

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN DIRECCION  
Y GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA  
ALCALDÍA DE MANAGUA PERIODO 2018 AL 2019.**

**AUTOR:**

LIC. IVET DEL CARMEN DAVILA MAIRENA

**TUTOR:**

MSc. RAMFIS JOSE MUÑOZ TINOCO

MANAGUA, 23 DE JULIO 2020

# INDICE

<b>I. Dedicatoria.....</b>	<b>5</b>
<b>II. Agradecimientos.....</b>	<b>6</b>
<b>III. Carta Aval Tutor.....</b>	<b>7</b>
<b>IV. Resumen.....</b>	<b>8</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Justificación.....	5
1.3. Planteamiento del problema.....	6
1.4. Preguntas del Problema.....	8
<b>II. Objetivos.....</b>	<b>9</b>
1.2. Objetivo General.....	9
1.2. Objetivos Específicos.....	9
<b>III. Marco teórico.....</b>	<b>10</b>
3.1. Reclutamiento y selección de personal.....	10
3.1.1. Reclutamiento de Personal.....	10
3.1.2. Selección de personal.....	10
3.2. Perfil de la Institución.....	11
3.2.1. Definición de las Organizaciones.....	11
3.2.2. Niveles Organizacionales.....	11
3.2.3. Misión.....	14
3.2.4. Visión.....	14
3.2.5. Políticas de personal.....	15
3.2.6. Fuentes de Reclutamiento.....	16
3.2.7. Modelos de comportamiento en el proceso de selección.....	19
3.3. Tipos de Competencias.....	21
3.3.1. Competencias Básicas.....	21
3.3.2. Competencias Genéricas.....	21
3.3.3. Competencias Específicas.....	21
3.4. Tipos de Habilidades.....	22
3.5. Perfil ocupacional.....	23

3.5.1.	Descripción y análisis de Cargo.....	23
3.6.	Instrumentos de Reclutamiento y selección.....	25
3.6.1.	Etapas del proceso de Reclutamiento.....	25
3.6.2.	Etapas del proceso de selección .....	26
<b>IV.</b>	<b>Operacionalización de variables .....</b>	<b>30</b>
<b>V.</b>	<b>Diseño metodológico.....</b>	<b>31</b>
5.1.	Enfoque de la Investigación.....	31
5.2.	Población y muestra.....	31
5.3.	Métodos para la recolección y análisis de datos .....	32
<b>VI.</b>	<b>Capítulo I: Diagnóstico de las prácticas de Reclutamiento y Selección en la Alcaldía de Managua.....</b>	<b>33</b>
6.1.	Perfil de la Alcaldía de Managua .....	33
6.1.1.	Antecedentes de la Institución.....	33
6.1.2.	Misión: .....	34
6.1.3.	Visión .....	34
6.1.4.	Valores y Principios.....	35
6.1.5.	Estructura Organizacional.....	36
6.1.6.	Trámite y Servicios .....	38
6.1.7.	Políticas de Reclutamiento y Selección .....	40
6.1.8.	Fuentes de Reclutamiento .....	40
6.1.9.	Modelos de Comportamiento en el proceso de selección .....	43
<b>VII.</b>	<b>Capítulo II: Análisis de las competencias y habilidades del personal encargado de las labores de Recursos Humanos en la Alcaldía de Managua. ....</b>	<b>50</b>
7.1.	Dirección de Recursos Humanos .....	50
<b>VIII.</b>	<b>Capítulo III: Descripción del perfil ocupacional de la Alcaldía de Managua.</b>	<b>52</b>
8.1.	Descripción y análisis de cargo.....	52
8.2.	Objetivos del Cargo.....	52
8.3.	Funciones del Cargo.....	53
8.4.	Requisitos Intelectuales.....	54
8.5.	Experiencia requerida.....	55
8.6.	Condiciones Laborales .....	55
<b>IX.</b>	<b>Capítulo IV: Propuesta de Instrumento para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Alcaldía de Managua. ....</b>	<b>57</b>
9.1.	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.....	57

9.2.	Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.....	58
9.3.	Disposiciones y reglas generales. ....	59
9.4.	Instructivos para cada proceso .....	60
9.4.1.	Requisición. ....	60
9.4.2.	Reclutamiento de personal. ....	61
9.4.3.	Selección de personal. ....	62
9.5.	Pruebas para selección de personal. ....	64
9.5.1.	Prueba inteligencia Emocional. ....	64
9.5.2.	Prueba DISC .....	65
9.5.3.	Prueba Therman.....	65
9.5.4.	Pruebas Específicas. ....	65
<b>9.6.</b>	<b>Implementación. ....</b>	<b>66</b>
9.6.1.	Beneficios de la implementación del Manual. ....	66
9.6.2.	Herramientas necesarias para la implementación del Manual. ....	66
9.7.	Procedimiento para publicación y aprobación del Manual.....	67
9.8.	Método de inducción para la implementación.....	68
9.9.	Descriptor de Puestos. ....	68
<b>X.</b>	<b>Conclusiones. ....</b>	<b>73</b>
<b>XI.</b>	<b>Recomendación.....</b>	<b>74</b>
<b>XII.</b>	<b>Bibliografía. ....</b>	<b>75</b>
<b>XIII.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>77</b>

## I. Dedicatoria

A Dios:

Por su infinita misericordia y amor. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi esposo Donald John McDonald Carrión.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi tutor:

MSc. Ramfis José Muñoz Tinoco, por su gran apoyo y atención para la culminación de mi estudio y para la elaboración de esta tesis; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

## **II. Agradecimientos**

Gracias a Dios por concederme tener una hermosa familia, quienes me han apoyado en cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es en todo el sentido de la palabra.

Este trabajo de tesis ha sido una gran realización en todos los aspectos de mi vida, gracias a mis queridos maestros que me impartieron con profesionalismo cada una de las materias en la maestría, y gracias a su esmero ésta meta ha sido concluida.

A la Alcaldía de Managua por otorgarme en parte el costo de esta Maestría mediante beca parcial, así como a mis compañeros de trabajo que de manera directa e indirecta fueron determinante en la realización de esta tesis, en especial a la Lic. María Azucena Ruiz de la Oficina de Capacitación de la Alcaldía de Managua, hoy ya Jubilada, por facilitarnos su apoyo, por todas las atenciones que me brindó y el tiempo en que me impulsó siempre seguir adelante. ¡Muchas Gracias!

A mis compañeros maestrandos por el apoyo y cariño que me brindaron a lo largo de estos dos años.

¡A todos ellos Gracias!

### III. Carta Aval Tutor

MSc. Elsie López Lowery

Decana

Facultad de Ciencias Económicas UNAN, Managua

Su despacho

Estimada maestra:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: Propuesta de un Modelo de Reclutamiento y Selección en la Alcaldía de Managua Periodo 2018 al 2019, realizada por la Lic. Ivet del Carmen Dávila Mairena, como requisito para optar el título de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Lic. Ivet del Carmen Dávila Mairena, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de Dávila Mairena, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas de un Modelo de Reclutamiento y Selección en la Alcaldía de Managua.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los veintitrés días de Julio del año dos mil Veinte.

MSc. \_\_\_\_\_

MSc. Ramfis José Muñoz Tinoco

Tutor

#### **IV. Resumen**

La Alcaldía de Managua otorga al Gobierno Municipal plena autonomía para regular y administrar, bajo su propia responsabilidad y en provecho de sus pobladores, los asuntos públicos que la Constitución, las leyes señalen. Asimismo, establece las responsabilidades, atribuciones del Gobierno Municipal, detalla las actividades sobre las cuales ejerce competencia.

La municipalidad cuenta con una Dirección Especifica de Recursos Humanos que permite mantener un mejor control en las actividades a desarrollar. Sin embargo, la Dirección carece de personal para brindar un buen servicio a los servidores públicos internos. Dejando incompletos los procesos tales como son las evaluaciones al personal, medición del clima organizacional, definición de competencias en cada cargo de la institución.

La Institución en la actualidad no cuenta con fichas ocupacionales actualizadas, las existentes están incompletas por lo que no se ajustan a las necesidades de cada puesto. Todas las áreas requieren de unas fichas actualizadas encaminadas a los objetivos de la institución.

Como resultado en esta investigación se propone un Manual de Reclutamiento y Selección de personal para todos los niveles jerárquicos de la empresa, con la finalidad de mejorar algunos aspectos deficientes detectados en dichos procesos y obtener mayores beneficios de los futuros servidores municipales que ingresen a la institución.

**Palabras Claves:** Reclutamiento, Selección, Fichas Ocupacionales, política

## **I. Introducción**

El presente trabajo de investigación trata acerca del Reclutamiento y Selección de Personal, un tema que ha sido investigado arduamente con mucho esfuerzo en el cual se ven puntos de análisis y estudio.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se selecciona al personal es evidente. Personas pocas capacitadas provocarán grandes pérdidas a las instituciones tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido; por eso es sustancial abordar esta investigación en la Alcaldía de Managua para medir el grado de eficiencia con que se realiza el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Por enfoque metodológico se ha estructurado con las siguientes propuestas, en su primera fase se define los aspectos más importantes o características teóricas y metodológicas de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En el presente trabajo de investigación realizado en la Alcaldía de Managua, está estructurado de la siguiente forma: En el capítulo uno muestra el diagnóstico de la institución con el propósito de identificar y definir los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía de Managua. En el capítulo dos trata sobre el estado actual de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua. En el capítulo tres describe los manuales de funciones y procedimientos para los puestos de trabajo existentes en la Alcaldía de Managua. En capítulo cuatro trata sobre la propuesta de un modelo de Reclutamiento y Selección de personal para la Alcaldía de Managua, y procedimientos para el área de Recursos Humanos, esto permitirá que se mejore en los aspectos de reclutamiento y selección del personal. En el capítulo cinco se establece las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo de investigación realizado.

## 1.1. Antecedentes

En la Alcaldía de Managua la información con respecto al reclutamiento y selección de personal es limitada; razón por la cual aún no se han evidenciado trabajos de investigación con respecto a ese tema.

Sin embargo; la Ley de carrera administrativa municipal Ley 502, y su compendio de manuales y reglamentos genéricos para las municipalidades, establece regulaciones sobre los procedimientos y actividades concernientes a los procesos de Selección, Promoción y Traslado del Personal, a fin de que se aplique en todas las Municipalidades del país.

A continuación, mencionaré algunas de las investigaciones a nivel internacional y nacional ya realizadas acerca del tema:

A nivel Internacional a través del sitio web se encontraron tres trabajos:

Un primer trabajo que aborda el tema de “Lineamientos y estándares técnicos de calidad para los servicios de educación inicial en Bogotá, realizado por Alcaldía Bogotá (2009)”. Este tema explica sobre el marco normativo de políticas públicas de lineamientos, calidad, talento humano y gestión administrativa. Además, en esta línea se definen dos tipos de estándares de calidad: los indispensables y los básicos. Los indispensables constituyen condiciones obligatorias de inmediato cumplimiento para poder prestar el servicio de Educación Inicial, por estar referidos a derechos fundamentales de los niños y niñas. Los estándares básicos, también de obligatorio cumplimiento, serán objeto de inspección y vigilancia una vez se haya desarrollado un proceso de asesoría técnica, la cual contempla capacitaciones, material educativo, conferencias, tutorías, acompañamientos y otras estrategias acordes con la naturaleza de cada uno de los estándares de calidad. (Alcaldía Bogotá, 2009).

El segundo trabajo consiste en los lineamientos de modelo gerencial elaborado por Antillano Mendoza (1998), donde explica que la investigación es

producto del diagnóstico de la gerencia de la Alcaldía, donde se determinó sus características, los factores internos que la conforman y los lineamientos orientadores a proponer un modelo gerencial estratégico, ajustado a la dinámica gerencial que requiere la Alcaldía del Municipio Morán del Estado de Lara. (Antillano Mendoza, 1998).

La tercera tesis encontrada consiste en el “Clientelismo Político y Recurso Humano en la Alcaldía del Municipio Maracaibo” fue la elaborada por (Añez & López, 2001). El propósito de este trabajo fue analizar la influencia de los partidos políticos en el reclutamiento y selección del recurso humano en la Alcaldía del Municipio Maracaibo, durante el período 1995-1998. Los resultados alcanzados demuestran que el reclutamiento y selección de personal, no es una acción planificada y dirigida a detectar las necesidades de recursos humanos. Las estrategias están delineadas por los partidos políticos, los criterios que privan son populistas y clientelares. Los funcionarios que ingresan bajo estas estrategias, asimilan y reproducen que las influencias partidistas resultan beneficiosas para satisfacer necesidades personales. Esta acción se ha convertido en una característica del comportamiento organizacional, actitud que no está en función de producir cambios ni transformaciones en la Administración Municipal.

En Centro América, en el sitio web se encontró una tesis referida al tema de “Plan estratégico para el fortalecimiento de la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador, (Arias García & Martínez, 2014)”. Donde concluye que la investigación parte del análisis de las teorías sobre la planeación estratégica y su aplicación en una adecuada gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador y cuyo objetivo principal fue diseñar un Plan Estratégico de la Unidad de Recursos Humanos que permita disponer de componentes idóneos en el fortalecimiento del ambiente laboral a fin de contar con una plantilla de empleados motivados sobre la base del conjunto de herramientas propuestas como resultado para su definición.

En Nicaragua, se tiene un informe sobre el Plan Estratégico 2012 -2021, (Poder Judicial de Nicaragua, 2012), en el cual se abordan lineamientos estratégicos del poder judicial, asimismo, se detallan los procedimientos establecidos para el nombramiento, control y seguimiento de servidores/as públicos, de conformidad a la Constitución Política de la República de Nicaragua, Código de Ética, Ley de Carrera Judicial y la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, para promover la imparcialidad del Poder Judicial, la independencia, transparencia, la ética y la moral de la conducta de las juezas y los Jueces.

A partir de la revisión de antecedentes se puede comprobar que, aunque se han realizado investigaciones sobre lineamientos en las Alcaldías, no existe un estudio específico que se enfoque en elaborar una “Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía de Managua, periodo 2018-2019”.

## 1.2. Justificación

Con la propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Dirección Administración de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, contribuirá a fortalecer el buen funcionamiento de los procedimientos en el reclutamiento y selección de personal, esto permitirá que se pueda ofrecer un servicio de calidad.

Al establecer nuevos procedimientos permitirá que la institución mejore y se podrá identificar desviaciones sobre las cuales se deben tomar correctivos que garanticen una mejor orientación hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se tratará de realizar un modelo que le permita a la Alcaldía de Managua ir implementando un conjunto de mejora en el proceso de reclutamiento y selección que sean sumamente detallados con la finalidad que todos los funcionarios que se desempeñan en estas áreas lo entiendan de forma rápida y sencilla. Esto permitirá que mejore en gran porcentaje y se verá reflejado al momento que todos los funcionarios lo realicen de forma eficiente y efectiva.

Como parte del programa de culminación de estudios de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, y este documento será útil para consultas y estudios de los futuros maestrando.

### 1.3. Planteamiento del problema

En la Alcaldía de Managua, dentro de sus Direcciones Generales se encuentra la Dirección Especifica de Recursos Humanos y dentro de esta Dirección está el Departamento de Personal; esta misma depende de la labor que se realiza en sus tres Secciones, y así cumplir con la misión y visión de la institución.

En el Departamento de Personal compuesto por tres secciones administrativas; Registro y Control, Nómina, y Evaluación al Desempeño; Esta área tiene la responsabilidad ante la Dirección de Recursos Humanos de proporcionar el personal idóneo a las unidades administrativas que lo requieran, el registro y control de información relacionada al personal y tramitar el pago de los salarios de los funcionarios y empleados que laboran en la Alcaldía de Managua, como también las planillas de pago del personal temporal, complemento salarial de trabajadores jubilados y embargos alimenticios; considerando las leyes, reglamentos, políticas, normas, procedimientos y disposiciones administrativas y convenio colectivo vigentes

En los últimos cinco años se han identificados quejas sobre los procesos operativos y administrativas que carecen de un modelo de reclutamiento y selección de personal. Por ejemplo: los documentos requeridos y solicitados al ingresar no siempre son reclutados completos

La carencia de estos procesos ha provocado de esta manera improvisación en la selección de personal y esto según los jefes de áreas han tenido resultados en el personal como: deficiente desempeño en los servidores públicos asignados, por sus funcionarios no relacionados a la cultura organizacional de la municipalidad, insatisfacción laboral e incremento en la rotación de personal.

En la Alcaldía de Managua, se realiza una evaluación de desempeño anual con el objetivo de realizar un análisis sobre el comportamiento laboral, en dicho proceso participan los jefes del área, el servidor público y el Director General o Especifico, sin embargo, esto no ha sido suficiente para obtener satisfacción y un buen desempeño de los trabajadores. En esta perspectiva surge la necesidad de

realizar un modelo de Reclutamiento y selección, para obtener al personal calificado.

#### 1.4. Preguntas del Problema

- ¿Cómo se ha desarrollado las prácticas de Reclutamiento y selección en la Alcaldía de Managua?
- ¿Qué instrumentos o metodología requiere la Alcaldía Managua para reclutar y seleccionar al personal?
- ¿Qué habilidades y competencias requiere el personal para ser contratado en los diferentes puestos?
- ¿Cuáles son las capacidades humanas y tecnológicas requeridas para la implementación del nuevo modelo?

## II. Objetivos

### 1.2. Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Reclutamiento y Selección de personal para la Alcaldía de Managua, que permita mejorar su gestión y se efectúe de forma eficiente. Periodo 2018 al 2019

### 1.2. Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar las prácticas de reclutamiento y selección de personal de la Alcaldía de Managua.
- b) Identificar las competencias y habilidades del personal encargado de las labores de recursos humano en la Alcaldía de Managua.
- c) Describir el perfil ocupacional de la Alcaldía de Managua.
- d) Proponer instrumentos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en la alcaldía de Managua.

### **III. Marco teórico**

#### 3.1. Reclutamiento y selección de personal

##### 3.1.1. Reclutamiento de Personal

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 1999) Según Chiavenato es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

##### 3.1.2. Selección de personal

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato, 1999)

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

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. (Chiavenato, 1999).

## 3.2. Perfil de la Institución

### 3.2.1. Definición de las Organizaciones

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. (Chiavenato, 1999) Una organización existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse;
- Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
- Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. (Chiavenato, 1999),

### 3.2.2. Niveles Organizacionales

Según Chiavenato las empresas se desdoblán en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son:

- Nivel institucional: Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionista y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico.
- Nivel intermedio: También llamado nivel táctico, mediador o gerencial.
- Nivel Operacional: Denominado nivel o núcleo técnico.

Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional. (Chiavenato, 1999).

### Tipos de empresas

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas son las siguientes. (Soto, 2005).

#### Según el sector de actividad

- Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes. (Soto, 2005).
- Según el tamaño Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño. (Soto, 2005).
- Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de

crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

- Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen.
- Según la propiedad del capital. Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o ambos. (Soto,2005)

Según Soto las empresas se clasifican en privada, Públicas y Mixtas.

- Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
- Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

En Nicaragua existen 121,919 empresas en el sector formal, de las cuales 106,619 pertenecen al sector micro y representan el 87.45% del total, informó el Banco Central de Nicaragua, BCN.

En Nicaragua, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aportan el 40% del Producto Interno Bruto, PIB, según cifras oficiales, pero sus dueños no están lo suficientemente capacitados como para mejorar y ampliar sus negocios, de acuerdo con especialistas.

El BCN precisó en su informe Nicaragua en Cifras, que se registran 14,492 medianas empresas, las que representan el 11.8% del total.

En el caso de las grandes empresas, las autoridades cuantifican 808, el 0.6% del total.

En su informe, el BCN detalló que en este país existen 58,768 negocios que se dedican al comercio al por menor, el mayor número para una rama de la actividad económica. Añadió que registran 22,509 empresas de manufactura.

Respecto a los restaurantes, el BCN dijo que hay 12,437, y que existen 3,475 talleres de reparación de vehículos.

### Los grandes negocios

De los 808 grandes negocios que registra el Banco Central de Nicaragua, la mayoría se dedica a labores de manufactura (211).

También hay 109 relacionados con los servicios de enseñanza, 70 dedicados al comercio al por mayor, y 58 que trabajan en el área del comercio al por menor.

El resto de grandes empresas se dedican a actividades como transporte, almacenamiento, intermediación financiera, hoteles, construcción, servicios sociales, de salud, reparación de vehículos, servicios de alquileres y servicio automotriz.

### 3.2.3. Misión

Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. (Chiavenato I.2007).

### 3.2.4. Visión

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.” (Thompson, 2012).

### 3.2.5. Políticas de personal

#### Contenido de las políticas

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. (Chiavenato, 1999).

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. (Chiavenato, 1999)

Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que puedan presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo la organización aspira a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos a los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Estas varían enormemente, según la organización. (Chiavenato I. ,1994)

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

Política de provisión de recursos humanos:

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo.

- c) Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

Políticas de aplicación de recursos humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

### 3.2.6. Fuentes de Reclutamiento

#### Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trascendidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). (Chiavenato, 1999)

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa.

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionada con los otros subsistemas como, por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato.

Chiavenato nos indica las ventajas y desventajas de este proceso:

Ventajas del reclutamiento interno.

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Desarrolla un sano espíritu de competencias entre el personal

#### Desventajas de reclutamiento interno

Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar ahí.

Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación. (Chiavenato, 1999).

#### Reclutamiento Externo

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (Chiavenato, 1999)

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Según Chiavenato las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que cuando funciona es uno de los más breves.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están

orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto). (Chiavenato, 1999).

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable.
- Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas, pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

Ventajas y Desventaja del Reclutamiento Externo (Chiavenato, 1999)

Ventajas

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Afecta la política salarial

Reclutamiento Mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro. (Chiavenato, 1999)

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

### 3.2.7. Modelos de comportamiento en el proceso de selección

#### Modelo de Colocación

Un candidato para una vacante. Cuando no se incluye la categoría del rechazo, en este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno. (Chiavenato I. 2007)

#### Modelo de Selección

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir, se comparará cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son aprobación o rechazo, si se rechaza queda eliminado del proceso ya que hay varios candidatos para una sola vacante. (Chiavenato I. 2007)

#### Modelo de Clasificación

Es un enfoque más amplio y más situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se comparará con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Si es rechazado se le compara con los requisitos que exigen los de más puestos hasta agotar, las vacantes y por ello se le denomina modelo de clasificación. (Chiavenato I. 2009)

#### Modelo de Valor Agregado

Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de las competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. (Chiavenato I. 2007).

### 3.3. Tipos de Competencias

#### 3.3.1. Competencias Básicas

Estas son las que se reciben en la formación básica y que permiten el ingreso al mundo laboral: habilidades tales como la lectura, escritura, comunicación oral, entre otras. (Martens, 1996)

#### 3.3.2. Competencias Genéricas

Son las relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción tales como la capacidad de trabajar en equipo, para negociar, planificar, etc. Se refieren a características esenciales para lograr una actuación media o mínima adecuada. (Martens, 1996).

#### 3.3.3. Competencias Específicas

Estas corresponden con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fácil de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo, la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal. (Martens, 1996).

Es un modelo en base a competencias que se adapta a todo tipo de negocios, siempre y cuando tengan la estructura basada en: Competencias, descripción de puestos, solicitud y entrevista en de acuerdo a las competencias, que determinan el SABER HACER, de los candidatos. Nos da la oportunidad de integrarlos inmediatamente a su trabajo, sin necesidad de capacitación ni entrenamiento, también al conocer su trabajo los prospectos, lo eligen y lo

conservan, por lo que aumenta la retención. Con la comprobación de esta hipótesis, esta investigación valúa el modelo, como un modelo que reduce la incertidumbre de que se esté contratando al más apto a realizar el trabajo.

### 3.4. Tipos de Habilidades

#### Habilidad Cognitiva

Las habilidades cognitivas son un conjunto de operaciones mentales, cuyo objetivo es que el alumno integre la información adquirida a través de los sentidos, en una estructura de conocimiento que tenga sentido para él. Formar y desarrollar estas habilidades en el aprendiz es el objeto de esta propuesta. (Chadwick, 1991)

#### Habilidad del pensamiento

Hay tres tipos y son las metas componentes de ejecución. (Sternberg, 1999)

- Habilidades de pensamiento crítico-analítico: incluye analizar, criticar, juzgar, evaluar y contrastar.
- Habilidades de pensamiento creativo: incluye crear, descubrir, inventar, imaginar, suponer e hipotetizar.
- Habilidad de pensamiento práctico: incluye aplicar, usar, utilizar y practicar.

El adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. (Chiavenato I. p 386 (2002)).

### 3.5. Perfil ocupacional

#### 3.5.1. Descripción y análisis de Cargo

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. (Chiavenato, 1999)

La descripción de cargo según Chiavenato (1999) es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (Por qué lo hace).

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. (Chiavenato, 1999).

#### Requisitos intelectuales

Tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. (Chiavenato, 1999)

Los factores de especificación son los siguientes:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica anterior.
- Adaptabilidad al cargo.
- Aptitudes necesarias.

#### Requisitos físicos

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuado. (Chiavenato, 1999)

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Complejidad física necesaria.

#### Experiencia requerida

Una experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas. (Meyer & Schwager, 2007)

#### Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación de mantener su productividad y rendimiento. (Chiavenato, 1999)

#### Ambiente de trabajo

Riesgos.

### 3.6. Instrumentos de Reclutamiento y selección

#### 3.6.1. Etapas del proceso de Reclutamiento

##### Definición del perfil

- ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Qué conocimientos y aptitudes son necesarios para hacerlo?, que debe dar respuesta el análisis de cargo. (Corrales, 2005)
- ¿Qué hace?
- Se identifica las respuestas físicas y mentales del trabajador para atender a la serie de operaciones que requiere una actitud.
- ¿Cómo lo hace?
- Se observa los procedimientos e instrumento empleados por el trabajador.
- ¿Para qué lo hace?

Aquí se determinan los objetivos de las actividades según los productos que se obtienen.

##### Etapa de Convocatoria o Búsqueda

Esta etapa consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior. (Chiavenato I.2009).

Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas: Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar.
- Agencias de reclutamiento: las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento.

- Contactos con escuelas, universidades: tautos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales. (Chiavenato I.2009).
- Consulta a los archivos de candidatos: El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores.

### 3.6.2. Etapas del proceso de selección

#### La entrevista

La entrevista es fundamental, un intercambio de impresiones, una conversación que desarrolla entre dos o más personas. Sus objetivos pueden ser diversos. (Corrales, 2005)

En el caso del análisis de puestos son. Obtener información, aclarar, corroborar o ampliar una serie de datos.

Durante la entrevista, el candidato tiene la oportunidad que lo conozcan y el reclutador, de conocerlo. Se puede indagar sobre su experiencia en empleos anteriores y determinar de mejor manera si el candidato es apto para el puesto.

Por lo mismo el reclutador tiene que tomar en cuenta, cuando el entrevistado está contestando honestamente o ya tiene unas respuestas predeterminadas con lo cual no es verídica e imparcial la información que se brinda. Esta se efectúa mediante la participación del responsable de la función y del área solicitante para identificar las características, habilidades, conocimientos y aptitudes de los candidatos. (Corrales, 2005)

La entrevista es una parte primordial en las fases de ingreso, puesto que la correcta aplicación de ella, servirá claramente para poder poner en claro o tener mayor campo de posibilidades de seleccionar el candidato idóneo.

Corrales menciona que se pueden clasificar en:

- Entrevistas no estructuradas: se permite que el entrevistador formule preguntas no planeadas. Según como vaya caminando o tomando dirección la entrevista.
- Entrevistas estructuradas: estas preguntas que se le harán al solicitante ya se encuentran previamente diseñadas.
- Entrevistas mixtas: en estas como bien dice el nombre se permite utilizar tanto preguntas estructuradas como no estructuradas.
- La falta a la ética en los procesos de entrevista es más común de lo que se podría pensar. Como la entrevista por lo general se da de una manera fluida y la técnica implica hacer que el entrevistado se sienta en confianza para responder las preguntas planteadas.
- Técnicas de simulación (Técnica de selección) en la entrevista en aplicación de pruebas es un tipo de entrevista estructurada. El objetivo principal es hacer que el candidato se involucre con el rol que se desempeñara de acuerdo al puesto.
- Estas técnicas tratan de pasar al postulante de un trato individual y aislado al tratamiento en grupo, de forma verbal o de ejecución. (Corrales, 2005)

## Referencias

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. (Werther, 1991)

## Pruebas

La revisión de la hoja de vida, referencias y estudios del candidato no suele ser suficiente en ocasiones para la toma de decisiones. Por esto, las

empresas realizan pruebas de empleo antes del proceso de contratación. (Mondy, 2005)

Algunas de las pruebas más utilizadas en el área de recursos humanos según Mondy “las pruebas están destinadas a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte al requerimiento del cargo” requerimientos exigidos para su desempeño. (Mondy, 2005).

- Pruebas de aptitud cognitiva: determinan razonamiento, memoria, vocabulario, fluidez verbal y numérica.
- Prueba de habilidades sicomotoras: miden fuerza, coordinación y destreza, coordinación, rapidez motora.
- Prueba de muestra de trabajo (simulaciones): pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto. (Mondy, 2005)
- Pruebas de personalidad: medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona.

### Exámenes Médicos

De esta manera, la empresa se garantiza en alguna medida que un buen examen médico pueda evitar reclamos posteriores en su contra, apoyados en accidentes o enfermedades personales que ya estaban y no fueron causados en el tiempo de la relación laboral ni por las condiciones de trabajo. (Corrales, 2005)

Es recomendable, además, que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, pues es de primordial interés para la empresa constatar el estado de salud del futuro personal y su capacidad física para desempeñar el trabajo.

### Decisión final

Esta es la fase del proceso de ingreso a la empresa, donde en casi todos los casos el supervisor y/o el gerente, así como el reclutador de personal apoyados de

toda aquella información recabada, proceden a escoger a que postulante que sea el más idóneo para la vacante ya existente. (Mondy, 2005).

#### IV. Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual de la Variable	Definición operacional	Dimisiones	Indicador
Diagnosticar las prácticas de reclutamiento y selección de personal de la Alcaldía de Managua	reclutamiento y selección	<p>Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.</p> <p>Selección: Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa.</p>	El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos capacitados e idóneos a la organización, luego de este proceso viene la selección que es escoger entre los candidatos aquellos que cumplan con las competencias y Habilidades requeridas del cargo y las necesidades de la Organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfil de la empresa</li> <li>2. Políticas de personal</li> </ol> <p>Fuentes de reclutamiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Modelos de comportamiento en el proceso de selección.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.2. Antecedentes de la empresa</li> <li>1.3. Estructura</li> <li>1.4. Servicio</li> </ol> <p>2.1 Contenido de las políticas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Internas</li> <li>3.2 Externas</li> <li>3.3 Mixta.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Modelo de colocación.</li> <li>4.2 Modelo de selección.</li> <li>4.3 Modelo de clasificación.</li> <li>4.4 Modelo de Valor Agregado</li> </ol>
Analizar las competencias y habilidades del personal encargado de las labores de recursos humanos en la Alcaldía de Managua	Competencias y Habilidades	<p>Competencia es una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y con un Desempeño superior en un trabajo o Situación.</p> <p>Habilidades, es la capacidad adquirida por el hombre de Utilizar creadoramente Sus conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de Actividad Teórica como práctica.</p>	<p>Las competencias son destrezas y actitudes vinculadas con el desempeño.</p> <p>La habilidad es la capacidad de desempeñar cierta tarea Física o mental.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipos de competencias</li> <li>2. Tipos de habilidades</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Competencias básicas.</li> <li>1.2. Competencias genéricas.</li> <li>1.3 Competencias específicas</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Habilidad cognitiva.</li> <li>2.2. Habilidad laboral.</li> <li>2.3. Habilidad del pensamiento</li> </ol>
Describir el perfil ocupacional de la Alcaldía de Managua.	Perfil Ocupacional	Un perfil ocupacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener o tiene para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.	El perfil ocupacional es una parte de análisis y Descripción de cargos, que nace según las necesidades de la empresa.	1. Descripción y análisis de Cargo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Objetivos del Cargo</li> <li>1.2 Funciones del Cargo</li> <li>1.3 Requisitos Intelectuales</li> <li>1.4 Requisitos físicos</li> <li>1.5 Experiencia requerida</li> <li>1.6 Condiciones laborales</li> </ol>
Proponer instrumentos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección en la Alcaldía de Managua	Instrumentos de Reclutamiento y selección.	Instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la Información.	Un instrumento es el que se usa como medio para arribar a un fin	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etapas del proceso de reclutamiento.</li> <li>2. Etapas del proceso de selección</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Definición del perfil del postulante</li> <li>1.2 Búsqueda de los postulantes</li> <li>1.3 Evaluación de los postulantes.</li> <li>2.1 La entrevista</li> <li>2.2 Referencias personales</li> <li>2.3 Pruebas</li> <li>2.4 Exámenes Médicos.</li> <li>2.5 Decisión final.</li> </ol>

## V. Diseño metodológico

### 5.1. Enfoque de la Investigación

Tipo de investigación: Correlativa y es Cualitativa y cuantitativa

Para el desarrollo de la metodología se realizará una investigación cualitativa y cuantitativa, en la que utilizaremos métodos de recolección de datos a través de la aplicación de instrumentos, tales como la entrevista y encuesta.

### 5.2. Población y muestra

Para realizar esta investigación la población estará representada por el total de trabajadores del Departamento de Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, la cual cuenta con 26 (veintiséis) personas.

La Muestra será el total de la población de trabajadores del Departamento de Personal de la Dirección de Recursos humanos de la Alcaldía de Managua, por ser de tamaño manejable y estar disponible para aplicación de los instrumentos.

Descripción	Trabajadores por Sección
Dirección de Recursos Humanos	1
Departamento de Personal	3
Sección de Evaluación al Desempeño	3
Registro y Control	7
Archivo	3
Sección de Nómina	5
Sección de Capacitación	4

*Fuente: Elaboración propia a partir de estructura organizacional de ALMA*

### 5.3. Métodos para la recolección y análisis de datos

Encuesta: Este método ayuda a obtener información de manera clara y precisa, empleando un formato estandarizado de preguntas, donde el encuestado expresa sus respuestas por escrito, no requiriendo la presencia de la entrevistadora.

Entrevista: Para la recolección de datos se utilizará la técnica de la entrevista dirigida al Director de Recursos Humanos, jefe de capacitación y personal involucrado en el proceso de selección, con el propósito de recabar información relacionada con las actividades y procedimientos de dicho proceso.

Observación directa: Por el hecho de participar de manera activa, permite conocer información facilitada por el personal administrativo de la institución.

#### Procedimiento y análisis de datos:

Para lograr los objetivos establecidos se seguirán los siguientes pasos:

- a) Revisión bibliográfica acerca del proceso de selección y contratación de personal.
- b) Aplicar la encuesta para recoger información necesaria sin alterar ninguna de las variables.
- c) Una vez obtenidos los datos se tabularán a través de un procedimiento manual por medio de cuadro con cifras absolutas y porcentuales haciendo uso de las herramientas de Excel.

## **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **VI. Capítulo I: Diagnóstico de las prácticas de Reclutamiento y Selección en la Alcaldía de Managua**

#### 6.1. Perfil de la Alcaldía de Managua

##### 6.1.1. Antecedentes de la Institución

La Constitución Política de Nicaragua en su arto. 177, establece que los Municipios gozan de autonomía política, administrativa y financiera. La administración y gobierno de los mismos corresponden a las autoridades municipales.

La autonomía es regulada conforme la Ley de Municipios, por lo tanto, sus deberes y facultades del Gobierno Municipal de Managua están reconocidos en la Ley No. 40, Ley de Municipios, aprobada por la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua el 2 de Julio de 1988.

Es el marco legal dentro del cual se da el accionar de la Alcaldía de Managua. Otorga al Gobierno Municipal plena autonomía para regular y administrar, bajo su propia responsabilidad y en provecho de sus pobladores, los asuntos públicos que la Constitución, las leyes señalen. Asimismo, establece las responsabilidades, atribuciones del Gobierno Municipal, detalla las actividades sobre las cuales ejerce competencia.

El capítulo único, título II, se refiere a la competencia de las municipalidades en las siguientes materias: control del desarrollo urbano, protección del medio ambiente, ornato público, construcción y mantenimiento de la infraestructura del Municipio, limpieza pública, administra el registro del estado civil de las personas, entre otros.

### 6.1.2. Misión:

“Una institución municipal, moderna, transparente, eficiente y eficaz, que desde la comunidad con el Gobierno Nacional, los gabinetes de la familia y demás actores locales, impulsa un modelo de desarrollo humano sostenible, inspirado en valores cristianos, socialistas y solidarios, con propuestas planificadas de programas, obras y servicios municipales, que garantizan la restitución de derechos y la promoción del bienestar de las familias del territorio, con énfasis de que, todos en complementariedad y solidaridad, podemos establecer un municipio ordenado, equilibrado, acogedor y seguro ante la vulnerabilidad social, económica, territorial y ambiental”.

### 6.1.3. Visión

“Un municipio armónico, con desarrollo humano sostenible y seguro ante la vulnerabilidad social, económica, territorial y ambiental, con una cobertura eficiente y equilibrada de los servicios públicos, que funcione como centro regional metropolitano y nacional. Promotor de valores y de la formación educativa integral a todos sus ciudadanos (as), con espacios efectivos que garanticen el protagonismo de la población, el ejercicio de la democracia directa”.

La visión es una estrategia propia de la institución y que está relacionada con la misión para proveer una perspectiva de la institución con miras hacia el futuro. De acuerdo con la entrevista realizada a la Jefe de Personal de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua y encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección de Recursos Humanos un 38% afirman tener conocimiento de la misión y visión de la empresa, y un 62% afirmo desconocer sobre la misión y visión. Pero a través de la guía de observación se constató que esta no se encuentra visible al público.

Gráfico #1



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Tabla#1

Organización de la Empresa.					
4	¿Conoce usted cual es la misión y visión de la Alcaldía de Managua?		Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
	válido	SI	38	38	38
		NO	62	62	100
			100	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

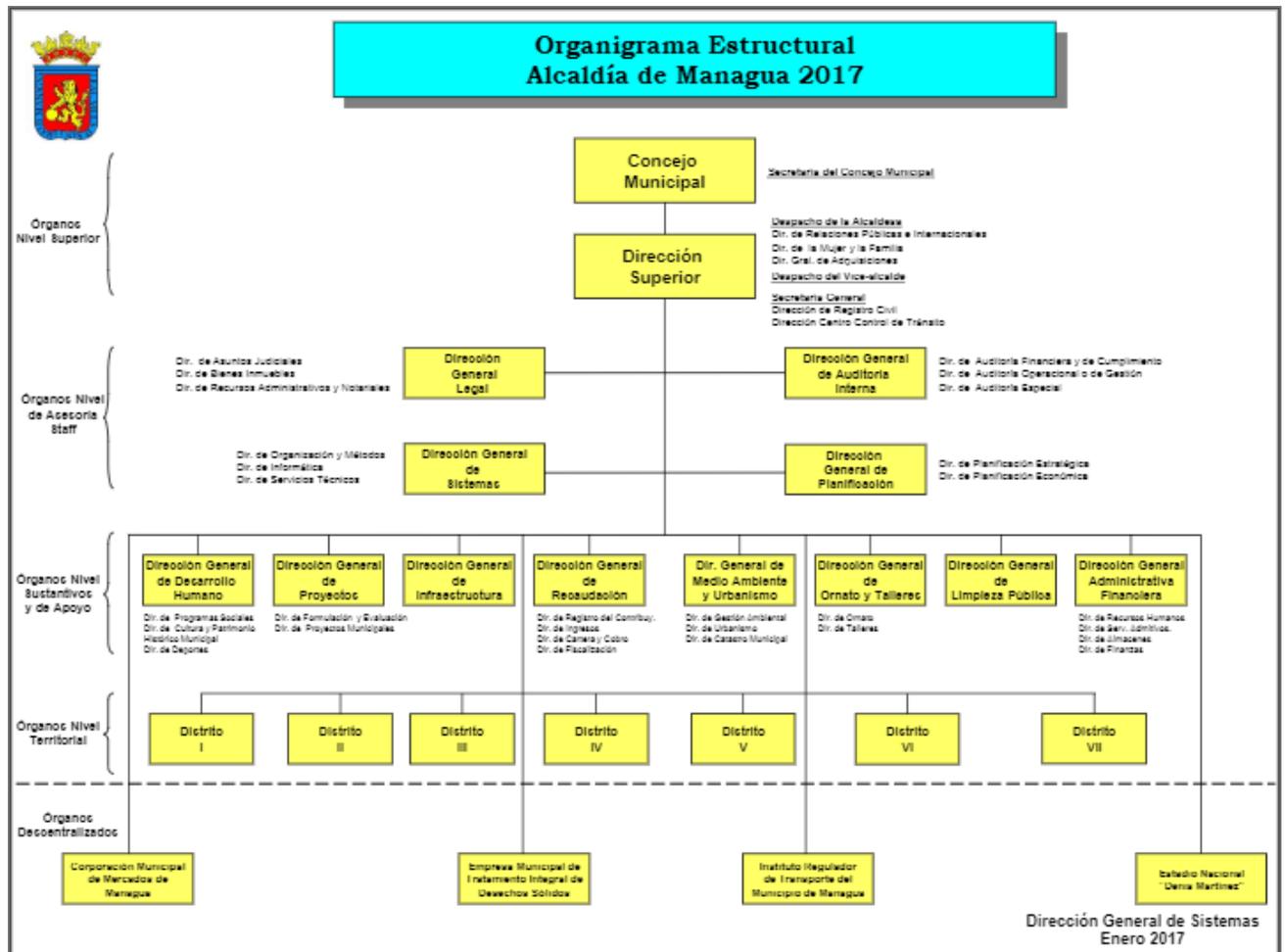
#### 6.1.4. Valores y Principios

- Transparencia
- Solidaridad
- Justicia Social
- Tolerancia
- Pluralismo
- Respeto
- Honestidad
- Integridad
- Lealtad

- Responsabilidad

### 6.1.5. Estructura Organizacional

Figura# 2 Estructura Organizacional



Fuente: Secundaria manual de cargos de la Alcaldía de Managua

Según entrevista realizada al Director de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, la estructura organizativa actual es de forma vertical, en donde algunos jefes ocasionan caos en otras áreas por no tomar en cuenta los canales de comunicación. A su vez señala que el organigrama de la empresa no ha sido

actualizado desde hace muchos años por lo que existen puestos nuevos y a su vez puestos que han clausurado. En las encuestas realizadas al personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua un 85% afirman tener conocimiento de cómo está organizada la institución, y un 15% afirman desconocer sobre la estructura de la institución.

Gráfico#2



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Talba#2

5	¿Conoce usted como está organizada la Alcaldía de Managua? (Dirección, áreas)	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
	válido	SI	85	85
		NO	15	100
			100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

La Alcaldía de Managua cuenta con un Concejo Municipal, según el Director de Recursos Humanos y la observación directa. En la encuesta realizada al personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua un 85% afirman tener conocimiento de quienes forman el concejo municipal y la dirección superior. Según entrevista realizada a los jefes de áreas indican que el concejo municipal y la Dirección Superior junto con el Directores Generales toma las decisiones estratégicas en la institución.

#### 6.1.6. Trámite y Servicios

- Trámites de Vivienda
- Constancia de Desmembración
- Análisis de título supletorio
- Emisión de avalúo catastral municipal
- Venta de Mapas Catastrales
- Atención Técnica al Público / Información Catastral Varia
- Trámites para Negocios
- Pago del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI)
- Acuerdos de pago
- Solicitud de solvencia municipal
- Cambios de razón social o actividad
- Pago de Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI)
- Exoneración del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI)
- Reclamos sobre notificación de impuestos de Bienes Inmuebles (IBI)
- Apertura de matrícula de negocios por registros contables
- Apertura de matrícula de negocios por cuota fija
- Renovación de Matrícula de Negocios
- Cierre de Negocios por Registros Contables
- Cierre de Negocios por Cuota Fija
- Cambios al registro del contribuyente
- Trámites de Registro Civil
- Inscripción de Nacimiento
- Negativa de Hijos
- Inscripción de adopción
- Inscripción de divorcios
- Negativa de Defunción
- Inscripción de Defunción (si fue en el extranjero)
- Inscripción de Defunción
- Certificación de Soltería

- Inscripción de Matrimonio (si fue en el extranjero)
- Inscripción de Matrimonio
- Reposición de Partidas de Nacimiento
- Negativa de Nacimiento
- Rectificación de partida de Nacimiento
- Inscripción de Nacimiento (si fue en el extranjero)
- Inscripción de Reconocimiento y/o Reconocimiento por subsiguiente matrimonio de los padres
- Trámites de Construcciones
- Evaluación Ambiental
- Aprobación de proyectos de renovación urbana
- Solicitud de supervisión de proyectos
- Aprobación de proyecto definitivo de obras de infraestructura
- Aprobación de ante proyecto de obras de infraestructura
- Aprobación de proyecto definitivo de urbanización
- Aprobación de Ante Proyecto de Urbanización
- Permiso de Construcción
- Aprobación de Fraccionamiento
- Aprobación de proyecto definitivo de obra de edificación mayor
- Aprobación de ante proyecto de obra de edificación mayor
- Aprobación de obra de edificación menor
- Constancia de uso de suelo
- Denuncias Ambientales
- Trámites Online
- Limpieza
- Permiso de Poda de Árboles
- Pago del Servicio de Recolección de Basura (Empresas)
- Impuestos
- Vía pública
- Permiso de Instalación de Rótulos
- Permiso de Ruptura de Cunetas y Calles

- Servicios en línea
- Manual de Publi Ari
- Trámites de Animales
- Matrícula de Fierro de Ganado
- Renovación de Matrícula de Fierro de Ganado
- Solicitud de Guía Única de Traslado o Venta de Ganado
- Atención a Denuncias por Afectaciones Ambientales
- Educación Ambiental

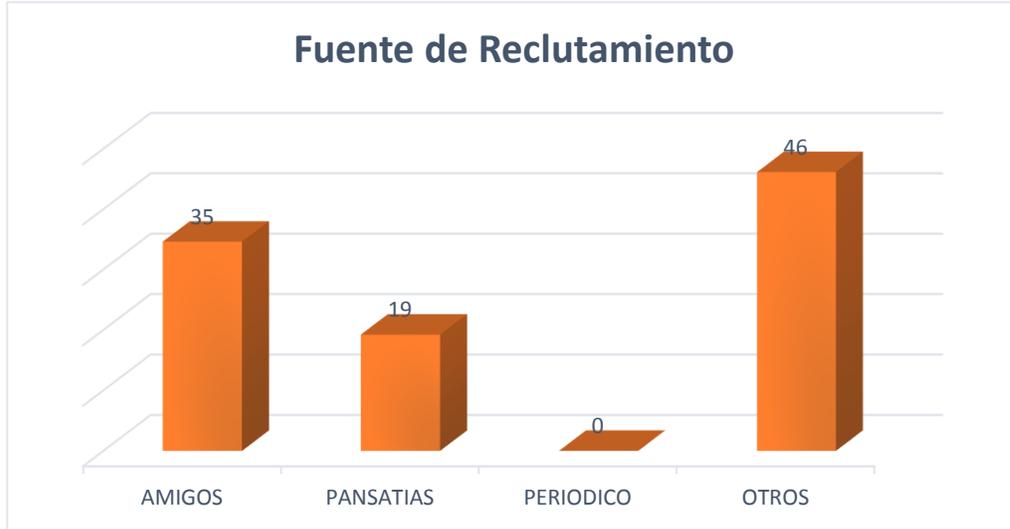
#### 6.1.7. Políticas de Reclutamiento y Selección

Según entrevista realizada al Director de Recurso Humanos y a través de la guía de observación la institución no cuenta con políticas de reclutamiento y selección. Por lo que la Dirección Superior de la municipalidad no ha tomado la tarea de autorizar políticas que faciliten dicho proceso, aun cuando La Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal cumpliendo con el fortalecimiento del Gobierno central y los Principios de: Selección, Igualdad, Generalidad, Mérito y Capacidad, Publicidad, Sometimiento a la Constitución y al Derecho, Imparcialidad, Servicio a la Ciudadanía, Probidad y Transparencia, ha elaborado un “Manual Genérico de Procedimiento, Selección, Promoción y Traslado del personal de las Municipalidades” que permite a los Servidores Públicos Municipales hacer carrera y al Gobierno Local realizar una mejor gestión.

#### 6.1.8. Fuentes de Reclutamiento

En la entrevista aplicada a la Jefe de Personal del Departamento de Personal, expresa que la institución utiliza como fuentes de Reclutamientos: empleados actuales, referencias de empleados, propuestos por las direcciones generales solicitante, sindicatos y candidatos espontáneos.

Gráfico#3



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Tabla#3

10	¿Por qué medios se enteró de la vacante del puesto?	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Válido	<b>AMIGOS</b>	35	35	35
	<b>PASANTIAS</b>	19	19	54
	<b>PERIODICO</b>	0	0	100
	<b>OTROS</b>	46	46	
		100	100	

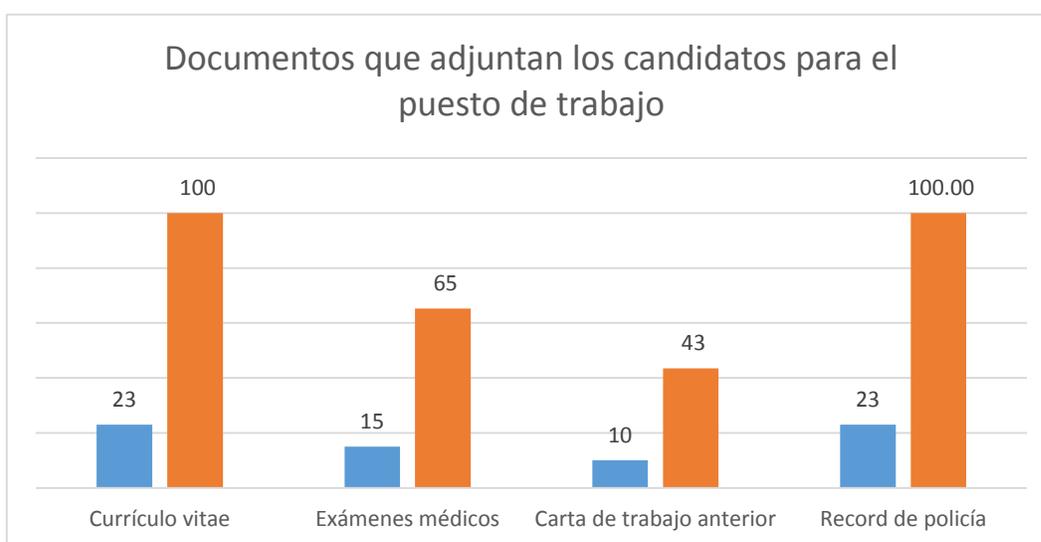
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Según encuestas realizadas al personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua 35% afirma haberse enterado de la plaza por medio de amigos, un 46% por medio de recomendaciones de un amigo empleado ya en la institución, un 19% por haber realizado pasantías en la empresa y luego ser contratados.

La Jefe de Personal, expresa a través de la entrevista realizada, que lo primero que hacen es solicitar el memorándum autorizado por la Dirección superior, luego recepcionar currículum y los preselecciona a través de una base de datos.

En la Alcaldía de Managua la técnica utilizada es la del reclutamiento mixto afirma la Jefe de Personal. Es decir que esta institución hace un reclutamiento donde crea movimientos internos, las personas ascienden de puestos y se busca un trabajador externo para cubrir el puesto que queda vacante. En los requisitos solicitados por la institución un 100% coinciden en lo que es currículum y récord de policía, es decir que para esta institución es indispensable; estos documentos son de mucha veracidad, un 65% coinciden en entregar exámenes médicos y un 43% presenta cartas de recomendación.

Gráfico # 4



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Tabla #4

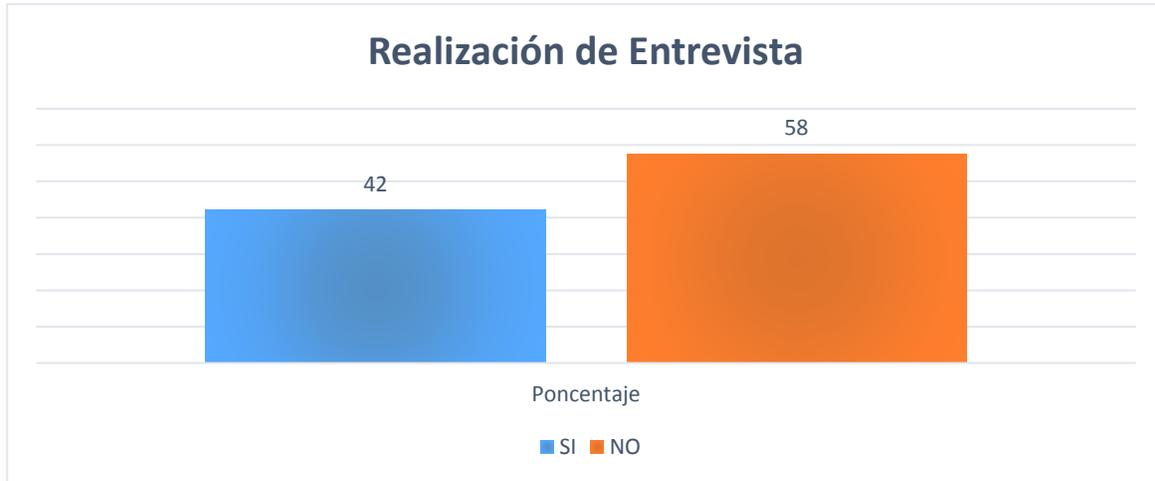
12	¿Qué documentos presento a la Alcaldía de Managua para el puesto de trabajo?	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
	Válido			
	Hoja de vida	100	100	100
	Récord policial	100	100	100
	Cartas de recomendación	81	81	100
	Exámenes Médicos	92	92	100
	Otros	81	81	100
	Todos los anteriores	100	100	100

fuentes: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

### 6.1.9. Modelos de Comportamiento en el proceso de selección

En la entrevista realizada a la jefa de personal explicaba que en la institución utilizan el modelo de selección es por ello que buscan varios candidatos para una sola vacante a cubrir, comparando a cada candidato con los requisitos que exige el puesto. El Director de Recursos Humanos también nos exteriorizaba que en algunas ocasiones se da el modelo de colocación, cuando algún pasante queda en el puesto donde está realizando pasantías. También muestra que el proceso de selección no se realiza en base a competencias sino en base a los requerimientos del jefe del área donde se da la vacante. Según la Jefe de Personal indica que la institución no cuenta con mucho personal, en el área de Recursos Humanos, solo está compuesto por un Director Especifico, un Asesor Legal, tres jefes de Departamento, cinco jefes de sección, sesenta y dos cargos técnicos, tres cargos de servicio, siendo la recepcionista la que recibe los currículos porque ella está más accesible a la población y es quien está en la entrada de las oficinas de Recursos Humanos. Una vez que la recepcionista tiene los documentos en manos ella los pasa al área de Recursos Humanos. Estos documentos llegan a manos del Director de Recursos Humanos él se los envía a la Jefa de personal quien los analiza y selecciona a los candidatos más aptos para ocupar el puesto, entregando una terna de tres candidatos como mínimo al jefe del área donde se está dando la vacante, el cual a su vez entrevista y toma la decisión del candidato más idóneo. De acuerdo a la recolección de datos a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores se constató que un 42% se le realizaron entrevistas de selección y un 58% afirmo que no se les realizo entrevistas de selección.

Gráfico # 5



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Tabla # 5

13	¿Le realizaron entrevista al momento de su selección al puesto de trabajo?		Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI		42	42	42
	NO		58	58	100
			100	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

De la misma manera afirmaron los jefes de Departamento que las personas seleccionadas siempre les realizan entrevista ya que esto ayuda a elegir a la persona ideal para el puesto. Señalan que ellos solicitan al Director de Recursos Humanos una terna de 3 a 5 candidatos como mínimo para realizar entrevistas de selección. La Jefe de Personal señala que se programa una reunión entre el director del área solicitante y Recursos Humanos para establecer ventajas y desventajas de los candidatos que están pre seleccionados.

La Alcaldía de Managua no cuenta con un formato de entrevistas estructurada según observación directa, sino utilizan entrevistas no estructuradas, formulan preguntas no planeadas.

En la encuesta aplicada se determinó lo siguiente: que el 69% de los encuestados concluyeron, que el jefe de área fue el encargado de realizar las entrevistas de selección y un 12% afirma que quien les realizó la entrevista fue el Jefe de Personal. De igual manera afirma la jefa de personal es ser ella quien realiza la primera entrevista, pero quienes hacen la última entrevista de selección es el director del área solicitante dependiendo del caso.

Gráfico #6



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Tabla #6

14	¿Quién le realizó la entrevista?	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Válido	<b>DIRECTOR RRHH</b>	12	12	12
	<b>JEFE DE AREA</b>	69	69	81
	<b>CONSULTOR EXTENO</b>	0	0	81
	<b>OTROS</b>	19	19	100
		100	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Para la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

El Jefe de Personal nos indica que en la Alcaldía de Managua es un requisito llevar copia de los títulos y diplomas de estudios, cartas de referencias personales y laborales, para proceder al proceso de verificación.

En la encuesta realizada a los trabajadores el 19% afirman que la institución realizó confirmación de referencias de sus datos y el 81% afirman que no verificaron sus datos.

Gráfico #7



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

19Tabla # 7

15	¿Confirmaron sus referencias (O cartas de recomendación)? Sí___ b) No_	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Válido	<b>SI</b>	19	19	19
	<b>NO</b>	81	100	100
		100	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Según encuestas aplicadas a los colaboradores un 100% afirmo que no realizaron pruebas. De la misma manera afirma el Jefe de Personal en la entrevista

y explica que las pruebas que aplican las áreas solicitantes son técnicas y ejercicios de simulación, éstas son seleccionadas según el puesto.

Gráfico#8

*Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores*

Tabla # 8

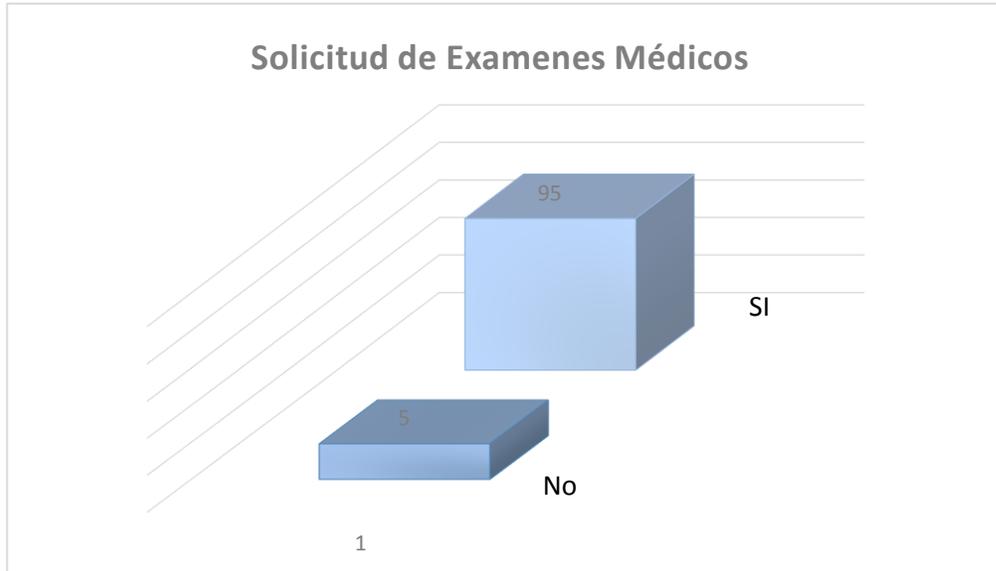
16	¿Le aplicaron alguna prueba de aptitud?		Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
	Válido	<b>SI</b>	0	0	0
		<b>NO</b>	100	100	100
			100	100	

*Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores*

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. La Alcaldía de Managua desea verificar el estado de salud de su futuro personal. Según lo que se pudo observar en la guía la Alcaldía de Managua no realiza pruebas médicas. El Director de Recursos Humanos notificó que no realizan exámenes médicos que solo solicitan el certificado de salud y los exámenes médicos que requiere el puesto de trabajo tomando como única referencia.

Según encuesta aplicada a los colaboradores el 95% afirma haberse realizado exámenes médicos a la hora de solicitar un certificado de salud y un 5% afirma no haber entregado certificado de salud a Recursos Humanos.

Gráfico # 9



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Tabla#9

12	¿Qué documentos presentó a la Alcaldía de Managua para el puesto de trabajo?	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
	<b>SI</b>	95	95	95
	<b>NO</b>	5	100	100
		100	100	

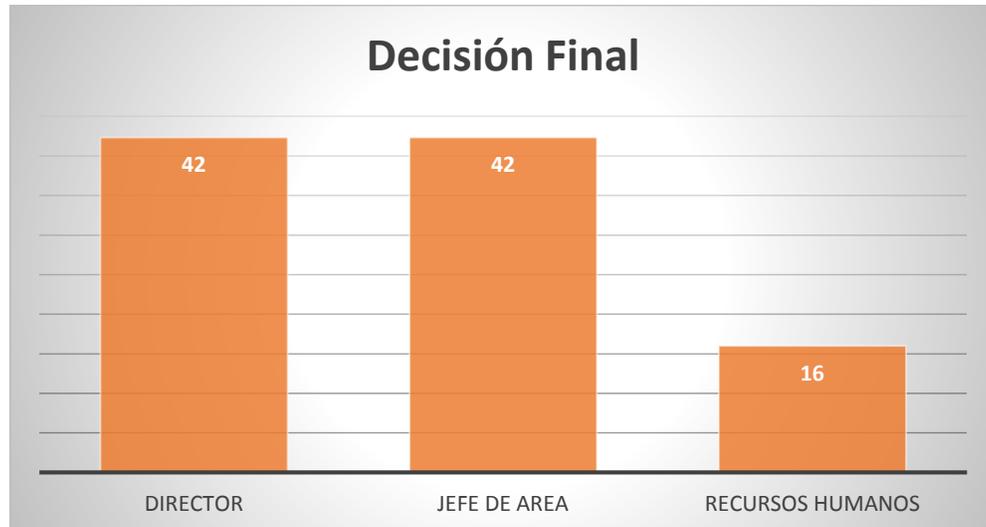
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

En la entrevista realizada al Jefe de Personal explicaba que la decisión final la toma en algunos casos el jefe del área o el Director General solicitante. En la encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección de Recursos Humanos el 42% indica que la decisión de contratar la toma el Director General, el otro 42%

señala que es el jefe de área quien toma la decisión final y un 16% afirma ser el área de Recursos Humanos quien toma la decisión de contratar.

Gráfico #10



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Tabla # 10

17	¿Quién toma la decisión al momento de contratar? Director General: __Jefe de área: __Recursos Humanos: __Otros (anotarlos): __	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
	Válido			
	<b>DIRECTOR</b>	42	42	42
	<b>JEFE DE AREA</b>	42	42	85
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	16	16	100
	<b>OTROS</b>	0	0	100
		100	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Afirmando que la Alcaldía de Managua cuenta con un proceso de reclutamiento y selección normalizado en la Ley 502 “Carrera Administrativa Municipal”, En la guía de observación no se apreció que la institución cuente con un documento escrito en el cual este establecido dicho proceso. Se puede deducir que la institución hace una mezcla en los tipos de reclutamiento ya que además de hacer movimientos internos, da oportunidad a nuevas personas que necesitan de un trabajo; Sin embargo, carecen de políticas de reclutamiento y selección, por lo tanto, realizan todo este proceso empíricamente.

**VII. Capítulo II: Análisis de las competencias y habilidades del personal encargado de las labores de Recursos Humanos en la Alcaldía de Managua.**

**7.1. Dirección de Recursos Humanos**

A partir de las encuestas realizadas en la Alcaldía de Managua un 100% de los encuestados tienen conocimiento que existe una Dirección Especifica de Recursos Humanos.

Grafica #11

*Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores*

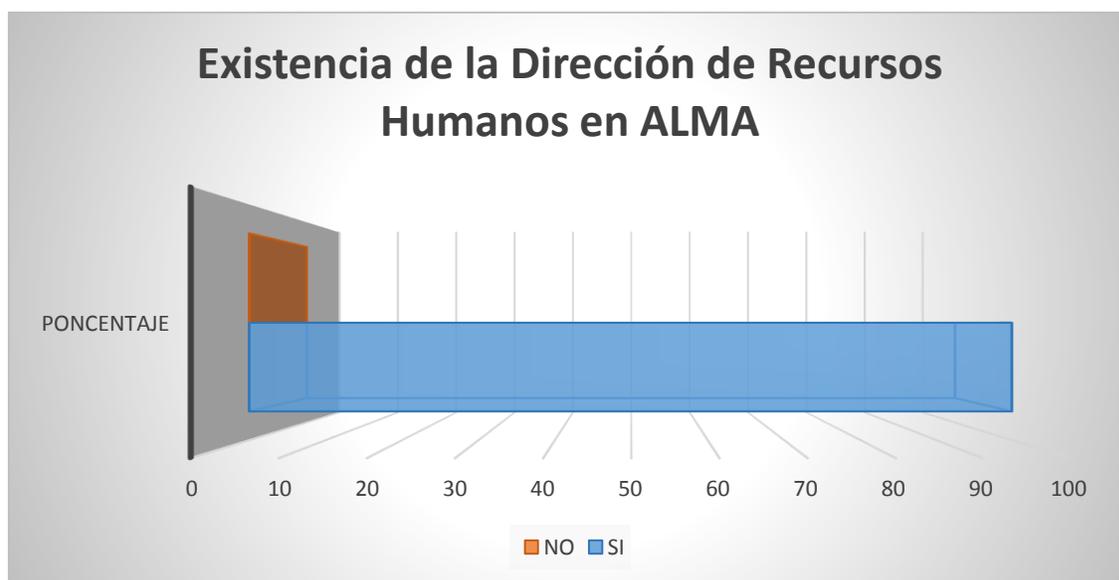


Tabla # 11

6	¿La Alcaldía de Managua cuenta con una Dirección de Recursos Humanos?	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
	válido	<b>SI</b>	100	100
		<b>NO</b>	0	100
			100	100

*Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores*

A través de la guía de observación en la Alcaldía de Managua cuenta con una Dirección de Recursos Humanos que permite mantener un mejor control en las actividades a desarrollar.

Actualmente la Dirección de Recursos Humanos consta con cuatro puestos que son: Director de Recursos Humanos, Jefe de Personal, Jefe de Atención al Personal y jefe de Higiene y seguridad ocupacional, el Director es el encargado de gestionar todo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, en coordinación con la Jefe de personal es la encargada de llevar la gestión de nómina, Registro y control, archivo y requerimientos del personal, entre otras actividades que requiere el puesto, Atención al personal es el responsable de compensaciones social al personal, el Jefe de Higiene y seguridad de velar por la higiene y seguridad del personal entre otras actividades que requiere el puesto.

## **VIII. Capítulo III: Descripción del perfil ocupacional de la Alcaldía de Managua.**

### **8.1. Descripción y análisis de cargo.**

El análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que depende la mayoría de las actividades relacionadas con los Recursos Humanos. Según la Jefe de Personal y jefes de áreas de Recursos Humanos se tienen establecidos manuales de funciones y procedimientos para los puestos de trabajo.

En la guía de observación se constató que existen todos los descriptores de cargo de toda la estructura organizacional de la Alcaldía de Managua, cada año el área de Organización y Método de la Dirección General de Sistemas actualiza estos manuales.

### **8.2. Objetivos del Cargo**

La Alcaldía de Managua a través de la Dirección de Recursos Humanos tiene como objetivo:

- Garantizar la planeación, organización, desarrollo y control de los recursos humanos, así como, la aplicación de técnicas para evaluar el desempeño del personal, que permita a las personas que laboran en la municipalidad contribuyan al logro de los objetivos y metas institucionales.
- Garantizar la administración de los salarios y beneficios del personal, que permita cumplir con las leyes, políticas, convenios, reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones administrativas establecidas para este efecto.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente sobre higiene y seguridad del trabajo, con la finalidad de proteger la vida y salud de los empleados que laboran en la Alcaldía de Managua.

- Asegurar el apoyo a la gestión municipal en el ámbito de su competencia y dentro del marco del nuevo modelo de gestión municipal desde la comunidad con la participación de las instancias del poder ciudadano.

### 8.3. Funciones del Cargo.

Según guía de observación y entrevista realizada a los jefes de áreas las funciones son las siguientes:

- Dirigir y coordinar la formulación del Proyecto de Presupuesto y el Plan Operativo Anual de la Dirección a su cargo.
- Asegurar el cumplimiento de lo establecido en las leyes, reglamentos, normas y demás disposiciones legales vigentes relacionadas con la administración de personal y con la protección de la vida y salud de los trabajadores que laboran en la institución.
- Establecer en coordinación con la instancia competente las funciones, normas y procedimientos administrativos transitorios y/o permanentes para los procesos de: ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los funcionarios y empleados municipales que estén clasificados como de carrera.
- Coordinar la elaboración, divulgación, seguimiento, aplicación y actualización periódica del Código de Conducta conforme lo establecido en el Manual de Normas y Sistemas de Control Interno.
- Coordinar la elaboración e implementación del Manual de Clasificación de Cargos para definir una escala salarial adecuada a las características de la institución y que este de conformidad a lo establecido en la ley de Carrera Administrativa Municipal.
- Establecer, mantener y actualizar los mecanismos de registro y control de los movimientos relacionados al personal que labora en la institución.

- Asegurar la obtención y suministro de información para el procesamiento y emisión de las planillas de pago establecidas.
- Establecer e implementar la metodología para la evaluación al desempeño del personal de la institución.
- Definir en coordinación con las unidades administrativas involucradas los cargos que requieren de una caución por los bienes y/o valores que manejan en el cumplimiento de sus funciones, así como, los montos adecuados de la misma.
- Dar seguimiento al cumplimiento de los trámites relacionados con la seguridad social que se brindan a los trabajadores de la Alcaldía de Managua.
- Administrar y dar seguimiento al cumplimiento de los beneficios sociales que se proporcionan a los empleados de acuerdo al Convenio Colectivo vigente.
- Determinar las políticas, planes de capacitación y formación del personal de la institución, conforme lo establecido en la Ley de Carrera Administrativa Municipal.
- Brindar asesoría técnica y legal a las diferentes unidades administrativas con relación a la administración de personal.
- Representar a la municipalidad en los conflictos laborales ante las instituciones como: Instituto Nicaragüense de Seguridad Social y Ministerio del Trabajo, así como, participar en comisiones que conciernen al ámbito laboral.

#### 8.4. Requisitos Intelectuales

Según entrevista realizada al Director de Recursos Humanos explica que los requisitos intelectuales varían según el cargo; si es para un cargo de servicio éste debe de estar como mínimo saber leer y si es para un cargo de técnico el requisito es ser bachiller o tener cursos técnicos de acuerdo al perfil del puesto.

#### 8.5. Experiencia requerida

La experiencia es un requisito indispensable para algunas empresas, en Alcaldía de Managua requieren en algunas ocasiones como mínimo 2 años de experiencia en la vacante ofertada, señala la Jefe de Personal que el nivel de experiencia lo determina el jefe de área.

#### 8.6. Condiciones Laborales

En entrevista al Jefe de Higiene y Seguridad Laboral dijo que a los trabajadores les garantiza el cumplimiento de lo establecido en la legislación vigente con relación a la higiene y seguridad del trabajo, con la finalidad de adoptar las medidas preventivas necesarias y adecuadas para proteger la vida y salud de los trabajadores que laboran en la Alcaldía de Managua

La Jefe de Personal señala que en la Alcaldía de Managua no se presenta ningún caso de violencia o acoso laboral. Así mismo según encuesta realizada el ambiente de trabajo es amigable, esto permite que el trabajador tenga un mejor desempeño. (Gráfico #15).

El Departamento de Higiene y Seguridad Ocupacional tiene la responsabilidad ante la Dirección de Recursos Humanos de cumplir con lo establecido en la Ley No. 618 Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, para asegurar que tanto la institución como los funcionarios y empleados contribuyan a promover, prevenir y desarrollar acciones de protección contra los riesgos laborales a que están expuestos los trabajadores en el desempeño de sus actividades o tareas.

En el ámbito interno establece relaciones de coordinación con todas las unidades administrativas de la institución.

A lo externo establece y mantiene relaciones con instituciones relacionadas a las funciones que desarrolla el área, como: Ministerio del Trabajo, Instituto Nicaragüense de Seguridad Social y Proveedores de Equipos de Protección.

Se verifico que la institución cuenta con fichas ocupacionales, de todas las área en las cuales se identifica el puesto de trabajo, objetivo, funciones, requisitos y competencias del mismo, estos documentos fueron elaborados a través de la Dirección General de Sistemas por medio de la Dirección de Organización y Métodos, 6ta. Edición en el año 2009, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios y que su contenido este acorde a la estructura organizativa y funcional

## **IX. Capítulo IV: Propuesta de Instrumento para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Alcaldía de Managua.**

Este Manual responde a las necesidades y carencias que actualmente cuenta el proceso de reclutamiento y selección. El manual Permitirá definir con más precisión las características indispensables para la posición, detectar que tipo de empleado que podría cubrir la vacante y su adecuación a la institución.

Es importante además de resaltar que la búsqueda deberá dirigirse básicamente hacia las personas dispuestas a obtener excelentes resultados con capacidad de adaptarse a los cambios inesperados que se presente día a día.

### 9.1. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

#### Objetivo

Estructurar las actividades orientadas a integrar a la institución el personal idóneo para cada área que lo solicite, cumpliendo los estándares de experiencia y capacidad definidos para cada puesto en específico.

#### Alcance

El presente manual aplica al reclutamiento y selección de personal para todas las áreas de la Alcaldía de Managua.

#### Documentos de Referencia

Formulario para requisición de personal. Forma que tiene como objetivo contener toda la información relativa a la solicitud de personal para cubrir una plaza vacante (Ver anexo # 10)

Formulario para solicitud de empleo. Formulario utilizado para reunir toda la información necesaria acerca del solicitante para poder iniciar el proceso de selección. (Ver anexo # 8)

Formulario para solicitud de referencias: Forma utilizada para el registro de los datos de referencias laborales proporcionadas para personal por sus antiguos empleadores. (Ver anexo # 9)

Hoja de verificación de datos. Forma utilizada para comprobar la veracidad de los datos proporcionados así como para la actualización de los mismos.

El manual de procedimientos comprende los procesos de requisición, reclutamiento y selección de personal.

## 9.2. Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Requisición: inicia con el establecimiento de la necesidad de contratación de personal, seguido de la determinación de las especificaciones de las personas que cubrirán el puesto, así como las condiciones laborales como salario, horarios de trabajo, atribuciones y funciones.

Reclutamiento: comprende todas las actividades planificadas encaminadas a atraer aspirantes a cubrir las plazas vacantes existentes en la empresa. Incluyendo los medios de información y publicación así como la recolección de información de los aspirantes.

Selección: abarca las actividades y medios para comprobar la veracidad de la información obtenida, las evaluaciones para medir la capacidad de los aspirantes y otros recursos para determinar cuál es el aspirante idóneo al puesto vacante.

Flujo grama No. 1 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.



### 9.3. Disposiciones y reglas generales.

Las personas interesadas en optar a un cargo en la Carrera Administrativa Municipal, además de cumplir con los requisitos establecidos en el Arto. 46 de la Ley N.º 502, deben cumplir con lo siguiente:

- a) Presentar carta de interés para participar en el proceso.
- b) Presentar en original y copia los documentos e información de carácter personal, que avalen el cumplimiento de los requisitos básicos para optar al cargo solicitado, a fin de ser cotejados por la persona responsable del proceso, siendo éstos:

- Cédula de identidad o de residencia en caso de extranjeros.
- Documentos que validan su formación académica emitidos por la institución correspondiente.
- Constancias laborales que validen su experiencia laboral, especificando el puesto desempeñado y el periodo laborado, las

cuales deben ser emitidas por la instancia de Recursos Humanos que realice éstas funciones.

- c) Asegurar que los documentos presentados sean auténticos, legibles, sin borrones ni enmendaduras y traducidos al español (para documentos extendidos en otro idioma, mediante escritura autorizada por Notario Público. Para los graduados en el exterior, los documentos deben estar autenticados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y reconocidos por las instituciones facultadas, según corresponda.
- d) Cumplir con todas las actividades programadas como parte del proceso de provisión.

#### 9.4. Instructivos para cada proceso

##### 9.4.1. Requisición.

Instructivo No.1: de procedimiento para el proceso de requisición de personal.

Qué hacer	Cómo hacer	Registro	Responsable	Persona que envía	Persona que recibe
Evaluación de la necesidad de contratar personal	a) Que el puesto exista en la estructura de cargos debidamente aprobada por el Concejo Municipal. b) Que la plaza esté vacante y debidamente Presupuestada.		Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante	Técnico laboral
Solicitar Formulario de Requisición	Hacer solicitud de formulario verbalmente al departamento de personal de la Dir. Recursos Humanos		Jefe de área solicitante	Jefe de área Solicitante	Director General
Llenar formulario	Llenar cada casilla del formulario con	Formulario para requisición de	Jefe de área solicitante		

	la información requerida.	personal (Anexo#3)			
Autorizar requisición	El Director General debe firmar y autorizar el formulario para que Recursos Humanos pueda proceder.	Formulario para requisición de personal (Anexo#3)	Jefe de área solicitante	Jefe de área Solicitante	Dir. RRHH
Entregar Formulario	Entregar el formulario al Dir. RRHH de Recursos Humanos		Jefe de área solicitante	Jefe de área Solicitante	Dir. RRHH
Iniciar gestión de la requisición	El Dir. de Recursos Humanos recibirá la requisición para iniciar la gestión.	Dir. RRHH			

#### 9.4.2. Reclutamiento de personal.

Instructivo No. 2: de procedimiento para el proceso de Reclutamiento de personal.

Qué hacer	Cómo hacer	Registro	Responsable	Persona que envía	Persona que recibe
<b>Establecer perfil</b>	Buscar el descriptor de cargo.	Manual de cargo	Jefe de Personal		
<b>Diseño de las bases de la convocatoria.</b>	Elaborar el anuncio de acuerdo a requisitos del perfil de cargo.	Descriptor de cargo	Jefe de Personal		
<b>Elaboración y publicación de la convocatoria.</b>	a) A lo interno de la Alcaldía, mediante carteles. b) A lo externo, utilizando un medio de comunicación escrita de circulación nacional		Jefe de personal		
<b>Determinar cantidad de</b>	Se debe de recibir como		Jefe de Personal	Técnico Laboral	Comité de selección

<b>solicitudes a recibir</b>	mínimo 5 candidatos por plaza.				
<b>Atención a candidatos y recepción de papelería Entrega de solicitud</b>	Atender a los candidatos y recibir su papelería	Archivo	Técnico Laboral	Candidato	Técnico Laboral
<b>Entrega de solicitud</b>	Entregar solicitud de empleo al candidato y explicarles cómo debe llenarla	Solicitud de empleo (Anexo #4)	Técnico Laboral	Técnico Laboral	Candidato
<b>Entrega de pruebas Psicométricas</b>	Entregar la evaluación correspondiente a la plaza a que aplica el candidato	Inteligencia emocional, DISC, Therma, pruebas técnicas	Jefe de Personal	Jefe de Personal	Candidato
<b>Entrega de Currículo, Solicitud de empleo y pruebas</b>	Entregar en un folder con toda la información al jefe del área donde se dio el requerimiento de la plaza		Jefe de Personal	Dir. RRHH	Comité de selección Municipal de Carrera Administrativa Municipal
<b>Notificación a las personas preseleccionadas</b>	Información sobre su continuidad en el proceso, así como a las descalificadas		Comité de selección	Dir. RRHH	Candidatos

#### 9.4.3. Selección de personal.

Instructivo No. 3: de procedimiento para el proceso de Selección de personal.

Qué hacer	Cómo hacer	Registro	Responsable	Persona que envía	Persona que recibe
Contacto con los candidatos seleccionados para entrevista	Establecida la fecha y hora para la entrevista con el jefe del área solicitante confirmar programación con el candidato y el Jefe de Personal para que ambas entrevistas sean el mismo día.	Expediente del candidato	Técnico Laboral	Técnico Laboral	Candidato
Primera entrevista de candidatos	Entablar conversación para conocer el carácter, confirmar datos generales y otros aspectos importantes personales del candidato.	Registro de entrevistas para aspirantes	Jefe de Personal/ Dir. RRHH		
Entrega de expediente de candidato a jefe solicitante	Entregar el expediente completo del aspirante al jefe solicitante.	Expediente del candidato	El comité de selección	Jefe de Personal/ Dir. RRHH	Jefe de área solicitante
Segunda Entrevista	Entablar conversación para aclarar aspectos como la experiencia, formación, logros, condiciones laborales.	Registro de entrevista	Jefe de área solicitante		
Selección	Elaborar una lista en la que se indiquen las puntuaciones finales obtenidas por los candidatos, en orden descendente	Expediente de los candidatos entrevistados	El Comité de Selección	Jefe de Personal/ Dir. RRHH	Jefe de área solicitante
Informe y envío de expediente a Recursos Humanos	Remisión de los resultados a la a Recursos Humanos	Expedientes de candidatos	Comisión de Carrera Administrativa	El Comité de Selección	Jefe de Personal/ Dir. RRHH
Carta de Recursos Humanos notificando la selección final al candidato seleccionado	Carta de Notificación	Expediente del candidato	Jefe de Personal/ Dir. RRHH	Jefe de Personal/ Dir. RRHH	Jefe de área solicitante

Figura# 3 Formato Adecuación Puesto Personal

**ALCALDIA DE MANAGUA**

Unidad Administrativa	: Dirección Específica de Recursos Humanos	Edición : 8va
Documento	: Reclutamiento y Selección	Fecha : Julio 2019

**APP (Adecuación Puesto Persona)**

Candidatos:	José Francisco Barrios López	Educación:	Estudiante Admón. de Empresas	Intereses:	Ventas y Meroadeo, Asistente de Gerencia
Puesto Actual:	Auxiliar Administrativo	Tipo de candidato:	Interno: <input type="checkbox"/> Externo: <input checked="" type="checkbox"/>	Centro de trabajo:	El verdugo
Puesto Vacante:	Jefe de Selección	Edad:	28 años	Experiencia:	Ventas y Meroadeo, Asistente de Gerencia

Criterio de Selección:	Entrevista Técnica	Entrevista RRHH	Pruebas Técnicas	DISC	Formación Académica	Oficina	Experiencia Previa	Total
Perfil del Puesto:	10%	10%	15%	15%	20%	10%	20%	100%
Candidatos:	8%	8%	13%	11%	18%	10%	18%	86%

Clave calidad Organizacional	
Inadecuado para el puesto actual	69- menos
Adecuado con limitaciones	79-70
Adecuado para el puesto actual	89-80
Puede Desempeñar Puesto Superior	90- más

Fuente: Secundaria Manual de Organización y método de la alcaldía de Managua

### 9.5. Pruebas para selección de personal.

#### 9.5.1. Prueba inteligencia Emocional.

Es el conjunto de evaluaciones aplicadas a los candidatos para apreciar su desarrollo mental. Medir la conciencia emocional, autoestima, empatía, resolución de conflictos.

### 9.5.2. Prueba DISC

Es una prueba que analiza la habilidad para comprender la complejidad del trabajo a la hora de planificar y solucionar problemas.

- Conduce: para conseguir resultados a pesar de la oposición o antagonismo de las circunstancias.
- Influencia: sobre las personas para que actúen positiva y favorablemente.
- Estabilidad: constancia en la ejecución del trabajo con un estilo regular y predecible.
- Conformidad: con las políticas y standard a fin de evitar errores, conflictos y riesgos.

### 9.5.3. Prueba Therman

Es una prueba que tiene como objetivo primordial medir el coeficiente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente, con el que pueden comprender problemas expuestos en forma escrita.

La herramienta mide la agilidad intelectual, y está estructurada en diez series en las que se detectan la información cultural, juicio lógico, razonamiento verbal, habilidad numérica, atención, concentración, clasificación y discriminación selectiva.

Su tiempo de aplicación lleva aproximadamente 35 minutos, pudiendo administrarse de forma individual o grupal.

### 9.5.4. Pruebas Específicas.

Las pruebas específicas son evaluaciones para medir con objetividad el grado de conocimiento y habilidad adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, como por ejemplo nociones de contabilidad, informática, producción, ventas. El grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas como lo pueden ser pericia para conducir un vehículo, habilidad para operar maquinaria, capacidad de negociación y venta.

## **9.6. Implementación.**

### **9.6.1. Beneficios de la implementación del Manual.**

Que la Provisión de Puestos es la base para el ingreso al Sistema de Carrera Administrativa Municipal, mediante el cual se garantiza la selección de la persona idónea para el desempeño del puesto, con base a lo establecido en la Ley N.º 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal y su Reglamento.

Es un Instrumento de gestión y desarrollo del talento humano de los Servidores Públicos Municipales, que permite realizar procesos de integración para seleccionar personas con talento, eficientes, eficaces, con vocación de servicio a la población y comprometidas con los lineamientos y ejes de los Gobiernos Locales. Así mismo, establece el procedimiento de Selección e Ingreso, de los Servidores Públicos Municipales. También regula la conformación y actualización de los Expedientes Laborales de los Servidores Públicos Municipales, en cumplimiento al Arto. 141 de la Ley N.º.502, Artos. 56 y 57 del Reglamento de la Ley N.º 476 y Normas Técnicas de Control Interno.

### **9.6.2. Herramientas necesarias para la implementación del Manual.**

A continuación, se describen los recursos necesarios para la eficaz implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal.

Manual Aprobado: se refiere a la copia impresa y aprobada del manual de reclutamiento y selección de personal.

Formas Impresas: son todas las formas como requisiciones de personal, formularios para solicitud de empleo, formularios para solicitud de referencias, impresas y a disposición del departamento de personal y las personas que los soliciten.

El comité de Selección de que de conformidad a lo dispuesto en el Arto.54 de la Ley N.º 502 integran para cada uno de los procesos de provisión, con la finalidad de garantizar la objetividad, imparcialidad y transparencia del proceso.

#### 9.7. Procedimiento para publicación y aprobación del Manual

El proceso de aprobación y publicación debe realizarse según el instructivo siguiente:

Qué hacer	Cómo hacer	Responsable	Registro
Imprimir el manual	Imprimir un original del manual y encuadernarlo para su posterior autorización.	Director de Recursos Humanos y Organización y método, concejo municipal	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal
Presentación para autorización	Evaluación de manual y autorización del mismo	Director de Recursos Humanos y Organización y método, concejo municipal	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal
Publicación y puesta en vigencia.	Informe a las distintas áreas de la institución sobre la autorización y entrada en vigencia del manual, para que las disposiciones en las descritas sean acatadas y las actividades en las detalladas se realicen de la manera establecida.	Recursos Humanos	Publicación del Manual y circular a todas a áreas.
Archivo	Resguardar el original en el archivo de documentos vigentes de la Dirección de Recursos Humanos	Dir. Recursos Humanos	Archivos de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

## 9.8. Método de inducción para la implementación.

### Objetivo.

Capacitar al personal de recursos humanos de la Alcaldía de Managua y para la eficaz aplicación del manual de reclutamiento y selección de personal.

### Personal a instruir:

- Director de Recursos Humanos
- Jefes de Departamentos
- Jefe de Sección
- Técnico laboral de Recursos Humanos

Contenido de la capacitación: formación básica para la correcta ejecución de los procesos de: Requisición, Reclutamiento y selección de personal.

## 9.9. Descriptor de Puestos.

Se presenta esta ficha ya conteniendo los ajustes necesarios a las fichas actuales

Figura# 2 Ficha de Identificación del Puesto

## ALCALDIA DE MANAGUA

Unidad Administrativa	: Dirección Específica de Recursos Humanos	Edición	: 8va.
Documento	: Reclutamiento y Selección	Fecha	: Julio 2019

**NOMBRE DEL CARGO:** CONSERJE

**CATEGORIA OCUPACIONAL:** No. 2 (Servicios)

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Departamento de Comunicaciones

**DEPENDE DE:** Jefe de Departamento

**SUPERVISA A:** Ninguno

**OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:**

- Garantizar el orden y limpieza de las áreas asignadas, así como, brindar atención a Funcionarios, empleados y visitantes.

**FUNCIONES DEL CARGO:**

- Mantiene limpia y ordenada el área asignada: Mobiliarios, piso, ventanas, servicios Higiénicos y ornamentaciones.
- Lava utensilios de cocina, refrigerador, etc. que posea el área.
- Prepara y sirve café u otra bebida al personal y/o visitantes de las oficinas asignadas.
- Retira la papelería y útiles de oficina de la Bodega correspondiente.
- Retira diariamente los periódicos en la unidad administrativa correspondiente.
- Entrega la correspondencia y documentos internos que se le orienta distribuir.
- Realiza cualquier otra actividad relacionada con el cargo, previa orientación de su Jefe inmediato.

**REQUISITOS DEL CARGO:**

**PREPARACIÓN ACADÉMICA Y OTROS CONOCIMIENTOS:**

- Primaria aprobada.

**HABILIDADES Y/O APTITUDES:**

- Honestidad, discreción, orden, buenas relaciones interpersonales y cortesía.

**EXPERIENCIA LABORAL:**

- No indispensable.

### Principal Contribución del Puesto

¿Cuál es la razón de ser del puesto en la Institución?

- Garantizar el orden y limpieza de las áreas asignadas, así como, brindar atención a Funcionarios, empleados y visitantes.

## Responsabilidades del Puesto

Principales responsabilidades y objetivos del puesto en orden de importancia ¿Qué hace, ¿cómo lo hace y para qué lo hace?

- Mantiene limpia y ordenada el área asignada: Mobiliarios, piso, ventanas, servicios Higiénicos y ornamentaciones.
- Lava utensilios de cocina, refrigerador, etc. que posea el área.
- Prepara y sirve café u otra bebida al personal y/o visitantes de las oficinas asignadas.
- Retira la papelería y útiles de oficina de la Bodega correspondiente.
- Retira diariamente los periódicos en la unidad administrativa correspondiente.
- Entrega la correspondencia y documentos internos que se le orienta distribuir.
- Realiza cualquier otra actividad relacionada con el cargo, previa orientación de su Jefe inmediato.

## Toma de Decisiones del Puesto

¿Cuáles son las decisiones más importantes o relevantes que pueda tomar el puesto?

Prioridad de tareas a realizar

## Relaciones Internas

Mencione las relaciones más importantes que tiene el puesto:

Área y / o puesto	¿Para qué?
Asistente Administrativo	Documentos a entregar
Director General	Limpieza de Oficina

## Relaciones Externas

Mencione las relaciones más importantes que tiene el puesto:

Área y / o puesto	¿Para qué?
Personal de otras institución	Documentos a entregar, atención, servir
Proveedores	Documentos a entregar, atención, servir

## Perfil del puesto

Edad: 18 a 25 años	Género: Indiferente	Estado Civil: Indiferente
Disponibilidad de viajar: NO	% de Tiempo en: Oficina: 90%	% de tiempo en campo: 10%
Escolaridad mínima:	Primaria Aprobada	
Otros conocimientos:	No indispensable.	
Especialidad o Disciplina:	Atención al público	
Competencias Básicas y Genérica del Puesto:	Competencia Transversales, Fundamental y Técnica	Trabajo en Equipo
HABILIDADES:	Relaciones interpersonales	
Actitudes:	Amabilidad, Disponibilidad, Practicidad, responsabilizada	Valores en: Honestidad, Respeto, lealtad, puntualidad, gratitud
Dominio de Idiomas:	Español lengua natal	
Experiencia :	<ul style="list-style-type: none"> <li>No indispensable.</li> </ul>	
Elaboró:	Revisó y Autorizó	Fecha de Elaboración

Esta es una ficha actualizada que servirá como una herramienta que beneficiará a la Alcaldía de Managua en su proceso de Reclutamiento y Selección de personal. La ficha contiene datos como son:

- Competencias del puesto.
- Nivel de experiencia.
- Conocimientos requeridos, dominio de idiomas, nivel de computación.
- Ubicación del puesto en la estructura organizacional.
- Firma de quien lo elaboró, revisó y autorizó.
- Cada función indica la razón de ser del puesto (Qué, cómo, y el para qué lo hace).
- Señala los requisitos de edad, genero requerido.

## **X. Conclusiones.**

Concluida esta investigación en la que se recolectó, analizó e interpretó información relacionada con los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía de Managua se ha concluido que:

La institución no cuenta con un documento escrito del proceso de reclutamiento y selección de personal, realiza una mezcla en los tipos de reclutamiento interno y externo. Sin embargo, carecen de políticas que regulen éste proceso.

No cuentan con un responsable de Reclutamiento y selección que gestione el proceso de reclutamiento y selección de personal, sino que éste recaee en las Direcciones Generales. No realizan evaluaciones para darle seguimiento al desarrollo del personal. La ausencia de competencias de cada puesto deja un vacío para cumplir con los objetivos planteados por la institución

La carencia de un análisis de puesto y la identificación clara de un perfil profesional provoca que la selección del personal no sea la adecuada y el así no se contrate personal idóneo para el puesto vacante.

La propuesta del manual de reclutamiento y selección de personal presentado como resultado del estudio, sea considerado un instrumento efectivo y eficaz para los propósitos requeridos por la institución. Se contemplan además de políticas, las tendencias actuales de competitividad exigidas en el mercado laboral.

## **XI. Recomendación.**

Informar a la Dirección Especifica de Recursos Humanos, los resultados obtenidos en esta investigación, para que, al conocer de manera objetiva, la realidad evaluada y puedan asumir las acciones que consideran más convenientes al respecto.

Implementar el Manual de Reclutamiento y Selección de personal en la Alcaldía de Managua.

Actualizar las fichas ocupacionales que conlleve a la descripción idónea de los cargos, adicionar las funciones que han surgido en el ejercicio de su trabajo y eliminar aquellas que no le corresponden al cargo e implementar éste proceso para todas las áreas de la institución.

Evaluar periódicamente el cumplimiento del Manual de Reclutamiento y Selección de personal con el propósito de garantizar el desarrollo adecuado de todos los procesos en el reclutamiento y selección de personal necesarios en la Alcaldía de Managua.

## **XII. Bibliografía.**

Chadwick, C. y. (1991). Evaluación formativa para el docente. En C. y. Chadwick, Evaluación formativa para el docente. Barcelona.

Chiavenato. (1999). Administración de los Recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, quinta edición. (pág. 75). Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (pág. 671). Bogotá: Nómos S.A.

Chiavenato, I. (2000). Administración de personal. En I. Chiavenato, Administración de personal (pág. 1). México: Mc Grill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. México: Mc Grawhill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. En I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

Corrales, A. B. (2005). Administración de Recursos Humanos. En A. B. Corrales, Administración de Recursos Humanos. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Guajardo Cantú, G. (2008). Contabilidad Financiera, Quinta Edición. En G. Guajardo Cantú, Contabilidad Financiera, Quinta Edición. México: McGraw Hill.

Martens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (CONOCER).

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. En C. Meyer, & A. Schwager, Comprendiendo la experiencia del cliente. Impact Media comercial S.A.

Mondy, W. (2005). Administración de recursos humanos. En W. M. Noe., Administración de recursos humanos (pág. 527). México: Pearson Prentice-Hall.

Soto, M. (2005). Nociones Básicas del Derecho. En M. Soto, Nociones Básicas del Derecho. San José: Universidad Estatal a Distancia.

Spencer, L. M. (1993). Competence at Work, models for superior performance. En S. Y. Spencer, Competence at Work, models for superior performance. USA: John Wiley&Sons.

Sternberg, R. (1999). Intelligence as Developing Expertise contemporary educational psychology. En R. Sternberg, Intelligence as Developing Expertise contemporary educational psychology. Australia.

Thompson. (2012). Administración Estratégica, teoría y casos. En Thompson, Administración Estratégica, teoría y casos. México: Mc Graw Hill.

Werther, W. B. (1991). Administración de personal y Recursos Humanos. En W. B. Werther, Administración de personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.

### **XIII. Anexos**