

# **Universidad Hispanoamericana**

## **Sede Heredia**

Administración de Negocios con énfasis en Recursos  
Humanos

**Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en  
Recursos Humanos**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN QUE SE APLICA EN EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE  
GUANACASTE PARA EL PRIMER CUATRIMESTRE DE  
2017.**

**Brenda Campos Gómez**

**Heredia, Costa Rica**

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Brenda Campos Gómez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 503930689 egresado de la carrera de Administración con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN QUE SE APLICA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE GUANACASTE PARA EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veintiséis días del mes de Mayo del año dos mil diecisiete.

  
Firma del estudiante  
Cédula 5393689

# CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 20 de marzo del 2017

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante **BRENDA CAMPOS GOMEZ**, cédula de identidad número 5-0393-0689 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN QUE SE APLICA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE GUANACASTE PARA EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 2017”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	16
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

## CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR (a)

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE HEREDIA

### CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante Brenda Campos Gómez céd # 5-0393-0689, titulada "EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN QUE SE APLICA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE GUANACASTE PARA EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 2017", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicada durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 18 de Abril del 2017.

Atentamente,

  
Maritza Castellón Alvarado  
Lectora Metodológica  
Cédula identidad N. 1-0862-0937

## CARTA APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

### CONSTANCIA DEL FILÓLOGO

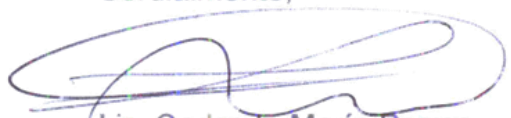
Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Facultad de Ciencias Económicas

Por este medio hago constar que la tesis “Evaluación del proceso de reclutamiento y selección que se aplica en el área administrativa de la municipalidad de Nandayure Guanacaste para el primer cuatrimestre de 2017” presentada por la sustentante Brenda Campos Gómez con Cédula 5 0393 0689 cumple a cabalidad con los siguientes requisitos:

- Buen nivel de lenguaje expresado a partir de una redacción coherente y sintética.
- Alto nivel de criticidad
- Rigor científico
- Factibilidad real del estudio ante una necesidad concreta demostrada con argumentos sólidos.

Dado en San José, el 30 de abril del 2017, a solicitud de la interesada.

Cordialmente,



Lic. Carlos L. Marín Porrás  
Carnet 2262  
Universidad Católica de Chile

## **AGRADECIMIENTOS**

*Primero le agradezco a Dios, por ayudarme en esta etapa tan importante en mi vida.*

*Gracias a mis padres y hermano por todo el apoyo que siempre me demuestran.*

*Gracias a mi prima, casi hermana Evelin Campos por su gran apoyo, porque siempre estuvo conmigo en cada momento difícil.*

*Agradezco a la profesora Susana Araya por compartir conmigo todo su conocimiento y experiencia.*

## DEDICATORIA

*Le dedico este proyecto de graduación, primeramente a Dios porque nunca me ha abandonado, me ha dado las fuerzas que he necesitado para lograr esta meta.*

*A mis padres Edgar Campos y Maricela Gómez por su apoyo incondicional, por confiar en mí siempre y por el soporte que me brindaron durante todo mi proceso universitario.*

*A mi hermano Eduard Campos por todo el cariño y apoyo que siempre me ha demostrado porque Cuando necesito ayuda siempre está para mí.*

*A mi tío “Caco” que estuvo conmigo durante casi todo el proceso y que ahora está cuidándome y apoyándome desde el cielo.*

## TABLA DE CONTENIDOS

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	II
CARTA DE APROBACIÓN LECTORA.....	III
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO .....	IV
DECLARACIÓN JURADA .....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTOS.....	VII
TABLA DE CONTENIDOS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	3
1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	4
1.2 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	6
1.5.1 ALCANCES .....	6
1.5.2 LIMITACIONES .....	6
1.5.3 APOORTE DEL INVESTIGADOR.....	7
1.5.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	7
1.5.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	8
1.6 OBJETO DE ESTUDIO.....	8
1.7 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL.....	9
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	10
2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL CANTÓN .....	10
2.1.2 CONTEXTO INSTITUCIONAL .....	13
2.1.2.1 MISIÓN .....	13
2.1.2. 3 VISIÓN.....	14
2.1.2. 4 VALORES.....	14
2.1.2.5 ORGANIGRAMA .....	15

<b>2.2 MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1 ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1.1 ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1.1.1 LA ESCUELA DEL PROCESO EN ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3.1 DEFINICIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3.2 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.3.4.1 OBJETIVOS SOCIALES.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.3.4.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3.4.3 OBJETIVOS FUNCIONALES.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3.4.4 OBJETIVOS PERSONALES.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3.5 COMPONENTES Y FUNCIONES DE LA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.4 EL RECLUTAMIENTO.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.4.1 DEFINICIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.4.2 TIPOS DE RECLUTAMIENTO .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.4.2.1 RECLUTAMIENTO EXTERNO.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.4.2.2 RECLUTAMIENTO INTERNO.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.4.2.3 EL RECLUTAMIENTO MIXTO .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.4.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.4.3.1 INTERNAS.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.4.3.2 EXTERNAS.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.4.4 PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.5 LA SELECCIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.5.1 DEFINICIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.5.2 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.6 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS MUNICIPALES .....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.6.1 CONCURSO INTERNO.....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.6.1.1 DEFINICIÓN.....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.6.1.2 VENTAJAS DE UN CONCURSO INTERNO .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.6.1.3 FUNDAMENTO LEGAL .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.6.1.4 PASOS DEL CONCURSO INTERNO MUNICIPAL .....</b>	<b>51</b>
<b>2.2.6.2. CONCURSO EXTERNO .....</b>	<b>52</b>

2.2.6.2.1 DEFINICIÓN.....	52
2.2.6.2.2 VENTAJAS DE UN CONCURSO EXTERNO .....	52
2.2.6.2.3 FUNDAMENTO LEGAL .....	52
2.2.6.2.4 NORMAS .....	52
2.2.6.2.5 PASOS PARA REALIZAR UN CONCURSO EXTERNO .....	53
2.2.7 EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	54
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	57
3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS .....	58
3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE .....	58
3.1.1.2 ENFOQUE CUALITATIVO .....	58
3.1.1.4 ENCUADRE PARADIGMÁTICO .....	59
3.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	59
3.1.2.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	60
3.1.2.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	60
3.2.1 SUJETOS-POBLACIÓN -FUENTES DE INFORMACIÓN .....	60
3.2.1.1 SUJETOS .....	60
3.2.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	61
3.2.1.2.1 FUENTES PRIMARIAS .....	61
3.2.1.2.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	62
3.2.1.3 POBLACIÓN.....	62
3.2.1.3.1 MUESTRA .....	63
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....	63
3.3.1 CUESTIONARIO.....	64
3.4 CUADRO DE VARIABLES .....	65
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	67
CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	68
GRÁFICOS.....	68
TIPOS DE GRÁFICOS.....	68
GRÁFICO CIRCULAR .....	68
ANÁLISIS DE DATOS .....	68
5.1 CONCLUSIONES .....	92
5.2 RECOMENDACIONES .....	96
CAPÍTULO V PROPUESTA .....	99
6.1 PRESENTACIÓN.....	100
6.2 JUSTIFICACIÓN.....	102

<b>6.3 ALCANCE .....</b>	<b>102</b>
<b>6.4 FINES .....</b>	<b>103</b>
<b>6.5 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>103</b>
<b>6.5.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>103</b>
<b>6.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>103</b>
<b>6.6 META .....</b>	<b>104</b>
<b>6.7 PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE, GUANACASTE .....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>112</b>
<b>LIBROS .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO NO. 1 .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO NO. 2 .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO NO. 3 .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO NO. 4 .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO NO. 5 .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO NO. 6 .....</b>	<b>131</b>
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>134</b>
<b>APÉNDICE NO. 1 .....</b>	<b>135</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No. 1 Mapa de Cantón de Nandayure.....</b>	<b>13</b>
<b>Figura No.2 Valores de la municipalidad de Nandayure.....</b>	<b>14</b>
<b>Figura No. 3 Organigrama de la Municipalidad de Nandayure.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura No. 4 Pasos del proceso de reclutamiento.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura No. 5 Pasos del proceso de selección.....</b>	<b>48</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fecha de aplicación del instrumento.....	69
Tabla 2. Nivel académico.....	70
Tabla 3. Puesto.....	71
Tabla 4. Tiempo de laborar para la municipalidad.....	72
Tabla 5. Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de reclutamiento para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.....	73
Tabla 6. Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de selección para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.....	74
Tabla 7. ¿Quién (es) son los encargados de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué otras funciones realiza esta persona o las personas?.....	75
Tabla 8. ¿El departamento de Recursos Humanos, cuenta con un manual de puestos?.....	76
Tabla 9. ¿Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos?.....	77
Tabla 10. ¿Cuáles considera usted que son las desventajas que presenta el proceso de reclutamiento y selección actual en la Municipalidad de Nandayure?.....	78
Tabla 11. ¿Cuándo existe una plaza vacante, de qué forma se realiza la búsqueda?.....	79
Tabla 12. ¿Cuál de ellas considera más conveniente y por qué?.....	80
Tabla 13. ¿Cuándo se genera una plaza vacante en la municipalidad, el departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, divulga mediante un concurso interno, para que los candidatos que tienen los requisitos, se postulen para el puesto vacante?... ..	81
Tabla 14. De acuerdo a su experiencia y conocimiento de la municipalidad ¿Qué debería modificarse o agregarse en el actual proceso de reclutamiento	

y selección para satisfacer las necesidades de las áreas y de la organización como un todo?.....	82
Tabla 15. ¿Cuánto tiempo ha tardado el Departamento de Recursos Humanos para ofrecer candidatos elegibles al área que lo requiere?.....	83
Tabla 16. ¿Conoce usted qué tipo de pruebas se realizan durante el proceso de contratación?.....	84
Tabla 17. ¿Realiza el departamento de Recursos Humanos entrevistas de personal previas a la contratación?.....	85
Tabla 18. ¿De qué forma le realizaron a usted la entrevista?.....	86
Tabla 19. ¿Quién toma la decisión final de a quién contratar?.....	87
Tabla 20. ¿Considera que las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal son adecuadas? ¿Y por qué?.....	88
Tabla 21. ¿Cuál considera que sería en orden de prioridad la fuente de reclutamiento y selección que utiliza la municipalidad?.....	89
Tabla 22. ¿Cuáles son las causas más comunes por las que rota el personal en la municipalidad?.....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Fecha de aplicación del instrumento.....	69
Gráfico 2. Nivel académico.....	70
Gráfico 3. Puesto.....	71
Gráfico 4. Tiempo de laborar para la municipalidad.....	72
Gráfico 5. Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de reclutamiento para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.....	73
Gráfico 6. Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de selección para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.....	74
Gráfico 7. ¿Quién (es) son los encargados de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué otras funciones realiza esta persona o las personas?.....	75
Gráfico 8. ¿El departamento de Recursos Humanos, cuenta con un manual de puestos?.....	76
Gráfico 9. ¿Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos?.....	77
Gráfico 10. ¿Cuáles considera usted que son las desventajas que presenta el proceso de reclutamiento y selección actual en la Municipalidad de Nandayure?.....	78
Gráfico11. ¿Cuándo existe una plaza vacante, de qué forma se realiza la búsqueda?.....	79
Gráfico 12. ¿Cuál de ellas considera más conveniente y por qué?.....	80
Gráfico13. ¿Cuándo se genera una plaza vacante en la municipalidad, el departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, divulga mediante un concurso interno, para que los candidatos que tienen los requisitos, se postulen para el puesto vacante?.....	81
Gráfico 14. De acuerdo a su experiencia y conocimiento de la municipalidad	

¿Qué debería modificarse o agregarse en el actual proceso de reclutamiento y selección para satisfacer las necesidades de las áreas y de la organización como un todo?.....	82
Gráfico 15. ¿Cuánto tiempo ha tardado el Departamento de Recursos Humanos para ofrecer candidatos elegibles al área que lo requiere? .....	83
Gráfico 16. ¿Conoce usted qué tipo de pruebas se realizan durante el proceso de contratación?.....	84
Gráfico 17. ¿Realiza el departamento de Recursos Humanos entrevistas de personal previas a la contratación?.....	85
Gráfico 18. ¿De qué forma le realizaron a usted la entrevista?.....	86
Gráfico 19. ¿Quién toma la decisión final de a quién contratar?.....	87
Gráfico 20. ¿Considera que las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal son adecuadas? ¿Y por qué?.....	88
Gráfico 21. ¿Cuál considera que sería en orden de prioridad la fuente de reclutamiento y selección que utiliza la municipalidad?.....	89
Gráfico 22. ¿Cuáles son las causas más comunes por las que rota el personal en la municipalidad?.....	90

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye el informe del proyecto final de tesis como requisito para obtener el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos por la Universidad Hispanoamericana.

La investigación se realizó en la municipalidad de Nandayure, Guanacaste y consistió en realizar una evaluación del proceso de reclutamiento y selección que se aplica en el área administrativa de la municipalidad para el primer cuatrimestre de 2017. Con el propósito de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales existentes en ese campo, se desarrollará una investigación que contiene los siguientes apartados:

En el Capítulo I contiene el planteamiento del problema, los antecedentes, problematización del problema, delimitación del problema, justificación del tema y los objetivos.

En el Capítulo II se encuentran dos apartados que son: el contexto histórico y el contexto teórico. El primero incluye los antecedentes de la municipalidad de Nandayure, así como la misión, la visión y los valores, estos para efectos de esta sección. Para el contexto teórico se incluye la definición de reclutamiento y selección y otros términos.

En el Capítulo III se encuentra la metodología utilizada para la realización de este trabajo. Se describen las técnicas que se emplearon para recopilar información tales como cuestionarios a colaboradores y la entrevista a la encargada de Recursos Humanos.

En el capítulo IV se muestran los resultados de la investigación: Se muestran de forma gráfica los datos recopilados por medio de los instrumentos para facilitar su análisis e interpretación.

En el capítulo V Con la información obtenida por el proceso de análisis e interpretación se desarrollan las conclusiones y las recomendaciones. Con estas se verifica el nivel de lo propuesto en los objetivos de la investigación.

En el capítulo VI, según el análisis y a raíz de las conclusiones y las recomendaciones, se elabora una propuesta para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la Municipalidad de Nandayure Guanacaste.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

## **1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El proceso de reclutamiento y selección es un tema fundamental en cualquier organización ya que este mundo cada día se vuelve más competitivo y más demandante porque las empresas tanto públicas como privadas, buscan ser más productivas. Para esto se necesita de tecnología, de calidad, de eficiencia y lo más importante es tener al personal adecuado. Por tal razón la planeación de Recursos Humanos, específicamente el proceso de reclutamiento y selección, ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones.

Cuando en una organización el personal es eficiente y adecuado para el puesto que ocupa, el colaborador se compromete con la institución para alcanzar los objetivos propuestos. Las organizaciones requieren en cada puesto el personal idóneo, por lo que se hace necesario contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal que sea eficaz y eficiente para atraer el talento humano con mayores capacidades y experiencia.

Esta investigación pretende analizar el proceso de reclutamiento y selección aplicado en el área administrativa de la municipalidad de Nandayure Guanacaste, con el objetivo de corregir o mejorar los procedimientos aplicados, esto para que la institución pueda obtener el personal idóneo para la organización.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Para las organizaciones hoy en día es muy importante el proceso de reclutamiento y selección de personal, y el departamento de Recursos Humanos es el encargado del manejo de este proceso, teniendo en cuenta que el factor humano es indispensable en las actividades diarias de un cargo para el buen funcionamiento de la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo con el fin de contratar al candidato más capacitado, es decir el que cumpla con las expectativas y condiciones del perfil de la oferta laboral.

El proceso de reclutamiento y selección beneficia a muchas personas, que cuentan con estudio académico, poseen experiencia y habilidades en las áreas para las cuales existen vacantes o plazas disponibles. Estos procesos hacen que el colaborador que ocupe dicho puesto cumpla con una serie de requisitos y criterios que lo hacen apto para esa labor. Se genera un impacto positivo en la población de modo que se beneficia tanto la clase trabajadora como los usuarios de un servicio.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir de las consideraciones expuestas, se puede explicitar el problema de esta investigación con la siguiente pregunta:

¿Cómo afecta el proceso de reclutamiento y selección la contratación de colaboradores en la Municipalidad de Nandayure, Guanacaste?

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Evaluar el proceso de reclutamiento y selección que se aplica en el área administrativa de la Municipalidad de Nandayure Guanacaste para el primer cuatrimestre del 2017.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Determinar si los colaboradores conocen el proceso de reclutamiento y selección que aplica la Municipalidad de Nandayure.

✓ Determinar el tipo de reclutamiento que se aplica (interno, externo, mixto) en el área administrativa de la Municipalidad de Nandayure Guanacaste.

✓ Identificar los medios de comunicación utilizados por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal, tales como avisos en prensa escrita, medios radiales, bolsa de empleo, recomendaciones de colaboradores, volantes, anuncios en la caseta de seguridad.

✓ Elaborar una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de la Municipalidad de Nandayure.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.5.1 Alcances**

- Presentar resultados del proceso de reclutamiento y selección actual que se aplica en la Municipalidad de Nandayure.
- Se propondrá un plan para mejorar el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la Municipalidad de Nandayure.

### **1.5.2 Limitaciones**

- Al momento de realizarse la investigación se requiere de información sociocultural de la localidad y esta no se consigue por medio de internet o página de la municipalidad de Nandayure.
- Para adquirir la reseña histórica se tuvo que ir hasta la Municipalidad de Nandayure donde solo existe un libro en físico antiguo, que es el único en la que cuenta con la historia del cantón.

- Al ser un ente público para solicitar la disposición de tiempo a funcionarios para aplicación de los instrumentos es muy limitado.
- El requerimiento de información y documentación útil para enriquecer el proceso y dar un sustento más confiable se ve entorpecido por la falta de disposición y colaboración de parte de la entidad pública.

### **1.5.3 Aporte del investigador**

Esta investigación busca analizar el proceso de reclutamiento y selección que se aplica en la Municipalidad de Nandayure para el área administrativa, tomando en cuenta factores como tipos de reclutamiento aplicados, fuentes utilizadas para éste proceso.

Siendo el proceso de reclutamiento y selección continuos para alcanzar el objetivo, que sería, obtener el talento humano más adecuado para el puesto respectivo. Teniendo en la organización un departamento específico encargado de la contratación asignándole todo el proceso y dándole el nombre de Recursos Humanos, este no solo lleva el manejo de este proceso sino que vela por los colaboradores.

Las personas que pasan por un proceso complejo de reclutamiento y selección se dan cuenta de la importancia que tiene, las organizaciones deben tener claro el perfil del colaborador para el puesto, aunque muchas realizan el proceso sin un perfil definido entonces al final es llenada la vacante a criterio del encargado de Recursos Humanos y no por criterios previamente establecidos.

### **1.5.4 Delimitación espacial**

La investigación se realizará en Municipalidad de Nandayure, en el área administrativa de la institución.

### **1.5.5 Delimitación temporal**

El estudio se ejecutará durante el primer cuatrimestre de 2017.

### **1.6 OBJETO DE ESTUDIO**

Por medio de esta investigación se busca analizar el proceso de reclutamiento y selección de la Municipalidad de Nandayure Guanacaste, esto para identificar si se está realizando de la manera correcta, en el sentido legal, y así determinar si la institución tiene beneficios o se ve afectado a la hora de seleccionar el personal.

### **1.7 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo afecta el proceso de reclutamiento y selección la contratación de colaboradores en la Municipalidad de Nandayure, Guanacaste?

**CAPÍTULO II**  
**MARCO CONTEXTUAL**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Reseña histórica del cantón**

La información recopilada en el libro de Vindas (1987, p. 1) Nandayure, en su 50 Aniversario de fundación del cantón, dice que en la Época Precolombina, el territorio que en la actualidad corresponde al cantón Nandayure, formó parte de una de las provincias de los indígenas denominados chortegas, ubicada en la Península de Nicoya, cuyos dominios llegaban hasta el Lago Nicaragua, constituida por varios pueblos o señoríos.

El descubridor de la región fue don Gil González Dávila, cuando en 1522 visitó el poblado indígena de Gangen o Canjel. Lugar saqueado por los piratas en 1522 y repoblado en el año 1748, con indígenas procedentes de Talamanca.

La Ley N° 50 del 1 de agosto de 1910, durante la primera administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno (1910-1914), dispuso fundar una colonia agrícola, con cien familias costarricenses, en la parte sur de la provincia Guanacaste, en el lugar que debería escoger una Comisión creada para ese fin, al donar a cada colono, veinte hectáreas. Por acuerdo ejecutivo N° 367 del 7 del mismo mes, se nombró al presbítero don José Daniel Carmona Briceño, jefe de la Colonia

En setiembre de ese año, la Comisión integrada por el padre Carmona, el doctor Rafael Calderón Muñoz y los ingenieros, señores Eusebio Rodríguez y José María Bonilla, así como por siete agricultores, quienes rindieron un informe sobre el sitio escogido para establecer la nueva colonia.

Al respecto, los señores Rodríguez y Bonilla se pronunciaron por el sitio Hoja Ancha y los restantes miembros de la Comisión, por la llanura de Santa Rita en la cual existía un caserío; de tal forma que la Cartera de Policía, por acuerdo N° 455, estableció como asiento de la colonia, la propuesta de la mayoría de los miembros

de la comisión. En diciembre de 1910, llegaron a la región, noventa y tres familias procedentes de Atenas, San Ramón y Palmares, encabezadas por el presbítero Carmona.

La mayoría de los colonos abandonaron el lugar años más tarde. Después del año 1914 y durante algún tiempo, inmigraron hasta cincuenta familias por año, pero no se establecieron en el caserío, que permaneció estacionario, sino más adentro. Posterior al año 1936 aumentó el número de pobladores, gracias a una inmigración considerable de "Cartago", procedente de San Ramón y Palmares.

En el año 1950 se construyó la edificación del centro escolar, en la administración de don Atilio Ulate Blanco, el cual se denomina, en la actualidad, Escuela Presbítero José Daniel Carmona Briceño. El Colegio Técnico Profesional Agropecuario Nandayure, inició sus actividades docentes, en marzo en el año 1972, en la segunda administración de don José Figueres Ferrer.

La Ley N° 20 del 18 de octubre del año 1915, sobre división territorial, para efectos administrativos, el barrio Colonia Carmona conformó parte del distrito segundo, del cantón Nicoya.

Al redactar el proyecto de creación del cantón, en el año 1961, se pensó en llamarlo presbítero José Daniel Carmona Briceño, como homenaje al fundador de la colonia agrícola, en el año 1910; pero algunos sugirieron, en darle la denominación con sabor más regional, autóctono y de leyenda por lo que se propuso el nombre de Nandayure y a su cabecera el de Carmona.

Se promulgó la Ley N° 2826 del 9 de octubre de 1961, durante el Gobierno, de don Mario Echandi Jiménez, quien dispuso erigir en cantón el Barrio Colonia Carmona, distrito segundo del cantón Nicoya, con el nombre de Nandayure. Así mismo, estableció, en su artículo cuarto, que la creación cantonal quedaba sujeta a

la aprobación mayoritaria de los electores, comprendidos en la jurisdicción de los límites fijados en esa ley.

Se efectuó un plebiscito, conjuntamente con la elección nacional y municipal, del 4 de febrero de 1962, el resultado de la consulta Popular, efectuada por el Tribunal Supremo de Elecciones, de las votaciones de los electores que fueron consultados sobre la creación del cantón Nandayure, noveno de la provincia Guanacaste, fue favorable por mil cuatrocientos dos votos afirmativos y por cuatrocientos treinta y siete en contra, mediante resolución N°91, del 27 de marzo de 1962.

El 8 de abril de 1962, se llevó a cabo, la primera sesión del Concejo de Nandayure, integrado por los regidores propietarios, señores José Gómez Hernández, Presidente; Aníbal Mayorga Román, Vicepresidente; y Tobías Rojas Rojas.

La Secretaria Municipal fue la señorita María Hernández Barrantes y el Jefe Político, fue don Manuel Montero. El Decreto Ejecutivo N° 15, del 25 de febrero de 1965, sobre división territorial administrativa, promulgada en la administración de don Francisco OrlichBolmarcich, a Colonia Carmona se le otorgó el título de Villa.

Posteriormente, en Ley N° 4574, del 4 de mayo de 1970, se promulgó el Código Municipal, que en su artículo tercero le confirió a la Villa, la categoría de Ciudad, por ser cabecera de cantón. El alumbrado público eléctrico, se inauguró en diciembre de 1972, en la segunda administración de don José Figueres Ferrer.

El origen del nombre, es en recuerdo de una princesa indígena del grupo de los chorotegas, que vivió en la región en la época Precolombina. Durante la Colonia se conoció un astillero nicoyano, como Nandayure o Nandayori, establecido en el año 1599, en el río del mismo nombre, conocido por estero San Pablo, concurrente del estero Morote.

## 2.1.2 Contexto institucional

Los límites del cantón de Nandayure son: Al Norte con el cantón de Nicoya, al Sur: con el Océano pacifico, al Este con Puntarenas y al Oeste con el cantón de Hojancha.

**Figura No. 1**

**Mapa de Cantón de Nandayure**



**Fuente:** [http://www.nandayure.go.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137:datos-socioeconomicos-y-ambientales&catid=12:datos-generales&Itemid=254](http://www.nandayure.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=137:datos-socioeconomicos-y-ambientales&catid=12:datos-generales&Itemid=254)

### 2.1.2.1 Misión

La Municipalidad del cantón de Nandayure es una institución comprometida con los ciudadanos y ciudadanas, en cuanto a educación, seguridad social y económica, que planifica una buena ejecución de proyectos, mediante la adecuada gestión y administración de recursos, orientado a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, tomando en cuenta los intereses de las comunidades.

### 2.1.2.3 Visión

La Municipalidad del cantón de Nandayure es una organización líder en el desarrollo local, eficiente y dinámica, que ofrece servicios de calidad con profesionalismo y avanzada tecnología, excelente capacidad técnica, con infraestructura adecuada y accesible, que impulsa el desarrollo sostenible, en igualdad de oportunidades.

### 2.1.2.4 Valores

Figura No.2 Valores de la municipalidad de Nandayure

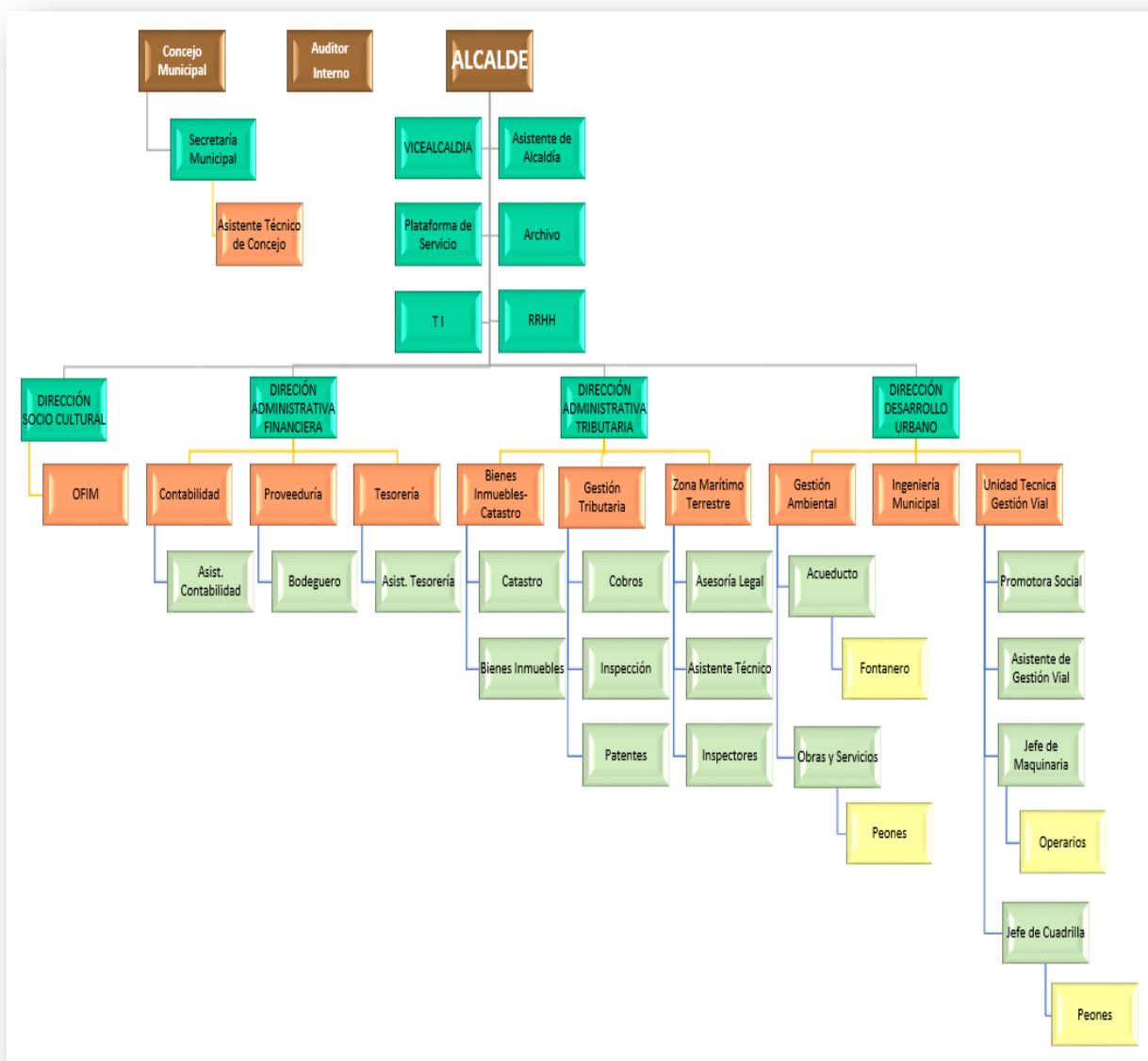


Fuente: Municipalidad de Nandayure, Plan de Desarrollo Humano Cantonal

### 2.1.2.5 Organigrama

La municipalidad de Nandayure presenta el siguiente organigrama institucional:

**Figura No. 3 Organigrama de la Municipalidad de Nandayure**



**Fuente:** Municipalidad de Nandayure, Plan de Desarrollo Humano Cantonal

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Administración**

#### **2.2.1.1 Administración y Proceso Administrativo**

No existe contradicción en estas anteriores definiciones, pues es claro que en el caso de la definición de la Academia Española, el énfasis está en el ejercicio de autoridad que se hace en el acto administrativo para lograr fines, mientras que según la definición de Fichter, el énfasis está en la naturaleza social de los fines y en la participación humana.

##### **2.2.1.1.1 La escuela del proceso en administración**

Desde el nacimiento de la administración científica con Fayol, según la mayoría de los autores [2011, p.37] Koontz y O'Doonel, [2011, p.13]) como actividad, la administración se trata de un proceso, que es un "Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial". (Diccionario de la Real Academia Española, (p. 1247).

El término proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas; también se utiliza para referirse a la transformación de materiales en productos, o datos en información con un objetivo concreto. Por tanto, de acuerdo con los fines de esta investigación, se utiliza el término "proceso" en la administración, para hacer referencia a la transformación de ideas en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas, para asegurarse del cumplimiento de lo previsto.

En relación a las fases, componentes o elementos que constituyen el proceso administrativo, según (Chiavenato, 2012) los elementos del proceso de la administración son planear, organizar, dirigir y controlar.

Para diferentes autores, el método del proceso administrativo proporciona el marco de referencia para el estudio de la administración y justifican esto se con una serie de argumentos. Primero, que la escuela del proceso administrativo ofrece un marco conceptual amplio y fácil de comprender de la administración. Se incluye todo el ámbito administrativo, ayudando así a dar un concepto total de la administración.

Este enfoque ha apoyado la idea de que la administración es una disciplina separada y distinta que puede identificarse, considerarse y practicarse. Ha resaltado y dado un significado específico a la acostumbrada expresión “el punto de vista administrativo”.

Se proporcionan unos fundamentos excelentes para el estudio de la administración. Es inclusiva y se aplica a todo tipo de empresas y a todo nivel dentro de una empresa dada. Proporciona una guía útil para la educación, desarrollo, y progreso de los gerentes.

La escuela del proceso promueve la comprensión de lo que realmente es la administración. Mediante su uso se han reducido al mínimo los conceptos engañosos, incorrectos e incompletos. El estudiante puede trabajar desde lo general hasta lo específico y de lo conocido a lo desconocido; prácticas en que los educadores están de acuerdo que han resultado más efectivas.

Es completamente factible la utilización de las aportaciones de otras escuelas. En la búsqueda de la mejor administración posible, parece que deberíamos utilizar el mejor enfoque para el problema a mano. Por ejemplo, si la toma de una decisión requiere de factores físicos cuantitativos, probablemente el más útil sea el enfoque matemático. Si el asunto se refiere a motivación, podían parecer apropiadas las

contribuciones de la escuela del comportamiento humano. En las páginas siguientes se hablara más sobre esto.

La escuela del proceso administrativo subraya tanto la determinación como el logro del objetivo. Algunas escuelas son sumamente efectivas en el aspecto de determinación de los objetivos. En contraste, otras escuelas son fuertes en esta fase de la administración, pero son débiles y en ocasiones carentes del trabajo de determinación de los objetivos.

La escuela del proceso administrativo es útil para quienes practican la administración. Ayuda al gerente a emplear sus conocimientos, ayuda a determinar un curso de acción cuando es necesario. El enfoque es directo, práctico y demostrado por amplias experiencias. Se apoya a la administración como algo vibrante, viviente y útil. No es ni un ejercicio mental para bien del ejercicio, ni está oculto en un armario académico, enterrada debajo de suposiciones aburridas, complicadas y teóricas.

La escuela del proceso administrativo da genuina ayuda para determinar y dotar a un curso de acción necesario. Su forma de pensamiento administrativa capacita al gerente para localizar y entender el problema. ¿Es principalmente de planeación, organización, ejecución y control? ¿O de una combinación de varias o todas las anteriores? ¿Qué componente específico de una función fundamental es el que falla? La respuesta a estos problemas hace posible que los esfuerzos administrativos puedan concentrarse en áreas críticas, resaltando así el aspecto expreso de la administración.

La escuela del proceso administrativo da flexibilidad. Hay lugar para innovaciones, para mejoras y para el progreso. La escuela tiene la cualidad de consistencia y rigorismo tan esencial para un programa de pensamiento administrativo digno de confianza. Sin embargo no es rígido, sea al exigir que las fuerzas variables sean comprimidas o medidas por medios específicos y en

ocasiones inconvenientes, o al insistir que deba seguirse una secuencia de pasos normada. La escuela del proceso es aplicable a una pluralidad de situaciones. Proporciona a quien la emplea las desviaciones necesarias para adaptarla a un determinado conjunto de circunstancias.

El arte de la administración está reconocido por la escuela del proceso administrativo. Se estimula la forma de aplicar mejor el conocimiento administrativo en una situación práctica, en el lugar y en el momento adecuado.

Los principios derivados de la destilación de las verdades fundamentales o de las generalizaciones administrativas son fomentados y proporcionados por la escuela del proceso administrativo. Estos principios sirven como guías y proporcionan las marcas de referencia necesarias para una útil investigación administrativa, proporcionan un significado incrementado a la administración y la ayudan a la aplicación de esta.

La adquisición de una filosofía administrativa útil y a propósito, es fomentada y expeditada. La misma naturaleza de la escuela del proceso administrativo coloca una filosofía respecto a la administración en un lugar prominente. La escuela del proceso no es mecanicista; no procede en forma automática. En cada una de las fases de su aplicación requiere apoyarse en los valores, convicciones, comprensión de los objetivos, recursos del gerente y ambientes en que trabaja.

Según Marín (2012p.11) en Curso Básico de Administración, San José Costa Rica, EDAXIOS) la administración más que tratar de explicarla como la suma de fases de un proceso, según lo que él considera un enfoque tradicional, debe ser comprendida desde tres perspectivas complementarias claramente explícitas, es decir como disciplina, como fenómeno, y como función social. Al respecto señala que:

Como fenómeno social, la administración implica la perspectiva más amplia de las tres, pues comprende la interrelaciones y manifestaciones objetivas, y subjetivas de tipo socio-social, que se dan en el proceso de producción por el cual todo grupo social que actúa con un sentido mínimo de organización, es decir, de relaciones que siguen algunos patrones compartidos de comportamiento, logra determinados resultados propios del grupo.

Esta noción de administración como fenómeno social abarca la totalidad de relaciones sociales organizadas en todo ámbito en que tengan lugar, sea dentro de una organización, entre organizaciones o el estado actuando sobre toda la sociedad como colectividad organizada. Tales relaciones abarcan también los aspectos psicológicos y sociales así como las relaciones de producción de bienes y servicios o de relaciones interpersonales propiamente, que se desarrollan entre los miembros de la organización en sus manifestaciones internas y proyecciones externas hacia individuos u otras organizaciones.(p.11)

Para el autor antes citado, no puede alcanzarse una comprensión adecuada de la administración desde una sola concepción, (disciplina académica, fenómeno gerencial o como función social), sino que deben complementarse las tres perspectivas.

La complementariedad y combinación de estas tres perspectivas son especialmente necesarias cuando se trata de comprender los fenómenos administrativos dentro de las instituciones públicas, pues en el caso de las municipalidades, las dinámicas administrativas se encuentran afectadas por factores legales y políticos que no se ven en las empresas privadas. Incluso, la cultura e idiosincrasia de los habitantes de un cantón, van a tener influencia en la forma en la que se desarrollan las actividades y procesos administrativos de la municipalidad respectiva.

En el caso de la presente investigación sobre los procesos de reclutamiento y

selección del personal que realiza la municipalidad de Nandayure, Guanacaste, la profunda ruralidad del contexto y la relativa juventud de este cantón, serán entre otros factores, elementos que van a pesar en la forma en que desarrolla la administración el ente municipal.

### **2.2.1.2 Administración pública**

Como área de estudio, la Administración Pública es una división de la disciplina administrativa que se ocupa de la aplicación de la ciencia administrativa a la organización y funcionamiento de las instituciones públicas, sean estatales o no estatales. Las dos características principales de los procesos administrativos públicos son los relacionados con el control de legalidad y con la influencia del factor político.

Desde el punto de vista legal, una institución pública estatal es aquella que está subordinada por la vía jurídica, legal o constitucional, al gobierno y por tanto forma parte del estado. Una organización pública no estatal, puede ser una organización como una fundación, una universidad, un colegio profesional, que es pública en cuanto a su constitución legal y la proveniencia de sus recursos y membresía, pero que goza de gobierno independiente de cualquier ente estatal.

Las municipalidades, son instituciones públicas creadas por la vía constitucional y regidas por leyes específicas. Algunas de estas son el Código Municipal (Ley N° 7794, 1998) la Ley General de la Administración Pública, la Ley General Contratación Administrativa, la Ley General de Control Interno, el Código de Trabajo, y muchas más relacionadas con todas las materias en las que intervienen las municipalidades.

En lo laboral, están la Ley de Carrera Administrativa Municipal y los reglamentos genéricos emitidos por vía de decretos del Poder Ejecutivo. Entre estos están el Manual de puestos, el Manual Genérico de Reclutamiento y Selección y el

Manual genérico de evaluación del Desempeño. Específicamente, sobre el reclutamiento y selección de personal, el Código Municipal dispone que:

**“Artículo 126.** Las municipalidades mantendrán actualizado el respectivo Manual para el reclutamiento y selección, basado en el Manual general que fijará las pautas para garantizar los procedimientos, la uniformidad y los criterios de equidad que exige este Manual. El diseño y actualización del Manual General para el reclutamiento y selección será responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, mediante la instancia técnica que disponga para este efecto.” (Ley N° 7794, 1998)

El otro aspecto importante del control de legalidad en las municipalidades, es que por su naturaleza de ente público, y por manejar fondos estatales, las municipalidades están sometidas a la fiscalización de la Contraloría general de la Republica, ente auxiliar de la Asamblea Legislativa en materia de fiscalización y control de los recursos públicos.

En cuanto a lo político, la Municipalidad es todo el conjunto de habitantes de un cantón, quienes establecen un gobierno local representativo, constituido por regidores municipales, electos por votación popular directa y secreta cada cuatro años.

Este ente municipal, tiene un director o gerente administrativo, llamado Alcalde, nombrado también por votación popular, cada cuatro años. De esta forma, los intereses políticos de partidos y comunidades, así como de grupos de poder y de interés dentro y a veces fuera del cantón, tienen incidencias diversas en la forma en la que funcionan muchos o todos los aspectos de la municipalidad

Por todo lo anterior, la presente investigación sobre el proceso de selección y reclutamiento de personal en la Municipalidad de Nandayure, provincia de

Guanacaste, debe realizarse tomando como marco de referencia toda la legislación existente que rige la gestión de los Recursos Humanos en las municipalidades.

Lo anterior implica, que los parámetros de la evaluación de estos procesos, deben responder primeramente a estándares de tipo legal, y de forma complementaria, a criterios técnicos como eficiencia y eficacia, lo cual no ocurre con estudios similares en el campo de las empresas privadas.

## **2.2.3 Administración de Recursos Humanos**

### **2.2.3.1 Definición**

La administración de Recursos Humanos es una de las subdivisiones de la Administración como disciplina social. Como es una actividad especializada, que se orienta a los esfuerzos por lograr que la organización cuente con las personas adecuadas para realizar cada una de las tareas esenciales para que la organización alcance sus metas, se considera importante contar con una definición adecuada que permita comprender la importancia de esta actividad y las actividades de las cuales consiste.

Para Víctor M. Rodríguez: Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Para Joaquín Rodríguez Valencia define la administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Para Fernando Arias Galicia dice que la administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Según el autor Idalberto Chiavenato (2012) en “Gestión del Talento Humano”, la estrategia de una institución representa la manera como se comporta la empresa frente al ambiente que la rodea, en busca de aprovechar las oportunidades potenciales del ambiente y neutralizar las eventuales amenazas; representa el camino seleccionado por la dependencia para enfrentar las amenazas externas y aprovechar los recursos disponibles de la mejor manera.

Para Chiavenato, la estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de objetivos organizacionales, recibir la aprobación general y motivar e involucrar a todos los colaboradores de la organización; asimismo, debe difundirse y comunicarse ampliamente para servir como hilo conductor de la acción organizacional.

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia institucional es su articulación con la función de gestión del talento humano; es decir, cómo traducir los objetivos y las estrategias institucionales en objetivos y estrategias de Recursos Humanos, lo cual se logra mediante la planeación de tales recursos.

Esta es la razón por la cual la planeación de la gestión del recurso humano, debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización; en procura de que la función de Recursos Humanos contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorezca e incentive la consecución de los objetivos individuales de los empleados, a la vez que le permita a la respectiva institución definir oportunamente la cantidad y perfil de los Recursos Humanos necesarios, para lo cual debe tomar en consideración, entre otros aspectos: la demanda y la oferta de trabajo, perfil de los funcionarios requeridos, recurso humano

disponible en la institución, etc.

De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella actividad administrativa que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Por todo lo expuesto por los anteriores autores, se puede establecer que la administración o gestión de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y compensaciones y beneficios, capacitación, desarrollo y operaciones.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Incluso, funciones como reclutamiento y selección, pueden ser delegados por sub contratación externa (outsourcing) por muchas organizaciones.

### **2.2.3.2 Importancia de los Recursos Humanos**

Para Ramírez (2016) las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los Recursos Humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

### **2.3.3 Características de los Recursos Humanos**

Lo primero que se debe tomar en cuenta sobre este tema, es que los Recursos Humanos no pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del

patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior.

Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los Recursos Humanos.

El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional.

En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el

desarrollo. Desafortunadamente, los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total.

En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

#### **2.2.3.4 Objetivos de la administración de Recursos Humanos**

Según Ramírez (2016) el objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

##### **2.2.3.4.1 Objetivos sociales**

La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que

repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

#### **2.2.3.4.2 Objetivos corporativos**

El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

#### **2.2.3.4.3 Objetivos funcionales**

Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

#### **2.2.3.4.4 Objetivos personales**

La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización.

Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

### **2.2.3.5 Componentes y funciones de la gestión de Recursos Humanos**

La gestión de Recursos Humanos, también es denominada como gestión moderna de personas. Desde la perspectiva de la relación de la gestión de Recursos Humanos, con el resto del quehacer gerencial y administrativo de la organización, los componentes de la gestión de Recursos Humanos incluyen, según Chiavenato (2012, p.13).

- ✓ La admisión de personas (reclutamiento y selección)
- ✓ La aplicación de personas (diseño de cargos y evaluación del desempeño)
- ✓ La compensación de las personas (remuneraciones y beneficios)
- ✓ Desarrollo de personas (entrenamiento, programas de cambio, comunicación)
- ✓ Mantenimiento de personas (disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, relaciones con los sindicatos)
- ✓ Monitoreo de personas (bases de datos, sistemas de información gerencial).

Dentro de estos seis grandes componentes, el departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con numerosas y diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad.

El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de Recursos Humanos:

**Función: Empleo (Admisión de personas)**

Objetivo: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.

Subfunciones: Reclutamiento.

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Subfunción: Selección.

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

Nótese que el Departamento de Recursos Humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

Subfunción: Contratación

Objetivo: Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible, los intereses del trabajador y de la organización.

Política: Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador.

Subfunción: Inducción

Objetivo: Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Subfunción: Integración, Promoción y Transferencia.

Objetivo: Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades, además de buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de una colectividad.

Política: Siempre que exista una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Subfunción: Vencimiento de Contratos de Trabajo.

Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberán practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

Subfunción: Compensación Suplementaria.

Objetivo: Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Política: Estas sumas deben otorgarse sobre las bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

Subfunción: Control de Asistencias.

Objetivo: Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Política: Ajustarse en lo dispuesto a la Ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

### **FUNCIÓN: Relaciones Internas y desarrollo de personas**

Objetivo: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el

personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunciones: Comunicación

Objetivo: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política: La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

Subfuncion: Contratación Colectiva

Objetivo: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Política: La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

Subfunción: Disciplina

Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política: La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y el último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la Ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

#### Subfunción: Motivación del Personal

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Política: El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

#### Subfunción: Desarrollo del Personal

Objetivo: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Política: Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción. Determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

#### Subfunción: Capacitación

Objetivo: Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

Política: Impulsar los planes de capacitación, observando lo dispuesto en la Ley Orgánica de Trabajo.

#### Subfunción: Entrenamiento

Objetivo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para

lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización. Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

### **Función: Servicios al personal**

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política: En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista. Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a los trabajadores.

Subfunciones: Actividades Recreativas.

Objetivo: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

Política: La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal.

### **Función: Seguridad y mantenimiento de personas**

Objetivo: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política: Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad.

Subfunciones: Protección y Vigilancia.

Objetivo: Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Política: Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización contra equipos de incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

### **Función: Planeación de Recursos Humanos**

Objetivo: Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Política: Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los Recursos Humanos.

#### **2.2.4 El reclutamiento**

Según el diccionario en línea <http://deconceptos.com>, en general existe en las empresas un área dedicada a la administración de los Recursos Humanos o gestión de Recursos Humanos, integrada por personal idóneo, que comienzan su función con la selección del personal, previo planeamiento de lo requerido según las necesidades empresariales.

Se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión.

#### **2.2.4.1 Definición**

En general, el reclutamiento es decir es el proceso de encontrar los candidatos adecuados para que se conviertan en los empleados.

También se puede describir el reclutamiento de personal como el proceso que se realiza de dentro o fuera de una organización para dar a conocer una oferta de trabajo, de manera oportuna y rentable y obtener las respuestas de los interesados en realizar ese trabajo.

Para Chiavenato (2012, p.76), el reclutamiento es básicamente un acto de comunicación en dos vías. La empresa comunica al mercado laboral que tiene una o varias plazas disponibles y el mercado laboral responde con solicitudes por esos empleos. Para Wayne & Moe, (2013), "El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización" (p. 119)

De acuerdo con las anteriores definiciones, el reclutamiento es la actividad de buscar, detectar, atraer y lograr que las personas que reúnan las características apropiadas, soliciten los puestos que están disponibles en la empresa.

#### **2.2.4.2 Tipos de reclutamiento**

En materia de reclutamiento, las fuentes a las que recurre una organización para obtener a las personas adecuadas para cumplir las funciones de los puestos, pueden ser de tipo externo, interno o mixto, es decir, cuando se recurre a ambos tipos de fuentes. En las instituciones públicas, como en el caso de las

municipalidades, el reclutamiento interno es de forma obligatoria, la primera fuente que debe ser tomada en cuenta.

Para las organizaciones privadas, empresas y de otro tipo, no existe esta obligatoriedad, pero, la opinión de los especialistas en la materia es que el reclutamiento interno es, salvo en casos justificados, la mejor alternativa para las organizaciones.

#### **2.2.4.2.1 El reclutamiento externo**

Para Jiménez (2011) las fuentes de reclutamiento externas son "las que comúnmente utilizan las empresas, teniendo como fundamento la incorporación de habilidades, destrezas o conocimientos que incrementarán talento a la organización, bien por su carácter 20 del mismo o ante la necesidad de incrementarlo. Como su propio indica, los centros de referencia son externos al propio de sistema". (p.107)

El reclutamiento externo es la evaluación de un grupo disponible de los candidatos, excepto el personal existente, para ver si hay alguien suficientemente calificado o calificarlo para ocupar y realizar ofertas de empleo existentes. Es el proceso de búsqueda fuera de la piscina actual de empleados para llenar posiciones abiertas en una organización. Una estrategia de reclutamiento externo es la que un departamento de Recursos Humanos buscará sistemáticamente la piscina de empleados fuera de sus propios empleados para cubrir puestos.

Muchas empresas utilizan anuncios en periódicos, sitios web de búsqueda de empleo, las ferias de empleo y referencias de los empleados actuales para cubrir puestos.

Algunas compañías utilizan una empresa de trabajo temporal empleado para cubrir puestos que se pueden completar de forma rápida y con menos habilidad específica de la empresa necesarios para completar la tarea deseada.

#### **2.2.4.2.2 El reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es una contratación que tiene lugar dentro de la organización; las fuentes internas de contratación están fácilmente disponibles para una organización. Las fuentes internas son principalmente tres: Traslados, promociones y reemplazo de los ex empleados.

La reinserción laboral de los ex empleados es una de las fuentes internas de contratación en el que los empleados pueden ser invitados y nombrados para llenar vacantes en la preocupación. Según Wayne & Moe (2013): “El reclutamiento interno en cualquier organización, es una de las formas más eficaces de obtener candidatos para un puesto. Esta herramienta es bastante utilizada por empleadores en épocas donde la economía crece y encontrar candidatos en el mercado laboral se convierte en una tarea difícil”. (p.453)

Hay situaciones en las que los ex-empleados proporcionan aplicaciones no solicitadas también. El reclutamiento interno puede provocar un aumento de la productividad de los empleados a medida que aumenta el nivel de motivación.

También, ahorra tiempo, dinero y esfuerzos. Sin embargo, un inconveniente de reclutamiento interno es que se abstiene de la organización de sangre nueva. Además, no todas las necesidades de personal pueden ser satisfechas a través de la contratación interna.

Cualquier método de identificar y atraer a candidatos de trabajo desde dentro de una organización puede ser considerada reclutamiento interno. Hay muchos mecanismos diferentes, algunos formales y algunos informales, que se pueden utilizar para identificar candidatos internos de calidad.

El reclutamiento interno también ofrece algunas ventajas claras con respecto a la contratación desde el exterior, pero también tiene sus críticos. Al final, cada organización y director de Recursos Humanos deben tener en cuenta sus

necesidades y desarrollar un plan de contratación que cree que producirá los mejores candidatos para sus necesidades.

#### **2.2.4.2.3 El reclutamiento mixto**

Caldas, Lacalle & Carrión (2012)“Las fuentes de reclutamiento e “En realidad, una Empresa no hace sólo reclutamiento interno ni reclutamiento externo. Uno siempre debe completar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.”(p. 242) Cuando se efectúa el reclutamiento interno en algún momento la empresa genera una posición que debe ser realizada por un vacante externo.

En términos generales se puede decir que el reclutamiento mixto es una combinación entre los dos tipos de reclutamientos de personal, el interno y el externo para ejecutar funciones en la organización. Según Montes & Rodríguez (2010), “existen tres modalidades de reclutamiento mixto: Igualdad de condiciones, Primero reclutamiento externo y si no obtiene los resultados, recurre al interno y Primero reclutamiento interno y si no obtiene resultados recurre al externo”. (p.75)

Por otra parte, de acuerdo a Chiavenato (2012,) menciona que “Las personas son socias de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.).

Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante; A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella”.(p.8)

Chiavenato (2012) también menciona, que las personas están dispuestas a abandonar sus organizaciones en busca de mejores oportunidades en el mercado, con lo que aumenta la rotación de personal.

### **2.2.4.3 Fuentes de reclutamiento**

Editorial Vértice (2014), “por fuentes de reclutamiento entendemos los canales a través de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico” (p. 9). Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, detalladas a continuación:

#### **2.2.4.3.1 Internas**

- Familiares o conocidos/as de los empleados de la propia empresa.
- Promociones de alguno de los empleados
- Traslados

#### **2.2.4.3.2 Externas**

- Anuncios a través de los medios de comunicación social o los medios especializados. Es el medio más utilizado por la mayoría de las empresas.

- Solicitudes de los candidatos. En este caso son las propias personas candidatas las que envían sus historiales sin necesidad de haber insertado un anuncio.

- Oficinas públicas de empleo que pueden ser a nivel estatal o de comunidad autónoma.

- Empresas consultoras especializadas en temas de Recursos Humanos
- Instituciones educativas

- Organizaciones profesionales pueden ser asociaciones o colegios profesionales.

- Clientes, proveedores o cualquier tercero que pueda proporcionar candidatos adecuados.

En el reclutamiento mixto, la recolección de aplicaciones se lleva a cabo a partir de dos tipos de fuentes. Dentro de la empresa (los anuncios de búsqueda interna, los nombres de conocidos de los empleados, los mandatos curriculares espontáneamente) y fuera de la empresa (anuncios de empleo, agencias de reclutamiento, agencias de empleo, universidades, escuelas, inserción en los periódicos, revistas, publicaciones periódicas) de todo lo que hay que hacer con el fin de encontrar y contratar a un individuo en una organización.

#### **2.2.4.4 Pasos del proceso de reclutamiento**

Cada organización tiene un proceso de contratación diferente, pero que por lo general incluye la publicación de la oferta de trabajo interna y externamente. Sin embargo, el reclutamiento no se inicia con la publicación, por los medios que se consideren convenientes al tipo de personas que se buscan, de la oportunidad u oferta de trabajo.

El proceso de reclutamiento se inicia con la petición de parte de una jefatura o departamento a la unidad de Recursos Humanos, de una persona para que cumpla una tarea o llene un puesto. Esta puede ser una plaza que ya existía o una plaza nueva.

La definición de las tareas a realizar, y la especificación de las capacidades requeridas para cumplir con esas tareas, así como las características de personalidad necesarias para desenvolverse en el contexto humano y laboral de las tareas, es lo que se conoce como definición del perfil del puesto.

Con este perfil, es que se establecen los criterios para redactar la oferta de empleo y con los mismos criterios, se procederá a la selección de los aspirantes que se presenten.

Por esa razón, antes de que se llene una oferta de trabajo, el departamento de Recursos Humanos trabaja con directores de departamentos para crear una nueva descripción del trabajo, o actualizarlos, es decir, asegurar la descripción del puesto de trabajo de apertura es actual y exacto.

La revisión de la descripción del trabajo cuando se abre una plaza es un procedimiento eficaz para mejorar continuamente la estructura de una organización, así como evaluar las competencias y los salarios para cada posición dentro de la organización.

Nebot (2010), el cual indica que “El reclutamiento consiste en una acción dinámica y flexible cuyo objetivo es el de buscar y reunir el máximo número de candidatos en un tiempo determinado, para cubrir ese puesto”. (p. 36). Los trabajos se publican en el sitio de la organización Internet, portales de empleo en Internet, los periódicos y las organizaciones profesionales de la industria. Reclutamiento también puede incluir a representantes de la organización asistieron a las ferias universitarias y profesionales.

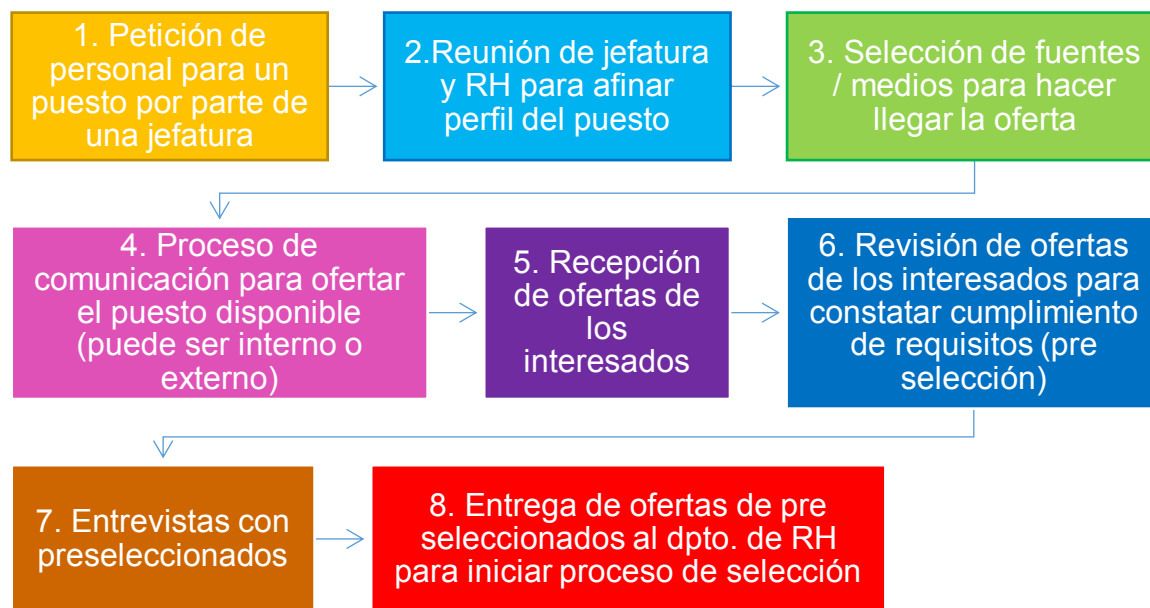
Para Díez, Navarro & Peral (2013) “El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa”. (p. 13)

Independientemente de los pasos que incluya el proceso de reclutamiento de cada organización, el reclutamiento termina invitando al sujeto a un primer contacto directo con la organización, después de lo cual se decidirá su idoneidad para la fase de evaluación objetiva de los candidatos a fin de decidir sobre una posible inserción laboral.

En esta fase, y según el tipo de puesto del que se trate, las organizaciones utilizan una variedad de tecnologías, incluyendo pruebas psicométricas, pruebas de

aptitud, evaluaciones de conocimientos, entrevista individuales, incluso simulaciones o periodos de prueba.

**Figura No. 4**  
**Pasos del proceso de reclutamiento**



**Fuente:** Díez, Navarro & Peral (2013, p. 19)

## 2.2.5 La selección

### 2.2.5.1 Definición

La selección del personal es el proceso que realiza toda empresa, para elegir entre las ofertas de trabajo obtenidas en el proceso de reclutamiento, a los aspirantes que más satisfagan la necesidad definida por la empresa, a fin de que ocupen las plazas disponibles.

Para Chiavenato (2012) “La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten las características deseadas por la organización”. (p. 111)

En los negocios, especialmente en el campo de los Recursos Humanos, es la función de que la contratación de que se trate, la selección e integración de nuevos empleados en la empresa. Cuando se trata de la contratación general, se piensa que ese proceso implementado por la función de Recursos Humanos, para la inclusión de las personas en la empresa.

En otras palabras, un proceso de selección, es el conjunto de actividades de la organización que tienen como objetivo la elección de las personas que ocupan determinados cargos o realizar ciertos trabajos. Esto implica que el sujeto debe estar en posesión de habilidades específicas, habilidades y destrezas para llegar lo más cerca posible al perfil requerido para el puesto de trabajo.

Para algunos autores, el proceso de selección incluye el análisis de los requisitos de un puesto de trabajo, que atrae a los empleados para ese trabajo, la elección y la selección de los candidatos, la contratación y la integración del nuevo empleado a la organización.

La selección de personal es una función importante, ya que es el que determina la calidad de las personas que se introducen en la empresa, y luego, al final la calidad misma de los Recursos Humanos de una empresa. La selección de personal es un requisito que se deriva de una gestión empresarial adecuada. El aumento de la productividad conduce a la creación de nuevas figuras necesarias para apoyar el crecimiento o el aumento en el beneficio de una empresa. El proceso de selección es crucial para el desarrollo económico de la organización, ya que sugiere "la eficiencia y el potencial de las empresas depende en gran medida de la selección cuidadosa de los empleados.

Es un fenómeno que implica a menudo aspectos de la naturaleza económica, legal y psicológica. En lo económico, correspondencia entre la demanda y la oferta de mano de obra; en lo legal, contrato legal de trabajo; y en lo psicológico, la evaluación de las características del puesto de trabajo y los candidatos.

La selección del personal realiza al menos cuatro funciones:

- ✓ Recopilación de información (con la condición, el contenido, las exigencias laborales y comportamientos físicos, culturales, candidatos biográficos)
- ✓ Predicción (sobre el comportamiento futuro de los candidatos y su contribución a la organización)
- ✓ La toma de decisiones (en el supuesto y el cambio de posición de los candidatos)
- ✓ Producción de información (sobre las conductas que se esperan de los candidatos de trabajo, en los planes de acción establecidos)

Selección de personal tiene otra función que es la de comunicar una determinada imagen de la organización a los candidatos, sino también negociar los términos del contrato de trabajo.

La cantidad y calidad de los recursos a la búsqueda debe venir principalmente del proceso de planificación de personal, con base en las características de los puestos a cubrir.

### **2.2.5.2 Etapas del proceso de selección**

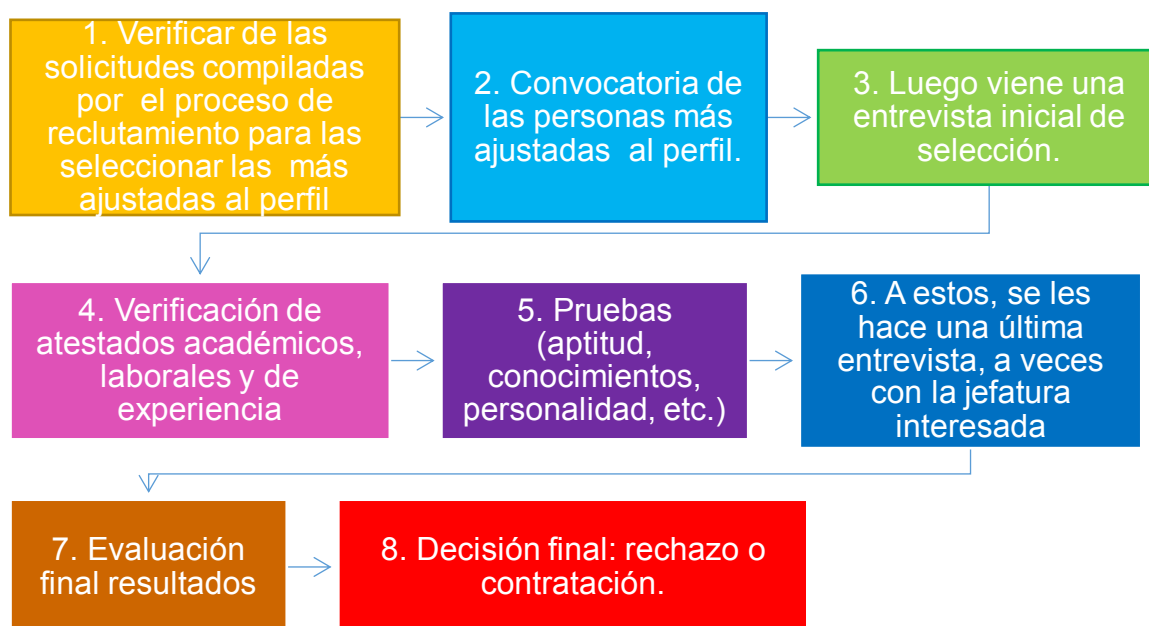
El proceso de selección se divide en una serie de etapas de coordinadas y se expresa mediante el uso de diversas herramientas. Según Chiavenato (2012, p 131), el proceso de selección se divide en una serie de etapas de coordinadas y se expresa mediante el uso de diversas herramientas. Este esquema con más o menos variantes se sigue en general en muchas empresas.

Primero, está la revisión de las solicitudes compiladas por el proceso de reclutamiento para verificar las más ajustadas a los requerimientos establecidos en el perfil. Le sigue la convocatoria de las personas cuyas solicitudes se consideran más ajustadas a los requerimientos establecidos en el perfil. Luego viene una entrevista inicial de selección. Pasado este filtro, en general, vienen las pruebas de aptitud, de

conocimientos, de personalidad, según se trate del tipo de actividades, ya sea operativas, técnicas, administrativas o ejecutivas.

De los resultados de estas pruebas, queda un remanente de candidatos a partir de los puntajes obtenidos en las pruebas. A estos, se les hace una última entrevista, a veces con la jefatura interesada, y a partir de los resultados, se llega a la decisión final de rechazo o contratación.

**Figura No. 5**  
**Pasos del proceso de selección**



**Fuente:** Díez, Navarro & Peral (2013, p. 19)

Algunos autores incluyen como parte de la selección un proceso de inducción, las negociaciones de condiciones de trabajo, la contratación y la inserción, después de la selección y detección mediante el proceso de entrevistas de evaluación, pruebas y de la inspección de personas.

Pero desde el punto de vista de otros autores, estas actividades constituyen un proceso separado de vinculación a la empresa, del cual forman parte la negociación, el reconocimiento de los puestos de trabajo, es decir caminar a través de lo que su trabajo implicaría (inducción) y la descripción del puesto y el título.

También viene la inserción o incorporación que es el proceso de traer nuevos empleados en la empresa. El equipo de reclutamiento y Recursos Humanos puede o no puede estar involucrado con este aspecto del proceso. La incorporación del personal implica montaje y ajuste en los puestos de trabajo del recién llegado.

### **2.2.6 Reclutamiento y selección de empleados municipales**

En el caso del reclutamiento para empleados municipales, y según la presente investigación, para la municipalidad de Nandayure; el reclutamiento es un proceso que está supeditado unas leyes concretas. Según estas leyes, toda plaza que quede vacante, según el Artículo 128, inciso b), del Código Municipal, debe ser llenada procediendo al reclutamiento interno, mediante concurso; y solo si hay inopia, es decir, si no hay nadie que pueda cumplir con las tareas del puesto, se debe proceder a la apertura de un concurso externo, en el cual, los aspirantes demuestran poseer las condiciones adecuadas, y de entre los cuales las autoridades administrativas municipales deben decidir.

Por lo tanto, las leyes existentes en materia de empleo municipal obligan seguir un orden, según el cual, la institución debe agotar la vía de reclutamiento interno antes de proceder al esfuerzo de reclutamiento externo.

En cuanto a la selección, dentro del contexto municipal, es una actividad de clasificación donde se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Para ello, se aplican diferentes herramientas o predictores para la evaluación de los candidatos; por ejemplo: evaluaciones psicológicas de administración individual o grupal, evaluaciones psicotécnicas, test psicométricos, entrevistas, otras que combinan distintos tipos de evaluaciones y de idiomas. En esta etapa se incluye además, el registro de las personas elegibles, confección de la terna o nómina y la escogencia del o los candidatos.

Los pasos de reclutamiento de personal municipal, según el respectivo manual diseñado por Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL, 2010b) Manual General de Reclutamiento y Selección, y publicado en La Gaceta N° 214 del jueves 04 de noviembre 2010 son los siguientes:

### **2.2.6.1 Concurso interno**

#### **2.2.6.1.1 Definición**

El concurso interno está orientado a ofrecerle al personal en servicio la posibilidad de ocupar una plaza vacante. Para el empleado puede significar un traslado sin ascenso (movimiento horizontal) o un traslado con ascenso a una clase no inmediata superior (movimiento diagonal). Se activa al recibir del alcalde o alcaldesa la solicitud o requerimiento de personal y no es posible llenar la plaza vacante con un ascenso directo.

#### **2.2.6.1.2 Ventajas de un concurso interno**

- ✓ Estimula la carrera administrativa de los funcionarios municipales.
- ✓ Retiene a los servidores más idóneos dentro de las municipalidades.
- ✓ Aumenta el grado de motivación del recurso humano.
- ✓ Fortalece la lealtad y el compromiso con la municipalidad.
- ✓ Aprovecha el conocimiento y la experiencia alcanzada por los servidores de la institución.

#### **2.2.6.1.3 Fundamento legal**

Artículo 128, inciso b), del Código Municipal menciona: En el momento en que se resuelva realizar un concurso interno se informará a todos los funcionarios. Si existiera un registro de elegibles vigente (artículo 131 del Código Municipal) se

avisará a todos los elegibles; si muestran interés de aspirar por la vacante y cumplen con todos los requisitos, se les solicitará la actualización de su expediente de personal “Artículo 131.—El servidor que concurse por oposición y cumpla con lo estipulado en el artículo 116 de esta ley, quedará elegible si obtuviere una nota mayor o igual a 70. Mantendrá esta condición por un lapso de un año, contado a partir de la comunicación.”

El concurso interno estará abierto para todos los funcionarios en propiedad y activos que cumplan con los requisitos académicos, de experiencias, conocimientos, habilidades y de carácter legal, establecidos para concursar.

Siguiendo el artículo 130 del citado Código, el alcalde o alcaldesa podrá autorizar un nombramiento interino o ascenso de un trabajador mientras se lleva a cabo el concurso interno o externo, hasta por un plazo máximo de dos meses, según las disposiciones del artículo 116 de esta ley.

#### **2.2.6.1.4 Pasos del concurso interno municipal**

##### **Actividades previas**

Paso 1: Programar el concurso

Paso 2: Abrir el expediente físico

Paso 3: Definir los criterios de selección y los predictores

Paso 4: Publicar la vacante

Paso 5: Recibir ofertas

Paso 6: Analizar la oferta

Paso 7: Declaración de inopia

##### **De selección**

Paso 8: Aplicar los predictores de selección

Paso 9: Calificar los predictores

Paso 10: Confeccionar y enviar la terna o nómina

### **2.2.6.2. Concurso externo**

#### **2.2.6.2.1 Definición**

El concurso externo se realiza cuando se ha declarado inopia en el concurso interno y se ha resuelto realizar el concurso externo. A partir de este momento, se decide ofrecer y atraer personas externas a la municipalidad, mediante la publicación de la plaza vacante en medios de comunicación fuera de la municipalidad.

#### **2.2.6.2.2 Ventajas de un concurso externo**

- ✓ Trae personal nuevo y nuevas experiencias a la organización.
- ✓ Renueva el personal de la municipalidad.
- ✓ Se capitaliza y aprovecha inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras organizaciones o por el propio postulante.

#### **2.2.6.2.3 Fundamento legal**

Artículo 128, inciso c), del Código Municipal.

#### **2.2.6.2.4 Normas**

- ✓ Podrán participar en el concurso externo únicamente las personas que reúnan los requisitos y el perfil levantado de la plaza vacante.
- ✓ Podrán ofertar en un concurso externo, el personal de la municipalidad, siempre que reúna los requisitos solicitados.
- ✓ Si hay registro de elegibles vigente para la clase de puesto vacante, que se haya constituido por concursos externos anteriores, se debe en primera instancia, avisar a los candidatos elegibles para indagar si tienen

interés de aspirar a la vacante antes de publicar la vacante. (Art. 131 del Código Municipal).

✓ Los candidatos elegibles para ser considerados, deberán actualizar su expediente personal y cumplir con los requisitos que demanda el puesto vacante.

#### **2.2.6.2.5 Pasos para realizar un concurso externo**

##### **Actividades previas**

Paso 1: Confeccionar terna o nómina si hay registro de elegibles de concurso anteriores para el puesto vacante

Paso 2: Si no tiene elegibles

Paso 3. Programar el concurso externo

Paso 4. Abrir el expediente físico

Paso 5: Definir los criterios de selección y los predictores

##### **De reclutamiento**

Paso 6: Publicar la vacante

Paso 7: Recibir ofertas

Paso 8: Analizar la oferta

##### **De selección**

Paso 9: Aplicar los criterios de selección

Paso 10: Obtener los resultados finales del concurso

Paso 11: Solicitar recomendaciones de los candidatos elegibles

Paso 12: Preparar la resolución final del concurso.

Paso 13: Comunicar los resultados individuales del concurso a los candidatos

Paso 14: Integrar al registro de elegibles los candidatos que aprobaron las pruebas de selección

Paso 15: Enviar la terna o nómina al alcalde o alcaldesa

### **2.2.7 Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos**

La literatura relacionada con el tema, señala los estándares y criterios o contra cuál modelo óptimo que puede realizar la municipalidad de Nandayure, la evaluación de este proceso de reclutamiento y selección. Chiavenato, propone en su libro Gestión del talento Humano (2012, p.102-103) que “el desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. De allí, que el reclutamiento se reconoce como un proceso crítico en el desempeño exitoso de la organización.”

A partir de esto, para la evaluación del reclutamiento, Chiavenato propone un enfoque de evaluación cuantitativo partiendo del hecho de la función del reclutamiento es atraer candidatos que puedan ser sometidos al proceso de selección.

Para la evaluación de la selección, Chiavenato (2013, p. 132-133) ofrece diferentes modos de medir la eficacia y la eficiencia. También se puede evaluar, de forma diferenciada, los resultados (eficacia), el procedimiento (eficiencia), los métodos, y al seleccionador.

La evaluación del proceso de reclutamiento y selección que actualmente aplica la Municipalidad de Nandayure se ejecutará enfocado en los criterios de legalidad, eficacia y eficiencia, para cada uno de cuyos los criterios deben establecerse los respectivos indicadores.

El criterio de legalidad corresponde a la verificación del cumplimiento de las leyes que rigen el proceso de reclutamiento y selección, específicamente el Código

Municipal en sus artículos 1 y las disposiciones del Manual Genérico de Reclutamiento y Selección De Personal Municipal, emitido por Decreto Ejecutivo publicado en La Gaceta N° 214 – Jueves 04 de noviembre 2010 (Ver Anexo No. , v)

Sobre el Criterio de Legalidad, conviene citar la Ley general de Control Interno, que reza en el Artículo 13:

Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

e) Establecer políticas y prácticas de gestión de Recursos Humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

Este artículo es claro en señalar que todo lo relacionado con la gestión del recurso humano, incluido selección, reclutamiento, contratación, debe realizarse de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

Los indicadores de este criterio de legalidad, serían, específicamente, el número de aspectos normados sobre el reclutamiento y selección vs el número de aspectos normados que no se estuvieren cumpliendo.

El criterio de eficiencia, se definiría y entendería y definida, conceptualmente como el menor plazo posible para llenar una plaza. En relación con los indicadores respectivos del criterio, la eficiencia se mediría en Número de días actuales vs el número de días ideal para proveer el recurso humano, y la mayor cercanía o lejanía de un modelo estándar en el tema, según algún autor reconocido, o bien en empresas consideradas exitosas en la materia de reclutamiento y con actividades industriales similares.

El tercer criterio de evaluación de proceso de reclutamiento y evaluación, es decir la eficacia, sería entendida como el grado de certeza aceptable de que el

personal seleccionado que se obtuvo para llenar los puestos fue el mejor posible. En cuanto a los indicadores de la eficacia, se trataría del número de selecciones realizadas sobre el total solicitados y el número de selecciones con resultados satisfactorios con relación al número de personas seleccionadas en un plazo x.

Independientemente de si reclutamiento y selección se manejan como un solo proceso de la unidad de gestión de Recursos Humanos, la eficiencia y la eficacia del reclutamiento y la eficiencia y eficacia de la selección deben realizarse por separado, y conceptualizadas de forma diferenciada por cuestiones prácticas y de objetividad.

Sobre la provisión del personal idóneo, como criterio de valoración de la eficacia del proceso de reclutamiento en una municipalidad, dice el Manual de Normas de Control Interno, Norma 2.4:

Administración eficaz del potencial humano: El control interno debe incluir las políticas y los procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración del potencial humano de la institución, de manera que se asegure desde el reclutamiento y hasta el mantenimiento al servicio de la institución, de funcionarios que reúnan competencias (habilidades, actitudes y conocimientos) idóneas para el desempeño de cada puesto.

Por tanto, esta norma del manual de control Interno de la Contraloría, es clara sobre que si bien el reclutamiento y, la eficacia se deben medir en términos de cuántos individuos llegaron finalmente a la fase de la selección, pero que en conjunto, el reclutamiento y la selección, tienen como medida de eficacia, entre otras, cuántos requerimientos de personal idóneo, es decir que reúnan competencias (habilidades, actitudes y conocimientos) ha logrado satisfacer.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS**

Por las características del objeto de estudio y los métodos y técnicas de abordaje, la presente investigación se trata de una de tipo exploratoria, desde el enfoque cualitativo y dentro del paradigma científico filosófico del naturalismo-epistemológico.

#### **3.1.1 Definición del enfoque**

Existen tres posibles enfoques para una investigación que son cuantitativo, cualitativo o una mezcla de ambos es decir, mixto. La determinación de cual enfoque se utilizara por lo general depende del objeto de estudio.

La mayoría de las investigaciones en las diferentes ciencias sociales se pueden realizar preferentemente desde un enfoque cualitativo, dado que se trata de comprender e interpretar los fenómenos de la realidad; sin embargo esto no es una norma y se puede abordar la realidad utilizando los tres enfoques por separado o incluso en conjunto, según lo decida el investigador.

#### **3.1.1.2 Enfoque cualitativo**

SegúnBarrantes, (2010) los estudios cualitativos, por lo regular, no formulan hipótesis antes de recolectar datos ya que ésta tiene diferentes opciones para llevarse a cabo, lo cual no ocurre con la recopilación de datos matemáticos exactos. Busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (p.118)

Esta investigación es cualitativa porque el objeto de estudio no es abordado mediante mediciones numéricas de las respectivas variables y más bien se analiza a

través de las percepciones de los sujetos de investigación, de sus perspectivas y sus experiencias, contrastándolas e interpretándolas a la luz de las teorías y conceptos explicados en el marco teórico.

#### **3.1.1.4 Encuadre paradigmático**

Esta investigación se encuadra dentro del paradigma naturalista. Según Marín, (2011, p.112).La característica principal de este paradigma consiste en la búsqueda de explicaciones al fenómeno de estudio y problemas dentro de relaciones de causalidad que corresponden a las leyes de la naturaleza. Se rechazan por tanto las explicaciones derivadas de lo mítico o lo sobrenatural como fuentes explicativas”

Esta investigación es naturalista porque no busca explicaciones de los fenómenos estudiados en causas sobrenaturales, sino más bien se aplica el análisis objetivo de la realidad natural mediante examen de las variables del problema y búsqueda de evidencias empíricas por medio de los instrumentos de investigación.

#### **3.1.2 Tipo de investigación**

Según Hernández y otros (2013) existen muchos tipos de investigación según sea el criterio de tipificación. Tratándose de definir una investigación por el tipo de alcances o profundidad que se desea alcanzar existen cuatro tipos principales que son: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

Si bien se explica por parte de los autores, que ninguna investigación es solo exploratoria o solo descriptiva, y que todas buscan correlaciones y explicar fenómenos o relaciones entre fenómenos. No obstante, la definición como uno u otro tipo de investigación ayuda a determinar los límites y alcances de que tanto se puede esperar profundizar en el objeto de estudio.

### **3.1.2.1 Investigación exploratoria**

Según Hernández y otros (2010) se entiende por investigación exploratoria aquella en la cual el objetivo que se quiere lograr es examinar o conocer un tema que no ha sido estudiado previamente o ha sido poco estudiado.

Por eso, se considera que la presente investigación es exploratoria por cuanto no existen estudios ni trabajos similares previos en la Municipalidad de Nandayure ni en las demás municipalidades de la provincia de Guanacaste.

### **3.1.2.2 Investigación descriptiva**

Para Barrantes (2012) el concepto de investigación descriptiva se basa en que: “Su objetivo central es la descripción de fenómenos. Se sitúa en un nivel del conocimiento científico, y usa la observación, estudios correlacionados y de desarrollo.” (p. 64).

La investigación descriptiva se centra en analizar y describir los fenómenos objeto de investigación. También el de diseño descriptivo implica describir el comportamiento de sujetos sin influir sobre ellos, utilizando el método científico.

## **3.2. SUJETOS-POBLACIÓN -FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos**

El sujeto es una persona física que nos brinda información referente a las diversas variables estudiadas en el proyecto. Los datos obtenidos a partir del sujeto de investigación representan una fuente primaria en el proceso que nos permite calificar y medir cada variable, además es primordial para conocer las principales características y particularidades del problema abordado.

El sujeto es la persona indagada a la cual se le aplicarán los diversos instrumentos de investigación. La Real Academia de la Lengua Española (2011) define sujeto como “expuesto o propenso a algo”. (P.987), es decir el sujeto de investigación es una unidad expuesta o tendiente a ser investigada, capaz de proporcionar datos relevantes para facilitar el planteamiento del problema y sus alcances.

La información recolectada es aportada por las siguientes personas de la institución en estudio:

- Diez colaboradores en la Municipalidad de Nandayure

### **3.2.2 Fuentes de información**

Las fuentes de información son todos aquellos recursos de los cuales echará mano el investigador para lograr obtener la información que requiere. Según el origen de los datos, se pueden hablar de dos tipos de fuentes, las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

#### **3.2.2.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias Ulate (2012) las define como “las que proporcionan datos de primera mano, es decir, información obtenida directamente de quien la produjo, el autor original” (P. 44).

Entonces serán fuentes primarias todos aquellos lugares o personas o documentos estudiados que proporcionaron información de primera mano, que no haya sido elaborada por otros.

Para esta investigación, las fuentes primarias son los colaboradores de la municipalidad de Nandayure, a 10 de los cuales se aplicaran los instrumentos de

recolección de datos.

### **3.2.2.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias.

Según Hernández, Fernández y Batista, (2006), las fuentes secundarias son: “compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, disertaciones entre otros documentos especializados”. (P. 66).

Según la cita anterior son tomadas en cuenta como fuente de segunda mano.

Para esta investigación las fuentes son los libros, documentos y tesis que sirvieron para elaborar los antecedentes y el marco teórico, aportando conceptos, datos y explicaciones relacionadas con el problema de investigación, y que se encuentran detallados en la Bibliografía.

### **3.2.2.3 Población**

Se entiende por población según Barrantes (2012, p.135) “Conjunto de elementos que tienen una característica en común (ser estudiante, ser Padre, ser mayor de 30 años, ser soltero y trabajador de una Universidad, etc.). Pueden ser finitas o infinitas. Conociendo las características de esta población y el número que la componen, debo definir si trabajo con la población total o universo o con una muestra.”

La población o el universo de estudio constituyen el conjunto de personas donde se produce o donde se manifiesta el problema, la situación o el fenómeno que debe ser estudiado o resuelto para esta investigación son las 15 personas que

laboran en el área administrativa.

#### **3.2.2.4 Muestra**

Existen muchos tipos de muestras según la necesidad que exista por parte del investigador para obtener la información que este requiere. Para efectos de la presente se mencionan tres: Aleatoria o al azar, intencional y a conveniencia.

Aleatoria o al azar: Que se puede definir como darle a los individuos de una población una probabilidad de ser incluido en la muestra.

Intencional: Es optar por la opinión de una persona con experiencia y conocimiento en el tema que se estudia.

Conveniencia: Es decir escogiendo los elementos que están disponibles o los más fáciles de conseguir.

Por lo tanto la muestra es definida por (Hernández, Fernández Baptista 2010.p. 241) “El subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación aquí el procedimiento no es mecánico ni con base”

En esta investigación se trabajó con una muestra a conveniencia no probabilística y esta no necesita de una fórmula matemática para ser afirmada, la cual fue de 10 personas que representa un 67% de la población investigada.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

En este apartado se describen las técnicas y los instrumentos para llevar a cabo la investigación. Primeramente, las técnicas a las cuales se recurrió para

investigar fueron el cuestionario cerrado y la entrevista.

### **3.1.1 Cuestionario**

Los cuestionarios son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes.

Rodrigo Barrantes Echeverría, (2003,) define cuestionarios como: “un instrumento que consta de una serie preguntas escritas para ser resuelto sin intervención del investigador”. (P.188).

Para efectos de esta investigación, se diseñó un cuestionario de 21 preguntas 11 cerradas y 10 abiertas.

### 3.4 CUADRO DE VARIABLES

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Describir el proceso de reclutamiento y selección que aplica la Municipalidad de Nandayure.	Proceso	<p>Pasos :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Petición de personal</li> <li>2.Reunión jefatura y RH</li> <li>3.Selección de fuentes /</li> <li>4.comunicación para ofertar el</li> <li>5.Recepción ofertas</li> <li>6.Revisión de ofertas de</li> <li>7.Entrevistas</li> <li>8.Entrega de ofertas preseleccionadas</li> </ol>	Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial". (Diccionario de la Real Academia Española, (p. 1247).	Mediante la aplicación del cuestionario se preguntará a los investigados si en el proceso en que participaron se cumplieron los pasos de la variable	Cuestionario aplicado a los colaboradores y aspirantes a ocupar un puesto en la Municipalidad de Nandayure la pregunta 1 a la pregunta 6
Determinar el tipo de reclutamiento que se aplica (interno, externo, mixto) en el área administrativa de la Municipalidad de	Tipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento interno</li> <li>✓ Reclutamiento externo</li> <li>✓ Reclutamiento mixto</li> </ul>	Fuentes a las que recurre una organización para obtener a las personas adecuadas para cumplir las funciones de los puestos, pueden	Mediante la aplicación del cuestionario se preguntará a los investigados de cuales fuentes de reclutamiento provienen los empleados	Cuestionario aplicado a los colaboradores y aspirantes a ocupar un puesto en la Municipalidad de Nandayure la pregunta 7 a la

Nandayure Guanacaste.			ser de tipo externo, interno o mixto (Chiavenato, 2012)	contratados	pregunta 15
Identificar los medios de comunicación utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal, tales como avisos en prensa escrita, medios radiales, bolsa de empleo, recomendaciones de colaboradores, volantes, anuncios en la caseta de seguridad.	Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prensa</li> <li>✓ Radio</li> <li>✓ Televisión</li> <li>✓ Internet</li> <li>✓ Boletines</li> <li>✓ Circulares</li> <li>✓ Volantes</li> <li>✓ Anuncios en caseta</li> <li>✓ Bolsa de empleo</li> </ul>	Fuentes/medios por los que la organización hace la disponibilidad de vacantes	. Mediante la aplicación del cuestionario se preguntará a los investigados por cuales medios se enteraron de la existencia de vacantes que solicitaron	Cuestionario aplicado a los colaboradores y aspirantes a ocupar un puesto en la Municipalidad de Nandayure la pregunta 16 a la pregunta 18
Elaborar una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de la Municipalidad de Nandayure.					

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La codificación y tabulación de los datos pretende expresar de otra manera los materiales que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos a la población en estudio. Según Bernal, (2010) “Consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada o de ambos” (p.198).

## **GRÁFICOS**

Los gráficos son utilizados para mostrar de manera más clara los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

## **TIPOS DE GRÁFICOS**

Existen distintos tipos de gráficos entre los más utilizados están: el gráfico circular, lineal de barras, para este caso se empleará el gráfico circular.

## **GRÁFICO CIRCULAR**

El gráfico circular o también llamado pastel es un círculo que se divide desde el centro con el fin de representar en proporciones la distribución de frecuencias de los datos obtenidos.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

Cuestionario aplicado al personal aplicado al personal de la Municipalidad de Nandayure, Guanacaste.

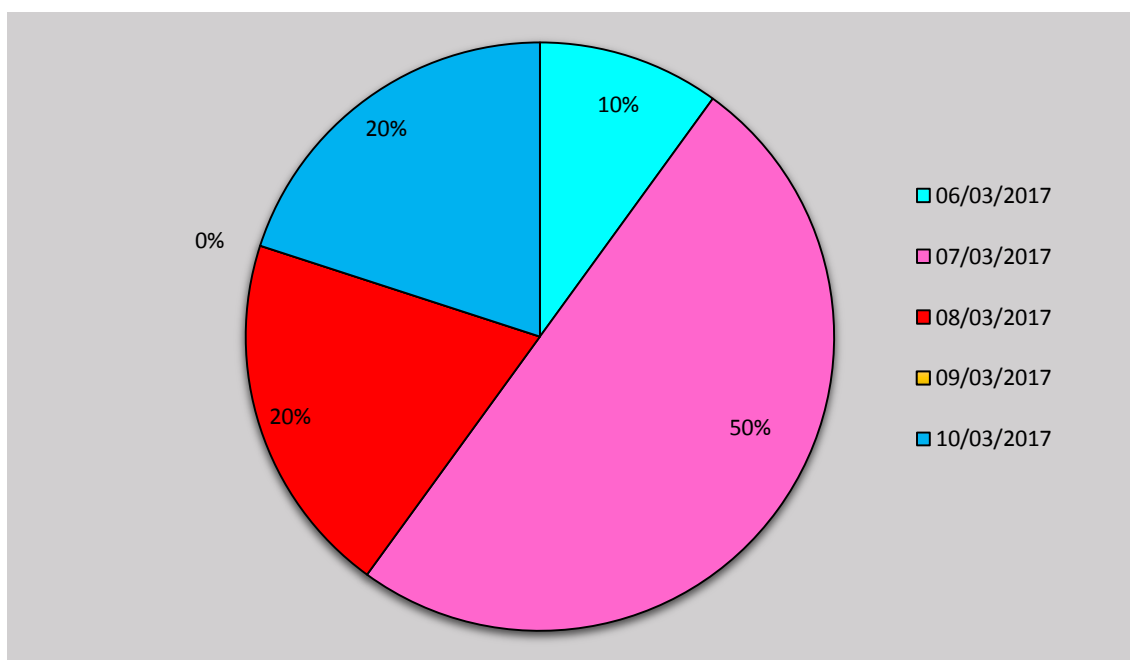
## INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

Tabla No.1. Fecha de aplicación del instrumento

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Fecha de aplicación del instrumento	06/03/17	1	10%
	07/03/17	5	50%
	08/03/17	2	20%
	09/03/17	0	0%
	10/03/17	2	20%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 1. Fecha de aplicación del instrumento



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

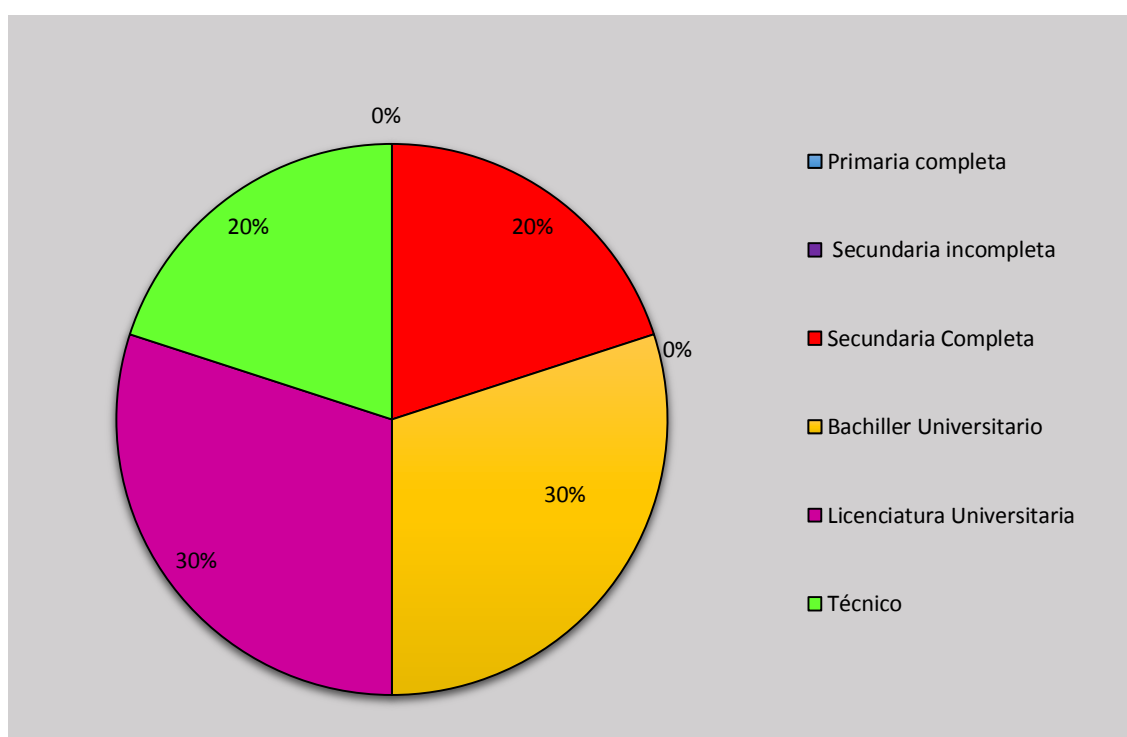
Como se muestra en el gráfico anterior las encuestas se realizaron durante una semana, la mitad de las personas contestaron el 07/03/17 con un 50%, el 08/03/17 contestó un 20%, al igual que el 10/03/17 que contestaron un 20% y por último el restante 10% contestó el 10/03/17.

Tabla 2. Nivel académico

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel académico	Primaria completa	0	0%
	Secundaria incompleta	0	0%
	Secundaria Completa	2	20%
	Bachiller Universitario	3	30%
	Licenciatura Universitaria	3	30%
	Técnico	2	20%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 2. Nivel académico



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

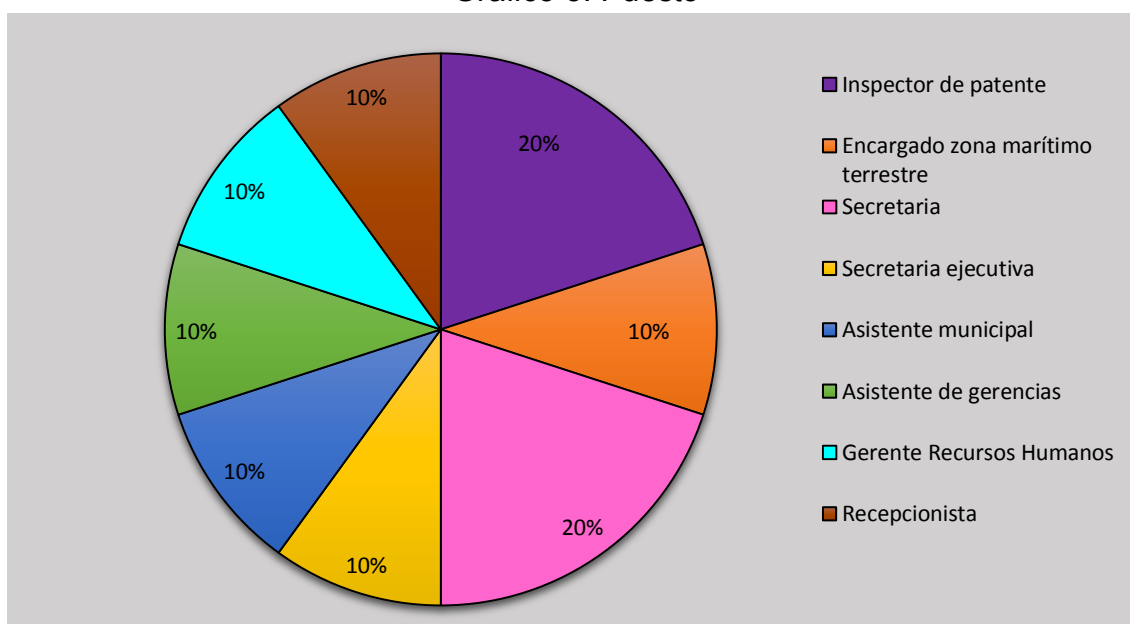
En el gráfico anterior se muestra que más de la mitad de la población a estudiando en la universidad, un 30% la completaron y el 30% tienen un bachiller universitario completo. Por otra parte, un 20% de sujetos posee alguna especialidad técnica, y otro 20% tiene la secundaria completa. No se entrevistó personas con la primaria incompleta o secundaria incompleta.

Tabla 3. Puesto

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puesto	Inspector de patente	2	20%
	Encargado zona marítimo terrestre	1	10%
	Secretaria	2	20%
	Secretaria ejecutiva	1	10%
	Asistente municipal	1	10%
	Asistente de gerencias	1	10%
	Jefe de Recursos Humanos	1	10%
	Asistente de Recursos Humanos	1	10%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 3. Puesto



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

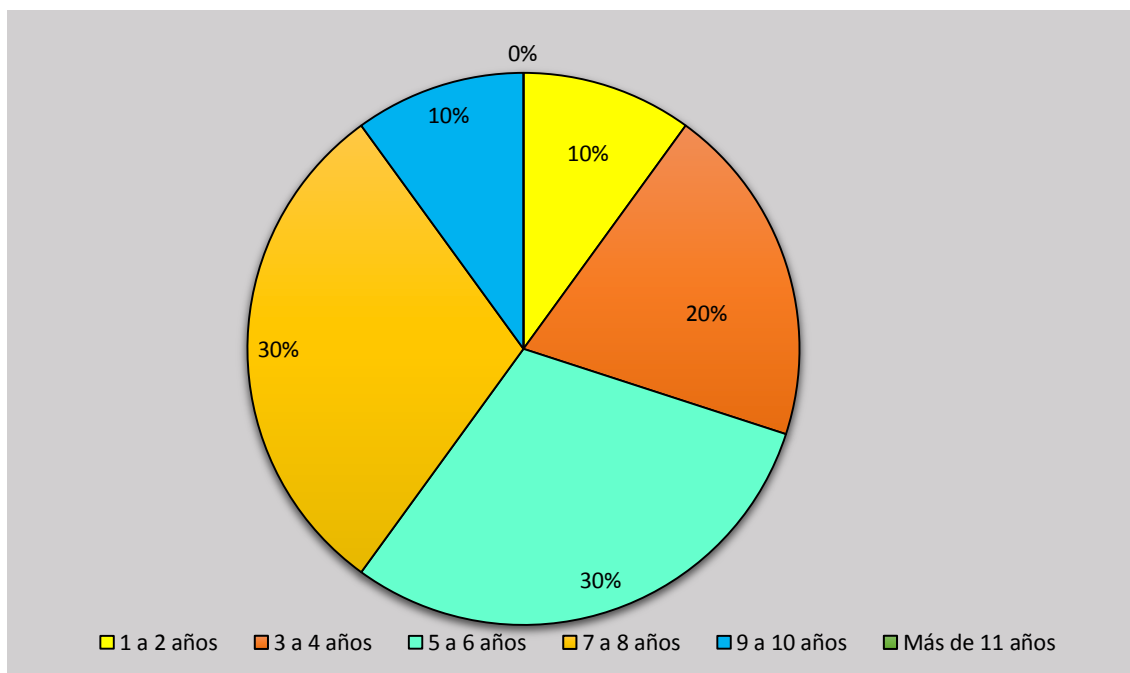
Según la tabla y gráfico anterior se muestra que un 20% son inspectores de patente y otro 20% más son secretarías. Un 10% es representado por el encargado zona marítimo terrestre y la secretaria ejecutiva cuenta como un 10%. Otro 10% le corresponde al asistente municipal, un 10% al asistente de gerencias, la gerente Recursos Humanos al igual que el recepcionista son representados por un 10% cada uno.

Tabla 4. Tiempo de laborar para la municipalidad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de laborar para la municipalidad	1 a 2 años	1	10%
	3 a 4 años	2	20%
	5 a 6 años	3	30%
	7 a 8 años	3	30%
	9 a 10 años	1	10%
	Más de 11 años	0	0%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 4. Tiempo de laborar para la municipalidad



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

El 30% de las personas encuestadas tienen entre 5 y 6 años de ocupar el puesto, el otro 30% tiene entre 7 y 8 años de antigüedad en el puesto, el 20% lleva laborando en el puesto entre 3 y 4 años, el 10% entre 1 y 2 años y el 10% restante tiene de ocupar el puesto entre 9 y 10 años.

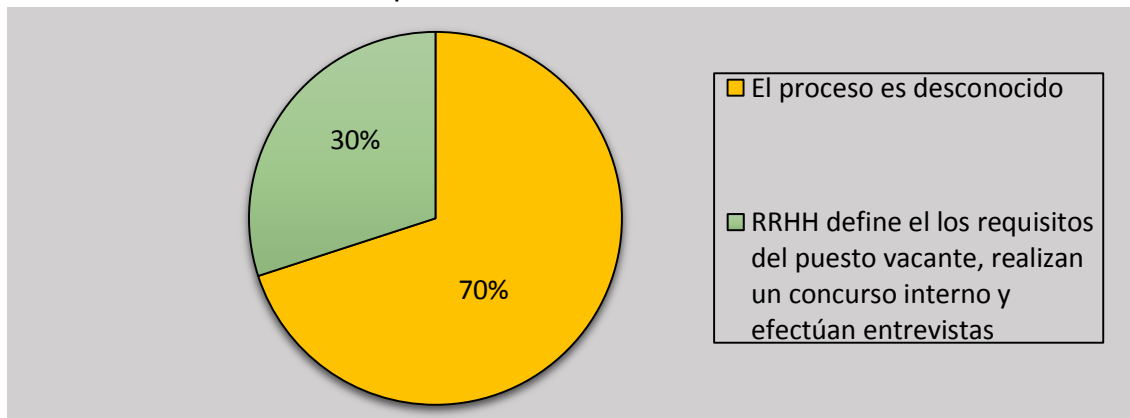
## **VARIABLE N°.1 EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Tabla 5. Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de reclutamiento para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.

<b>Pregunta</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de reclutamiento para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.</b>	El proceso es desconocido	7	70%
	RRHH define el los requisitos del puesto vacante, realizan un concurso interno y efectúan entrevistas	3	30%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 5. Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de reclutamiento para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

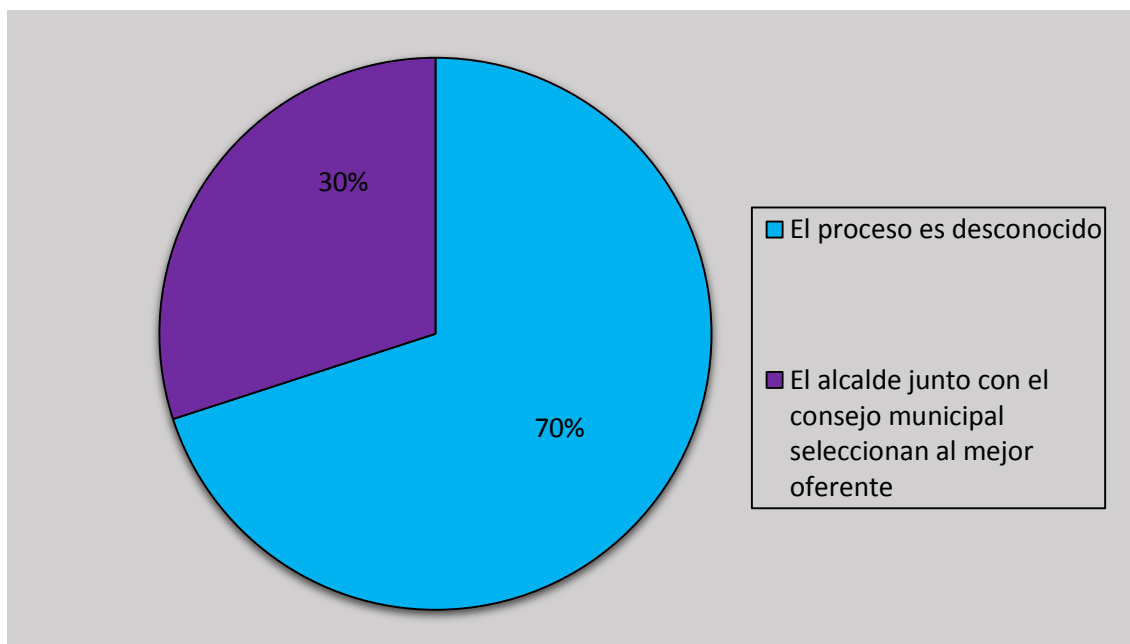
De los colaboradores encuestados, el 70% indica que no tienen conocimiento sobre el procedimiento que aplica la Municipalidad de Nandayure en el proceso de reclutamiento para las contrataciones de personal y un 30% detalla que le corresponde a RRHH definir los requisitos del puesto vacante, realizar un concurso interno y efectuar entrevistas a los posibles candidatos para el puesto.

Tabla 6. Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de selección para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de selección para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.</b>	El proceso es desconocido	7	70%
	El alcalde junto con el consejo municipal seleccionan al mejor oferente	3	30%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 6. Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de selección para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

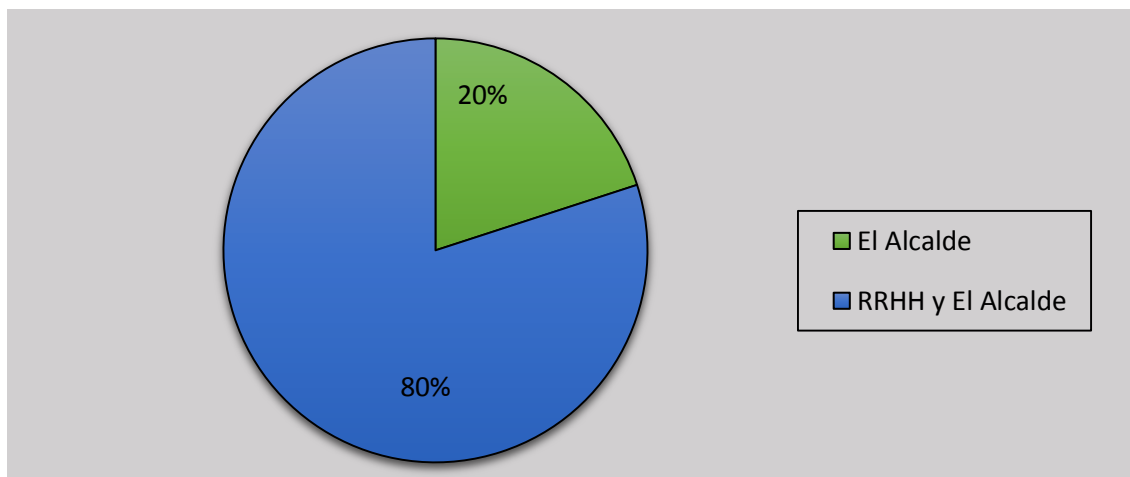
De la población encuestada, el 70% indica que no tienen conocimiento sobre el procedimiento que aplica la Municipalidad de Nandayure en el proceso de selección para las contrataciones de personal y un 30% menciona que el alcalde y el consejo municipal revisan los resultados de las entrevista y escogen al candidato idóneo para ocupar el puesto vacante.

Tabla 7. ¿Quién (es) son los encargados de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué otras funciones realiza esta persona o las personas?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Quién (es) son los encargados de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué otras funciones realiza esta persona o las personas?	El Alcalde	2	20%
	RRHH y El Alcalde	8	80%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 7. ¿Quién (es) son los encargados de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué otras funciones realiza esta persona o las personas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

El 80% de los encuestados indican que tanto RRHH como la alcaldía son los encargados de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal y un 20% afirma que el único encargado del proceso es el alcalde solo. Dentro de las funciones que mencionaron estaban las siguientes:

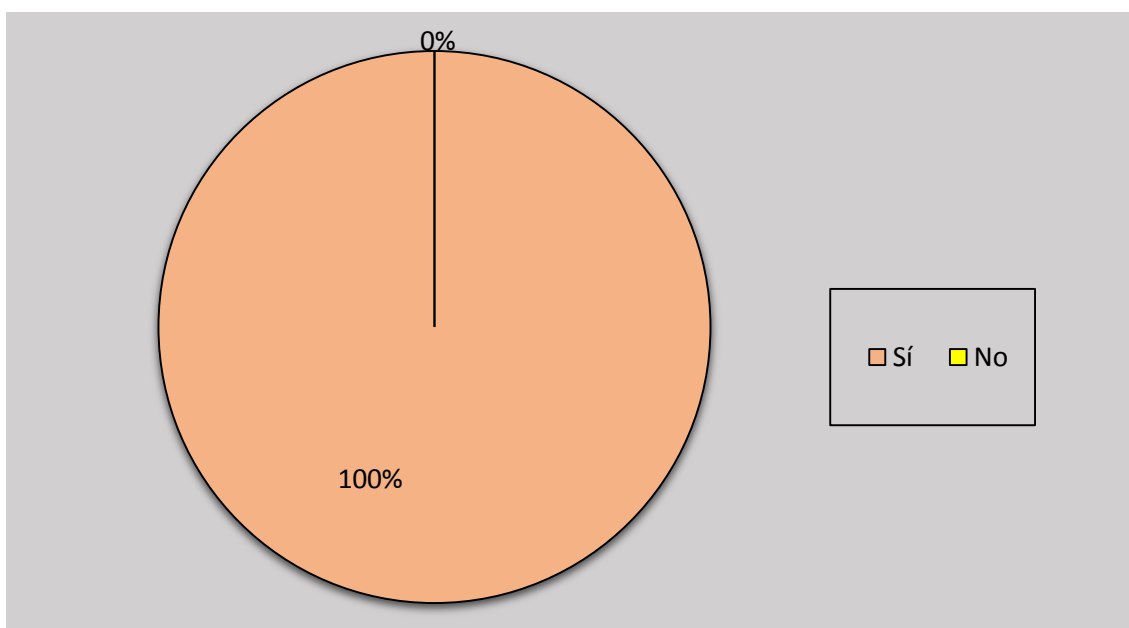
- ✓ Pagos de sueldos
- ✓ Dar permisos
- ✓ Pagar aguinaldos
- ✓ Aplicar los aumentos en sueldos
- ✓ Dirigir el gobierno local

Tabla 8. ¿El departamento de Recursos Humanos, cuenta con un manual de puestos?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El departamento de Recursos Humanos, cuenta con un manual de puestos?	Si	10	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 8. ¿El departamento de Recursos Humanos, cuenta con un manual de puestos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

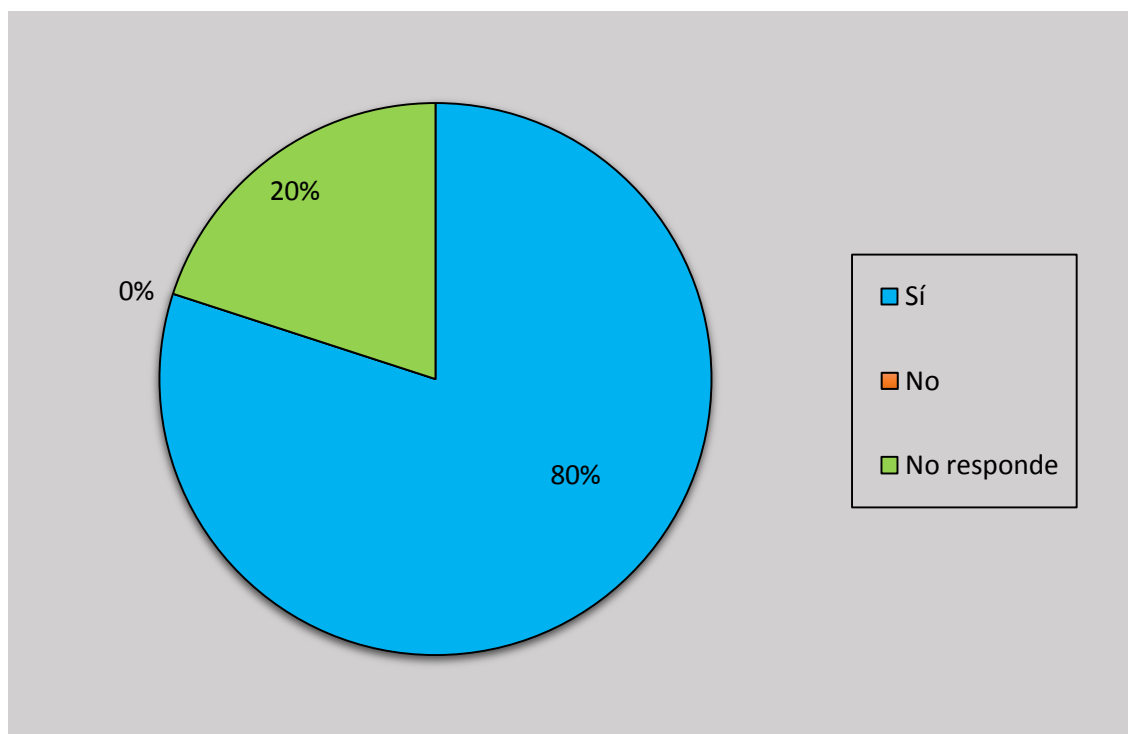
El 100% de las personas encuestadas indica que departamento de Recursos Humanos, si cuenta con un manual de puestos. Este es utilizado para estandariza el proceso y permite tener más orden, también toda municipalidad debe tener el manual de puestos debidamente definidos.

Tabla 9. ¿Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos?	Si	8	80%
	No	0	0%
	No responde	2	20%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 9. ¿Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

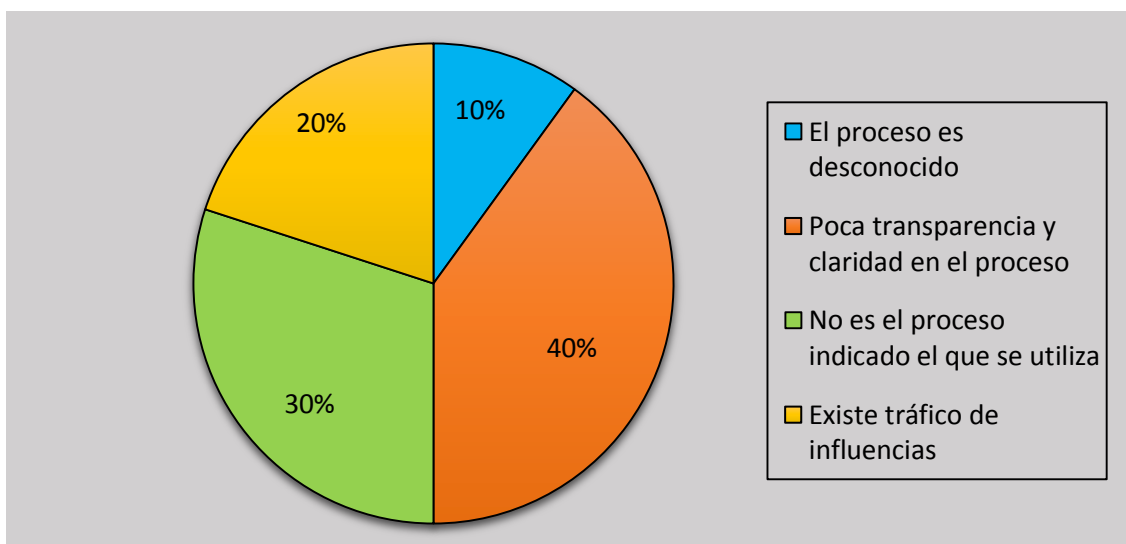
El 80% de los encuestados en este caso la mayoría indica que si es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos, mientras que el 20% indica que no sabe por lo tanto no responden.

Tabla 10. ¿Cuáles considera usted que son las desventajas que presenta el proceso de reclutamiento y selección actual en la Municipalidad de Nandayure?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles considera usted que son las desventajas que presenta el proceso de reclutamiento y selección actual en la Municipalidad de Nandayure?	El proceso es desconocido	1	10%
	Poca transparencia y claridad en el proceso	4	40%
	No es el proceso indicado el que se utiliza	3	30%
	Existe tráfico de influencias	2	20%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 10. ¿Cuáles considera usted que son las desventajas que presenta el proceso de reclutamiento y selección actual en la Municipalidad de Nandayure?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

De las personas encuestadas el 40% indica que la principal desventaja que presenta el proceso de reclutamiento y selección actual que posee la Municipalidad de Nandayure es que existe poca transparencia y claridad en el proceso, un 30% opina no es el proceso indicado el que se utiliza, un 20% afirma que en el proceso existe tráfico de influencias, mientras que el 10% que el proceso es desconocido que no es tan abierto como debería ser.

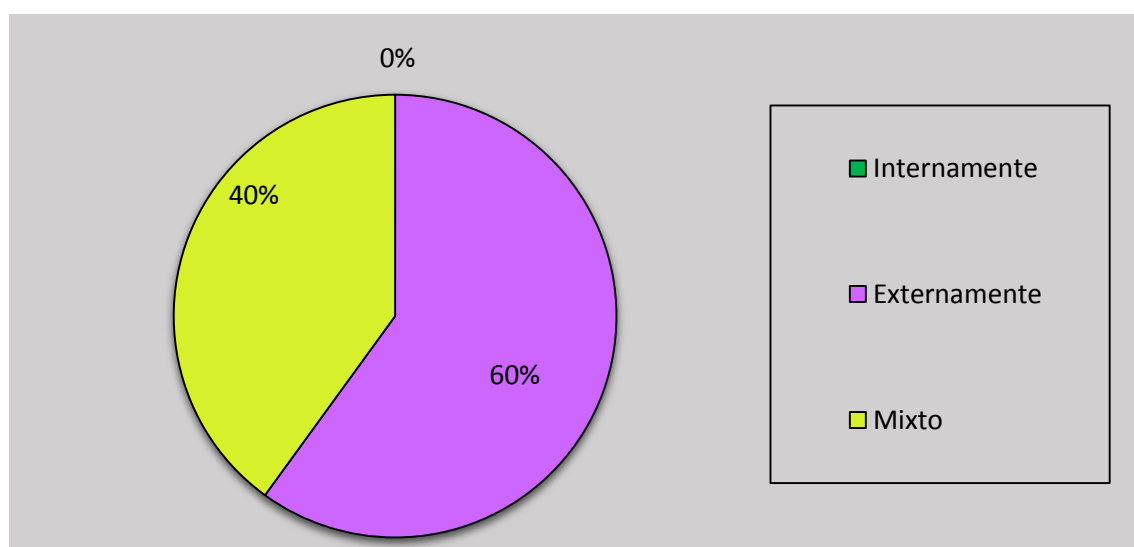
## **VARIABLE N°.2 TIPO DE RECLUTAMIENTO**

Tabla 11. ¿Cuándo existe una plaza vacante, de qué forma se realiza la búsqueda?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo existe una plaza vacante, de qué forma se realiza la búsqueda?	Internamente	0	0%
	Externamente	6	60%
	Mixto	4	40%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 11. ¿Cuándo existe una plaza vacante, de qué forma se realiza la búsqueda?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

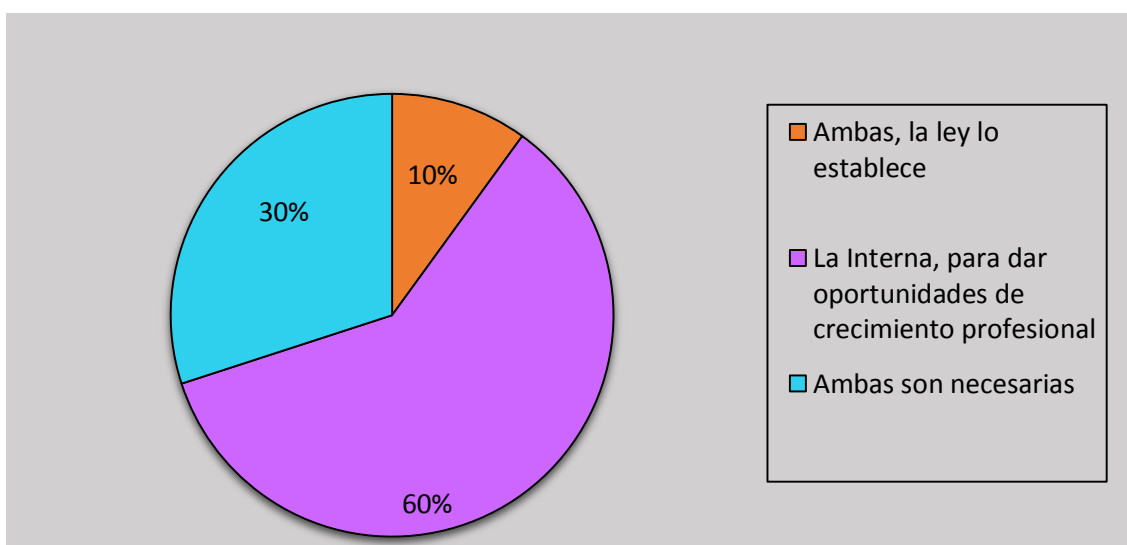
De las personas encuestadas el 60% indica que cuando existe una plaza vacante, la forma en que se realiza la búsqueda normalmente es de manera externa, mientras que el 40% indica que las búsquedas se dan mucho de modo mixto, tanto interno como externo.

Tabla 12. ¿Cuál de ellas considera más conveniente y por qué?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de ellas considera más conveniente y por qué?	Ambas, la ley lo establece	1	10%
	La Interna, para dar oportunidades de crecimiento profesional	6	60%
	Ambas son necesarias	3	30%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 12. ¿Cuál de ellas considera más conveniente y por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Según la tabla y gráfico anterior se muestra que el 60% de las personas encuestadas indican que cuando existe una plaza vacante, la que forma se realiza y se considera más conveniente es la Interna, un 30% afirma que ambas son necesarias y un 10% afirma que ambas porque la ley lo establece.

Dentro de los porqués encontrados están:

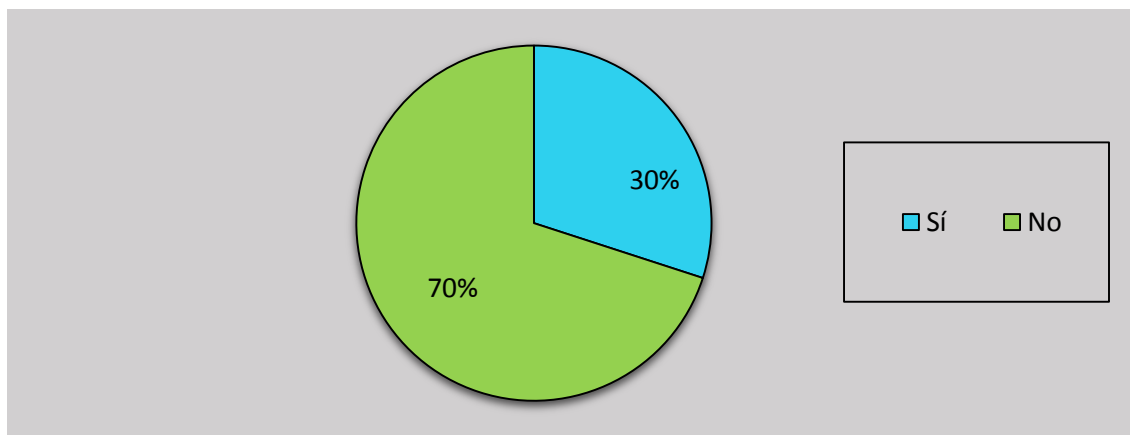
- ✓ Es importante brindar dar oportunidades de crecimiento profesional a los colaboradores internos
- ✓ La ley establece que ambas deben ser utilizadas y por lo tanto debe realizarse
- ✓ Al existir concurso interno se da motivación para el colaborador

Tabla 13. ¿Cuándo se genera una plaza vacante en la municipalidad, el departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, divulga mediante un concurso interno, para que los candidatos que tienen los requisitos, se postulen para el puesto vacante?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo se genera una plaza vacante en la municipalidad, el departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, divulga mediante un concurso interno, para que los candidatos que tienen los requisitos, se postulen para el puesto vacante?	Sí	3	30%
	No	7	70%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 13. ¿Cuándo se genera una plaza vacante en la municipalidad, el departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, divulga mediante un concurso interno, para que los candidatos que tienen los requisitos, se postulen para el puesto vacante?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

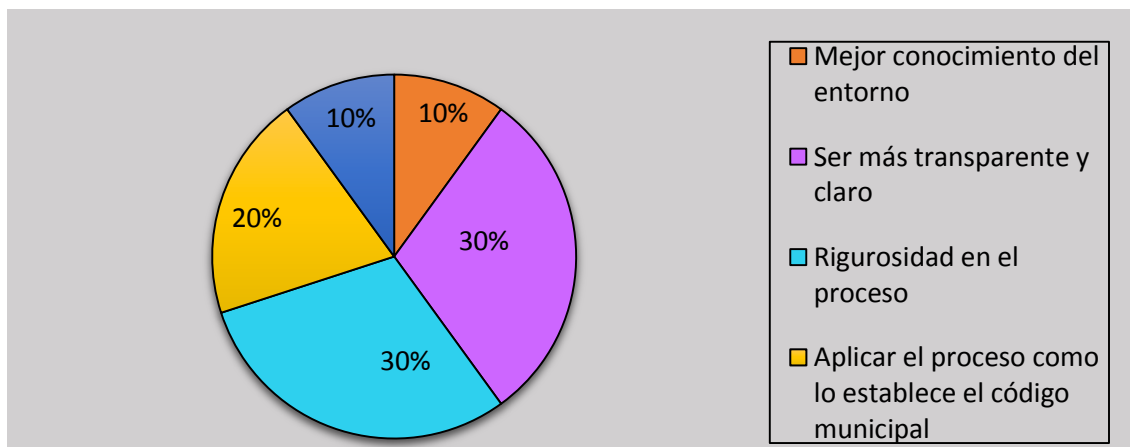
Según la información representada en la tabla y el gráfico anterior el 70% de personas encuestadas indican que no existe el aviso de cuando se genera una plaza vacante en la municipalidad, el departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, para que los candidatos que tienen los requisitos, se postulen para el puesto vacante, mientras que un 30% afirma que si se les toma como prioridad y les avisan para que puedan participar.

Tabla 14. De acuerdo a su experiencia y conocimiento de la municipalidad ¿Qué debería modificarse o agregarse en el actual proceso de reclutamiento y selección para satisfacer las necesidades de las áreas y de la organización como un todo?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo a su experiencia y conocimiento de la municipalidad ¿Qué debería modificarse o agregarse en el actual proceso de reclutamiento y selección para satisfacer las necesidades de las áreas y de la organización como un todo?	Mejor conocimiento del entorno	1	10%
	Ser más transparente y claro	3	30%
	Rigurosidad en el proceso	3	30%
	Aplicar el proceso como lo establece el código municipal	2	20%
	No responde	1	10%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 14. De acuerdo a su experiencia y conocimiento de la municipalidad ¿qué debería modificarse o agregarse en el actual proceso de reclutamiento y selección para satisfacer las necesidades de las áreas y de la organización como un todo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

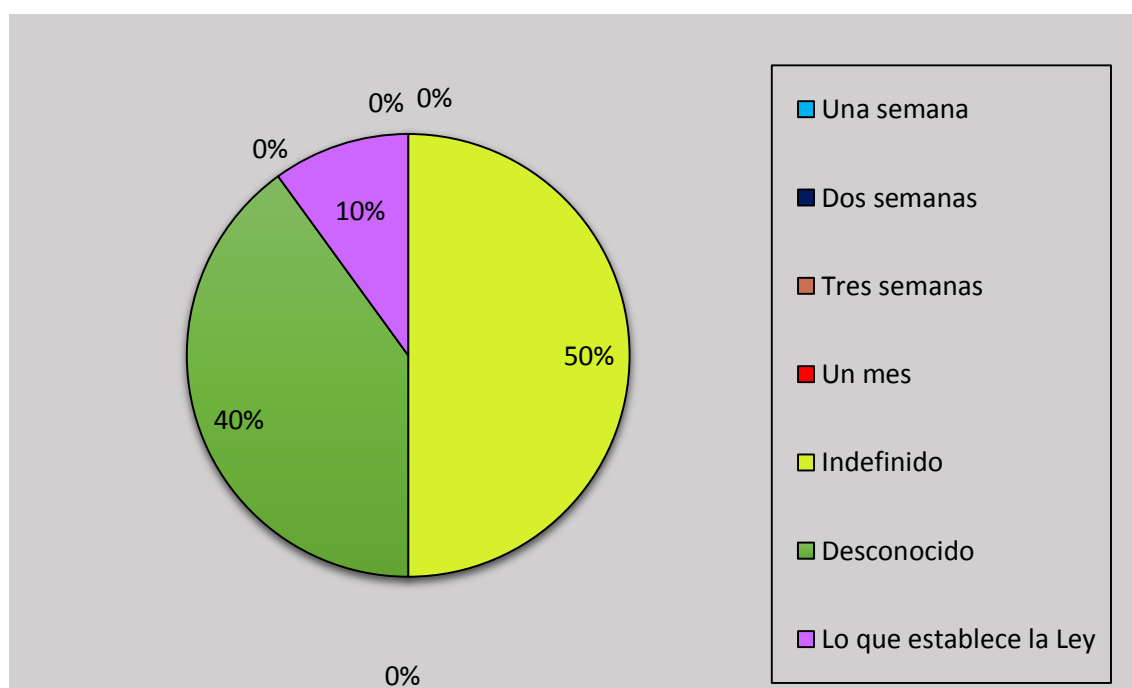
El 30% de las personas encuestadas insisten en que debe modificarse o agregarse en el actual proceso de reclutamiento y selección para satisfacer las necesidades de las áreas y de la organización como un todo, es ser más transparentes y claros, un 30% afirma que debe ser más riguroso el proceso, un 20% afirma que debe aplicarse el proceso como lo establece el código municipal, un 10% afirma que debe mejorar el conocimiento del entorno y por ultimo un 10% prefiere no responder.

Tabla 15. ¿Cuánto tiempo ha tardado el Departamento de Recursos Humanos para ofrecer candidatos elegibles al área que lo requiere?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto tiempo ha tardado el Departamento de Recursos Humanos para ofrecer candidatos elegibles al área que lo requiere?	Una semana	0	0%
	Dos semanas	0	0%
	Tres semanas	0	0%
	Un mes	0	0%
	Indefinido	5	50%
	Desconocido	4	40%
	Lo que establece la Ley	1	10%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 15. ¿Cuánto tiempo ha tardado el Departamento de Recursos Humanos para ofrecer candidatos elegibles al área que lo requiere?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

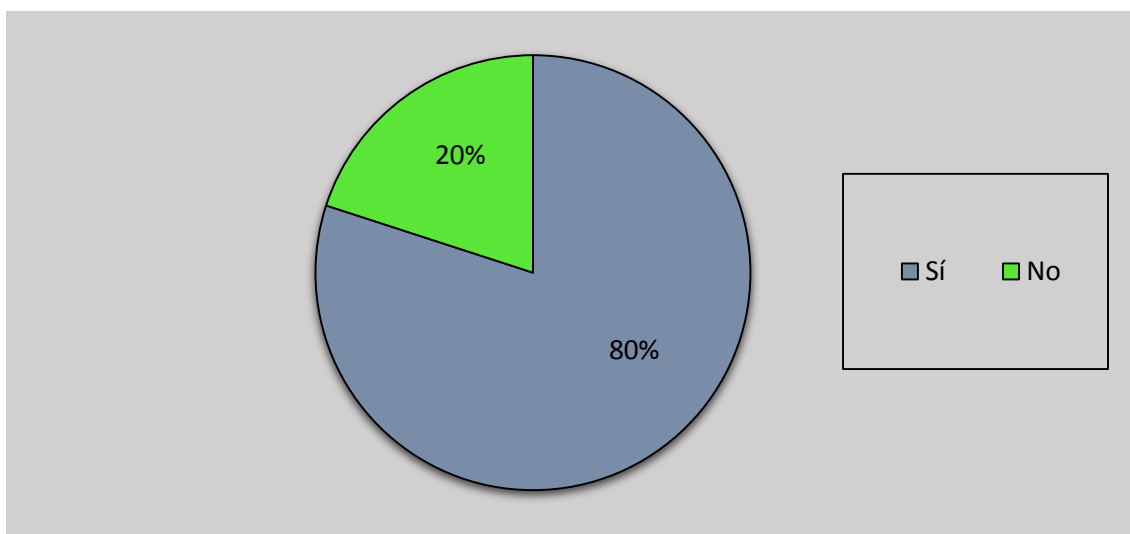
El 50% de las personas encuestadas indica que el periodo es indefinido para Departamento de Recursos Humanos ofrezca candidatos elegibles al área que lo requiere, un importante 40% afirma que el plazo es desconocido por que varían mucho y por ultimo un 10% que menciona que lo que establece la ley es el tiempo que tardan.

Tabla 16. ¿Conoce usted qué tipo de pruebas se realizan durante el proceso de contratación?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted qué tipo de pruebas se realizan durante el proceso de contratación?	Sí	8	80%
	No	2	20%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 16. ¿Conoce usted qué tipo de pruebas se realizan durante el proceso de contratación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Según la información de la tabla y el gráfico anterior el 80% de las personas encuestadas indica que sí conoce el qué tipo de pruebas se realizan durante el proceso de contratación y un 20% afirma que no conoce ningún tipo de prueba.

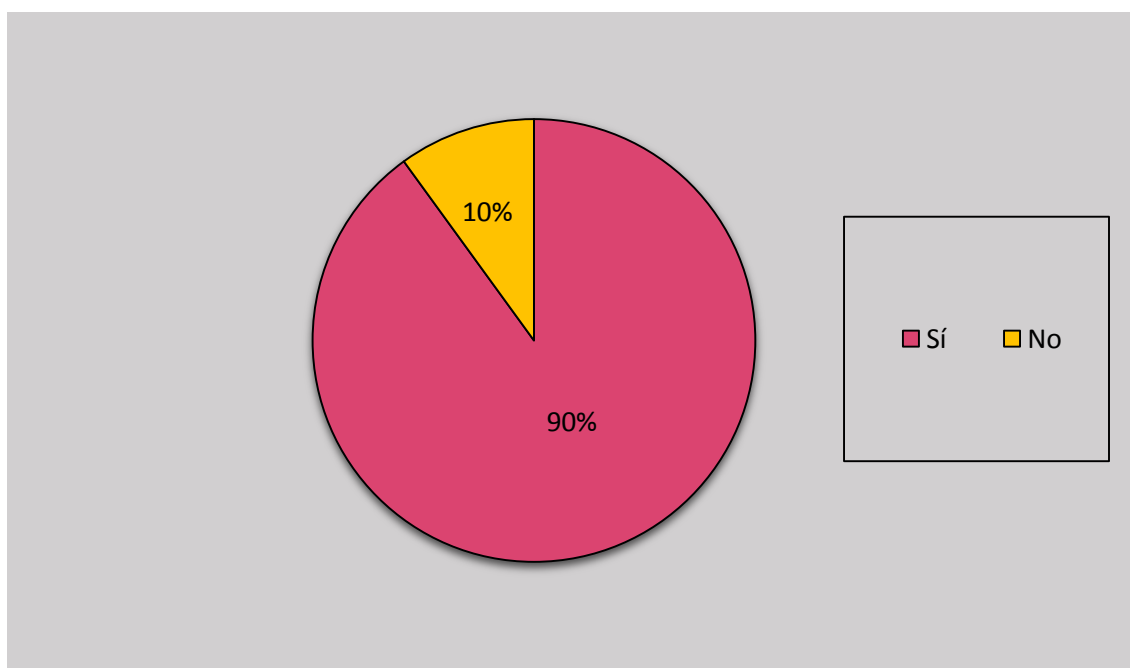
Según la respuesta que dieron los encuestados de manera positiva indicaron que lo más utilizado es la entrevista.

Tabla 17. ¿Realiza el departamento de Recursos Humanos entrevistas de personal previas a la contratación?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Realiza el departamento de Recursos Humanos entrevistas de personal previas a la contratación?	Sí	9	90%
	No	1	10%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 17. ¿Realiza el departamento de Recursos Humanos entrevistas de personal previas a la contratación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

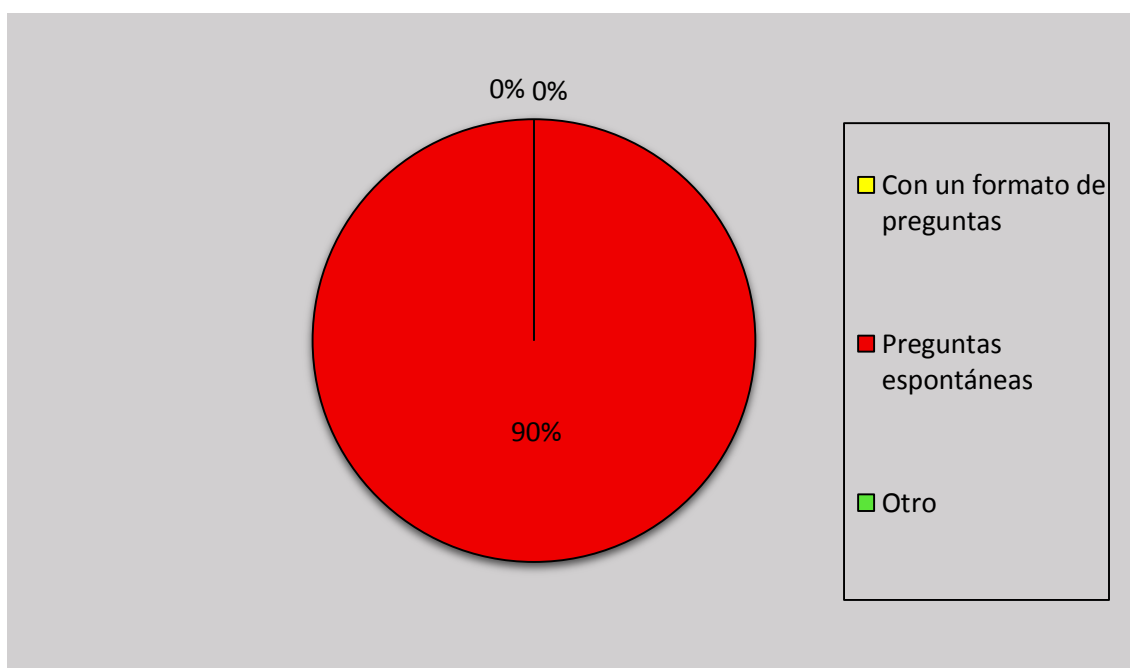
Según los datos anteriores, el 90% de las personas encuestadas dice que si se realizan entrevistas de personal previas a la contratación por parte del departamento de Recursos Humanos y el 10% indica que no se realiza ninguna entrevista.

Tabla 18. ¿De qué forma le realizaron a usted la entrevista?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿De qué forma le realizaron a usted la entrevista?	Con un formato de preguntas	0	0%
	Preguntas espontáneas	9	90%
	Otro	–	–
<b>Total</b>		9	90%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 18 ¿De qué forma le realizaron a usted la entrevista?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

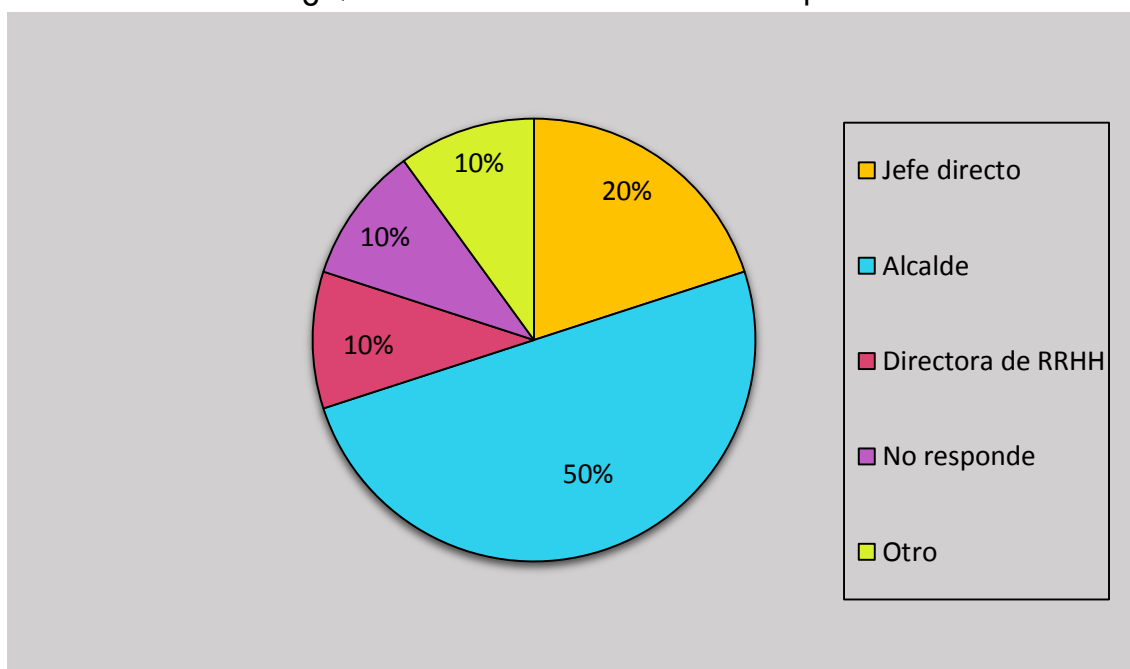
El 90% de los encuestados dicen que la entrevista que le realizaron fue con preguntas espontaneas, por lo tanto no existían ningún orden y el entrevistador preguntaba lo que consideraba útil y oportuno para él.

Tabla 19. ¿Quién toma la decisión final de a quién contratar?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Quién toma la decisión final de a quién contratar?	Jefe directo	2	20%
	Alcalde	5	50%
	Directora de RRHH	1	10%
	No responde	1	10%
	Otro	1	10%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 19 . ¿Quién toma la decisión final de a quién contratar?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

El 50% de la población encuestada afirma que quién toma la decisión final de contratar es el alcalde, luego un 20% expone que quien lo hace es el jefe inmediato, un 10% la directora de RRHH, un 10% no responde por que desconoce quién lo hace y por ultimo, un 10% que menciona que otro en este caso es el Consejo Municipal junto con el Alcalde.

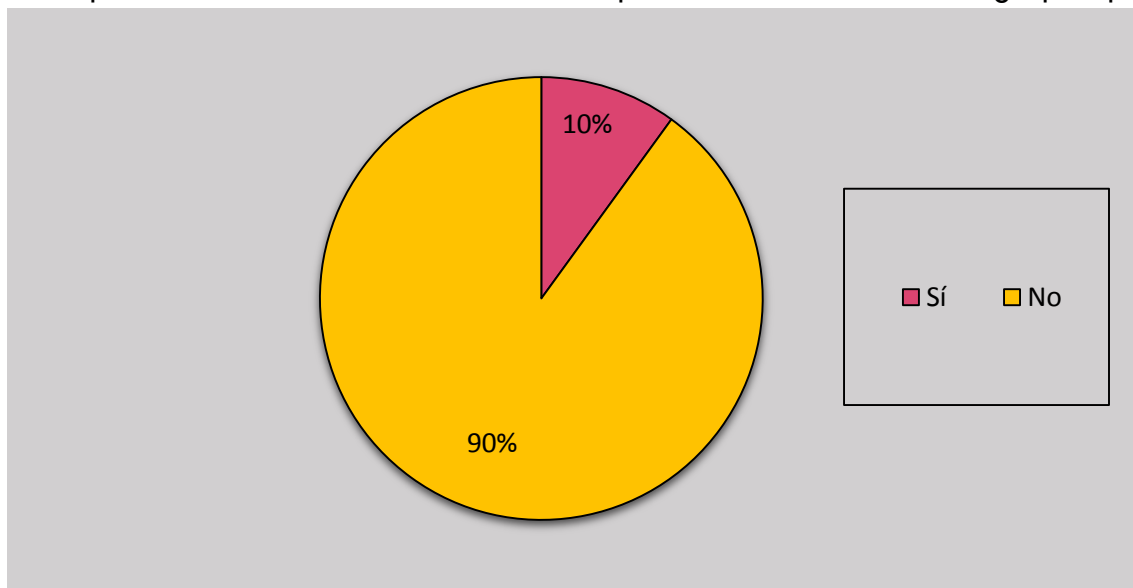
### **VARIABLE N°.3 LAS FUENTES UTILIZADAS**

Tabla 20. ¿Considera que las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal son adecuadas? ¿Y por qué?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal son adecuadas? ¿Y por qué?	Si	1	10%
	No	9	90%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 20. ¿Considera que las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal son adecuadas? ¿Y por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

El 90% de las personas que se encuestaron dicen que las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo del personal no son adecuadas, mientras que el 10% indica que si son adecuadas. Dentro de los porqués de las personas que indicaron que no están:

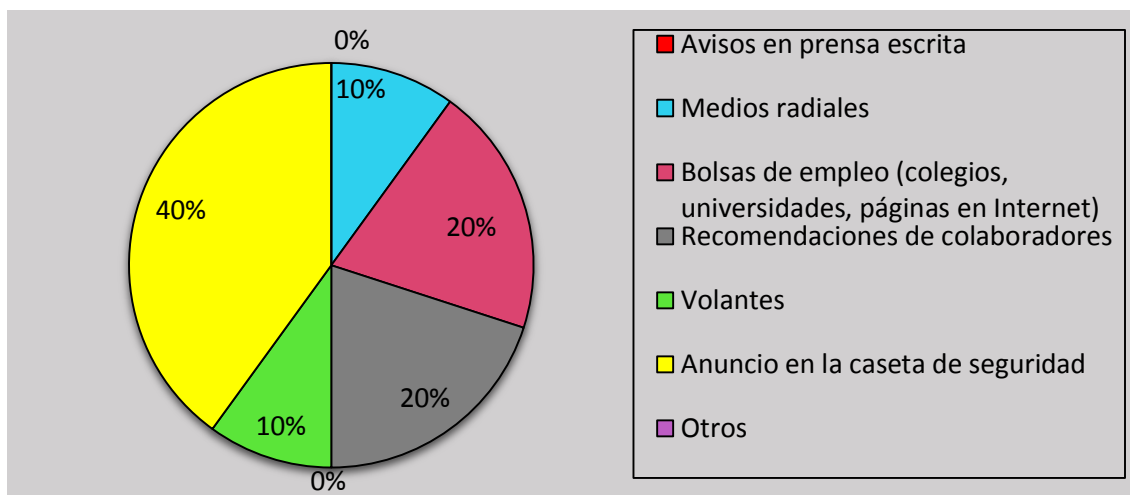
- ✓ Es poco transparente
- ✓ No se utiliza ninguna fuente

Tabla 21. ¿Cuál considera que sería en orden de prioridad la fuente de reclutamiento y selección que utiliza la municipalidad?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál considera que sería en orden de prioridad la fuente de reclutamiento y selección que utiliza la municipalidad?	Avisos en prensa escrita	0	0%
	Medios radiales	1	10%
	Bolsas de empleo (colegios, universidades, páginas en Internet)	2	20%
	Recomendaciones de colaboradores	2	20%
	Volantes	1	10%
	Anuncio en la caseta de seguridad	4	40%
	Otros	0	0%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 21. ¿Cuál considera que sería en orden de prioridad la fuente de reclutamiento y selección que utiliza la municipalidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

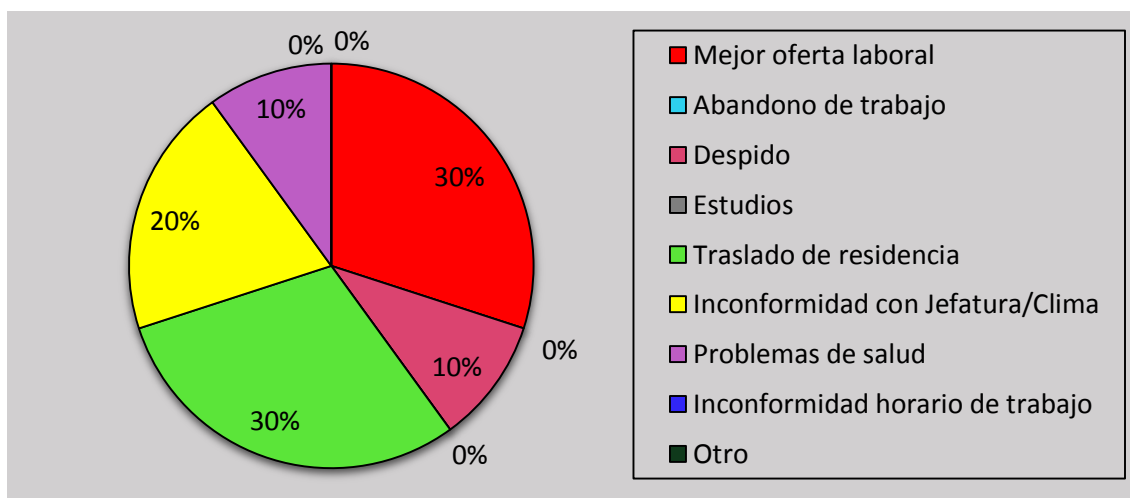
El 40% de las personas encuestadas, indica que la prioridad de fuente de reclutamiento y selección que utiliza la municipalidad es el anuncio de la caseta de seguridad, un 20% opina que es la bolsa de empleo (colegios, universidades, páginas en Internet), otro 20% que es la recomendación de los colaboradores, mientras que un 10% afirma que son los volantes y un restante 10% menciona los medios radiales.

Tabla 22. ¿Cuáles son las causas más comunes por las que rota el personal en la municipalidad?

Pregunta	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles son las causas más comunes por las que rota el personal en la municipalidad?	Mejor oferta laboral	3	30%
	Abandono de trabajo	0	0%
	Despido	1	10%
	Estudios	0	0%
	Traslado de residencia	3	30%
	Inconformidad con Jefatura/Clima	2	20%
	Problemas de salud	1	10%
	Inconformidad horario de trabajo	0	0%
	Otro	0	0%
<b>Total</b>		10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

Gráfico 22. ¿Cuáles son las causas más comunes por las que rota el personal en la municipalidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Municipalidad de Nandayure, Guanacaste

El 30% de las personas encuestadas indican que una mejor oferta laboral es de las causas más comunes por las que rota el personal en la municipalidad, otra causa es el traslado de residencia con otro 30%, con un 20% representado por la inconformidad con jefatura/clima laboral, con un 10% está la causa del despido, con otro 10% los problemas de salud, y con un 0% las restantes causas a mencionar, abandono de trabajo, despido, estudios, problemas de salud, inconformidad horario de trabajo y otro.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 CONCLUSIONES**

En este apartado se exponen las conclusiones derivadas de los resultados analizados en el capítulo anterior, siguiendo el orden de los objetivos de la investigación.

### **5.1.1 Objetivo No. 1: Describir el procedimiento de reclutamiento y selección que aplica la Municipalidad de Nandayure**

Conclusión No.1: Las encuestas fueron contestadas en una semana del 06/03/17 al 10/03/17. La mitad de los colaboradores contestaron la encuesta el día 07/03/17, los otros días contestaron menos cantidad de personas, pero se cumplió con la cantidad de sujetos y el tiempo previsto para la aplicación del instrumento.

Conclusión No.2: Más de la mitad de la población tiene estudios universitarios, una quinta parte ha completado una especialidad en algún técnico, otra quinta parte ha completado la secundaria, no hay personas con la primaria incompleta o secundaria incompleta.

Conclusión No.3: La encuesta se realizó a sujetos dentro de la municipalidad que ocupan diversos tipos de puestos. Una quinta parte son inspectores de patente y una misma cantidad son secretarias. Por otra parte cada uno de los siguientes representa una décima parte: el encargado zona marítimo terrestre, la secretaria ejecutiva, la asistente municipal, el asistente de gerencia, la gerente Recursos Humanos al igual que el recepcionista.

Conclusión No.4: Poco más de un cuarto de personas encuestadas tienen entre 5 y 6 años de antigüedad en el puesto en la municipalidad y entre 7 y 8 años de igual modo posee un poco más de un cuarto. Un quinto de población lleva laborando en el puesto entre 3 y 4 años. Por otra parte cada uno de los siguientes representa una décima parte: entre 1 y 2 años y entre 9 y 10 años.

## **VARIABLE No.1 El procedimiento de reclutamiento y selección**

Conclusión No.5: La mayoría de los colaboradores indica no poseer conocimiento sobre el procedimiento que aplica la Municipalidad de Nandayure en el proceso de reclutamiento para las contrataciones de personal y poco más de un cuarto de población detalla que le corresponde a RRHH definir los requisitos del puesto vacante, realizar un concurso interno y efectuar entrevistas a los posibles candidatos para el puesto. Estas opiniones fueron de personas que están directamente involucradas con el proceso de reclutamiento.

Conclusión No.6: La mayoría de la población encuestada indica no poseer conocimiento sobre el procedimiento que aplica la Municipalidad de Nandayure en el proceso de selección para las contrataciones de personal y un poco más de un cuarto de población menciona que el alcalde y el consejo municipal son los encargados de revisar los resultados de las entrevista y escoger al candidato capaz para ocupar el puesto vacante.

Conclusión No.7: La mayoría de los encuestados indican que RRHH y la alcaldía son los responsables de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal y una quinta parte afirma que él Alcalde es la única persona encargada del proceso. Se hizo mención de algunas funciones entre ellos estaban las siguientes: pagos de sueldos, dar permisos, pagar aguinaldos, aplicar los aumentos en sueldos y dirigir el gobierno local.

Conclusión No.8: La totalidad de colaboradores encuestados afirman que el departamento de Recursos Humanossi cuenta con un manual de puestos. Este es utilizado para estandarizar el proceso, permite tener más orden y transparencia. Además, la mayoría de los encuestados dice que sí se ha utilizado durante el proceso de contratación de personal, el manual de puestos que debe contener las especificaciones del proceso y un quinto de indica que no responden.

Conclusión No.9: Casi la mitad de los colaboradores encuestados afirmaron que la principal desventaja que presenta el proceso de reclutamiento y selección actual que posee la Municipalidad de Nandayure es que existe poca transparencia y claridad en el proceso. Poco más de un cuarto no está de acuerdo con el proceso que se utiliza. Una quinta parte hace afirma que existe tráfico de influencias y que no debería existir porque para eso existe la regulación con los manuales.

**5.1.2 Objetivo No.2: Determinar el tipo de reclutamiento que se aplica (interno, externo, mixto) en el área administrativa de la Municipalidad de Nandayure Guanacaste.**

#### **Variable No.2 Tipo de reclutamiento**

Conclusión No.10: De la población encuestada poco más de la mitad afirmó que cuando existe una plaza vacante, normalmente el concurso se realiza de manera externa. Poco menos de la mitad revela que las búsquedas se dan mucho de modo mixto, por lo tanto se realiza concurso tanto interno como externo.

Poco más de la mitad de personas encuestadas indicaron, que la forma más conveniente llenar una vacante es de manera interna, porque se brindan más oportunidades de crecimiento profesional a los colaboradores internos, la ley establece que ambas deben ser utilizadas y por lo tanto debe realizarse y al existir concurso interno se da motivación para el colaborador estas son algunas de las razones expuestas. Poco más de un cuarto afirma que ambas porque la ley lo establece.

La mayoría de los colaboradores encuestados afirman no existe el aviso previo de cuando se genera una plaza vacante en la municipalidad, por parte del departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, para que los candidatos que tienen los requisitos, se postulen para el puesto vacante. Un poco más de un cuarto de población afirmó que si se les toma como prioridad y les avisan para que puedan participar en el proceso.

Conclusión No.11: La mayoría de las personas encuestadas afirmó conocer el tipo de pruebas se realizan durante el proceso de contratación. Una quinta parte afirmó que no conoce ningún tipo de prueba que aplique la municipalidad durante el proceso de contratación. Afirman los encuestados que contestaron de manera positiva, que lo más utilizado es la entrevista. Casi la totalidad de las personas encuestadas dice que si se realizan entrevistas de personal previas a la contratación por parte del departamento de Recursos Humanos.

Un pequeño porcentaje indica que no se realiza ninguna entrevista. Casi la totalidad de encuestados dicen que la entrevista que le realizaron fue con preguntas espontaneas, por lo tanto no existían ningún orden y el entrevistador preguntaba lo que consideraba útil y oportuno para él.

Sin embargo cabe señalar que según lo que los trabajadores entrevistados manifestaron, en realidad solo han realizado entrevistas, por lo que no conocen en realidad las pruebas-

**5.1.3 Objetivo No.3: Identificar las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal, tales como avisos en prensa escrita, medios radiales, bolsa de empleo, recomendaciones de colaboradores, volantes, anuncios en la caseta de seguridad.**

### **Variable No.3 Las fuentes utilizadas**

Conclusión No.12 Casi la totalidad de las personas que se encuestaron consideraron que las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo del personal no son adecuadas. Un pequeño porcentaje indicó que si son adecuadas. Dentro de los porqués de las personas que indicaron que es poco transparente, esporque no se da a conocer tan abiertamente como debería y por qué realmente no se utiliza ninguna fuente.

Un poco menos de la mitad de las personas encuestadas indicaron que la prioridad de fuente de reclutamiento y selección que utiliza la municipalidad es el anuncio de la caseta de seguridad. Una quinta parte cada una está la bolsa de

empleo (colegios, universidades, páginas en Internet) y la recomendación de los colaboradores. Y Con un décima parte están las opiniones de los volantes y los medios radiales.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

**Las siguientes recomendaciones siguen el orden de las conclusiones antes expuestas:**

Recomendación No.1: Se recomienda al departamento de Recursos Humanossondear con cierta periodicidad las opiniones y el nivel de información que tiene el personal de los procesos internos que se desarrollan en la municipalidad, a fin de elevar la capacidad del personal de aportar sugerencias de mejora en estos procesos.

Recomendación No.2: Se puede potenciar el alto nivel educativo promedio que tiene el personal municipal, mediante un vigoroso y sistemático programa de inducción y capacitación orientado a desarrollar y perfeccionar las habilidades del personal relacionados con cada una de sus respectivas áreas de desempeño.

Recomendación No.4: Se recomienda al Departamento.deRecursos Humanos, divulgar entre el personal los detalles sobre las ventajas que ofrece la normativa de carrera administrativa municipal, a fin de que el personal se consolide mejor a mediano y largo plazo, poniendo mayor esfuerzo en mejorar sus habilidades y elevar el desempeño, a fin de que la mayor parte de la reposición de plazas que vayan quedando se realice con personal de la institución que la conoce bien.

Recomendación No.5El Departamento de Recursos Humanosde la Municipalidad de Nandayure debe programaruna capacitación sistemática para todo el personal, ya que los colaboradores indican no poseer conocimiento sobre el procedimiento que aplica la Municipalidad de Nandayure en todo los referente al

proceso de reclutamiento para las contrataciones de personal, que esto podría significar que no están participando en los procesos de llenado de vacantes y además, de esta forma se eliminarían las críticas y comentarios existentes sobre el desacuerdo con la forma en se realizan los procesos y la manifestación explícita de que existe falta de transparencia en estos procesos de reclutamiento.

Recomendación No.6: El Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Nandayure debe programar una capacitación sistemática para todo el personal, ya que los colaboradores indican no poseer conocimiento sobre el procedimiento que aplica la Municipalidad de Nandayure en lo referente el proceso de selección para las contrataciones de personal, que esto podría significar que no están participando en los procesos de llenado de vacantes y además, de esta forma se eliminarían las críticas y comentarios existentes sobre el desacuerdo con la forma en se realizan los procesos y la manifestación explícita de que existe falta de transparencia en estos procesos de selección.

Recomendación No.7:El Departamento de Recursos Humanos debe informar concientizar, capacitar y motivar a todas las jefaturas de que según la teoría administrativa, es a ellas, les corresponde, en conjunto con Recursos Humanos tanto las tareas de definir los requisitos del puesto vacantes, así como participar activamente en los concursos internos y ayudando en las entrevistas a los posibles candidatos para el puesto, ya que solo las jefaturas conocen de forma exacta el perfil del tipo de persona que se requiere para llenar los puestos vacantes.

Recomendación No.: 8. Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad actualizar el manual de puestos existente, con relación a la normativa vigente, y que de forma efectiva contemple la definición de los puestos, así como los procesos de reclutamiento y selección, de conformidad al enfoque por competencias que rige para la administración municipal de Recursos Humanos.

Recomendación 9 Se recomienda al Dpto. de RRHH de la municipalidad que tome las acciones requeridas para que los procesos sean claros y abiertos, de tal modo que de los trabajadores los encuentren justos.

Recomendación No.10 y No. 11.Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos que se cuente con una base de datos de los colaboradores internos, lo cual ayudará a aplique consistentemente la normativa municipal existente en relación a las fuentes de reclutamiento, en cuanto a la obligatoriedad de agotar primero la vía de reclutamiento interno.

Además de regularizar las pruebas de habilidades de tipo técnico y los test de personalidad y de actitud correspondientes a los perfiles de cada puesto, de conformidad con lo que establecen las normas municipales.

Recomendación No.12 Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad utilizar los medios internos de comunicación pizarras, boletines, circulares y correos internos, así como la página web institucional, para publicitar la existencia de plazas vacantes, así como para divulgar los procesos de reclutamiento que se realizan, a fin de promover una imagen de transparencia institucional, tanto a lo interno como a lo externo.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

## 6.1 PRESENTACIÓN

En el presente momento histórico, la sociedad costarricense se encuentra en un proceso de creciente modernización, y las comunidades del país se esfuerzan por cerrar las brechas existentes en cuanto a calidad de vida que separan a los cantones rurales y los cantones urbanos.

En este esfuerzo, la institución municipal juega un rol clave, por medio de la prestación de una serie de servicios considerados esenciales y por la introducción de nuevas actividades, servicios y proyectos para impulsar el desarrollo de las comunidades que integran cada cantón. Para cumplir estos importantes roles, las municipalidades requieren personal cualificado competente y apto para cumplir con las múltiples funciones, y tareas de cada uno de los puestos requeridos por los servicios que se brindan.

Por eso, detectar, atraer y contratar, así como conservar y desarrollar personal idóneo, se convierte en un factor determinante de la capacidad de una municipalidad para servir adecuadamente a la ciudadanía mediante los diferentes servicios y proyectos. Toda persona que se contrate para llenar un puesto de servicio municipal debe contar con los conocimientos, las habilidades y dominar las técnicas esenciales fundamental para contribuir desde la posición que ocupen, al logro de los objetivos organizacionales.

Por esta razón, los procesos de reclutamiento y selección de personal deben estar bien definidos, y cumplirse de forma sistemática, para que el departamento de Recursos Humanos pueda cumplir su función vital satisfacer los requerimientos de personal para cada departamento municipal, de forma que se asegure que se atraerán y reclutarán a las personas más idóneas para llenar cada puesto en la institución.

Para un desarrollo adecuado del proceso de selección y reclutamiento deben seguirse una serie de pasos que deben satisfacer criterios legales y técnicos

específicos, lo cual requiere de un trabajo organizado entre las jefaturas, Recursos Humanos y la alcaldía.

El proceso debe ser eficaz en cuanto a proveer el recurso humano requerido en la cantidad y calidad que se necesite, y debe ser legal en cuanto a la completa observación de las normativas municipales de control interno y los principios de la Administración Pública. También debe ser transparente, de modo que no queden dudas de que las decisiones de contratación tomadas, se vean libres de favoritismos o irregularidades que den al traste con la meta de obtener a las mejores personas posibles para cada puesto de la institución.

En cuanto a esta necesidad de lograr las mejores personas para cada puesto, el pensamiento administrativo moderno se orienta por un enfoque basado en competencias, que consiste en que el proceso de selección y reclutamiento parte del principio de que el factor de elección determinante, es que las personas posean las capacidades, las habilidades, los conocimientos y las actitudes personales que satisfagan de la mejor forma posible cada puesto.

Esta propuesta, consiste en facilitarle una visión clara del proceso de selección y reclutamiento de personal al departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Nandayure, con el fin de reforzar tanto el reclutamiento como la selección de personal, para fortalecer de esta forma, los diferentes departamentos de la municipalidad.

Por lo anterior, esta propuesta va dirigida a todos los responsables del proceso de reclutamiento y selección, como también a aquellos individuos que aspiran a ocupar un puesto municipal, para que conozcan los aspectos legales y técnicos del proceso, para que defiendan sus derechos y tengan igualdad de oportunidades a la hora de competir por las oportunidades de ocupar una posición que abren en la municipalidad.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN**

En Costa Rica, en materia de gestión de Recursos Humanos, las municipalidades tienen muy claros lineamientos técnicos, jurídicos y políticos que acatar. Para evitar la improvisación, el clientelismo y la corrupción, el Código Municipal y la Ley General de Control Interno, establecen por un lado, la obligatoriedad de la Administración Municipal de velar porque el personal que se contrata debe contar con las cualidades requeridas y por el otro, la obligatoriedad de seguir un proceso transparente y definido para obtener este personal.

Por lo tanto, se considera esencial que esta propuesta retome los pasos que la ley establece para atraer, reclutar, seleccionar y contratar personal que garantice una excelencia en los servicios que se la institución municipal brinda a la ciudadanía. Debe recordarse que la municipalidad no es una empresa privada, y por tanto, se rige por principios administrativos y operacionales diferentes.

La función de la municipalidad es servir a todas las empresas privadas y a todas las personas de cada cantón para que puedan alcanzar las metas y el bienestar al que aspiran, así que siendo los fines de la municipalidad mucho más amplios que los de una empresa; esto hace mucho más exigente el proceso de reclutar y seleccionar personal, de lo que es en una empresa privada, pues hay más pasos y más requisitos.

Por tanto, esta propuesta destaca los aspectos más relevantes que se deben observar para que la municipalidad adquiera el personal idóneo que necesita, con absoluto apego a la legalidad, a la transparencia y al pensamiento administrativo vigente en la materia.

## **6.3 ALCANCE**

El plan de selección y reclutamiento de personal que se detalla en 32 ítems, está dirigido a servir de marco de referencia para la realización de los procesos

nuevas las contrataciones de la Municipalidad de Nandayure, con la idea final de contribuir a asegurar que la institución pueda contar con el personal idóneo y calificado, por sus competencias (sus conocimientos y habilidades) en relación con el puesto vacante y con ello satisfacer las necesidades de la ciudadanía. El plan se complementa con una Guía para la elaboración de concursos, tanto internos como externos, a fin de reconocer la especificidad técnica y jurídica del proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos en una municipalidad y las enormes diferencias con una empresa privada.

#### **6.4 FINES**

- Apoyar el cumplimiento de las metas municipales.
- Poner a disposición de la municipalidad un plan claro de cómo realizar el proceso para la el reclutamiento y la selección de personal establecido para de contratación ceñido a la legalidad.
  - Contribuir a que la municipalidad cuente con personal capacitado.
  - Orientar a los interesados en los mecanismos para competir por una vacante municipal

#### **6.5 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

##### **6.5.1 Objetivo general**

- Facilitar una propuesta para el proceso de reclutamiento y selección y futuras contrataciones de personal de la Municipalidad de Nandayure

##### **6.5.2 Objetivos Específicos**

- Brindar al departamento de Recursos Humanos un plan que sirva de marco de referencia para la realización las contrataciones de la Municipalidad de Nandayure para reclutar y seleccionar personal, que pueda implementarse en el

2017.

- Identificar los actores responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal que requiera cada departamento de la municipalidad.
- Apoyar el logro de los objetivos propuestos por la municipalidad en su plan de desarrollo humano del cantón, mediante, la obtención del personal debidamente calificado.

## **6.6 META**

Aclarar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la Municipalidad de Nandayure, Guanacaste, con el fin de contratar el personal idóneo, que facilite un mejor desempeño en los diferentes departamentos de la municipalidad, mediante procesos apegados a la legalidad vigente y con la transparencia que demanda la ética en la función pública.

## **6.7 PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE, GUANACASTE**

La propuesta consta de dos partes, la primera es una guía para investigar datos personales, experiencia laboral y otros datos importantes para el Departamento de Recursos Humanos y la segunda es un cuestionario que se debe aplicar cuando existe un puesto vacante.

1. Hacer un estudio de requerimientos de personal de todos los departamentos de la municipalidad, en el corto y mediano plazo.
2. Verificar el número de personas que están por pensionarse
3. Actualizar los perfiles de puestos, analizando las competencias, los requisitos y características que deben tener los aspirantes a los cargos que deberán ser llenados.
4. Definir los criterios de selección y los predictores. Con base a los perfiles y las

sugerencias de las jefaturas interesadas, se definen los criterios de selección con sus correspondientes predictores, que son los instrumentos de medición o evaluación que se aplicarán a los candidatos. En un concurso interno los criterios de selección, deben enfocarse desde la perspectiva de la promoción de Recursos Humanos. Se recomienda definirlos en forma colegiada y nombrar una comisión para este efecto.

5. Capacitar a las jefaturas en las tareas relacionadas con la elaboración de los perfiles de puestos, así como en las técnicas para la realización de entrevistas y pruebas para que colaboren activamente con el departamento de Recursos Humanos en los procesos de reclutamiento y selección del personal que tendrán a su cargo.

6. Sistematizar los mecanismos de divulgación de las plazas que se ocupa llenas mediante circulares, boletines y avisos en pizarra y la página web institucional.

7. Verificar que se cumpla con el deber legal de recurrir en orden prioritario al reclutamiento interno, es abrir la oportunidad al personal que labora antes que recurrir a concurso público.

8. Abrir el concurso interno

(Ver anexo 5) **GUIA 1: ¿Cómo realizar concursos internos y externos?**

9. Facilitar el proceso de Recepción de solicitudes.

¿Qué se deben tener en cuenta para la recepción de ofertas? El personal de Recursos Humanos de la municipalidad, especialmente los encargados de vigilancia y recepción, deben estar enterados y capacitados para orientar a los oferentes al lugar donde se estarán recibiendo las ofertas.

- ✓ Para todos los aspectos vinculados en este proceso, deben tenerse presente los alcances de la Ley N° 7600 del 29 de mayo de 1996, Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad.
- ✓ Podría manejarse un sistema de numeración para la atención de los oferentes. Inclusive los números pueden ser asignados por el personal de entrada (vigilancia o recepción).
- ✓ En ese mismo momento se podría entregar también la oferta de servicios para su llenado.
- ✓ Dentro de las posibilidades de la institución, el lugar donde recibirán las ofertas debe ser amplio y cómodo para que los oferentes puedan llenar la oferta de servicios.
- ✓ Es necesario tener lapiceros disponibles.
- ✓ Desde la programación del concurso, debe quedar establecido todo lo concerniente a la aplicación de las pruebas u otros predictores, especialmente las fechas en las que se estarán llevando a cabo esas pruebas.
- ✓ Durante la recepción de ofertas se le entrega a los oferentes aceptados, la convocatoria a la prueba respectiva.
- ✓ Debe quedar registro de que el oferente recibió la convocatoria.
- ✓ Cuando la recepción de ofertas es virtual, a través de la página Web de la institución, esas ofertas quedarán sujetas a la verificación presencial de los atestados

10. Apertura de expediente físico, con el propósito de mantener organizada en un solo portafolio o carpeta, la documentación que genere el concurso, que debe estar foleada. En este expediente se registra lo siguiente: pedimento de Recursos

Humanos, copia de la descripción del puesto vacante y el perfil levantado, programación del concurso, la propuesta de divulgación o publicación; criterios de selección; análisis de la oferta; resolución final de los resultados del concurso; la terna o nómina, registro de la decisión de escogencia del candidato con la firma del alcalde o alcaldesa y otros que sea importante y necesario mantener en este expediente.

11. Abrir el expediente electrónico: Esto permite que los procedimientos de un concurso estén disponibles electrónicamente, facilitando la transparencia y la accesibilidad de consulta por los interesados. Asimismo, el intercambio de expedientes con otras organizaciones públicas o privadas y admitir, documentos electrónicos mediante técnicas de digitalización certificada, preservando la integridad y confidencialidad de los datos.

Capacitación al recurso humano para la recepción de ofertas de servicios: Para que la recepción de ofertas sea rápida y efectiva, el personal asignado para ese proceso deberá estar debidamente capacitado.

¿En qué aspectos debe ser capacitado el reclutador?

- ✓ Motivo del concurso
- ✓ Características de los puestos a concurso
- ✓ Manual de interpretación de requisitos
- ✓ Normas para la recepción de la Oferta de Servicios y los atestados.
- ✓ La revisión de la Oferta de Servicios (En cuanto a su llenado, verificar que no haya omisión de datos, datos incorrectos, que esté firmada, etc.)
- ✓ La revisión y confrontación de los atestados
- ✓ Información e instrucciones a los oferentes

- ✓ La asignación de las convocatorias a pruebas
- ✓ Oferentes extranjeros
- ✓ Casos para estudio de pre ingreso
- ✓ Se puede elaborar un manual guía para la capacitación en Recepción de Ofertas de Servicios, apoyarse con material ilustrativo y dinámicas de simulación o casos.

12. Evaluación conjunta (colegiada) de las solicitudes entre alcaldía, Recursos Humanos, departamento involucrado y las jefaturas interesadas. Un Representante sindical es opcional, pero una buena garantía de transparencia.

13. Capacitación al personal para la interpretación y valoración de requisitos después de la recepción de ofertas, específicamente Con respecto a los puntajes de los atestados de los estudios y las experiencias laborales documentadas.

14. Entrevistas de selección, conjunta entre Recursos Humanos y las jefaturas involucradas, mediante preguntas con respuestas cerradas (previamente diseñadas estipuladas) y preguntas abiertas con el fin de evaluar la espontaneidad del candidato y su capacidad de expresión.

15. Pruebas de idoneidad en conjunto entre Recursos Humanos y las jefaturas involucradas con el fin de verificar que cada candidato este en el puesto que mejor desempeña

Pruebas de conocimiento o capacidad: Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la

práctica o el ejercicio, buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Pruebas psicométricas: De aptitudes que pueden ser generales o específicas. Permiten apreciar en las personas el desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Son una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

Pruebas de personalidad: Pueden ser expresivas, proyectivas o de inventarios. Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

16. Verificación de datos, atestados y referencias.

17. Examen médico para detectar enfermedades o situaciones de salud relevantes para el tipo de puesto.

18. Entrevista inicial con la jefatura el supervisor o gerente del departamento en el que va laborar el candidato.

19. Valoración de los puntajes obtenidos por los aspirantes según la documentación aportada el concurso.

20. En caso de que existen a candidatos que satisfagan los requisitos, decisión de contratar, la cual debe ser entre el encargado de Recursos Humanos, el Alcalde Municipal y el encargado del departamento involucrado.

21. En caso de que no existen a candidatos que satisfagan los requisitos, declaratoria de concurso desierto (Declaración de inopia) por parte del encargado de

## Recursos Humanos

22. Apertura de concurso público por la vacante
23. Abrir el expediente físico, Con el propósito de mantener organizada en un solo portafolio o carpeta, la documentación que genere el concurso, que debe estar foleada. En este expediente se registra lo siguiente: pedimento de Recursos Humanos, copia de la descripción del puesto vacante y el perfil levantado, programación del concurso, la propuesta de divulgación o publicación; criterios de selección; análisis de la oferta; resolución final de los resultados del concurso; la terna o nómina, registro de la decisión de escogencia del candidato con la firma del alcalde o alcaldesa y otros que sea importante y necesario mantener en este expediente.
24. Recepción de solicitudes y documentos
25. Verificación de datos, atestados y referencias.
26. Examen médico para detectar enfermedades o situaciones de salud relevantes para el tipo de puesto.
27. Entrevista inicial con la jefatura el supervisor o gerente del departamento en el que va laborar el candidato.
28. Capacitación al personal para la interpretación y valoración de requisitos después de la recepción de ofertas, específicamente Con respecto a los puntajes de los atestados de los estudios y las experiencias laborales documentadas.
29. Valoración de los puntajes obtenidos por los aspirantes, según la documentación aportada el concurso y elaboración de las ternas.

30. En caso de que existen a candidatos que satisfagan los requisitos, las ternas elaboradas entre el encargado de Recursos Humanos y el encargado del departamento involucrado, sirven para base de la decisión de contratar, la cual debe ser tomada, según lo dispone el Código Municipal, por el Alcalde de municipal.

## **Bibliografía**

## Libros

Araya Pochet, Carlos; Albarracín Priscila (1986) Historia del Régimen Municipal en Costa Rica. San José, Costa Rica EUNED

Asamblea Legislativa de Costa Rica Código Municipal. San José, Costa Rica: JURICENTRO

Asamblea Legislativa de Costa Rica, Ley de Carrera Administrativa Municipal. San José Costa Rica: JURICENTRO.

Arias Galicia Fernando (2014) Administración de Recursos Humanos Madrid, España, Editorial Vértice

Barrantes Echavarría Rodrigo (2012) Investigación, un enfoque cuantitativo y cualitativo. San José, Costa Rica: EUNED

Contraloría General de la República (2004) Manual de Normas de Control Interno. San José, Costa Rica, CGR.

Diccionario en línea. <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-recursos-humanos#ixzz4LtZPU6Z>Administración de Recursos Humanos.

Fichter, J. (2014) Diccionario de Sociología, Barcelona, España: HERDER, p.332. Administración.

Hernández, Fernández, Baptista (2010), Metodología de la Investigación, México, McGraw-Hill Interamericana

Marín, C. (2012), Curso Básico de Administración, San José, Costa Rica: EDAXIOS, p. 6, p.11

Ramírez, J.(2016) Gestión de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana

Real Academia Española de la Lengua. (2011) Diccionario. Barcelona, España: ESPASA, 22ª Edición, p. 1247. Proceso.

Según Marín (2012), Curso Básico de administración, San José Costa Rica, EDAXIOS)

Unión Nacional de Gobiernos Locales (2010a) Manual Descriptivo Integral de Puestos. San José, Costa Rica: UNGL

Unión Nacional de Gobiernos Locales (2010b) Manual General de Reclutamiento y Selección, San José, Costa Rica: UNGL

Unión Nacional de Gobiernos Locales (2010c) Manual Genérico de Evaluación del Desempeño. San José, Costa Rica: UNGL

Unión Nacional de Gobiernos Locales (2010d) Guía metodológica para la implementación de la Carrera Administrativa Municipal. San José, Costa Rica: UNGL.

Unión Nacional de Gobiernos Locales (2010e) Guía metodológica para la elaboración de manuales de puestos institucional. San José, Costa Rica: UNGL

Unión Nacional de Gobiernos Locales (2010f) Reglamento de Carrera Administrativa Municipal. . San José, Costa Rica: UNGL.

Víctor M. Rodríguez: Vindas, R. (1987) Libro Nandayure, en su 50 Aniversario de fundación del cantón, p. 1), Mimeo. Ed.Guayacán

Wayne & Moe, (2013) *Gestión Moderna de Recursos Humanos*, México: McGraw-Hill Interamericana, (p. 119)

## **ANEXOS**

**Anexo No. 1****Aviso de disponibilidad de plaza y apertura de concurso**

MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE...

CONCURSO N°

REQUIERE

**CONTADOR**

Para laborar en el Departamento Financiero.

Requisitos:

Técnico medio en Contabilidad o Bachiller de secundaria con un diplomado en Contabilidad.

3 años de experiencia en labores contables

Incorporado al Colegio de Contadores Privados

Se ofrece:

Salario base.

Pago de anualidades por los años laborados en el Sector Público.

Médico de Empresa.

Requiere:

Laborar en jornada ordinaria de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

Las ofertas se recibirán en las oficinas de la Municipalidad del lunes 10 al viernes 14 del mes, de 8 a.m. a 12 m, o puede enviar el curriculum vitae al apartado 307-1005, o a la dirección electrónica [reclutamientonandayure@hotmail.com](mailto:reclutamientonandayure@hotmail.com)

## Anexo No. 2

## FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO Y DE DATOS PERSONALES

**MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE  
OFERTA DE SERVICIOS**

Fotografía  
Reciente

**I. INFORMACION PERSONAL**

Primer apellido:		Segundo apellido:		Nombre:	
N° Cédula/residencia		N° Asegurado	Estado civil		Nacionalidad:
Lugar de nacimiento		Fecha de nacimiento		Edad:	Sexo: ( ) F ( ) M
Estatura:	Peso:	Apartadopostal	Ciudad	Provincia	
Dirección actual (por calles y avenidas)					
Teléfono de habitación		Celular	Correoelectrónico		Profesión u oficio
Si tiene amigos o parientes trabajando en la municipalidad de Nandayure indique nombre (s) parentesco y puesto que ocupan					
Si es empleado municipal puesto actual:			Puesto por el que concursa:		
Años de trabajar en la municipalidad:					

**II INFORMACIÓN FAMILIAR**

Nombre del cónyuge			Lugar de trabajo del cónyuge		
Puesto que ocupa su esposo (a)			Teléfono donde trabaja su esposo (a)		
N° de hijos			Indique la información de los hijos menores de 12 años.		
Nombre	Fechanacimiento	Sexo	Nombre	Fechanacimiento	Sexo
A.			D.		
B.			E.		
C.			F.		

III. EDUCACIÓN FORMAL Y APTITUDES				
ESTUDIOS	Años aprobados	Centro de estudios	Carrera	Título obtenido
Primaria				
Secundaria				
Técnica				
Superior				
Hotelera				
I.N.A.				
Otros				
<b>IDIOMAS</b>	<b>HABLA</b>		<b>LEE</b>	<b>ESCRIBE</b>
Inglés	( ) Regular ( ) Bien ( ) Exc.		( ) Regular ( ) Bien ( ) Exc.	( ) Regular ( ) Bien ( ) Exc.
Otros	( ) Regular ( ) Bien ( ) Exc.		( ) Regular ( ) Bien ( ) Exc.	( ) Regular ( ) Bien ( ) Exc.
¿Qué estudios o cursos sigue actualmente?:		Horario	Institución	
Cuenta con Licencia de Conducir ( ) Si ( ) No Tipo:				
IV. EXPERIENCIA LABORAL				
Mencione los últimos tres empleos que ha desempeñado, comenzando por el último o actual, si en alguna época no ha trabajado señale en observaciones. Si necesita dar más detalles utilice una hoja por separado. Estos datos serán verificados y son confidenciales.				
I. EMPRESA				
Nombre de la última o actual empresa:		Dirección exacta:		Teléfono
Nombre de su jefe inmediato:		Puesto desempeñado :		
Funciones realizadas :				
Fecha de ingreso	Fecha de salida		Salario inicial	Salario final
Motivo de retiro:				
II. EMPRESA				
Nombre de la última o actual empresa:		Dirección exacta:		Teléfono
Nombre de su jefe inmediato:		Cargo desempeñado por usted:		
Funciones realizadas por usted:				
Fecha de ingreso	Fecha de salida		Sueldo inicial	Sueldo final
Motivo de Retiro:				
III. EMPRESA				

Nombre de la última o actual empresa:		Dirección Exacta:		Teléfono
Nombre de su jefe inmediato:		Puestodesempeñadoporusted:		
Funcionesrealizadasporusted:				
Fecha de ingreso	Fecha de salida	Sueldo inicial	Sueldo final	
Motivo de salida:				
En caso de emergencia avisar a:		Teléfono:		
Fecha en que llenó la solicitud:		Firma del solicitante		
<b>Uso de la Oficina.</b>	Recibidopor:			
Comentarios:				

**Anexo No. 3**  
**FORMULARIO PARA ENTREVISTA INICIAL**

**NOMBRE COMPLETO:** \_\_\_\_\_

**EDAD:** \_\_\_\_\_

**TELEFONO:** \_\_\_\_\_

- 1- ¿Por cuál medio se enteró de la vacante?
  
- 2- ¿Conoce las funciones que realiza la municipalidad?
  
- 3- ¿Por qué está interesado (a) en trabajar en esta municipalidad?
  
- 4- ¿Cuáles considera que son los aportes que puede hacer a la municipalidad si se le contrata?
  
- 5- ¿Es consciente de que los trabajadores municipales son empleados públicos y que por lo tanto están al servicio de la comunidad?
  
- 6- ¿Cómo se ve en el futuro en esta institución?
  
- 7- Describa su experiencia laboral relacionada con el ámbito de actividad de la vacante que aspira llenar:
  
- 8- ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que usted posee, que tienen relación con la vacante?

9- ¿Cuáles son sus metas y aspiraciones personales?

10- ¿Cuáles considera usted que son las principales fortaleza y debilidades de su carácter?

Entrevista realizada por:

Alcaldía: \_\_\_\_\_

Recursos Humanos: \_\_\_\_\_

Jefatura interesada: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de final: \_\_\_\_\_

## Anexo No. 4

### GUIA 1: ¿CÓMO REALIZAR UN CONCURSOS INTERNOS Y EXTERNOS?

(Elaborado con base a Normas De Reclutamiento Y Selección De Personal Para Municipalidades La Gaceta N° 214 – Jueves 04 De Noviembre, 2010)

#### Requisitos Para ingresar al servicio municipal:

1. Los requisitos de ingreso al servicio municipal, según el artículo 119 del Código Municipal, son los siguientes:
  - a) *Satisfacer los requisitos mínimos que fije el Manual descriptivo de puestos para clase de puesto de que se trata.*
  - b) *Demostrar idoneidad, sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos contemplados en esta ley y sus reglamentos.*
  - c) *Ser escogido de la nómina enviada por la oficina encargada de seleccionar al personal.*
  - d) *Prestar juramento ante el alcalde municipal, como lo estatuye el artículo 194 de la Constitución Política de la República.*
  - e) *Firmar una declaración jurada garante de que sobre su persona no pesa impedimento legal para vincularse laboralmente con la administración pública municipal.*
  - f) *Llenar cualesquiera otros requisitos que disponga los reglamentos y otras disposiciones legales aplicadas.*
  
2. Las situaciones que no permiten el ingreso al servicio municipal, que las establece el artículo 127 del Código Municipal, son las siguientes:
 

*“No podrán ser empleados municipales quienes sean cónyuges o parientes, en línea directa o colateral hasta el tercer grado inclusive, de alguno de los concejales, el Alcalde, el Auditor, los Directores o Jefes de Personal de las unidades de reclutamiento y selección de personal ni, en general, de los encargados de escoger candidatos para los puestos municipales. La designación de alguno de los funcionarios enunciados en el párrafo anterior no afectará al empleado municipal cónyuge o pariente de ellos, nombrado con anterioridad.”*
  
3. La participación del personal interino y de confianza en concursos internos, será una política de cada municipalidad. El artículo 118 del Código Municipal, observa en lo que interesa, que: *“... no quedarán amparados por los derechos y beneficios de la Carrera administrativa municipal, aunque desempeñen puestos comprendidos en ella...”*:

**Para los nombramientos:**

Los nombramientos del personal municipal los hará el alcalde o alcaldesa, conforme al artículo 124 del Código Municipal, que expresamente indica en lo que interesa, que: *“Con las salvedades establecidas por esta ley, el personal de las municipalidades será nombrado...por el alcalde municipal,...”*

**Para la realización de concursos internos o externos:**

1. Antes de la realización de un concurso interno o un concurso externo, se tratará de llenar la plaza vacante, mediante ascenso directo. De presentarse inopia, se efectuará el concurso interno; de persistir esta situación, el concurso externo. Lo anterior, según el artículo 128 del Código Municipal, que dice:

*“Al quedar una plaza vacante, la municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:*

- a) Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.*
- b) Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución.*
- c) De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno.”*

2. Deberá disponerse de una descripción actualizada del perfil ocupacional de los puestos vacantes, que se tomará del Manual Descriptivo de Puestos General con que cuenta la municipalidad. El artículo 120 del Código Municipal, expresa en lo que interesa:

*“Las municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General, con base en un Manual descriptivo integral para el régimen municipal. Contendrá una descripción completa y sucinta de las tareas típicas y suplementarias de los puestos, deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puestos, así como otras condiciones ambientales y de organización. El diseño y la actualización del Manual descriptivo de puestos general estará bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobierno Locales... Las municipalidades no podrán crear plazas sin que estén incluidas, en dichos manuales, los perfiles ocupacionales correspondientes.”*

3. El proceso de selección de personal, mediante concurso interno o externo, se iniciará a solicitud del alcalde o alcaldesa, quien enviará a la unidad o funcionario responsable un pedimento o requerimiento de personal.
4. Cuando el perfil ocupacional de un puesto vacante requiera modificarse o revisarse, el estudio correspondiente deberá realizarse y aprobarse previo al concurso interno o concurso externo, así como el presupuesto autorizado que derive dicha acción.

**Para la resolución de una solicitud o pedimento de recurso humano:**

La resolución de un pedimento o requerimiento de recurso humano se hará conforme al artículo 128 del Código Municipal.

**RESPONSABLES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

En este proceso es necesario el concurso de los siguientes funcionarios y/o unidades:

- Alcalde o alcaldesa.
- Unidad de trabajo o responsable del proceso de análisis ocupacional de cada municipalidad.
- Unidad de trabajo o responsable del proceso de dotación de Recursos Humanos de cada municipalidad.
- Jefe inmediato o directo del nuevo funcionario.

**CONCURSO INTERNO**

- 1. Definición:** El concurso interno está orientado a ofrecerle al personal en servicio la posibilidad de ocupar una plaza vacante. Para el empleado puede significar un traslado sin ascenso (movimiento horizontal) o un traslado con ascenso a una clase no inmediata superior (movimiento diagonal). Se activa al recibir del alcalde o alcaldesa la solicitud o requerimiento de personal y no es posible llenar la plaza vacante con un ascenso directo.

**Ventajas de un concurso interno:**

- Estimula la carrera administrativa de los funcionarios municipales.
- Retiene a los servidores más idóneos dentro de las municipalidades.
- Aumenta el grado de motivación del recurso humano.
- Fortalece la lealtad y el compromiso con la municipalidad.
- Aprovecha el conocimiento y la experiencia alcanzada por los servidores de la institución.

**2. Fundamento legal:**

Artículo 128, inciso b), del Código Municipal.

**3. Normas:**

- 3.1 En el momento en que se resuelva realizar un concurso interno se informará a todos los funcionarios. Si existiera un registro de elegibles vigente (artículo 131 del Código Municipal) se avisará a todos los elegibles; si muestran interés de aspirar por la vacante y cumplen con todos los requisitos, se les solicitará la actualización de su expediente de personal.

*“Artículo 131.—El servidor que concurse por oposición y cumpla con lo estipulado en el artículo 116 de esta ley, quedará elegible si obtuviere una nota mayor o igual a 70. Mantendrá esta condición por un lapso de un año, contado a partir de la comunicación.”*

- 3.2 El concurso interno estará abierto para todos los funcionarios en propiedad y activos que cumplan con los requisitos académicos, de experiencias, conocimientos, habilidades y de carácter legal, establecidos para concursar.

- 3.3 Siguiendo el artículo 130 del citado Código, el alcalde o alcaldesa podrá autorizar un nombramiento interino o ascenso de un trabajador mientras se lleva a cabo el concurso interno o externo, hasta por un plazo máximo de dos meses, según las disposiciones del artículo 116 de esta ley.

## Anexo No. 5

### ¿Cómo realizar un concurso interno?

#### ACTIVIDADES PREVIAS

##### Paso 1: Programar el concurso

Enliste las diferentes actividades para realizar el concurso, los recursos requeridos y los tiempos de cumplimiento.

Entre las actividades que deben programarse, se pueden señalar las siguientes:

PROGRAMACIÓN DEL CONCURSO N°			
Periodo de realización:			
Clasificación de la plaza vacante:			
Salario:			
Lugar de la vacante:			
Requisitos:			
Perfil:			
Pasos/actividades	Fechas	Mes	Año
Diseño de la publicación			
Elaboración de los criterios de selección y predoctores			
Integración de comisión de apoyo para la etapa de selección, cuando sea necesario			
Publicación y divulgación de las plazas vacantes			
Definición de criterios de			

interpretación de los requisitos si lo amerite			
Impresión de formularios			
Recepción de ofertas o del curriculum y de documentos para la actualización del expediente personal			
Análisis de la oferta			
Aplicación de predictores			
Revisión y resumen de las pruebas			
Declaratoria final del concurso			
Notificación de resultados a participantes			
Constitución del Registro de elegibles			
Confección de la terna o nómina			
Envío de la terna o nómina al alcalde o alcaldesa para la escogencia del candidato			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
<b>Nombre del responsable del concurso:</b>	<b>Fecha:</b>		
<b>Firma:</b>			

**Paso 2: Abrir el expediente físico**

Con el propósito de mantener organizada en un solo portafolio o carpeta, la documentación que genere el concurso, que debe estar foleada.

En este expediente se registra lo siguiente: pedimento de Recursos Humanos, copia de la descripción del puesto vacante y el perfil levantado, programación del concurso, la propuesta de divulgación o publicación; criterios de selección; análisis de la oferta; resolución final de los resultados del concurso; la terna o nómina, registro de la decisión de escogencia del candidato con la firma del alcalde o alcaldesa y otros que sea importante y necesario mantener en este expediente.

**El expediente electrónico:**

Permite que los procedimientos de un concurso estén disponibles electrónicamente, facilitando la transparencia y la accesibilidad de consulta por los interesados. Asimismo, el intercambio de expedientes con otras organizaciones públicas o privadas y admitir, documentos electrónicos mediante técnicas de digitalización certificada, preservando la integridad y confidencialidad de los datos.

**Paso 3: Definir los criterios de selección y los predictores**

Defina los criterios de selección con sus correspondientes predictores, que son los instrumentos de medición o evaluación que se aplicarán a los candidatos. **(Ver ficha 4)**

En un concurso interno los criterios de selección, deben enfocarse desde la perspectiva de la promoción de Recursos Humanos. Se recomienda definirlos en forma colegiada y nombrar una comisión. **(Ver ficha 3)**

**RECLUTAMIENTO****Paso 4: Publicar la vacante**

Antes, diseñe el cartel de publicación del concurso. Publíquelo durante cinco (5) días hábiles, en todos los medios internos posibles: intranet, pizarras informativas, comedor, ascensores. Incluya información como título del puesto, salario, beneficios, lugar de la vacante, requisitos, fecha de cierre de recepción de ofertas, dónde y cómo presentar la ofertar, teléfono, dirección electrónica. **(Ver ficha 3)**

Para la publicación o divulgación de plazas vacantes, se debe tener presente el contenido del cartel y los medios para su publicación o divulgación. **(Ver ficha 3)**

**Paso 5: Recibir ofertas**

Reciba las ofertas o curriculum y el original y una (1) copia de los atestados, así como la documentación para la actualización del expediente personal, a partir del siguiente día hábil del periodo de cierre de la publicación. Se recomienda un plazo de un (1) día hábil para la recepción de ofertas.

Si es necesario, defina los criterios para la interpretación de los requisitos. Asegúrese que la persona o personas que van a participar en esta actividad, conozcan de antemano, la información completa para orientar o responder dudas de los oferentes. También un oferente puede realizar su solicitud por

intranet o la página Web de la municipalidad, con la condición de que presente la documentación requerida para la verificación física de los requisitos u otros atestados, en el momento que se le solicite. **(Ver fichas 2 y 5)**

#### **Paso 6: Analizar la oferta**

Analice si los candidatos reúnen los requisitos del puesto, si las ofertas o curriculum presentados tiene los datos completos y actualizados y, verifique contra originales, los títulos y certificaciones aportadas. También, si la oferta es suficiente para continuar el concurso.

#### **Paso 7: Declaración de inopia**

Si al término del periodo de recepción de solicitudes, no se obtiene suficiente oferta, se procederá a declarar inopia y a la convocatoria de concurso externo.

### **SELECCIÓN**

#### **Paso 8: Aplicar los predictores de selección**

En caso contrario, si se obtiene suficiente oferta, se procede a administrar los predictores de selección **(Ver ficha 4)** a los candidatos, para luego declarar los resultados finales del concurso e informar a los candidatos.

#### **Paso 9: Calificar los predictores**

Corresponde a la elaboración de un resumen de los resultados de cada uno de los participantes para obtener la nota final. Se debe recordar que la nota mínima para lograr la condición de elegible es de 70, según el artículo 131 del Código Municipal.

#### **Paso 10: Confeccionar y enviar la terna o nómina**

Confeccione la terna o nómina con los candidatos elegibles en estricto orden de calificación descendente y envíela al alcalde o alcaldesa para que resuelva, según el artículo el artículo 130 del Código Municipal, que dispone:

*“Como resultado de los concursos... la Oficina de Recursos Humanos presentará al alcalde una nómina de elegibles de tres candidatos como mínimo, en estricto orden descendente de calificación. Sobre esta base, el alcalde escogerá al sustituto.”*

### **VII. CONCURSO EXTERNO:**

- 1. Definición:** El concurso externo se realiza cuando se ha declarado inopia en el concurso interno y se ha resuelto realizar el concurso externo. A partir de este momento, se decide ofrecer y atraer personas externas a la municipalidad, mediante la publicación de la plaza vacante en medios de comunicación fuera de la municipalidad.

#### **Ventajas de un concurso externo:**

Trae personal nuevo y nuevas experiencias a la organización.

Renueva el personal de la municipalidad.

Se capitaliza y aprovecha inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras organizaciones o por el propio postulante.

**2. Fundamento legal:**

Artículo 128, inciso c), del Código Municipal.

**3. Normas:**

- 3.1 Podrán participar en el concurso externo únicamente las personas que reúnan los requisitos y el perfil levantado de la plaza vacante.
- 3.2 Podrán ofertar en un concurso externo, el personal de la municipalidad, siempre que reúna los requisitos solicitados.
- 3.3 Si hay registro de elegibles vigente para la clase de puesto vacante, que se haya constituido por concursos externos anteriores, se debe en primera instancia, avisar a los candidatos elegibles para indagar si tienen interés de aspirar a la vacante antes de publicar la vacante. (Art. 131 del Código Municipal).
- 3.4 Los candidatos elegibles para ser considerados, deberán actualizar su expediente personal y cumplir con los requisitos que demanda el puesto vacante.

## **Anexo No. 6**

### **¿Cómo realizar un concurso externo?**

#### **ACTIVIDADES PREVIAS**

**Paso 1: Confeccionar terna o nómina si hay registro de elegibles de concurso anteriores para el puesto vacante**

Integre la terna o nómina con los candidatos elegibles que tengan interés de concursar por la vacante, en estricto orden de calificación descendente y envíela al alcalde o alcaldesa para que haga el nombramiento. (Art. 130 del Código Municipal) **(Ver ficha 6)**

**Paso 2: Si no tiene elegibles**

Si no se cuenta con registro de elegibles o, existiendo registro, los candidatos manifiestan no tener interés en optar por la plaza vacante, procede continuar con el concurso externo.

**Paso 3. Programar el concurso externo**

Ver paso 1 concurso interno.

**Paso 4. Abrir el expediente físico**

Ver paso 2 del concurso interno.

**Paso 5: Definir los criterios de selección y los predictores**

Ver paso 3 del concurso interno. **(Ver ficha 4)**

#### **4.2 DE RECLUTAMIENTO**

**Paso 6: Publicar la vacante**

Diseñe el cartel de publicación de la vacante, seleccione los medios de comunicación externos y publíquela por cinco (5) días hábiles. **(Ver ficha 3)**

**Paso 7: Recibir ofertas**

Inicie la recepción de las ofertas o el curriculum y el original y una copia de los atestados, durante un plazo de un (1) día hábil o más, si se estima conveniente. Se recomienda recibirlas a partir del siguiente día hábil de la fecha de finalización del periodo de la publicación.

Confronte las copias de los atestados que aportan los oferentes con los originales, preferiblemente en el instante que presentan la oferta o en fecha posterior si así se decide.

**Paso 8: Analizar la oferta**

Analice si los candidatos reúnen los requisitos del puesto, revise si los datos suministrados están completos, actualizados y verifique contra originales, los títulos y certificaciones aportadas. **(Ver fichas 2 y 5)**

Si la oferta es suficiente, continuar el concurso o en caso contrario, declararlo desierto por inopia. De darse esta situación, la municipalidad deberá resolver cómo llenar la vacante, siendo recomendable conocer de antemano, las causas de la inopia.

**DE SELECCIÓN:****Paso 9: Aplicar los criterios de selección**

De recibir suficiente ofertas, aplique los predictores de selección (**Ver ficha 4**) a los oferentes convocados, para luego declarar los resultados finales del concurso e informarles a los interesados.

Durante el proceso de selección pueden presentarse casos con alguna condición especial, que requiera de un estudio previo antes de determinar si se acepta o no su candidatura, sea por antecedentes judiciales, o porque fue despedido de otra institución pública, etc. Esto es lo que se denomina un estudio de de pre ingreso<sup>1[1]</sup>.

**Paso 10: Obtener los resultados finales del concurso**

Elabore un cuadro resumen ponderado con las notas obtenidas por los candidatos por predictor y pondere (**Ver ficha 4**), según el peso otorgada a cada uno, para obtener la nota final individual. Recuerde que la nota mínima, para obtener la condición de elegible es de 70, según el artículo 131 del Código Municipal.

**Paso 11: Solicitar recomendaciones de los candidatos elegibles**

Solicite referencias de los candidatos, de manera que ayuden a asegurarse o verificar, que estos reúnen o se aproximan al perfil idóneo esperado por la municipalidad.

**Paso 12: Preparar la resolución final del concurso**

Levante un acta final o resolución con los resultados finales del concurso externo y las respectivas declaratorias de elegible o de reprobado.

Para el respaldo de la declaratoria o resolución final del concurso son necesarios los siguientes documentos:

- Cuadro Resumen Ponderado de Calificaciones (de todos los participantes al concurso).
- Lista de Elegibles Declarados (candidatos que obtuvieron una calificación ponderada igual o mayor a 70).
- Padrón de Concurso expuesto al público, que identifica a todos los participantes del concurso solo con el número de cédula. Si el oferente aprobó las pruebas, debe indicar “aprobado” y la nota obtenida. Si no aprobó las pruebas, debe indicarse “reprobado” únicamente, sin registrar la nota. Esta información puede suministrarse a los candidatos vía electrónica.
- Comunicados de elegibles, reprobados u otros, que se enviarán una vez firmada la resolución con los resultados del concurso.
- Recuerde guardar en el expediente del concurso esta documentación.

**Paso 13: Comunicar los resultados individuales del concurso a los candidatos**

Comunique a los elegibles y a los reprobados los resultados obtenidos individualmente en el concurso.

**Paso 14: Integrar al registro de elegibles los candidatos que aprobaron las pruebas de selección**

---

Integrar en el registro de elegibles, sea manual o automatizado, en estricto orden descendente de notas, a los candidatos que aprobaron las pruebas de selección.

La vigencia del registro de elegibles estará sujeta a las siguientes condiciones:

- No existan candidatos elegibles suficientes para constituir una terna.
- Los requisitos de la clase de puesto variaron.
- Ha transcurrido un año desde su declaratoria (artículo 131 del Código Municipal).

**Paso 15: Enviar la terna o nómina al alcalde o alcaldesa**

Ver paso 9 del concurso interno. (Ver ficha 6)

## **Apéndice**

**Apéndice No. 1**  
**CUESTIONARIO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA**  
**MUNICIPALIDAD DE NANDAYURE GUANACASTE**

Soy estudiante de la Universidad Hispanoamericana y estoy realizando un proyecto de tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, el cual consta de una evaluación del proceso de reclutamiento y selección que se aplica en el área administrativa de la municipalidad de Nandayure Guanacaste para el primer cuatrimestre de 2017.

Estimado(a) señor (a) me permito solicitarle muy respetuosamente se sirva contestar el presente cuestionario, respondiendo con letra clara y legible según lo que corresponda y marcando con una equis (x) la casilla con la opción que considere más a fin con su criterio.

La información suministrada será confidencial y solamente se utilizará para los efectos de la investigación, y para proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección en la municipalidad de Nandayure Guanacaste.

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

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar para la municipalidad: \_\_\_\_\_

Objetivo No. 1: Describir el procedimiento de reclutamiento y selección que aplica la Municipalidad de Nandayure.

1- Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de reclutamiento para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2- Describir detalladamente el procedimiento que aplicó la Municipalidad de Nandayure en el proceso de selección para las contrataciones de personal en el primer trimestre del 2017.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3- ¿Quién (es) son los encargados de ejecutar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué otras funciones realiza esta persona o las personas?

---

---

---

---

---

4- ¿El departamento de Recursos Humanos, cuenta con un manual de puestos?

Si ( )            No ( )

5- ¿Es utilizado durante el proceso de contratación de personal el manual de puestos?

Si ( )            No ( )

¿Por qué?

---

---

---

6- ¿Cuáles considera usted que son las desventajas que presenta el proceso de reclutamiento y selección actual en la Municipalidad de Nandayure?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Objetivo No.2: Determinar el tipo de reclutamiento que se aplica (interno, externo, mixto) en el área administrativa de la Municipalidad de Nandayure Guanacaste.

7-¿Cuándo existe una plaza vacante, de qué forma se realiza la búsqueda?

Internamente

Externamente

Mixto

Otro especificar \_\_\_\_\_

8- ¿Cuál de ellas considera más conveniente y por qué?

---

---

---

---

---

9- ¿Cuándo se genera una plaza vacante en la municipalidad, el departamento de Recursos Humanos antes de recurrir al concurso externo, divulga mediante un concurso interno, para que los candidatos que tienen los requisitos, se postulen para el puesto vacante?

Sí             No

10- De acuerdo a su experiencia y conocimiento de la municipalidad ¿qué debería modificarse o agregarse en el actual proceso de reclutamiento y selección para satisfacer las necesidades de las áreas y de la organización como un todo?

---

---

---

---

11- ¿Cuánto tiempo ha tardado el Departamento de Recursos Humanos para ofrecer candidatos elegibles al área que lo requiere?

- Una semana
- Dos semanas
- Tres semanas
- Un mes
- Otro, especifique: \_\_\_\_\_

12- ¿Conoce usted qué tipo de pruebas se realizan durante el proceso de contratación?

- Sí, ¿Indique cuáles? \_\_\_\_\_
- No

13. ¿Realiza el departamento de Recursos Humanos entrevistas de personal previas a la contratación?

- Sí
- No Si la respuesta es No pase a la pregunta 15

14- ¿De qué forma le realizaron a usted la entrevista?

- Con un formato de preguntas
- Preguntas espontáneas
- Otro, ¿Indique cómo? \_\_\_\_\_

15. ¿Quién toma la decisión final de a quién contratar?

Jefe directo

Alcalde

Directora de RH

Todos los anteriores

Otro especifique: \_\_\_\_\_

**Objetivo No.3: Identificar las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal, tales como avisos en prensa escrita, medios radiales, bolsa de empleo, recomendaciones de colaboradores, volantes, anuncios en la caseta de seguridad.**

16- ¿Considera que las fuentes utilizadas por la municipalidad de Nandayure para el proceso de reclutamiento externo de personal son adecuadas?

Sí

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17- De acuerdo a su conocimiento y tomando en cuenta que el número 1 es el de mayor importancia y el 6 de menor importancia, ¿cuál considera que sería en orden de prioridad la fuente de reclutamiento y selección que utiliza la municipalidad?

- Avisos en prensa escrita
- Medios radiales
- Bolsas de empleo (colegios, universidades, páginas en Internet)
- Recomendaciones de colaboradores
- Volantes
- Anuncio en la caseta de seguridad
- Otros, especifique: \_\_\_\_\_

18- ¿Cuáles son las causas más comunes por las que rota el personal en la municipalidad?

- Mejor oferta laboral
- Abandono de trabajo
- Despido
- Estudios
- Traslado de residencia
- Inconformidad con Jefatura/Clima

( ) Problemas de salud

( ) Inconformidad horario de trabajo

( ) Otro especifique: \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION