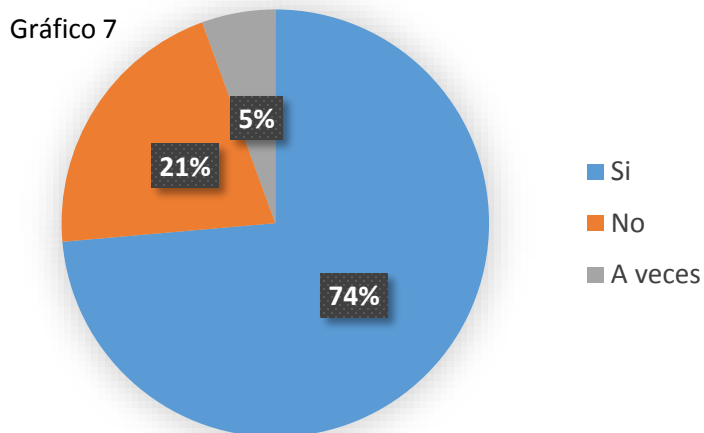
Gráfico 6



7. Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Sí” o “A Veces” ¿Se le explica a los aspirantes como llenar el formulario de solicitud de empleo?

Tabla 7 – Gráfico 7

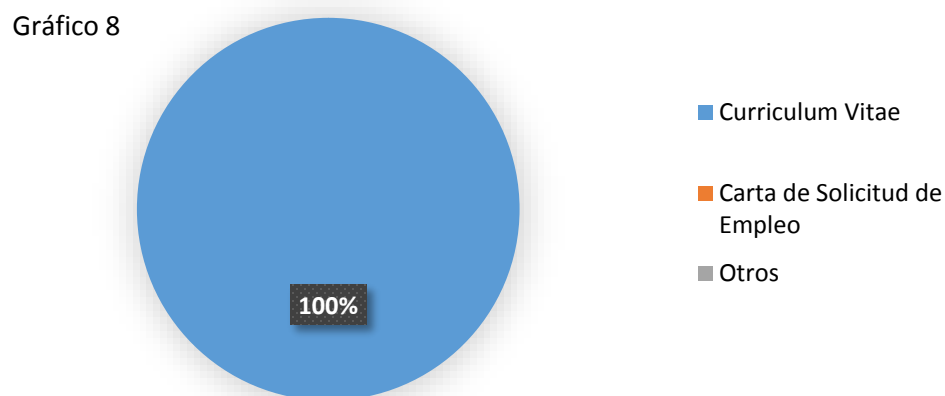
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	53	73.61
No	15	20.83
A veces	4	5.56
Total	72	100



8. Si respuesta a la pregunta n° 6 fue “No “o “No se” ¿Qué documentos se les pide a los aspirantes para solicitar empleo?

Tabla 8 – Gráfico 8

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Curriculum Vitae	37	100
Carta de Solicitud de Empleo		
Otros		
Total	37	100

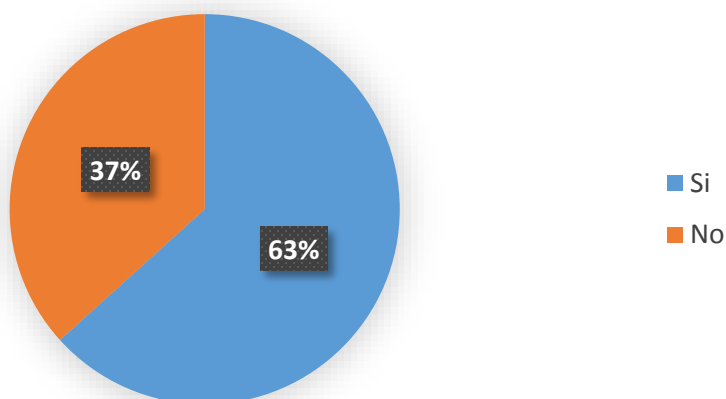


9. Al presentar la solicitud de empleo u otro documento requerido, ¿Le realizaron algún tipo de entrevista?

Tabla 9 – Gráfico 9

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	69	63.30
No	40	36.70
Total	109	100

Gráfico 9

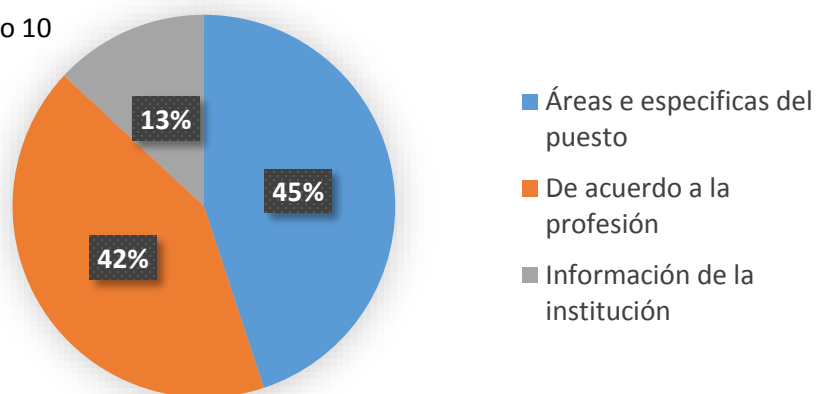


10. ¿Cuál de los siguientes temas comprendió la entrevista en su desarrollo?

Tabla 10 – Gráfico 10

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Áreas e específicas del puesto	31	44.93
De acuerdo a la profesión	29	42.02
Información de la institución	9	13.05
Otros		
Total	69	100

Gráfico 10

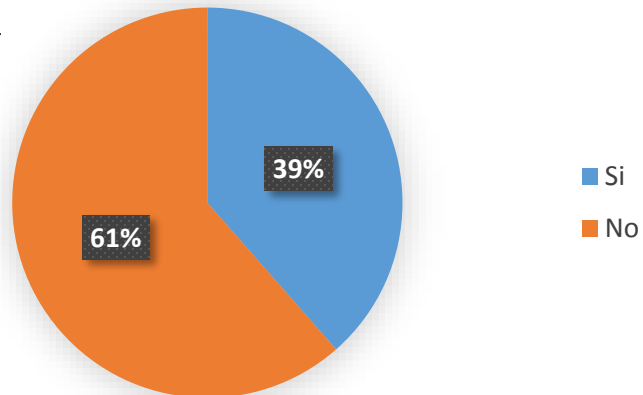


11. ¿Le hicieron algún tipo de prueba antes de entrar a la institución?

Tabla 11 – Gráfico 11

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	42	38.53
No	67	61.47
Total	109	100.00

Gráfico 11

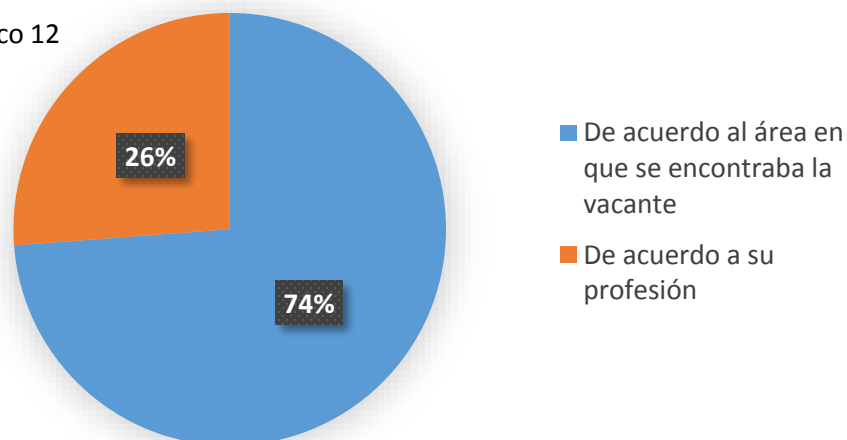


12. ¿De qué tipo fueron las pruebas de conocimiento que le hicieron en la institución?

Tabla 12 – Gráfico 12

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
De acuerdo al área en que se encontraba la vacante	31	73.81
De acuerdo a su profesión	11	26.19
Total	42	100

Gráfico 12

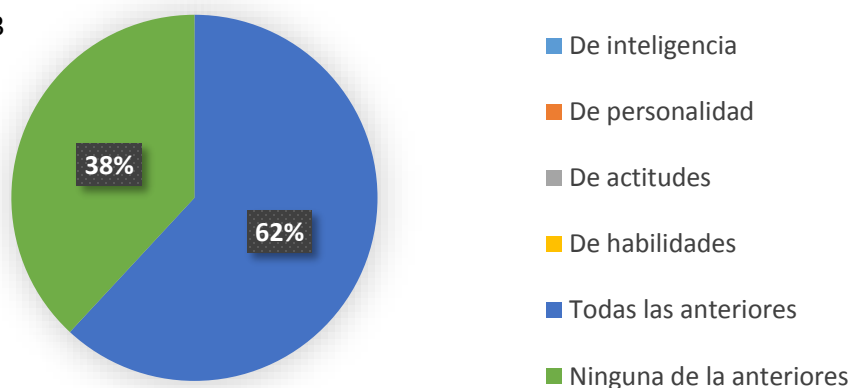


13. Señale cuales fueron las pruebas psicológicas que se sometió en la institución.

Tabla 13 – Gráfico 13

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
De inteligencia		
De personalidad		
De actitudes		
De habilidades		
Todas las anteriores	26	61.90
Ninguna de la anteriores	16	38.10
Total	42	100

Gráfico 13

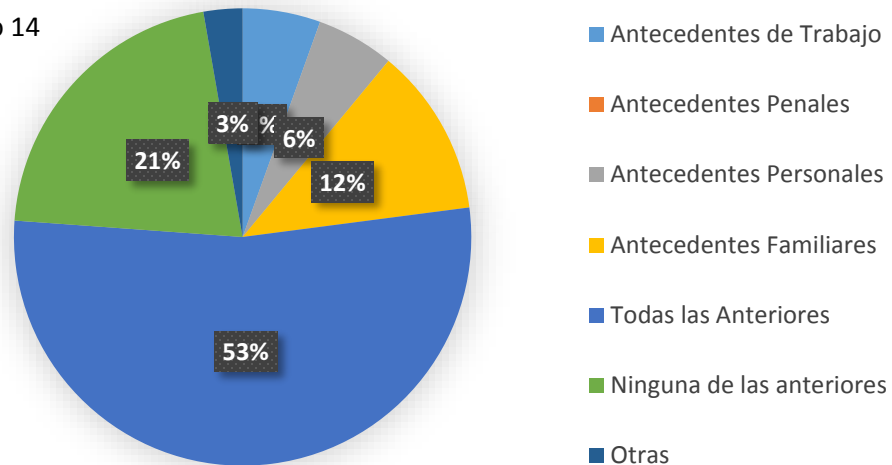


14. ¿Qué tipo de investigación se le realizó a usted cuando solicitó empleo en la institución?

Tabla 14 – Gráfico 14

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Antecedentes de Trabajo	6	5.5
Antecedentes Penales		
Antecedentes Personales	6	5.5
Antecedentes Familiares	13	11.93
Todas las Anteriores	58	53.22
Ninguna de las anteriores	23	21.10
Otras	3	2.75
Total	109	100

Gráfico 14

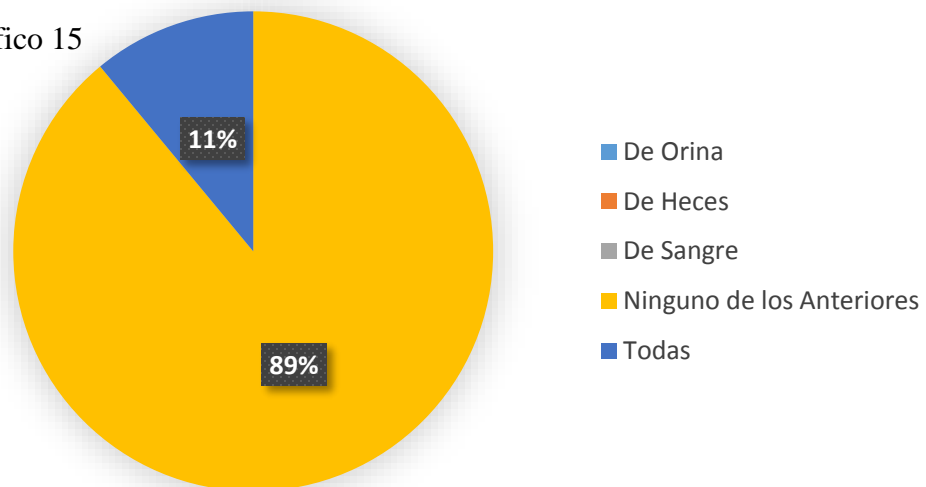


15. ¿Qué tipo de exámenes médicos le exigieron en la institución?

Tabla 15 – Gráfico 15

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
De Orina		
De Heces		
De Sangre		
Ninguno de los Anteriores	97	88.99
Todas	12	11.01
Total	109	100

Gráfico 15

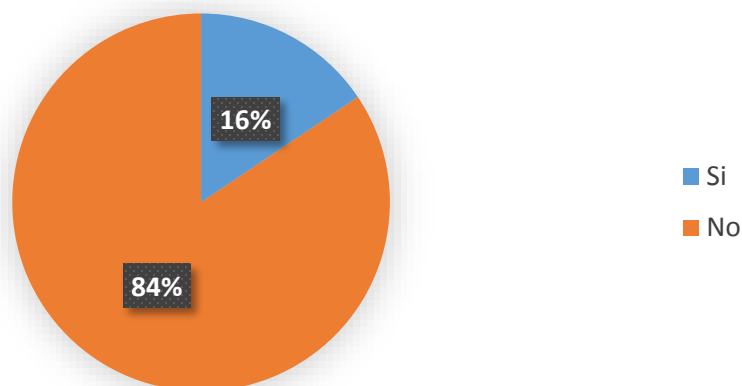


16. Después de haber finalizado todas las pruebas y haber presentado exámenes, ¿le hicieron una segunda entrevista?

Tabla 16 – Gráfico 16

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	17	15.60
No	92	84.40
Total	109	100

Gráfico 16

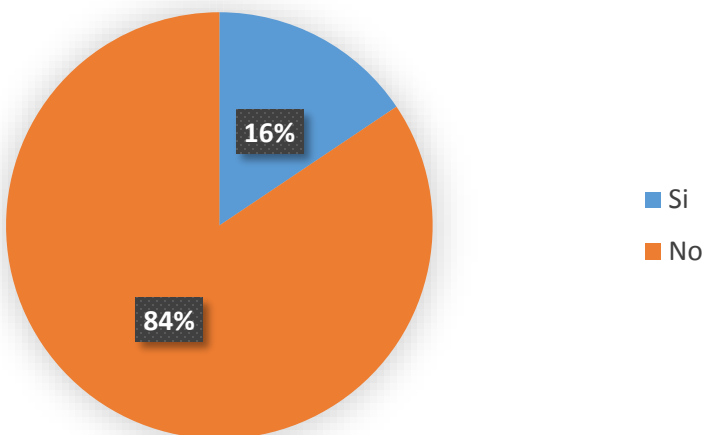


17. ¿Cómo le informaron de su admisión a la institución y la fecha en que debería presentarse?

Tabla 17 – Gráfico 17

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Correspondencia escrita		
Llamada Telefónica	38	34.86
Personalmente	56	51.38
Otros	15	13.76
Total	109	100

Gráfico 17

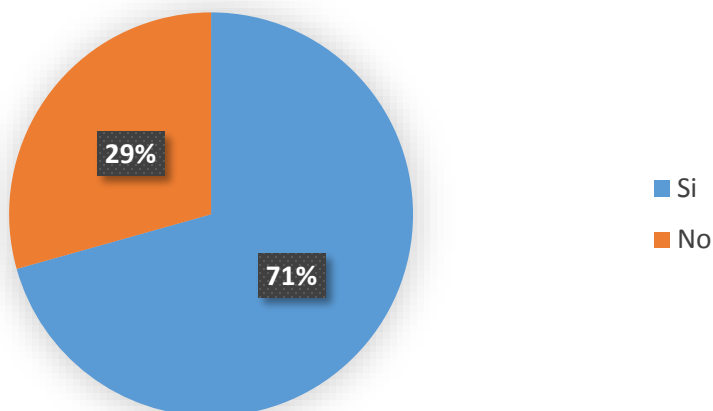


18. ¿Le hicieron firmar algún documento que hiciera constar su contratación en la institución?

Tabla 18 – Gráfico 18

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	77	70.64
No	32	29.36
Total	109	100

Gráfico 18

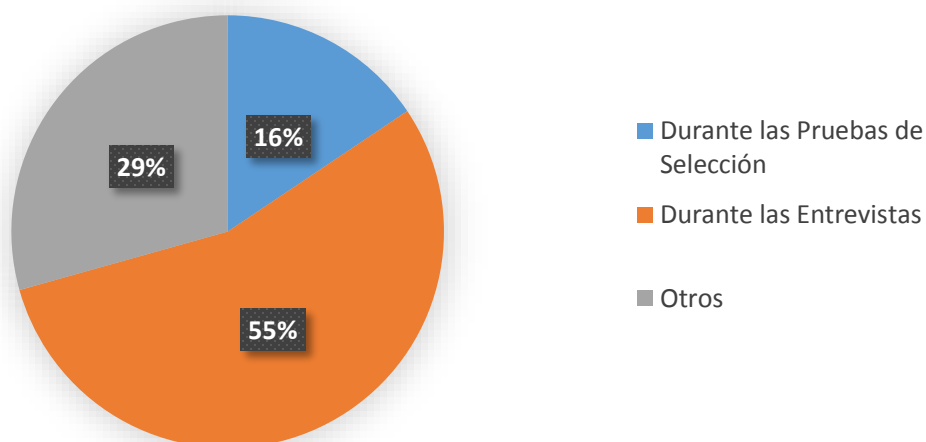


19. ¿En qué etapa le informaron sobre las funciones del puesto?

Tabla 19 – Gráfico 19

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Durante las Pruebas de Selección	17	15.60
Durante las Entrevistas	60	55.04
Otros	32	29.36
Total	109	100

Gráfico 19



V FORMATOS A UTILIZAR

**Alcaldía Municipal de Ahuachapán
Departamento de Recursos Humanos
Formulario de requisición de personal**

I. Fecha: _____ requisición No: _____

Unidad: _____

Departamento: _____

Sección: _____

II. Se requiere cubrir la plaza de: _____

Código de plaza: _____

Fecha de ingreso requerida: _____

Sueldo mensual: _____

III. motivo de requisición

Puesto nuevo

puesto vacante

Motivo de su creación:

causas que originaron la vacante

IV. tipo de nombramiento:

Interinato: _____

Contrato temporal: _____

Contrato permanente: _____

Otro: _____

V. requisitos para el puesto:

Educación: _____

Experiencia: _____

Edad: _____

Mínima: _____

Máxima: _____

Sexo:

Masculino:

Femenino:

VI. descripción general del puesto:

Alcaldía Municipal de Ahuachapán
Departamento de Recursos Humanos
Evaluación de entrevista

Nombre del solicitante: _____

Desarrollo de la entrevista:

1. ¿Cómo se dio cuenta de la existencia del puesto vacante?
2. ¿Tiene parientes aquí trabajando en la alcaldía Municipal de Ahuachapán?
3. ¿vino recomendado por alguien de la institución? ¿Quién lo recomendó?
4. ¿siente algún interés por trabajar en otro puesto? ¿Cuál es?
5. ¿Qué aspiraciones tiene en la vida?
6. ¿ha permanecido algún tiempo sin empleo? ¿Cuándo? ¿Cuánto tiempo? ¿Por qué?
7. ¿está estudiando actualmente? ¿Qué estudia? ¿Dónde? ¿en qué horario? ¿Cuándo termina?
8. ¿Qué profesión tiene actualmente?
9. ¿tiene intereses de seguir estudiando? ¿Qué le gustaría?
10. ¿Cuántos años tiene de trabajar?
11. ¿en qué lugares ha trabajado? ¿Qué puestos ha desempeñado?
12. ¿en qué áreas de trabajo considera que podría tener mayor rendimiento en base a su experiencia?
13. ¿ha recibido aumentos de sueldos en sus trabajos anteriores? ¿en base a que lo recibió? ¿podríamos comprobar ese dato? ¿con quién?
14. ¿Cuál es su estado civil? ¿desde cuándo?
15. ¿tiene hijos? ¿edades?
16. ¿viven juntos sus padres?
17. ¿Cómo es su relación con ellos? ¿con sus hermanos?
18. ¿Cómo se describiría usted a sí mismo?
19. ¿Cuál considera usted que sería su principal cualidad?
20. ¿Cuál considera que sería su peor defecto?
21. Describa brevemente su carácter.
22. ¿tiene casa propia? ¿vehículo?
23. ¿con quién vive?
24. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?
25. ¿tiene otro tipo de ingresos?
26. ¿ha padecido últimamente o padece de algún tipo de enfermedad?
27. ¿tuvo que ausentarse del trabajo a causa de eso? ¿Cuánto tiempo?
28. ¿usa lentes?
29. ¿Qué hace en su tiempo libre?
30. ¿Cuáles son sus aficiones deportivas?

Alcaldía Municipal de Ahuachapán
Departamento de Recursos Humanos
Evaluación de entrevista

Fecha: _____

Nombre del solicitantes _____

Puesto que solicita: _____

Marque con una "X" la casilla correspondiente al término que mejor describa a la persona entrevistada.

1. Presentación personal

Muy buena ____ normal ____ necesita mejorar ____

2. Modales

Muy correcto y educado ____ normal ____ necesita mejorar ____

3. Sinceridad

Muy franco ____ parece sincero ____ dudoso ____

4. Habilidad de expresión

Claro y conciso ____ normal ____ no muy seguro

5. Seguridad en sí mismo

Muy seguro ____ normal ____ no muy seguro

6. Personalidad

Crea impresión agradable ____ normal ____ parece conflictivo ____

7. Conocimientos generales

Amplio y bien informado ____ normal ____ deficiente ____

8. Experiencia en el área

Muy buena ____ normal ____ débil ____

9. Motivación para el empleo

Muy interesado ____ normal ____ indiferente ____

10. Capacidad de desarrollo

Muy buena ____ normal ____ débil ____

11. Formación académica para el puesto solicitado

Excedente ____ adecuada ____ deficiente ____

12. Estado físico

Muy saludable ____ normal ____ enfermizo ____

Recomendable para el puesto si ____ no ____

1. Datos personales

Nombres y apellidos según DUI: _____ Edad: ____ años ____
Dirección actual: _____
Departamento: _____ municipio: _____ teléfono: _____
Fecha de nacimiento: _____ departamento: _____ municipio: _____
Sexo: F __ M __ estado civil: soltero __ casado __ viudo __ divorciado __ acompañado __ Peso: ____ lb
estatura: ____ más. Nacionalidad _____ religión _____ DUI _____
lugar y fecha de expedición _____ NIT N° _____
nombres /NIT _____ ISSS No _____
nombres / ISSS _____ No carnet electoral _____ AFP _____
NUP _____ ¿Sabe manejar vehículo? Si __ no __ licencia No _____ particular _____
liviana __ pesada ____

2. Datos familiares

Nombre del padre _____
Nombre de la madre _____
Nombre del conyugue _____ ocupación _____
Lugar de trabajo del conyugue: _____ teléfono _____

Grupo familiar:

Parentesco: _____
Nombres y apellidos: _____
Fecha de nacimiento: _____
Depende económicamente de
usted sí o no: _____

Su vivienda es: alquilada: _____ propia con deuda: _____ tiene vehículo: si _____ no _____

Propia sin deuda: _____ de un familiar: _____ otros: _____ tiene moto: si _____ no _____

Ingresos adicionales además de su sueldo: _____

3. Educación

Detalle a continuación todos los estudios realizados

Nivel de estudio	Centro educativo	Desde (mes y año) hasta
Primaria	_____	_____
Secundaria	_____	_____
Bachillerato	_____	_____
Técnico	_____	_____
Universitario	_____	_____
Post grado	_____	_____
Oficios	_____	_____
Otros	_____	_____

Observaciones: _____

¿Estudia actualmente? Si ___ no ___ ¿Qué estudia? _____

Centro de estudios: _____

Actividades Socioculturales y Políticas

Hago constar que todos los datos de la presente solicitud están ajustados a la verdad y autorizo a la institución para que haga las investigaciones que crea necesarias.

Anexos:

1. Copia de DUI
2. Fotocopia tarjeta de afiliación ISSS.
3. FOTOCOPIA DE NIT.
4. Fotocopia carnet de afiliación de AFP
5. Solvencia de la policía nacional civil.
6. Constancia médica.
7. Dos cartas de recomendaciones laborales.

Fecha: _____

firma: _____

Comentarios

Prospecto para:

- 1
- 2
- 3

Entrevisto:

Fecha de entrevista:

Fecha de ingreso:

Dependencia:

Departamento:

Sueldo inicial:

Periodo de contratación:

Colabora en alguna actividad social, cultural o religiosa : SI___NO___

nombre: _____

Club deportivo: _____

Partido político: _____

Iglesia: _____

Cultural: _____

Sindicato: _____

Cooperativa: _____

Otro: _____

4. habilidades y destrezas:

Indique el equipo de oficina que sabe utilizar:

Máquina de escribir manual: ___ máquina de escribir eléctrica: ___ fotocopiadora: ___

Fax: ___ telefax: ___ computadora: ___

¿Practica algún deporte? Si: ___ no: ___ otros: _____

5. Datos del empleo que solicita

Puesto que solicita: _____

Solicita empleo permanente: ___ temporal: ___

Solicita horario tiempo completo: ___ mañana: ___ tarde: ___ fin de semana: ___

Sueldo que pretende ganar: _____ en qué fecha estará disponible: _____

Como se enteró de esta oportunidad de empleo: _____

Use este espacio para dar más detalles de su experiencia laboral

6. Referencias

Familiares:

Nombre: _____ Parentesco: _____

Dirección y lugar de

trabajo: _____ Teléfono: _____

Nombre: _____ Parentesco: _____
Dirección y lugar de
trabajo: _____ Teléfono: _____

Personales:

Nombre: _____
Dirección y lugar de trabajo: _____
Teléfono: _____

Nombre: _____
Dirección y lugar de trabajo: _____
Teléfono: _____

Otros datos importantes.

¿Ha trabajado anteriormente en la alcaldía municipal? Si: ___ No: ___
¿Trabaja actualmente en empleos de gobierno? Si: ___ No: ___
¿Tiene parientes en la Alcaldía Municipal? Si: ___ No: ___
¿Es recomendado por algún empleado de la institución? Si: ___ No: ___

Nombre: _____ Cargo: _____

Alcaldía Municipal de Ahuachapán
Departamento de Recursos Humanos
Comprobación telefónica de referencias personales

Nombre del solicitante: _____

Persona contactada: _____

Teléfono: _____

¿Desde cuándo lo (a) conoce?: _____

¿Qué tipo de relación ha mantenido con el (ella)?: _____

¿De los aspectos personales que posee, cuáles cree que son los más positivos? ¿Y los aspectos más negativos?

¿Lo recomendaría usted para un puesto en la institución?

Si

¿Por qué? _____

No

¿Por qué? _____

Otros comentarios: _____

Realizada por: _____

Fecha: _____

Alcaldía municipal de Ahuachapán
Departamento de Recursos Humanos
Comprobación telefónica de antecedentes de trabajo

Nombre del solicitante: _____

Lugar de trabajo: _____

Teléfono: _____

Puesto y nombre de la persona contactada: _____

Puesto desempeñado por el solicitante: _____

Periodo durante el cual desempeño el puesto: _____

Sueldo devengado: \$ _____

Evaluación sobre el rendimiento:

Excelente

Regular

Muy bueno

Malo

Bueno

Motivo de la salida: _____

Lo recomendaría para un puesto de: _____

Sí

No

¿Por qué?

¿Lo volverían a contratar ustedes?

Si

No

¿Por qué?

Realizado por: _____

Fecha: _____

FORMATO DE TEST PSICOMÉTRICO DE ACUERDO AL FACTOR “W” O FLUIDEZ VERBAL.

Objetivo del Test:

Medir la habilidad verbal del solicitante, es decir si tiene facilidad de palabra y si se expresa correctamente con naturalidad.

Instrucciones:

- Para realizar este test, se debe trabajar “mentalmente”.
- Al finalizar se le preguntara cuantos minutos completos necesitó para terminarlo.
- Son 20 preguntas. Se estiman alrededor de 30 segundos promedio, para responder cada pregunta.
- Lea atentamente cada una de ellas. Cada pregunta se responde con verdadero o falso.
- Para obtener el resultado debe responder todas las preguntas. Por lo tanto no saltee ninguna.
- Utilice el tiempo que necesite pero tenga en cuenta que se evalúa la rapidez, además de la cantidad de respuestas correctas o incorrectas.

1. La segunda vocal que aparece en esta oración es la letra “e”.

- Verdadero
- Falso

2. En el alfabeto hay cuatro letras entre la letra F y la letra K.

- Verdadero
- Falso

3. Si el martes es el segundo día del mes, entonces el próximo domingo es el sexto día del mes.
- Verdadero
 - Falso
4. La palabra “revolver” se deletrea del mismo modo hacia adelante o hacia atrás.
- Verdadero
 - Falso
5. La hija del abuelo de Pedro podría ser la hermana del hijo de Pedro.
- Verdadero
 - Falso
6. Carlos es más alto que Juan. Tomas es más pequeño que Carlos. Por lo tanto Juan es el más alto de los tres-
- Verdadero
 - Falso
7. María es más rápida que Nora, y Marta es más lenta que María. Entonces Marta es la más lenta.
- Verdadero
 - Falso
8. Algunos criminales son ricos, todos los millonarios son ricos. Entonces algunos criminales deben ser millonarios.
- Verdadero
 - Falso

9. Mi sobrina tiene la mitad de años que mi sobrino. Mi sobrino hace 4 años tenía 8. Mi sobrina tiene ahora 8 años.

- Verdadero
- Falso

10. La palabra que no encaja en el resto de las siguientes es “Amanuense” Ordenanza – Escriba – Secretario – Amanuense – Copista.

- Verdadero
- Falso

11. El nieto de mis padres es uno de mis sobrinos y tengo tres sobrinos más que no son hermanos entre sí. Entonces como mínimo mis padres tienen cuatro hijos.

- Verdadero
- Falso

12. “Aeropuerto” es a “Avión” como “Puerto” es a “Barco”.

- Verdadero
- Falso

13. En la siguiente secuencia el mes que falta es “Junio” **Enero **Marzo ** Mayo
**..... ‘¿? ** Septiembre.

- Verdadero
- Falso

14. DECIMO es a MEDICO como RETINA es a TIERNA.

- Verdadero
- Falso

15. En esta serie de palabras todas menos una son sinónimos. La que no corresponde es

“CIFRA”. FIGURA ** SIMBOLO ** IMAGEN ** CIFRA **

- Verdadero
- Falso

16. Todos los neumáticos son de goma. Todo lo de goma es flexible. Alguna goma es negra.

Entonces todos los neumáticos son negros y flexibles.

- Verdadero
- Falso

17. “A” es más joven que “B”; “C” Es más viejo que “A”; “D” es más viejo que “C”.

Entonces “B” es más viejo que “C”.

- Verdadero
- Falso

18. Irrevocable es sinónimo de Inevitable.

- Verdadero
- Falso

19. Animar es a Obligar como Dialogar a Dogmatizar.

- Verdadero
- Falso

20. Las palabras opuestas a las siguientes comienzan con la letra “C”. Convexo, Valiente,

Expandir, Simple, Lejano.

- Verdadero
- Falso

Test extraído de: (Herenia Martínez, et al. Propuesta de unManual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Santa Ana 2,005)

FORMATO DE TEST PSICOMÉTRICO DE ACUERDO AL FACTOR “N” O NUMÉRICO.

Objetivo del test:

Medir la aptitud para comprender y manejar símbolos matemáticos en la resolución de problemas. No mide la habilidad en otros dominios tales como el espacial o verbal.

Esta prueba no pretende detectar el nivel de conocimientos matemáticos que posee el sujeto, sino más bien la asimilación de los procedimientos y comprensiones básicos relacionados con la resolución de problemas numéricos.

Los resultados de este test dependen de la asimilación de automatismos de aprendizaje y de la comprensión de conceptos verbales y numéricos que se utilizan en la formulación de problemas.

Instrucciones:

- Para realizar este test, se debe trabajar “mentalmente”.
 - Al finalizar se lo preguntara cuantos minutos completos necesito para terminarlo.
 - Son 20 preguntas. Se estiman alrededor de 30 segundos promedio, para responder cada pregunta.
 - Lea atentamente cada una de ellas. Cada pregunta se responde con verdadero o falso.
1. El número que excede en 3 a la mitad de 12 es “4”.
 - Verdadero
 - Falso

2. El número que multiplicado por 3 da dos veces 6 es el “4”.
 - Verdadero
 - Falso
3. El número cuya tercera parte es la quinta parte de 15 es el “3”.
 - Verdadero
 - Falso
4. El número que, dividido por 2 deja como cociente una unidad menor que 6 es el “10”.
 - Verdadero
 - Falso
5. El número que sumado a 7 da por resultado 18 menos 3 es el “8”.
 - Verdadero
 - Falso
6. El número que multiplicado por 2 da por resultado un número que excede a 11 en 3 es el 27”
 - Verdadero
 - Falso
7. El número que multiplicado por sí mismo es la cuarta parte de 100 es el “5”
 - Verdadero
 - Falso
8. El numero cuya tercera parte es los 5 tercios de 18 es el “30”.
 - Verdadero
 - Falso

9. El número que restado de 18 da por resultado un número que excede en 3 a los dos tercios de 18 es el “3”.
- Verdadero
 - Falso
10. El número que añadido a 8 da dos veces un tercio de 12 es el “0”.
- Verdadero
 - Falso
11. 14 minutos pasadas las 16 horas, son 46 minutos antes de las 17 horas.
- Verdadero
 - Falso
12. Dos de los siguientes números suman 25: 11, 3, 2, 14, 5.
- Verdadero
 - Falso
13. Pedro tiene 14 pesos, pero podría comprarse una bicicleta de 30 pesos si pide prestado 8 pesos a Juana y 7 pesos a Juan.
- Verdadero
 - Falso
14. Esta oración tiene treinta y tres letras.
- Verdadero
 - Falso
15. La suma de los números impares comprendidos entre el cero y el doce, es un número impar también.

- Verdadero
- Falso

16. José pesa 85Kgs, Pedro 70Kgs, Martin 90Kgs. Dos se ellos juntos podrían pesar 165Kgs.

- Verdadero
- Falso

17. Si seis personas de un grupo, se dicen hola unas a otras personas, la palabra “hola” se habrá dicho 36 veces en total.

- Verdadero
- Falso

18. Nueve patos y cuatro vacas tiene en total 34 patas.

- Verdadero
- Falso

19. Si usted tiene tres monedas de veinticinco centavos una de diez y otra de uno, y gasta treinta y cuatro centavos, le quedan cincuenta y tres centavos.

- Verdadero
- Falso

20. “2” es a “8” como “3” es a “9”.

- Verdadero
- Falso

Test extraído de: (Herenia Martínez, et al. Propuesta de unManual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Santa Ana 2,005)

FORMATO DE TEST PSICOMÉTRICO DE ACUERDO AL FACTOR “S” O RELACIONES ESPACIALES.

Objetivo del test:

Medir habilidades espaciales y perceptivas tanto como capacidad para el razonamiento abstracto.

Cada pregunta evalúa la habilidad para decodificar objetos en dos o tres dimensiones, para rotarlos, darles vuelta y manipularlos mentalmente sin utilizar las manos.

Detecta habilidad para establecer relaciones (de tamaño, distancia, dirección y forma) en series de figuras geométricas, someterlas mentalmente a combinaciones de tanteo inteligentes hasta alcanzar la solución apropiada.

Instrucciones:

- Para realizar este test, se debe trabajar “mentalmente”
- Al finalizar se le preguntara cuantos minutos completos necesito para terminarlo.
- Son 20 preguntas. Se estiman alrededor de 30 segundos promedio, para responder cada pregunta.
- Lea atentamente cada una de ellas. Cada pregunta se responde con verdadero o falso.
- Para obtener el resultado debe responder todas las preguntas. Por lo tanto no salte ninguna.
- Utilice el tiempo que necesite pero tenga en cuenta que se evalúa la rapidez, además de la cantidad de respuestas correctas o incorrectas.

1. Si diera vuelta un guante izquierdo, de modo que la parte interna quede hacia fuera, podría usarlo en la mano derecha.
 - Verdadero.
 - Falso
2. Si Francisco se mira en el espejo y se toca la oreja izquierda, la imagen de Francisco se tocará la oreja derecha.
 - Verdadero
 - Falso
3. Usando exactamente tres colores de pintura es posible colorear los lados de un cubo de forma tal que dos lados con el mismo color nunca se toquen.
 - Verdadero
 - Falso
4. Si la palabra MAR se escribe debajo de la palabra PEZ, y la palabra VER se escribe debajo de MAR, en la diagonal se forma la palabra PAR.
 - Verdadero
 - Falso
5. José estará a tres cuadras del lugar de partida si viaja dos cuadras al norte, luego tres cuadras al este y entonces dos cuadras al sur.
 - Verdadero
 - Falso
6. Un cuadrado que mide diez centímetros por lado, calza completamente dentro de un círculo de diez centímetros de radio.

- Verdadero
 - Falso
7. Un hexágono puede ser cortado en seis triángulos idénticos dibujando una línea recta.
- Verdadero
 - Falso
8. Tres círculos del mismo tamaño pueden ser dibujados de modo que todos se superpongan entre ellos, creando exactamente siete áreas distintas.
- Verdadero
 - Falso
9. A lo largo de una ruta hay cuatro pueblos seguidos: Los rojos viven al lado de los verdes; pero no de los grises; los azules no viven al lado de los grises. Entonces los vecinos de los grises son los verdes.
- Verdadero
 - Falso
10. Un cubo de madera de 30 centímetros de lado se pinta completamente de azul. Luego se serrucha en 27 cubitos de 10 centímetros de lado cada uno. Entonces 12 cubitos tienen SOLO dos caras pintadas.
- Verdadero
 - Falso
11. Una torta puede ser cortada en más de siete porciones haciendo solo cuatro cortes.
- Verdadero
 - Falso

12. Los números $6 - 4 - 9 - 3 - 0 - 2$ son leídos al revés como $2 - 0 - 3 - 6 - 4 - 9$.
- Verdadero
 - Falso
13. Un hexágono puede ser cortado en 3 triángulos idénticos dibujando solo dos líneas rectas.
- Verdadero
 - Falso
14. Una casa en forma de rosca tiene 3 puertas que dan hacia afuera y 3 puertas que dan al patio interno. Es posible caminar y pasar a través de las 6 puertas de la casa sin pasar 2 veces por la misma puerta y terminar en mismo lugar de partida.
- Verdadero
 - Falso
15. Teniendo tres filas de tres puntos cada una, una debajo de la otra, es posible unir todos los puntos trazando cuatro rectas sin levantar el lápiz.
- Verdadero
 - Falso
16. Si la palabra MALA se escribe debajo de la palabra COLA y la palabra CASA se escribe debajo de la palabra MALA, en la diagonal se forma la palabra CASO.
- Verdadero
 - Falso
17. Juan sale de su casa y camina una cuadra a la derecha, luego dobla a la izquierda y camina 2 cuadras, vuelve a doblar a la izquierda y camina 2 cuadras. Se detiene un

momento y vuelve a doblar a la izquierda y camina 2 cuadras. Juan regreso al punto de partida.

- Verdadero
- Falso

18. Con 4 cuadrados de 10 centímetros de lado puede formarse otro cuadrado de 40 centímetros de lado.

- Verdadero
- Falso

19. Los números 3-0-3-3-3-0-3 son leídos a revés 3-0-3-0-3-3-3

- Verdadero
- Falso

20. Si en un triángulo isósceles trazamos una línea recta perpendicular a la base nunca otros 2 triángulos isósceles.

- Verdadero
- Falso

Test extraído de: (Herenia Martínez, et al. Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Santa Ana 2,005)

FORMATO DE TEST PSICOMÉTRICO DE ACUERDO AL FACTOR “R” O RACIOCINIO.

Objetivo del test:

Sirve para saber ¿Cómo toman decisiones? ¿Privilegia las decisiones racionales, lógicas que concluyen en base indicadores objetivos, o prefiere decidir teniendo en cuenta los valores personales o sociales y las interferencias emocionales entre las personas?

Instrucciones:

- Son 20 preguntas. Se estiman alrededor de 30 segundos para responder cada pregunta.
- Leer detenidamente cada una de ellas.
- Debe responder todas las preguntas.
- Elija la que se adapte mejor a su forma de ser, no piense mucho tiempo en cada una de ellas.

1. En usted es frecuente que decida con:

- La cabeza
- El corazón

2. A usted no le agradan:

- Las personas insensibles
- Las personas poco razonables

3. Es mejor:

- Mostrar afecto
- No mostrar afecto

4. En general prefiere que las personas sean:
 - Justas
 - Amables
5. Usted es de los que, antes de tomar una decisión presta atención:
 - A los PRO y los CONTRA de cada opción
 - Al modo de que en cada opción afectara a las personas
6. Para usted los sentimientos son:
 - Validos siempre y cuando sean lógicos
 - Siempre validos
7. Que palabra le gusta más:
 - Claridad
 - Armonía
8. Generalmente es una persona:
 - Dura, poco sentimental
 - Decididamente sentimental
9. Cuando usted ve una película dramática:
 - Se conmueve con facilidad
 - Rara vez se conmueve
10. Usted se siente:
 - Incomodo a tratar con las emociones de otros
 - Suele estar pendiente de los sentimientos ajenos

11. En su trabajo:

- Le gusta poner orden a las cosas, aunque esto genere desacuerdos
- Busca el acuerdo de pareceres entre sus colegas y amigos

12. Usted es de los que suele:

- Tomar decisiones sin tomar en cuenta los deseos de las demás personas
- Dejar que los sentimientos propios y ajenos influyan en sus decisiones

13. Para usted es importante:

- Ser tratado con imparcialidad
- Que lo alaben permanentemente

14. Usted suele mostrar:

- Firmeza y energía
- Empatía y simpatía

15. Usted.

- Puede reprender a otros, despedirlos si es necesario
- Se siente incómodo si tiene que decir algo desagradable, que pueda herir a otra persona

16. Usted prefiere los trabajos que:

- Requieren orden y lógica
- Se basan en la comprensión y el trabajo conjunto

17. En una reunión de trabajo se discute un proyecto con el cual no está de acuerdo:

- Se opone al mismo abiertamente
- Trata de evitar las discusiones

18. Con que frase se identifica más:

- Se afectuoso es más importante que ser frío y calculador
- No se debe dejar que los sentimientos interfieran en el deber

19. La gente cree que usted es una persona:

- Realista y objetiva
- Afectiva e intuitiva

20. Que palabra le gusta más:

- Convincente
- Conmovedor

Test extraído de: (Herenia Martínez, et al. Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Santa Ana 2,005)

Objetivo del Test:

Descubrir si el solicitante tiene una personalidad con condiciones de líder o por si al contrario, sus fortalezas se orientan a llevar adelante ideas propuestas por otros.

Un líder no se define por el cargo que ocupa. No es suficiente que una persona se desempeñe en una posición jerárquica o esté al frente de un partido político para que así lo considere. Un líder es la persona capaz de convertirse, natural y espontáneamente, en un guía o punto de referencia dentro del grupo de amigos, en el trabajo o en cualquier otro ámbito. Es la persona a quien siempre se consulta, es aquella que toma la iniciativa, propone ideas y motiva a los que lo siguen.

Responder las siguientes preguntas:

1. Si usted va a tomar una decisión y alguien de su grupo propone una idea diferente a la suya:
 - Ignora la diferencia de opinión
 - Evalúa los argumentos del otro antes de decidir
 - Primero actúa y luego explica sus motivos
2. Si alguien cuestiona una decisión tomada por usted y pone en evidencia que ha cometido un error. usted qué haría:
 - Revisa sus argumentos y si fuera el caso acepta su error
 - Minimiza la cuestión y descalifica a la persona que lo ha cuestionado
 - Defiende la decisión tomada y niega el error

3. Si usted. Se encuentra en medio de una discusión con alguien que pierde la calma:
 - Continúa la discusión hasta que la persona acepte su punto de vista
 - Espera hasta que la persona recupere la calma
 - Se retira, para usted. No es posible discutir con este tipo de personas
4. Cuándo se enfrenta a un problema a un problema que no puede resolver, que decisión tomaría:
 - Asigna el problema a resolver a alguien otra persona
 - Acepta su limitación y busca la ayuda de otras personas
 - Posterga su resolución hasta obtener más información
5. Si usted, se encuentra con una persona que está intentando resolver un problema:
 - Colabora con ella sugiriendo posibles alternativas
 - Lo ayuda proponiéndole soluciones
 - Disfruta observando como lo intenta
6. Para usted, las responsabilidades son:
 - Una carga pesada
 - Un desafío
 - Parte de la vida
7. Si alguien de su entorno hace las cosas bien y es reconocido por ello, usted que haría:
 - Le aclara que es su responsabilidad hacer las cosas bien
 - Lo felicita efusivamente y se alegra por sus buenos resultados
 - Se incomoda un poco y muestra todas las cosas buenas que también ha hecho

8. Cuál es la principal fuerza que lo empuja en la vida:

- Principios y ética
- Dinero y fama
- Le cuesta encontrar incentivos

9. En un grupo de trabajo, usted:

- Da su opinión aunque no se la pidan
- Escucha pero se mantiene al margen
- Los demás habitualmente buscan su opinión

10. Inesperadamente le han encomendado organizar una campaña política, usted:

- Busca ayuda rápidamente para aliviar la tensión
- Se alegra y le imprime a la tarea su toque personal
- Se siente presionado por la cantidad de detalles a manejar

11. Uno de los empleados se ha comportado irresponsablemente y debe ser despedido:

- Evita conversar con él y le envía un correo
- Lamenta tener que despedirlo y actúa con afecto pero con decisión
- Busca la oportunidad de plantearle su mal comportamiento y lo despide sin vueltas

12. Como cree usted, que los demás lo consideran:

- Una persona indecisa
- Una persona capaz de tomar decisiones
- Una persona comprometida

13. Qué sensación le produce saber que puede provocar miedo en sus colaboradores:

- Le molesta
- Le provoca cierta satisfacción
- Le resulta indiferente

14. Cuando usted. Va a cenar con sus amigos, trata de ubicarse en un sitio estratégico que le permita tener el control sobre todo lo que sucede alrededor:

- Si
- No
- Le da lo mismo

15.Cuál de estas frase le convence más:

- Un verdadero jefe es aquel que sabe delegar algunas de sus obligaciones a sus colaboradores
- Un verdadero jefe es aquel que sabe hacerse amigo de sus colaboradores
- Un verdadero jefe debe interesarse de hasta los pequeños detalles

16. Tiende usted. a autoevaluar su desempeño y hacerse responsable por el logro de los objetivos propuestos:

- Casi siempre
- Si
- No

17. Como se siente respecto a si mismo:

- Bien, aunque piensa que debe mejorar algunos aspectos
- Exitoso, usted siempre obtiene lo que se propone
- Regular, pero está trabajando sobre ello

18. Cuando la persona en quien delega el trabajo comete un error:

- Le explica que ya no podrá confiar en un futuro por su error
- Corrige el error sin decir nada para no desmotivarlo
- Habla con él, le explica y hace que corrija e implemente controles para evitar errores futuros.

19. En una situación grupal, usted:

- Propone ideas rápidamente para colaborar en la situación
- Piensa que es mejor no aportar información para que el grupo trabaje libremente
- Supone que sería un error estratégico compartir sus opiniones

20.Cuál de las siguientes acciones cree usted que resulte más eficaz para mejorar el rendimiento de un grupo de trabajo:

- Motivar activamente a todo el grupo de trabajo
- Supervisar activamente al grupo y sus decisiones
- Comunicar con precisión que espera de cada uno de los involucrados

Test extraído de: (Herenia Martínez, et al. Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Santa Ana 2,005

