

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

Análisis de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en
el Gobierno Municipal Bella Flor, Gestión 2023

Postulante : Nivia Rocha Rojas

Tutor : Lic. Francisco Divico Oliveira

Cobija - Pando - Bolivia

2024

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios, fuente de sabiduría y guía constante en mi camino. A la Virgen de Guadalupe, protectora y consuelo en momentos de dificultad. A mi esposo Luciano Ruiz, por su apoyo incondicional y por ser mi roca en los momentos más importantes. A mis pequeños tesoros, Luana y Luan Vicente, quienes son mi inspiración diaria y el motor que impulsa mis sueños.

"Porque para Dios no hay nada imposible." - Lucas 1:37

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, cuya infinita bondad y sabiduría han iluminado cada paso de este camino. A la Virgen de Guadalupe, por ser mi guía y protección constante en los momentos de incertidumbre.

A mi amado esposo, Luciano Ruiz, mi compañero fiel en esta travesía, gracias por tu inquebrantable apoyo, por alentarme cuando más lo necesitaba. A mis adorables hijos, Luana y Luan Vicente, ustedes son mi mayor alegría.

Un agradecimiento especial al Lic. Francisco Divico, mi tutor y guía en este proceso. Su orientación, paciencia y sabiduría fueron fundamentales para el éxito de este trabajo.

A cada una de las personas que, de una forma u otra, contribuyeron en este proyecto, mi más sincero agradecimiento. Vuestra colaboración ha sido invaluable y ha dejado una marca indeleble en mi camino académico y personal.

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo principal realizar un análisis exhaustivo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor durante la gestión 2023. Identificar y comprender las causas subyacentes que han contribuido al estado actual de estos procesos, Para alcanzar esto, se plantean los siguientes objetivos específicos: realizar un diagnóstico situacional, identificar los principales problemas y proponer estrategias efectivas. En términos metodológicos, se adoptó un enfoque de investigación descriptivo, utilizando métodos deductivos e inductivos y un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Los resultados obtenidos de esta investigación revelan importantes conclusiones. En primer lugar, mediante el diagnóstico situacional se identificaron dificultades y problemáticas significativas dentro del municipio en relación con la temática abordada. Seguidamente, se identificaron los problemas relevantes que afectan los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor durante la gestión 2023. Estas dificultades subrayan la necesidad de abordar y resolver los desafíos existentes en un tiempo oportuno para mejorar la eficacia de los procesos. Finalmente, como resultado de esta investigación, se esquematizaron cuatro estrategias efectivas destinadas a mejorar eficientemente los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor. Estas estrategias representan un paso fundamental hacia la optimización de la gestión del talento humano en la entidad, contribuyendo así al logro de sus objetivos organizacionales y al desarrollo sostenible del municipio.

Palabras clave: Gestiona del Talento Humano, Procesos, Reclutamiento y Selección.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to carry out an exhaustive analysis of the recruitment, selection and hiring processes of personnel in the Bella Flor Municipal Government during the 2023 administration. Identify and understand the underlying causes that have contributed to the current state of these processes, To To achieve this, the following specific objectives are proposed: carry out a situational diagnosis, identify the main problems and propose effective strategies. In methodological terms, a descriptive research approach was adopted, using deductive and inductive methods and a mixed approach that combines quantitative and qualitative techniques. The results obtained from this research reveal important conclusions. Firstly, through the situational diagnosis, significant difficulties and problems were identified within the municipality in relation to the topic addressed. Next, the relevant problems that affect the recruitment, selection and hiring processes of personnel in the Bella Flor Municipal Government during the 2023 administration were identified. These difficulties underline the need to address and resolve existing challenges in a timely manner to improve effectiveness. of the processes. Finally, as a result of this research, four effective strategies were outlined aimed at efficiently improving the processes of recruitment, selection and hiring of personnel in the Bella Flor Municipal Government. These strategies represent a fundamental step towards optimizing the management of human talent in the entity, thus contributing to the achievement of its organizational objectives and the sustainable development of the municipality.

Keywords: Human Talent Management, Processes, Recruitment and Selection.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ASPECTOS GENERALES	3
1.1. Justificación	3
1.1.1. Justificación Teórica	3
1.1.2. Justificación Practica	3
1.2. Situación Problémica	4
1.3. Problema Científico	5
1.4. Objeto de Estudio	5
1.5. Alcance o Campo de Acción de la Investigación	5
1.6. Objetivos de la Investigación	6
1.6.1. Objetivo General	6
1.6.2. Objetivos Específicos	6
CAPITULO II	7
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TÉSIS	7
2.1. Marco Teórico	7
2.1.1. Teoría de la Gestión del Talento Humano	7
2.1.1.1. Definición	7
2.1.1.2. Objetivo	8
2.1.1.3. Importancia	8
2.1.1.3.1. Planificación de los recursos humanos	9
2.1.1.3.2. Reclutamiento de personal	9
2.1.1.3.3. La incorporación a la empresa	10
2.1.1.3.4. Plan estratégico	10
2.1.1.3.5. Evaluaciones 360°	11
2.1.1.3.6. Desarrollo del liderazgo	11
2.1.1.3.7. Desarrollo profesional	12
2.1.1.3.8. Programas de reconocimiento	12
2.1.1.3.9. Competencias	13

2.1.1.3.10. Retención del talento	13
2.1.2. Planeación de Requerimiento de Personal	14
2.1.3. Reclutamiento de Personal	14
2.1.3.1. Definición	14
2.1.3.2. Objetivo	15
2.1.3.3. Procesos de Reclutamiento	16
2.1.3.4. Medios o fuentes de Reclutamiento	17
2.1.3.4.1. Reclutamiento Interno	17
2.1.3.4.2. Reclutamiento Externo	17
2.1.3.4.3. Ventajas y desventajas del Reclutamiento Interno	18
2.1.3.4.4. Ventajas y desventajas del Reclutamiento Externo	20
2.1.4. Selección de Personal	21
2.1.4.1. Definición	21
2.1.4.2. Procesos de Selección	21
2.1.4.3. Bases para la selección del Personal	22
2.1.4.4. Técnicas de Selección de Personal	24
2.1.4.4.1. Entrevistas Estructuradas	25
2.1.4.4.2. Pruebas de Aptitud	25
2.1.4.4.3. Dinámicas de Grupo	25
2.1.4.4.4. Entrevista por competencias	25
2.1.4.4.5. Análisis de Currículum	25
2.1.4.4.6. Pruebas Técnicas	26
2.1.5. Contracción de Personal	26
2.1.5.1. Definición	26
2.1.5.2. Tipos de Contrato	26
2.1.5.2.1. Contrato Indefinido	27
2.1.5.2.2. Contrato a Plazo Fijo	27
2.1.5.2.3. Contrato por Obra o Servicio	27
2.1.5.2.4. Contrato Temporal	27
2.1.5.2.5. Contrato a Tiempo Parcial	27
2.1.5.2.6. Contrato de Aprendizaje	28

2.1.5.2.7. Contrato por Jubilación Parcial	28
2.1.5.2.8. Contrato por Teletrabajo	28
2.1.5.3. Procesos de Contratación	28
2.1.6. Teoría del Cambio Organizacional	29
2.2. Referencias Conceptuales	31
2.2.1. Análisis de Procesos	31
2.2.2. Candidato Adecuado	31
2.2.3. Eficacia	31
2.2.4. Eficiencia	31
2.2.5. Evaluación de Competencias	32
2.2.6. Inducción Laboral	32
2.2.7. Normativas Laborales	32
2.3. Contexto Referencial	33
2.4. Estudios Previos del Objeto de Estudio	35
CAPITULO III	37
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. Tipo de Investigación	37
3.2. Enfoque de Investigación	37
3.3. Universo o Población de Estudio	37
3.4. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	38
3.5. Selección de Métodos y Técnicas	39
3.5.1. Método de Investigación	39
3.5.2. Técnicas de Investigación	39
3.5.2.1. Técnicas de la Entrevista	39
3.5.2.2. Técnica de la Encuesta	39
3.5.2.3. Técnica de la Revisión Documental	40
3.6. Instrumentos de Relevamiento de Información	40
3.6.1. Guía de entrevista	40
3.6.2. Cuestionario	41
3.6.3. Ficha bibliográfica	41
3.7. Líneas de investigación científica	41

3.7.1. Línea general	41
3.7.2. Línea específica	41
CAPITULO IV	42
RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	42
4.1. Diagnóstico situacional de los Procesos	42
4.1.1. Resultados de las Entrevistas	42
4.1.1.1. Resumen de la información recabada	43
4.1.1.2. Interpretación de la Información	44
4.1.2. Resultados de las Encuestas	45
4.1.3. Análisis FODA	57
4.2. Identificación de los principales problemas	59
4.2.1. Descripción de cada elemento identificado	60
4.2.1.1. Insatisfacción con el proceso de integración después de ser contratado	60
4.2.1.2. Falta de claridad en la descripción del contrato	60
4.2.1.3. Alta proporción de empleados sin contrato laboral	61
4.2.1.4. Rotación de personal debido a insatisfacción laboral	62
4.2.1.5. Mejorar el proceso de reclutamiento	63
4.2.1.6. Cambios en las políticas gubernamentales que puedan afectar los procesos de contratación	64
4.3. Propuesta de estrategias efectivas	65
4.3.1. Estrategia 1 – Establecer un programa de orientación y capacitación integral para los nuevos empleados	65
4.3.2. Estrategia 2 – Desarrollar y mantener actualizados manuales de descripción de puestos y contratos laborales claros y detallados	67
4.3.3. Estrategia 3 – Implementar estrategias de reclutamiento proactivas	69
4.3.4. Estrategia 4 – Implementar políticas internas que promuevan la formalización de contratos laborales	71
CAPITULO V	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
5.1. Conclusiones	73
5.2. Recomendaciones	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Objetivos del proceso de reclutamiento	16
Figura 2.	Fuentes de reclutamiento	18
Figura 3.	Encuesta Pregunta 1	45
Figura 4.	Encuesta Pregunta 2	46
Figura 5.	Encuesta Pregunta 3	47
Figura 6.	Encuesta Pregunta 4	48
Figura 7.	Encuesta Pregunta 5	49
Figura 8.	Encuesta Pregunta 6	50
Figura 9.	Encuesta Pregunta 7	51
Figura 10.	Encuesta Pregunta 8	52
Figura 11.	Encuesta Pregunta 9	53
Figura 12.	Encuesta Pregunta 10	54
Figura 13.	Encuesta Pregunta 11	55
Figura 14.	Encuesta Pregunta 12	56
Figura 15.	Matriz FODA	58
Figura 16.	Identificación de problemáticas	59

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Proceso de contratación	28
Tabla 2.	Elementos abordados en la Guía de Procesos de Contratación Pública a Nivel Municipal	34
Tabla 3.	Formulación del muestreo estadístico	38

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un aspecto fundamental en cualquier organización, ya que el éxito y la eficiencia de sus operaciones dependen en gran medida del desempeño y la satisfacción de su personal. En este sentido, la capacidad de reclutar, seleccionar, capacitar y retener a los mejores talentos se convierte en una prioridad estratégica para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo sostenible de la entidad.

La administración del capital humano alude a la totalidad de los procedimientos que una entidad, mediante su área de recursos humanos, implementa con el propósito de atraer, captar e integrar a nuevos miembros colaboradores, así como para asegurar la permanencia y fidelización de aquellos que ya forman parte de la corporación. (Universidad Internacional de La Rioja, 2021).

En el capítulo 1 de esta tesis se abordan los aspectos generales del estudio, comenzando por la definición de la situación problemática que motiva la investigación. Se plantea una pregunta científica que orienta el análisis y se establecen los objetivos de la investigación, delineando el camino a seguir para alcanzar resultados significativos.

El capítulo 2 se evidencia el sustento teórico, donde se recopilan y analizan estudios previos relevantes sobre gestión del talento humano y se examina el contexto referencial del problema abordado. Este análisis proporciona una base sólida para comprender la magnitud y las implicaciones de la situación problemática en el municipio de Bella Flor.

En el capítulo 3 se presenta el diseño metodológico utilizado para abordar la investigación. Se describe que la metodología adoptada es de tipo descriptivo, combinando métodos inductivos y deductivos, y utilizando un enfoque mixto que integra tanto procesos cuantitativos como cualitativos.

El capítulo 4 se da la presentación de los resultados de la investigación, donde se desarrollan los objetivos específicos planteados. Este capítulo constituye el núcleo central de la tesis, ya que

aquí se evidencian los hallazgos obtenidos y se analiza su relevancia en relación con la problemática identificada.

Finalmente, en el capítulo 5 se exponen las principales conclusiones derivadas del estudio, así como las recomendaciones complementarias para fortalecer los procesos de gestión del talento humano en el municipio de Bella Flor. Estas conclusiones y recomendaciones son fundamentales para orientar acciones futuras y mejorar continuamente la calidad y eficacia de las prácticas de gestión del talento humano en la entidad.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación

1.1.1. Justificación Teórica

En la actualidad, la relación entre individuos y organizaciones se ha convertido en un proceso dinámico y continuo. Las organizaciones buscan atraer y retener a candidatos altamente calificados y comprometidos, mientras que los individuos buscan oportunidades laborales que se ajusten a sus habilidades, intereses y valores. Este proceso de atracción mutua es crucial para el éxito tanto de los colaboradores como de las organizaciones. En este contexto, el reclutamiento se erige como un componente fundamental. La presente tesis de grado se desarrolló en el contexto específico de la Gestión 2023 en el Gobierno Municipio de Bella Flor. En este período, el municipio enfrenta desafíos y oportunidades únicas en su labor administrativa. La gestión eficaz de recursos humanos es esencial para garantizar que el personal asignado a cada puesto cuente con las competencias y habilidades adecuadas, lo que a su vez asegura la continuidad de las operaciones sin tropiezos y la prestación eficiente de servicios a la comunidad.

1.1.2. Justificación Practica

La justificación de la presente tesis radica en la necesidad de analizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de colaboradores en el Gobierno Municipio de Bella Flor durante la Gestión 2023. Un análisis profundo de estos procesos permitirá identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones que contribuyan a la selección de un personal idóneo para cada puesto. Esto, a su vez, fortalecerá la capacidad del municipio para cumplir con sus responsabilidades administrativas y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. El reclutamiento se define como un conjunto de elementos y técnicas, procedimientos estratégicos orientados a atraer a candidatos potenciales que sean calificados y capaces de ocupar posiciones

dentro de una organización. Es un proceso que marca el primer contacto entre el individuo y la organización, y su efectividad que influye, significativamente en el desempeño y la eficiencia de una entidad, en este caso, en el Gobierno Municipio de Bella Flor durante la gestión 2023.

1.2. Situación Problemática

El objeto de estudio se centra en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal de Bella Flor durante la Gestión 2023. Estos procesos son vitales para la conformación y desarrollo del capital humano de la entidad, determinando la eficiencia y eficacia en la incorporación de nuevos colaboradores.

El origen del problema radica en la identificación de deficiencias y posibles disfunciones en los procedimientos actuales de gestión del talento humano. Se ha observado una serie de incongruencias y desafíos que sugieren la necesidad de un análisis exhaustivo para comprender las causas subyacentes que podrían afectar negativamente la efectividad de estos procesos.

Las causas identificadas incluyen posibles deficiencias en las estrategias de reclutamiento, métodos de selección subóptimos y aspectos relacionados con la contratación que podrían no estar alineados con las mejores prácticas. Estas deficiencias, en última instancia, pueden conducir a una incorporación inadecuada de talento, afectar el rendimiento laboral y, por ende, comprometer la eficacia organizativa y el cumplimiento de objetivos institucionales.

En el contexto del Gobierno Municipal de Bella Flor, las decisiones en materia de reclutamiento, selección y contratación de personal revisten una importancia crucial debido a la naturaleza de los servicios gubernamentales prestados. Los funcionarios municipales son fundamentales para garantizar la prestación eficiente y efectiva de servicios públicos a la comunidad. Por lo tanto, cualquier disfunción en los procesos mencionados podría tener un impacto significativo en la calidad y continuidad de dichos servicios.

Se considera un problema sustancial, dada la implicación directa de los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la capacidad del Gobierno Municipal de Bella Flor

para alcanzar sus metas y objetivos institucionales. La importancia de contar con un equipo de trabajo competente y alineado con los valores y objetivos organizativos es evidente, y cualquier deficiencia en estos procesos puede traducirse en una interrupción del rendimiento y en la incapacidad de satisfacer adecuadamente las demandas de la comunidad.

1.3. Problema Científico

¿Cuáles son los principales problemas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor durante la gestión 2023?

1.4. Objeto de Estudio

El objeto de la presente tesis consiste en analizar de manera exhaustiva los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor durante la gestión 2023. Se busca identificar y comprender las causas subyacentes que han contribuido al estado actual de estos procesos, evaluando su impacto en la eficacia organizativa y la gestión del talento humano en el ámbito gubernamental. A través de un enfoque riguroso y metodológico, la investigación aspira a proporcionar una visión detallada de las deficiencias identificadas, proponiendo recomendaciones fundamentadas que contribuyan a la optimización de los mencionados procesos, en aras de fortalecer la capacidad del Gobierno Municipal Bella Flor para atraer, seleccionar y contratar a profesionales altamente capacitados y alineados con los objetivos institucionales.

1.5. Alcance o Campo de Acción de la Investigación

La presente tesis se circunscribe a un análisis específico de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el ámbito del Gobierno Municipal Bella Flor durante la gestión 2023. El alcance de la investigación se extiende a los siguientes aspectos: Procesos de recopilación de datos, evaluación de causas y efectos, comparación con mejores prácticas y propuestas de Mejora.

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

- Analizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal del Gobierno Municipal Bella Flor en la gestión 2023.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de los procesos de reclutamiento, selección y contratación para para obtener un panorama detallado de la perspectiva de sus protagonistas.
- Identificar los principales problemas actuales en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para comprender las causas subyacentes que afectan la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Proponer estrategias efectivas para los problemas identificados y así coadyuvar a la mejora de la gestión del talento humano en el Gobierno municipal de Bella Flor.

CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Teoría de la Gestión del Talento Humano

2.1.1.1. *Definición*

La administración del capital humano alude a la totalidad de los procedimientos que una entidad, mediante su área de recursos humanos, implementa con el propósito de atraer, captar e integrar a nuevos miembros colaboradores, así como para asegurar la permanencia y fidelización de aquellos que ya forman parte de la corporación. (Universidad Internacional de La Rioja, 2021).

En palabras simples se puede afirmar que la gestión del talento humano es el conjunto de actividades que una empresa realiza para atraer, contratar, desarrollar y retener a sus colaboradores, asegurando que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos de la organización.

La administración del capital humano se configura como un sistema interrelacionado de procedimientos dentro de la entidad, con el propósito específico de atraer, administrar, fomentar el desarrollo, motivar y retener a los miembros del equipo. Este enfoque abarca diversas áreas y estrategias que se entrelazan de manera cohesionada para optimizar la gestión del talento en el entorno organizativo. (Pérez, 2021).

De acuerdo con esta perspectiva, la gestión del talento humano implica una serie de actividades integrales y coordinadas que tienen como propósito maximizar el potencial humano dentro de la organización.

2.1.1.2. Objetivo

El objetivo de la gestión del talento humano es asegurarse de que una empresa cuente con los colaboradores adecuados, los motive, desarrolle sus habilidades y los retenga, para que contribuyan al éxito.

1. Retención: Conservar y reconocer individuos con el propósito de constituir equipos altamente eficientes.
2. Identificación: Descubrir talentos potenciales presentes en la organización.
3. Ubicación: Situar al individuo en una posición que permita el desarrollo óptimo de sus habilidades.
4. Detección: Identificar y atender las necesidades y motivaciones de los colaboradores.
5. Obtención: Lograr un equilibrio entre los objetivos individuales y los de la empresa. (Universidad Internacional de La Rioja, 2021).

2.1.1.3. Importancia

La gestión del talento humano es crucial porque contribuye al éxito y sostenibilidad de una empresa. Al enfocarse en atraer, desarrollar y retener a empleados talentosos, la organización puede mejorar su productividad, innovación y adaptabilidad. Además, promueve un ambiente laboral positivo, fortalece la cultura organizativa y asegura que los recursos humanos estén alineados con los objetivos empresariales, lo que es esencial para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual.

Para que una organización alcance el éxito, no es suficiente con la contratación de individuos altamente calificados y la expectativa de resultados inmediatos. Es

imprescindible diseñar e instaurar un programa de gestión del talento humano que sea tanto eficaz como propositivo, abarcando de manera integral todas las fases que los empleados atraviesan en su camino hacia el rendimiento y potencial óptimos. (Aguilera, 2023).

La gestión del talento humano comprende por lo general 10 procesos necesarios para su éxito dentro de una empresa o institución, dichos procesos son:

2.1.1.3.1. Planificación de los recursos humanos

La planificación en la gestión del talento humano es el proceso por el cual las organizaciones anticipan y preparan sus necesidades futuras de recursos humanos para asegurar un suministro continuo de talento calificado. Este proceso implica la proyección y el análisis detallado de múltiples factores, así como la evolución de los objetivos estratégicos de la empresa. (Humaniq, 2022).

Esto quiere decir que las organizaciones deben estar preparadas para abordar cambios tanto internos como externos. Al anticipar las necesidades futuras, las organizaciones pueden evitar problemas como la escasez de talento, el exceso de personal o la falta de competencias críticas. Además, la planificación eficaz ayuda a alinear la gestión del talento humano con los objetivos de la empresa, asegurando que los recursos humanos contribuyan de manera efectiva al éxito organizacional.

2.1.1.3.2. Reclutamiento de personal

El reclutamiento es una de las etapas más críticas en el proceso de gestión del talento humano, ya que determina la calidad y diversidad del recurso humano que la organización incorporará para cubrir sus necesidades laborales. Consiste en una serie de actividades diseñadas para identificar, atraer y captar a candidatos potenciales que cumplan con los requisitos y competencias necesarios para desempeñar con éxito un determinado puesto de trabajo. (Humaniq, 2022).

Un proceso de reclutamiento efectivo no solo garantiza que se encuentren los candidatos con las habilidades técnicas requeridas, sino que también fomenta la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, al atraer a personas de diferentes orígenes, experiencias y perspectivas.

2.1.1.3.3. La incorporación a la empresa

Es un proceso crucial que marca el comienzo del recorrido de un nuevo empleado dentro de una organización. Consiste en una serie de actividades diseñadas para integrar a los recién llegados en el entorno laboral, proporcionarles las herramientas necesarias para tener éxito en su nuevo puesto y asegurar que se sientan parte del equipo y la cultura organizacional desde el primer día. (Humaniq, 2022).

En tal sentido el proceso de incorporación cumple un papel fundamental debido a que tiene un impacto en la satisfacción y productividad de los empleados. Un proceso de incorporación bien estructurado y ejecutado facilita una transición suave para el nuevo empleado, permitiéndole adaptarse rápidamente al entorno laboral y comenzar a aportar valor a la organización.

2.1.1.3.4. Plan estratégico

El plan estratégico en la gestión del talento humano es un documento crítico que guía la dirección de las políticas y prácticas de recursos humanos dentro de una organización. Actúa como una hoja de ruta detallada que define cómo los procesos y estrategias de gestión del talento humano estarán alineados con los objetivos generales y la visión a largo plazo de la organización. (Humaniq, 2022).

De esta manera es correcto afirmar que el plan estratégico proporciona una dirección clara y unificada en la gestión del talento humano. Con este plan, las organizaciones pueden coordinar esfuerzos, priorizar recursos y medir el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

2.1.1.3.5. Evaluaciones 360°

Las evaluaciones 360° son un enfoque integral para la retroalimentación y evaluación del desempeño de un empleado, que se basa en la recopilación de información desde múltiples fuentes. A diferencia de las evaluaciones tradicionales, donde la retroalimentación proviene únicamente del supervisor directo, las evaluaciones 360° incorporan las perspectivas de una gama más amplia de personas que interactúan con el empleado. (Humaniq, 2022).

La importancia de las evaluaciones 360° radica en su capacidad para ofrecer una visión completa y objetiva del desempeño del empleado. Esto permite obtener una perspectiva más equilibrada y representativa del desempeño del empleado en el contexto de su entorno laboral.

2.1.1.3.6. Desarrollo del liderazgo

El liderazgo en la gestión del talento humano es un componente esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Se trata de la capacidad de un individuo o un grupo para inspirar, motivar y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes, al tiempo que se crea un ambiente de trabajo positivo y productivo. El liderazgo va más allá de la simple gestión de tareas; implica la creación de una visión compartida, la comunicación eficaz, la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de influir en las personas para alcanzar metas colectivas. (Humaniq, 2022).

El liderazgo también desempeña un papel considerable en la gestión del cambio organizacional. Los líderes efectivos pueden guiar a sus equipos a través de períodos de transformación, proporcionando orientación y apoyo para superar desafíos y resistencias. Su capacidad para comunicar claramente la visión y los beneficios del cambio es esencial para lograr la aceptación y el compromiso de los empleados.

2.1.1.3.7. Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es un aspecto vital de la gestión del talento humano, que implica un conjunto de actividades y estrategias diseñadas para mejorar las habilidades y competencias de los empleados con el fin de impulsar su progreso y evolución en sus carreras. Desde el desarrollo de habilidades técnicas hasta el fortalecimiento de habilidades blandas, el desarrollo profesional abarca múltiples dimensiones del crecimiento personal y laboral. (Humaniq, 2022).

Cuando las empresas e instituciones invierten en el desarrollo profesional de sus colaboradores buscan retener talento, aumentar la satisfacción laboral y fomentar un ambiente de aprendizaje y crecimiento continuo. Los colaboradores que sienten que tienen oportunidades para crecer y avanzar en sus carreras tienden a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo.

2.1.1.3.8. Programas de reconocimiento

El reconocimiento es una parte fundamental de la gestión del talento humano, pues implica el proceso de apreciar, valorar y recompensar el esfuerzo, la dedicación y el desempeño de los empleados. Al reconocer a los empleados, las organizaciones envían un mensaje claro sobre la importancia del trabajo bien hecho y el impacto positivo que tiene en el éxito de la empresa. Este reconocimiento puede ser formal, como premios, bonos, certificados, ascensos, y otros tipos de recompensas tangibles. También puede ser informal, como elogios verbales, notas de agradecimiento, o reconocimientos espontáneos durante reuniones o interacciones cotidianas. (Humaniq, 2022).

Dichos programas motivan y fortalecen el compromiso del personal. Cuando los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por sus esfuerzos, aumenta su sentido de pertenencia y lealtad a la organización. Además, el reconocimiento refuerza comportamientos positivos y contribuye a la creación de un ambiente de trabajo gratificante y productivo.

2.1.1.3.9. Competencias

La gestión por competencias es un enfoque que busca identificar las competencias clave necesarias para cada rol en la organización, evaluar si los empleados las poseen y orientar el desarrollo del talento humano para asegurar que se alcancen los objetivos estratégicos de la empresa. (Humaniq, 2022).

En tal sentido se debe garantizar que la organización tenga a las personas adecuadas en los puestos correctos. Al gestionar por competencias, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas sobre contratación, desarrollo y promoción de los colaboradores. Esto, a su vez, contribuye a mejorar la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente, ya que se asegura que los colaboradores estén capacitados y alineados con los objetivos de la organización.

2.1.1.3.10. Retención del talento

La retención es un proceso crítico en la gestión del talento humano que se centra en mantener a los empleados talentosos y comprometidos dentro de la organización a largo plazo. Una estrategia efectiva de retención garantiza que la empresa conserve a sus empleados más valiosos, evitando la fuga de talento hacia competidores o hacia otras industrias. (Humaniq, 2022).

La retención es crucial debido a sus implicaciones económicas y culturales para la organización. La alta rotación de personal puede ser extremadamente costosa, ya que implica gastos asociados con la contratación y la formación de nuevos colaboradores, además de la pérdida de conocimientos y experiencia acumulada. Además, la rotación frecuente puede afectar negativamente la moral del equipo y la productividad, y puede crear inestabilidad en la cultura organizacional.

2.1.2. Planeación de Requerimiento de Personal

La planeación de personal, también conocida como planificación de recursos humanos, es el proceso estratégico mediante el cual una organización anticipa y gestiona sus necesidades de fuerza laboral para cumplir con sus objetivos y metas. Implica la identificación de las habilidades y cantidad de empleados necesarios, así como la implementación de estrategias para reclutar, seleccionar, desarrollar y retener al personal de manera eficiente. La planeación de personal busca asegurar que la organización cuente con el talento adecuado en el momento preciso, evitando así posibles brechas entre la oferta y la demanda de habilidades y conocimientos en el equipo laboral. (Vázquez, 2023).

La planeación de personal es fundamental para optimizar el uso de los recursos humanos de una organización, alineándolos con los objetivos estratégicos y adaptándolos a cambios internos o externos. Contribuye a prevenir escasez o exceso de personal, mejorando la productividad y facilitando el desarrollo de carreras y habilidades de los empleados.

2.1.3. Reclutamiento de Personal

2.1.3.1. Definición

El reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual una organización busca y atrae candidatos potenciales para cubrir las vacantes existentes en su fuerza laboral. Este proceso incluye la identificación de fuentes de reclutamiento, la difusión de oportunidades laborales, la evaluación de candidatos y la generación de un grupo de aspirantes cualificados.

El reclutamiento de personal, a grandes rasgos, es el proceso por el cual una organización busca y atrae a candidatos potenciales para cubrir vacantes o puestos de trabajo dentro de su estructura. Este proceso abarca un conjunto de actividades y estrategias diseñadas para identificar, captar e interesar a personas con las habilidades, conocimientos y competencias adecuadas para las necesidades de la empresa. (Factorial, 2023).

2.1.3.2. Objetivo

El objetivo principal del reclutamiento es establecer un conjunto de candidatos idóneos que puedan avanzar al proceso de selección, garantizando así que la organización cuente con individuos calificados y competentes para satisfacer sus necesidades laborales y contribuir al éxito de la empresa.

Según señala Kenjo (2020). La importancia de este enfoque recae en la posibilidad de garantizar que el conjunto de candidatos presentes ofrezca no solo la cantidad necesaria, sino también la calidad y adaptabilidad requeridas para satisfacer las demandas cambiantes del entorno laboral y estratégico de la entidad.

La meta primordial del procedimiento de reclutamiento radica en atraer una cantidad significativa de aspirantes cualificados, proporcionando así a los reclutadores un abanico de opciones considerable. Este proceso busca atraer a individuos con habilidades y experiencias que se alineen con las estrategias y necesidades específicas de la organización.



Figura 1. Objetivos del proceso de reclutamiento. Tomada de "Guía sobre reclutamiento y selección de personal" por G. Kenjo, 2020.

2.1.3.3. Procesos de Reclutamiento

Si bien distintos autores establecen una serie de pasos prácticos para llevar a delante el proceso de reclutamiento, se pueden sintetizar bajo el siguiente listado:

1. **Análisis de Necesidades de Recursos Humanos:** Inicia con la identificación y análisis de las necesidades presentes y futuras de la organización en términos de recursos humanos. Esto implica definir claramente los perfiles de los cargos vacantes y las competencias requeridas. (Kenjo, 2020).
2. **Planificación del Reclutamiento:** Se desarrolla un plan estratégico que define las fuentes de reclutamiento, los canales de difusión de la oferta laboral y las estrategias para atraer candidatos. Este plan también establece los plazos y recursos necesarios. (Kenjo, 2020).
3. **Difusión de la Oferta Laboral:** La organización comunica las oportunidades de empleo a través de diversos canales, como anuncios en línea, redes sociales, sitios especializados, ferias de empleo, entre otros, con el propósito de llegar a un amplio espectro de candidatos potenciales. (Kenjo, 2020).
4. **Recepción y Revisión de Solicitudes:** Se reciben las solicitudes de los candidatos interesados, y se lleva a cabo una revisión inicial para evaluar la adecuación de sus perfiles a los requisitos del puesto. (Kenjo, 2020).
5. **Entrevistas y Evaluaciones:** Los candidatos preseleccionados participan en entrevistas y, en algunos casos, pruebas de habilidades específicas. Estas evaluaciones permiten una valoración más detallada de sus capacidades y su idoneidad para el cargo. (Kenjo, 2020).
6. **Toma de Decisiones y Oferta Formal:** Basándose en los resultados de las entrevistas y evaluaciones, se toma la decisión final sobre la selección del candidato más adecuado. Posteriormente, se realiza la oferta formal de empleo al candidato seleccionado. (Kenjo, 2020).

7. **Incorporación y Seguimiento:** Una vez aceptada la oferta, el nuevo empleado se incorpora a la organización. Es esencial llevar a cabo un proceso de inducción para facilitar la adaptación y comprensión de la cultura organizacional. Además, se realiza un seguimiento para evaluar la efectividad del reclutamiento. (Kenjo, 2020).

2.1.3.4. Medios o fuentes de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se apoya en dos fuentes fundamentales: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo. Ambas fuentes ofrecen distintas ventajas y desafíos, y la elección entre ellas depende de factores como la cultura organizacional, las metas de desarrollo de los empleados y las demandas específicas de los puestos vacantes.

2.1.3.4.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se centra en la identificación y promoción de candidatos dentro de la propia organización para cubrir posiciones vacantes.

El reclutamiento interno es el proceso mediante el cual una organización busca cubrir vacantes mediante la promoción o transferencia de empleados que ya forman parte de la empresa. Este enfoque se basa en identificar a empleados actuales que tengan las habilidades, experiencia y competencias necesarias para ocupar puestos de mayor responsabilidad o que encajen en otras áreas de la organización. (Tarah, 2023).

2.1.3.4.2. Reclutamiento Externo

Por otro lado, el reclutamiento externo se enfoca en atraer candidatos desde fuera de la organización para llenar las vacantes existentes.

El reclutamiento externo es el proceso por el cual una organización busca atraer y seleccionar candidatos de fuera de la empresa para cubrir vacantes. Este enfoque implica la búsqueda y selección de talento externo mediante diversos canales, como portales de

empleo, redes sociales, ferias laborales, referencias y agencias de reclutamiento. (Tarah, 2023).



Figura 2. Fuentes de reclutamiento. Tomada de “Fuentes de reclutamiento y contratación de personal” por INTERIM GROUP, 2021.

La gestión efectiva del talento humano en las organizaciones implica la implementación de estrategias de reclutamiento que se adapten a las necesidades específicas de cada contexto. Tanto el reclutamiento interno como el externo representan enfoques válidos y complementarios para la atracción de nuevos empleados.

Cada uno de estos métodos presenta sus propias ventajas y desventajas, que deben ser cuidadosamente consideradas por los responsables de recursos humanos al diseñar sus estrategias de reclutamiento.

2.1.3.4.3. Ventajas y desventajas del Reclutamiento Interno

Ventajas:

1. Los empleados internos ya poseen conocimiento profundo sobre la cultura, políticas y procesos de la organización, lo que facilita su adaptación y contribución inmediata a nuevas posiciones.

2. La promoción interna puede aumentar la moral y motivación de los empleados al reconocer y recompensar el desempeño destacado, lo que contribuye a la retención del talento.
3. El reclutamiento interno puede ser más rápido y económico, ya que se evitan los costos asociados con la publicación de vacantes externamente y se reduce el tiempo necesario para familiarizar al nuevo empleado con la organización.
4. Favorece el desarrollo de carrera de los empleados, alentar el crecimiento profesional y la adquisición de nuevas habilidades, lo que puede aumentar su compromiso y contribución a largo plazo.
5. La promoción interna puede contribuir a la estabilidad del equipo, ya que los empleados ya conocen y han trabajado con sus compañeros, fomentando la cohesión y la eficacia del grupo. (Tarah, 2023).

Desventajas:

1. Puede llevar a la falta de nuevas ideas y enfoques, ya que los empleados internos pueden estar demasiado arraigados en la cultura organizacional existente.
2. La promoción interna podría generar resentimiento o conflictos entre los empleados que no fueron seleccionados, afectando la dinámica del equipo.
3. Los empleados que han pasado mucho tiempo en la misma organización pueden carecer de experiencias externas y nuevas habilidades que podrían aportar un candidato externo.
4. Puede llevar a la falta de diversidad en términos de experiencias y antecedentes, lo que limita la adaptabilidad de la organización a cambios en el entorno empresarial.
5. El reclutamiento interno excesivo puede conducir a la "endogamia" organizacional, donde las ideas y enfoques se vuelven demasiado homogéneos, afectando la innovación. (Tarah, 2023).

2.1.3.4.4. Ventajas y desventajas del Reclutamiento Externo

Ventajas:

1. El reclutamiento externo brinda la oportunidad de incorporar nuevos conocimientos, habilidades y perspectivas a la organización, enriqueciendo la diversidad y el potencial innovador del equipo.
2. La contratación externa permite adaptar el equipo a las demandas cambiantes del mercado y las nuevas tecnologías, asegurando que la organización se mantenga ágil y competitiva.
3. Al traer talento nuevo, se evita la complacencia y la resistencia al cambio que podría surgir en entornos donde predominan promociones internas, estimulando la innovación y la mejora continua.
4. El reclutamiento externo posibilita la ampliación de las redes profesionales de la organización, estableciendo conexiones valiosas con otras empresas e industrias.
5. La contratación externa puede aportar individuos con experiencia específica del mercado, conocimiento del cliente y prácticas actuales de la industria, fortaleciendo la posición competitiva de la organización. (Tarah, 2023).

Desventajas:

1. Los nuevos empleados pueden requerir un período de adaptación más prolongado para familiarizarse con la cultura organizacional y los procesos internos.
2. La introducción de nuevos miembros puede encontrarse con resistencia por parte del personal actual, generando tensiones y afectando la cohesión del equipo.
3. El reclutamiento externo suele ser más costoso y llevar más tiempo debido a los procesos de selección y entrenamiento requeridos para integrar a nuevos miembros.
4. Existe el riesgo de que los nuevos empleados no se adapten o sean incompatibles con la cultura organizacional existente, afectando la armonía del equipo.
5. Los candidatos externos pueden tener un desconocimiento inicial de las políticas y procedimientos internos, lo que puede generar errores o malentendidos en las primeras etapas de su incorporación. (Tarah, 2023).

2.1.4. Selección de Personal

2.1.4.1. Definición

La selección de personal para ocupar cargos laborales vacantes constituye el proceso mediante el cual una entidad busca incorporar nuevos empleados con el propósito de cubrir posiciones desocupadas o satisfacer vacantes recién surgidas. Este procedimiento se desglosa en diversas etapas estratégicas orientadas a identificar y seleccionar al candidato más idóneo, con el objetivo de asegurar un proceso de selección eficiente y la incorporación del mejor prospecto disponible. (Moreno, 2021).

La selección de personal es una función crucial en la gestión de recursos humanos que implica la identificación y elección de candidatos adecuados para ocupar puestos dentro de una organización. Este proceso busca evaluar y comparar las habilidades, competencias, experiencia y características de los candidatos para asegurar que se ajusten a los requisitos del puesto y a la cultura organizacional.

2.1.4.2. Procesos de Selección

El proceso de selección de personal es una serie de pasos sistemáticos diseñados para identificar, evaluar y elegir a los candidatos más apropiados para una posición específica. Este proceso puede variar en detalle según las políticas y prácticas específicas de cada organización, pero en general, sigue una secuencia lógica para garantizar la elección de candidatos que cumplan con los requisitos y contribuyan al éxito de la empresa.

De acuerdo con Moreno (2021) se pueden identificar las siguientes etapas dentro del proceso de Selección:

- **Recepción de Solicitudes:**
En esta fase, se recopilan todas las solicitudes provenientes del proceso de reclutamiento, ya sea a través de anuncios de empleo, plataformas en línea u otros canales. (Moreno, 2021).
- **Filtración de Solicitudes:**
Durante esta etapa, se lleva a cabo una revisión detallada de las solicitudes recibidas para identificar y seleccionar aquellas que cumplen con los requisitos mínimos del perfil del puesto. (Moreno, 2021).
- **Aplicación de Técnicas de Selección:**
En esta fase, se aplican diversas técnicas de evaluación, como entrevistas, pruebas y evaluaciones, con el fin de analizar a fondo las habilidades, competencias y características de los candidatos preseleccionados. (Moreno, 2021).
- **Identificación del Mejor Candidato:**
Tras la aplicación de las técnicas de selección, se procede a la identificación y evaluación final de los candidatos, con el objetivo de determinar quién se ajusta de manera más idónea al perfil del puesto y a las necesidades de la organización. Este proceso culmina con la selección del mejor candidato para la contratación. (Moreno, 2021).

2.1.4.3. Bases para la selección del Personal

Las bases para la selección de personal se refieren a los criterios y principios fundamentales que una organización utiliza para elegir a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto. Estas bases se establecen con el objetivo de asegurar que el proceso de selección sea justo, objetivo y alineado con las necesidades y valores de la empresa.

El fundamento de la selección de personal radica en la necesidad de elegir a los candidatos más adecuados para ocupar puestos dentro de una organización, garantizando que estos cumplan con las competencias, habilidades y cualificaciones requeridas para

desempeñar eficazmente sus roles. El proceso de selección de personal busca identificar y evaluar a los candidatos con el fin de encontrar aquellos que tengan el mayor potencial para contribuir al éxito de la organización (Ortega, 2024).

Este enfoque garantiza que la selección se realice de manera objetiva, utilizando criterios previamente establecidos que se alinean con las necesidades y expectativas de la organización.

(Ortega, 2024). Recopila un listado de elementos que deben considerarse como base para la selección:

1. Requisitos del Puesto: Habilidades y cualidades necesarias para el trabajo.
2. Alineación con la Cultura Organizacional: Coincidencia con los valores y normas de la empresa.
3. Educación y Formación: Nivel educativo y capacitación requeridos.
4. Experiencia Laboral: Historial de trabajo y roles anteriores.
5. Habilidades Soft Skills: Competencias técnicas y habilidades sociales.
6. Logros y Resultados Anteriores: Éxitos y resultados obtenidos en empleos anteriores.
7. Aptitudes y Actitudes: Actitudes positivas y habilidades inherentes.
8. Adaptabilidad y Aprendizaje Continuo: Capacidad de ajustarse a cambios y aprender continuamente.
9. Referencias Laborales: Opiniones de empleadores anteriores.

Entrevistas y Evaluaciones: Evaluación a través de entrevistas y pruebas específicas.
(Ortega, 2024).

Aunado a esto, es importante que los candidatos posean fuertes y marcadas habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales o socioemocionales, que son atributos personales que facilitan las interacciones efectivas y productivas entre individuos en entornos laborales y sociales. Estas habilidades se centran en la capacidad de comunicarse, colaborar, resolver problemas, liderar, adaptarse al cambio y gestionar emociones de manera eficaz.

las habilidades blandas desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento y el éxito de las instituciones al facilitar la comunicación efectiva, fomentar la colaboración, promover el liderazgo eficaz y facilitar la adaptación al cambio en un entorno laboral en constante evolución.

2.1.4.4. Técnicas de Selección de Personal

Las técnicas de selección de personal son métodos y herramientas utilizados por las organizaciones para evaluar y elegir a los candidatos más idóneos para ocupar puestos vacantes. Estas técnicas involucran procesos de evaluación, entrevistas, pruebas y otras estrategias diseñadas para medir las habilidades, competencias y adecuación cultural de los candidatos al puesto.

“Las estrategias para seleccionar candidatos comprenden enfoques que simplifican el análisis de los requisitos ocupacionales y la selección de individuos con habilidades excepcionales y un potencial destacado.” (Fuenzalida, 2023).

Las técnicas de selección son fundamentales para garantizar que las organizaciones elijan a los candidatos más aptos para un puesto específico. Contribuyen a la toma de decisiones informada al proporcionar datos objetivos sobre las habilidades y competencias de los candidatos, reduciendo el riesgo de selecciones inadecuadas.

Además, ayudan a optimizar el proceso de selección, ahorrando tiempo y recursos al identificar de manera eficiente a los candidatos con el perfil más adecuado.

A continuación, se presentan 6 de las técnicas más comunes en el proceso de selección de personal que utilizan las empresas:

2.1.4.4.1. Entrevistas Estructuradas

Una entrevista estructurada es un tipo de entrevista en la que el entrevistador sigue un conjunto predefinido de preguntas formuladas de antemano y en un orden específico. Estas preguntas están diseñadas para obtener información relevante y comparable de todos los candidatos que participan en el proceso de selección. (Ortega, 2022).

2.1.4.4.2. Pruebas de Aptitud

“Las pruebas de aptitud, también conocidas como pruebas de habilidades cognitivas o pruebas de habilidades mentales, son evaluaciones diseñadas para medir la capacidad de una persona para resolver problemas, comprender conceptos, y adaptarse a situaciones cambiantes en un entorno laboral.” (Grupo ATICO34, 2021).

2.1.4.4.3. Dinámicas de Grupo

“Las dinámicas de grupo en los procesos de selección son actividades diseñadas para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos en un entorno interactivo y colaborativo.” (Zurinaga, 2023).

2.1.4.4.4. Entrevista por competencias

“En lugar de basarse únicamente en la experiencia laboral pasada o en la formación académica, estas entrevistas se centran en situaciones concretas que el candidato ha enfrentado en el pasado y en cómo ha abordado esas situaciones.” (Robinson, 2023).

2.1.4.4.5. Análisis de Currículum

El análisis de currículum vitae es el proceso de revisión y evaluación sistemática de la información proporcionada por los candidatos a un puesto de trabajo. Consiste en examinar detalladamente los antecedentes educativos, la experiencia laboral, las

habilidades, los logros y otras cualidades relevantes que los candidatos han incluido. (Fernández, 2023).

2.1.4.4.6. Pruebas Técnicas

La prueba técnica es una evaluación diseñada para medir las habilidades y competencias específicas de un candidato en relación con las demandas del puesto de trabajo. Este tipo de prueba se centra en evaluar las habilidades técnicas y prácticas que son esenciales para desempeñar eficientemente las tareas relacionadas con el trabajo en cuestión. (Pimentel, 2023).

2.1.5. Contracción de Personal

2.1.5.1. Definición

A grandes rasgos, la contratación de personal es el proceso mediante el cual una organización formaliza el acuerdo laboral con un candidato seleccionado para ocupar un puesto de trabajo. Este proceso implica la creación y firma de un contrato laboral que establece las condiciones de empleo, como el salario, el horario de trabajo, los beneficios, las responsabilidades del empleado y otros términos relevantes. (Tella, 2023)

Cada tipo de contrato posee características específicas que definen la duración, la naturaleza y las condiciones de la relación laboral. Es importante tener en cuenta que las regulaciones pueden variar según la legislación laboral de cada país, y la elección del contrato adecuado puede influir en aspectos como la flexibilidad laboral, la seguridad del empleado y la adaptabilidad de la organización a diversas situaciones.

2.1.5.2. Tipos de Contrato

La gestión de contratos laborales es un componente crucial en el ámbito de los recursos humanos. La diversidad de contratos disponibles permite a las organizaciones adaptar sus

relaciones laborales a diferentes necesidades y circunstancias. A continuación, se presenta una tabla con algunos tipos comunes de contratos laborales y sus respectivas definiciones:

2.1.5.2.1. Contrato Indefinido

“Establece una relación laboral sin fecha de término específica. Ambas partes pueden finalizar el contrato dando aviso con antelación.” (Álvarez, Liévano & Laserna, 2023).

2.1.5.2.2. Contrato a Plazo Fijo

“Establece una duración específica para la relación laboral, con una fecha de inicio y término predefinida. Puede renovarse según lo acordado.” (Álvarez, Liévano & Laserna, 2023).

2.1.5.2.3. Contrato por Obra o Servicio

“Vincula al trabajador con la empresa para la realización de una tarea o proyecto específico, con una duración limitada al tiempo que dure la obra o servicio.” (Álvarez, Liévano & Laserna, 2023).

2.1.5.2.4. Contrato Temporal

“Se utiliza para cubrir necesidades temporales de la empresa, con una duración predeterminada. Puede ser por sustitución, aumento de carga de trabajo, etc.” (Álvarez, Liévano & Laserna, 2023).

2.1.5.2.5. Contrato a Tiempo Parcial

“Establece una jornada laboral inferior a la jornada completa. Las condiciones son proporcionales a la duración de la jornada.” (Álvarez, Liévano & Laserna, 2023).

2.1.5.2.6. *Contrato de Aprendizaje*

“Dirigido a jóvenes para su formación y capacitación laboral. Combina trabajo y formación teórica, estableciendo derechos y obligaciones específicos.” (Álvarez, Liévano & Laserna, 2023).

2.1.5.2.7. *Contrato por Jubilación Parcial*

“Permite a un trabajador reducir su jornada y salario antes de la jubilación, mientras otro trabajador es contratado a tiempo parcial para sustituir la jornada reducida.” (Álvarez, Liévano & Laserna, 2023).

2.1.5.2.8. *Contrato por Teletrabajo*

“Establece las condiciones para trabajar de forma remota. Define los términos y responsabilidades en el contexto del trabajo a distancia.” (Álvarez, Liévano & Laserna, 2023).

2.1.5.3. *Procesos de Contratación*

El proceso de contratación final asegura una transición suave desde la selección hasta la incorporación del nuevo empleado. Cada etapa se ejecuta de manera organizada y eficiente para garantizar que el nuevo colaborador esté debidamente documentado, legalmente registrado y listo para contribuir al éxito de la empresa.

Tabla 1
Proceso de contratación

Etapas	Descripción
Presentación General del Contrato:	Una vez seleccionado el candidato, se procede a presentar de manera detallada y comprensible el contrato laboral. Esto incluye los términos y condiciones del empleo, como salario, horario, beneficios, responsabilidades y cualquier cláusula relevante.

Aceptación y Firma Voluntaria del Postulante:	El candidato revisa cuidadosamente el contrato y, si está de acuerdo con los términos propuestos, firma de manera voluntaria como muestra de aceptación. Esta firma puede realizarse de manera física o electrónica, según los procedimientos de la empresa.
Anexar el Nuevo Archivo de Empleado a los Documentos Oficiales:	Una vez que el contrato ha sido aceptado y firmado, se procede a anexar el archivo del nuevo empleado a la documentación oficial de la empresa. Esto puede incluir copias de documentos de identificación, certificados académicos y cualquier otra información relevante.
Registro en la Seguridad Social y Trámites Legales:	Se realiza el registro del nuevo empleado en los sistemas de seguridad social y se gestionan los trámites legales necesarios. Esto garantiza que la relación laboral cumpla con las normativas y regulaciones laborales
Dar de Alta al Nuevo Colaborador para su Incorporación Inmediata:	Con todos los trámites formales completados, el nuevo colaborador es dado de alta en los sistemas internos de la empresa. Esto incluye la asignación de acceso a recursos, la configuración de herramientas de trabajo y la preparación para su incorporación inmediata a sus funciones.

Nota: Tomada de “Cómo elaborar un proceso de contratación de primer nivel”, por C. MacNeil, 2024, Asaana, Inc.

2.1.6. Teoría del Cambio Organizacional

La teoría del cambio organizacional es un enfoque conceptual que se centra en comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse y evolucionar para enfrentar los desafíos del entorno y alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. Esta teoría considera que el cambio es una constante en el mundo empresarial y que las organizaciones deben ser capaces de responder de manera efectiva a los cambios en su entorno interno y externo para mantener su relevancia y competitividad. (MacNeil, 2022).

En términos más específicos, la teoría del cambio organizacional aborda cómo las organizaciones pueden planificar, implementar y gestionar cambios en su estructura, procesos, cultura y tecnología para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos. Se basa en una comprensión profunda de los sistemas organizativos y los factores que influyen en el

cambio, como la tecnología, la cultura organizacional, el liderazgo, la resistencia al cambio y la motivación de los empleados.

Esta teoría ofrece diversos modelos y enfoques para entender y gestionar el cambio, como el modelo de Lewin de cambio organizacional, el modelo de Kurt Lewin de tres etapas (descongelamiento, cambio y recongelamiento), y el enfoque de Kotter sobre los ocho pasos para liderar el cambio organizacional, entre otros. (Cabrera, 2022).

Estos modelos proporcionan marcos conceptuales y herramientas prácticas para diagnosticar la necesidad de cambio, planificar la implementación del cambio, gestionar la resistencia y evaluar el impacto del cambio en la organización.

2.2. Referencias Conceptuales

2.2.1. Análisis de Procesos

El análisis de procesos es un enfoque sistemático para examinar y comprender las diferentes etapas y actividades que componen un proceso específico dentro de una organización. Este análisis tiene como objetivo identificar áreas de mejora, optimizar la eficiencia y asegurar que los objetivos del proceso estén alineados con los objetivos más amplios de la organización. (Sydle, 2023).

2.2.2. Candidato Adecuado

Un candidato adecuado se refiere a un individuo que, después de pasar por un proceso de reclutamiento y selección, es considerado idóneo y apto para ocupar un puesto laboral específico dentro de una organización. La adecuación de un candidato se evalúa en función de varios factores, incluyendo sus habilidades, conocimientos, experiencia, competencias, y su alineación con los requisitos y la cultura de la empresa. (Urrea, 2022).

2.2.3. Eficacia

La eficacia se refiere a la capacidad de lograr los resultados deseados o alcanzar los objetivos establecidos. Una actividad o proceso es eficaz cuando cumple con sus metas y produce los resultados previstos. La eficacia está centrada en la consecución de los objetivos, independientemente de la cantidad de recursos utilizados. Es posible ser eficaz sin ser eficiente si los resultados se logran, pero se utilizan más recursos de los necesarios. (Cardenas, 2022).

2.2.4. Eficiencia

La eficiencia se refiere a la capacidad de realizar una tarea, actividad o proceso de la manera más óptima y productiva posible, minimizando la cantidad de recursos

utilizados. En un contexto organizacional, la eficiencia implica lograr los objetivos con el menor costo, esfuerzo o tiempo posible. (Cardenas, 2022).

2.2.5. Evaluación de Competencias

La evaluación de competencias es un proceso sistemático y estructurado que tiene como objetivo medir y analizar las habilidades, conocimientos, comportamientos y características personales de un individuo en relación con las competencias específicas requeridas para un puesto de trabajo o para el desarrollo profesional. (Factorial, 2023).

2.2.6. Inducción Laboral

La inducción laboral, también conocida como orientación laboral, se refiere al proceso mediante el cual se introduce a un nuevo empleado en la organización, proporcionándole la información, las herramientas y las experiencias necesarias para adaptarse eficazmente a su nuevo entorno laboral. (Nivelat, 2022).

2.2.7. Normativas Laborales

Las normas laborales son regulaciones y disposiciones establecidas por autoridades gubernamentales u organismos especializados que definen los derechos y obligaciones tanto de empleadores como de trabajadores en el ámbito laboral. Estas normas buscan garantizar condiciones justas, seguras y equitativas en el lugar de trabajo y abarcan diversos aspectos de las relaciones laborales. (Factorial, 2023).

2.3. Contexto Referencial

En el contexto referencial de la investigación, se torna imprescindible resaltar las normativas que delinear las pautas para la gestión de contrataciones dentro del ámbito estatal, con un énfasis particular en aquellas destinadas a los municipios. Estas directrices normativas se encuentran detalladas en la "Guía de Procesos de Contratación Pública a Nivel Municipal".

De acuerdo con el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito MJyTI, UNODC (2021) La Guía ha sido concebida con una audiencia principal dirigida hacia los líderes y/o encargados de las Unidades de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, los alcaldes y alcaldesas, los concejales, así como el sector privado (proponentes) y los funcionarios públicos involucrados en los procedimientos contractuales, además de los diversos actores de la sociedad civil. (p. 8).

Este documento se sitúa como un marco regulatorio que orienta y estandariza los procedimientos relacionados con las contrataciones en el ámbito municipal, abarcando desde la planificación hasta la ejecución de los procesos contractuales. La importancia de esta guía radica en su capacidad para salvaguardar la transparencia, legalidad y eficiencia en las contrataciones públicas municipales, estableciendo lineamientos que deben observarse rigurosamente para garantizar la correcta utilización de los recursos públicos y la equidad en la selección de proveedores.

Por lo que el MJyTI, UNODC (2021) menciona que su utilidad radica en proporcionar una guía comprensiva que abarca desde los aspectos normativos hasta los prácticos, fomentando una comprensión holística y eficaz de los procedimientos contractuales locales. De esta manera, se promueve la eficiencia y la integridad en las gestiones de contratación, favoreciendo un entorno propicio para la colaboración entre los distintos actores involucrados en estos procesos. (p. 8)

Este marco normativo, al ser una referencia central en la investigación, proporciona el contexto legal necesario para evaluar y analizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el ámbito municipal, específicamente en el Gobierno Municipal Bella Flor durante la Gestión 2023.

Tabla 2.

Elementos abordados en la Guía de Procesos de Contratación Pública a Nivel Municipal

N.º	Elemento	Descripción
1	Aspectos generales.	Explica la relación del SABS con la Ley N° 1178, los principios y preceptos del SABS y la elaboración de los RE-SABS en los gobiernos Autónomos Municipales (GAM), tomando en cuenta el tamaño del GAM (según su población).
2	Los procesos de contratación.	Entre otros temas aborda la finalidad de la contratación, las fases de los procesos de contratación, los participantes de un proceso de contratación, las cuantías y modalidades de contratación, los métodos de selección y adjudicación, el SICOES, la base de datos de proveedores, las ferias de contrataciones estatales. También se plantean recomendaciones y prácticas municipales adoptadas en pos de mejorar los niveles de transparencia en los procesos de contratación.
3	Las Unidades de Transparencia y el control social en las contrataciones.	Estos actores podrán conocer las etapas principales de un proceso de contratación y su forma de participación en las mismas.
4	El sector privado y las contrataciones municipales.	Presenta una explicación sobre cómo las distintas empresas, proveedores, consultores y otros proponentes pueden acceder a la información de las “oportunidades de negocio” u “oportunidades de contratación”, la aplicación de los márgenes de preferencia de acuerdo al tipo y modalidades de contratación.
5	Prácticas innovadoras en contrataciones.	Identifica las nuevas tendencias que surgen en la región para promover el desarrollo local a través de compras públicas electrónicas y las compras públicas sustentables.

Nota: Tomado de “Guía de Procesos de Contratación Pública a Nivel Municipal”, por Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito 2021.

2.4. Estudios Previos del Objeto de Estudio

En su artículo científico titulado "¿Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización?", Ipanaqué (2021) destaca la relevancia de los procesos de gestión del talento humano, específicamente en lo que concierne a los procesos de reclutamiento, selección y contratación. El autor sostiene que estos procesos son fundamentales para cualquier institución que aspire a alcanzar eficiencia en sus operaciones. (p. 86).

El Artículo concluye que la evolución constante de las organizaciones y la creciente complejidad del entorno competitivo han llevado a cambios sustanciales en la forma en que se gestionan las organizaciones. En este contexto, Ipanaque (2021) enfatiza la necesidad de contar con procesos y herramientas adecuadas y validadas para llevar a cabo una selección de personal efectiva. Estos procesos deben permitir a las organizaciones captar, entrevistar, evaluar y seleccionar a individuos competentes con talento humano, que se ajusten de manera idónea a los requisitos específicos del perfil del puesto. Asimismo, destaca la importancia de alinear las competencias personales de los candidatos con las competencias organizacionales para garantizar una integración armoniosa en la dinámica y los objetivos de la institución. (p. 91).

Según el artículo científico publicado por Yurepel, Pasta & Hernandez (2020) en la Revista Universitaria del Caribe, titulado "Políticas de selección y contratación de personal en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas", se destaca que existen factores significativos que influyen en el proceso de selección y contratación de personal en dicha alcaldía. Específicamente, señalan que la presencia de amistades e influencias políticas constituye uno de los principales elementos que inciden en este proceso, sugiriendo que este no es equitativo ni justo para el resto de los aspirantes. (p. 69).

El artículo también señala una deficiencia en la adecuada aplicación de las políticas de selección y contratación en la alcaldía municipal, indicando que estas no se llevan a cabo conforme a lo establecido en la ley de contratación pública y el código laboral vigente de la República de Nicaragua. Esta observación sugiere una falta de alineación entre las prácticas de contratación

en la alcaldía y las normativas legales establecidas, lo cual podría comprometer la transparencia y equidad en los procesos de selección de personal en dicho ente gubernamental. (p. 76).

La relevancia de los artículos científicos de Ipanaque (2021) y Yurepel, Pasta & Hernandez (2020) en la presente investigación abordada en la tesis de grado sobre el "Análisis de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor, Gestión 2023" radica en su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y crítica de los procesos de gestión del talento humano, específicamente en el ámbito municipal.

En el caso del artículo de Ipanaque (2021), se destaca la importancia atribuida a la selección adecuada de personal, resaltando la necesidad de contar con procesos y herramientas validadas para asegurar la captación de individuos competentes y alineados con las competencias organizacionales. (p. 91). Estos conceptos son fundamentales al considerar el análisis de los procesos de reclutamiento, selección y contratación en el Gobierno Municipal Bella Flor.

Por otro lado, el artículo de Yurepel, Pasta & Hernandez (2020) arroja luz sobre desafíos específicos en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas, señalando la presencia de factores como amistades e influencias políticas que afectan la equidad en el proceso de selección y contratación. (p. 76). Este hallazgo proporciona un marco de referencia para evaluar y comparar la situación en el Gobierno Municipal Bella Flor, contribuyendo así a la comprensión de posibles problemáticas similares.

Ambos artículos, al abordar aspectos clave de los procesos de selección y contratación en entornos municipales, ofrecen valiosas perspectivas que enriquecen la investigación y permiten una evaluación crítica de las prácticas actuales en el Gobierno Municipal Bella Flor, facilitando la identificación de áreas de mejora y contribuyendo al desarrollo de recomendaciones fundamentadas.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

En el marco de la presente tesis, se adoptó un tipo de investigación descriptivo con el propósito de examinar detalladamente los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor durante la Gestión 2023. Este tipo de investigación se seleccionó debido a su idoneidad para analizar y presentar de manera sistemática la realidad existente en dichos procesos, enfocándose en describir las características y dinámicas observadas sin intervenir de manera directa en los fenómenos estudiados.

3.2. Enfoque de Investigación

En el desarrollo de la presente tesis, se implementó un enfoque de investigación mixto con el propósito de abordar de manera integral los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor durante la Gestión 2023. Este enfoque combinado integró tanto componentes cualitativos como cuantitativos, permitiendo así la obtención de una comprensión más completa y matizada de la temática investigada.

3.3. Universo o Población de Estudio

En el contexto de la presente investigación, se definió como universo de estudio la totalidad de trabajadores dependientes del Municipio de Bella Flor. Según la información proporcionada por el responsable de recursos humanos de dicho municipio, el número actual de trabajadores asciende a 103 funcionarios. Este conjunto abarca todos los empleados que forman parte de la estructura laboral de la institución municipal y constituye la población objeto de análisis para evaluar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal durante la Gestión 2023.

3.4. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

En el marco de la presente investigación, se optó por la aplicación del método de muestreo aleatorio simple, que implica que cada individuo de la población tiene una probabilidad equitativa de ser seleccionado para formar parte de la muestra respectiva.

Asimismo, para determinar el tamaño de la muestra a recolectar, se empleó el método estadístico de muestreo, debido a que, aunque la población es finita, su extensión es considerable. Este enfoque asegura una representación significativa de la diversidad presente en la totalidad de trabajadores dependientes del Municipio de Bella Flor, facilitando un análisis robusto y generalizable de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Para ello se calcula de la siguiente manera:

Donde:

n = Tamaño de la muestra buscado.

N = Tamaño de la población o universo.

z = Nivel de Confianza (NC).

e = Error de estimación máximo aceptado.

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Tabla 3.

Formulación del muestreo estadístico

Parámetros	N	z	p	q	e
Valores	103	1.96	0.5	0.5	0.05

Nota: Dentro de la tabla se observa los parámetros a considerar para la determinación del tamaño de la muestra

$$\frac{(Z)^2 * N * P * Q}{(e)^2 (N-1) + (Z)^2 * P * Q} \qquad \frac{(1.96)^2 * 103 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 (103-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

Total, encuestas realizadas =84

3.5. Selección de Métodos y Técnicas

3.5.1. Método de Investigación

En el desarrollo de la presente tesis de grado, se implementaron tanto el método inductivo como el deductivo como enfoques complementarios para abordar la investigación. El método inductivo permitió la formulación de conclusiones generales a partir de observaciones específicas y datos recopilados durante el análisis de los procesos de reclutamiento, selección y contratación en el Gobierno Municipal Bella Flor. Por otro lado, el método deductivo se aplicó para contrastar estas conclusiones con teorías existentes y marcos conceptuales, brindando un enfoque más estructurado y validando las inferencias obtenidas durante la investigación.

3.5.2. Técnicas de Investigación

3.5.2.1. Técnicas de la Entrevista

En el marco de la presente investigación, se implementó la técnica de la entrevista, focalizada específicamente en las personas de interés cuyos cargos y funciones se consideraron esenciales para el estudio. Los entrevistados seleccionados fueron el Alcalde del Municipio y el Responsable de Recursos Humanos, ambos desempeñando roles clave en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor.

Esta elección estratégica de participantes aseguró la obtención de información directa y detallada de individuos con perspectivas y conocimientos cruciales para la investigación, permitiendo así un análisis exhaustivo y fundamentado de los procedimientos de gestión del talento humano en el ámbito municipal.

3.5.2.2. Técnica de la Encuesta

Se adoptó la técnica de la encuesta como instrumento principal de recolección de datos. Esta estrategia se orientó hacia los aproximadamente 103 funcionarios que conforman la plantilla del

municipio. La implementación de una encuesta virtual facilitó la obtención de respuestas de manera eficiente y ágil, permitiendo alcanzar a una amplia muestra de participantes de manera equitativa.

La diversidad de perspectivas recopiladas a través de esta técnica contribuyó significativamente a enriquecer el análisis de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor durante la Gestión 2023. Además de ayudar a contrastar la información obtenida de parte de la técnica de la entrevista pudiendo alcanzar un criterio más realista.

3.5.2.3. Técnica de la Revisión Documental

Se empleó la técnica de la revisión documental como una herramienta fundamental para la estructuración de los contenidos teóricos. Esta técnica se centró en la revisión exhaustiva y sistemática de documentos, literatura especializada, normativas y otros materiales relevantes que sirvieron como base sólida para la fundamentación teórica de la investigación. La revisión documental contribuyó de manera significativa a la comprensión profunda de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, proporcionando un sustento teórico robusto para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos a lo largo del estudio.

3.6. Instrumentos de Relevamiento de Información

3.6.1. Guía de entrevista

Para la ejecución de las entrevistas, se utilizó la Guía de Entrevista como instrumento principal. Esta guía detallada contenía las preguntas específicas que se formularon a las personas de interés, como el alcalde del municipio y el responsable de recursos humanos. Cada pregunta fue cuidadosamente estructurada para obtener información detallada y relevante sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Gobierno Municipal Bella Flor.

3.6.2. Cuestionario

En el desarrollo de la investigación, se implementó el cuestionario como instrumento directo de la técnica de la encuesta. Este cuestionario, diseñado de manera precisa, contenía preguntas dirigidas a los aproximadamente 103 funcionarios del municipio. La formulación de las preguntas se orientó a obtener datos cuantificables y opiniones sobre diversos aspectos relacionados con los procesos de gestión del talento humano en la entidad municipal.

3.6.3. Ficha bibliográfica

La ficha bibliográfica se destacó como el instrumento principal durante la fase de revisión documental. Esta ficha, meticulosamente estructurada, facilitó la organización y registro sistemático de la información extraída de documentos, literatura especializada y normativas relevantes. La ficha bibliográfica fue esencial para el análisis detallado y la posterior elaboración de la base teórica que sustentó la investigación sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

3.7. Líneas de investigación científica

3.7.1. Línea general

La línea general de investigación que conduce la presente tesis es: Recursos Humanos, Organizacional, Técnicas y Modelos de Solución de Conflictos.

3.7.2. Línea específica

La línea específica de investigación tomada para la presente tesis es: Desarrollo humano, Organizacional, Técnicas y Modelos de Solución de Conflictos

CAPITULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diagnóstico situacional de los Procesos

Para dar inicio al proceso de diagnóstico, se llevó a cabo la elaboración de los instrumentos necesarios para las técnicas de recolección de información seleccionadas. En este contexto, se desarrollaron dos instrumentos clave: la Guía de Entrevista y el Cuestionario de la Encuesta.

La Guía de Entrevista fue diseñada con el propósito de estructurar las preguntas que se plantearían a las personas de interés, como el alcalde del municipio y el responsable de recursos humanos, permitiendo así obtener información detallada sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Por otro lado, el Cuestionario de la Encuesta fue concebido para recopilar datos cuantificables y opiniones de los aproximadamente 103 funcionarios del municipio, abordando distintos aspectos relacionados con la gestión del talento humano en la entidad municipal.

4.1.1. Resultados de las Entrevistas

La técnica de la entrevista fue aplicada de manera específica al alcalde municipal y al responsable de recursos humanos, considerados como las figuras más relevantes en dicha materia. Estos encuentros proporcionaron una valiosa oportunidad para obtener información detallada sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación llevados a cabo en la municipalidad.

A continuación, se presenta un resumen e interpretación completo de la información recabada durante estas entrevistas, destacando los puntos clave que han influido en la gestión del talento humano en el municipio. La transcripción completa de las entrevistas se encuentra en el Anexo para su revisión.

4.1.1.1. Resumen de la información recabada

- Eficiencia de los Procesos de Reclutamiento:

El alcalde reconoció que existen aspectos a mejorar, pero en términos generales, considera que durante la presente gestión los procesos han sido eficientes.

- Dificultades en la Selección de Personal:

Ambos entrevistados destacaron la dificultad de seleccionar entre numerosos postulantes y la necesidad de garantizar la completitud del proceso por parte de los candidatos.

- Criterios para la Selección de Candidatos:

Se prioriza la capacidad para trabajar bajo presión, el compromiso, la formación y conocimientos tanto teóricos como prácticos relacionados con el puesto.

- Efectividad de las Entrevistas:

Se afirmó la efectividad de las entrevistas, respaldada por la experiencia del equipo de recursos humanos en la interpretación de la información recopilada.

- Métodos de Reclutamiento:

Se emplean tanto métodos de reclutamiento interno como externo, destacando la convocatoria abierta mediante el SICOES como el más frecuente.

- Desafíos en la Contratación:

El desafío principal es el desembolso económico y la gestión de un presupuesto ajustado que limita la contratación continua.

- Participación del Personal de Recursos Humanos:

El equipo de recursos humanos se encarga integralmente de la gestión del talento humano, desde el reclutamiento hasta la elaboración de contratos.

- **Garantía de Transparencia:**

Se asegura la transparencia a través del uso del SICOES y un control eficiente de la documentación, permitiendo auditorías y verificaciones.

- **Evaluación del Desempeño del Personal Contratado:**

Se realiza una evaluación a través de informes proporcionados por los jefes de área, tomando decisiones sobre la permanencia de los empleados.

- **Áreas para Mejorar la Eficiencia:**

Se destacó la necesidad de mejorar la capacidad de cumplir con los contratos y buscar oportunidades para programas de formación que profesionalicen al personal.

4.1.1.2. Interpretación de la Información

Los entrevistados reconocieron la eficiencia general de los procesos, aunque se identificaron áreas de mejora. La selección de personal se enfrenta a desafíos comunes, como la competencia entre candidatos y la necesidad de completar todos los pasos del proceso. Los criterios de selección están alineados con las habilidades y el compromiso, y la efectividad de las entrevistas se sustenta en la experiencia del equipo de recursos humanos.

La combinación de métodos de reclutamiento interno y externo refleja una política equilibrada, y se destacó la dificultad económica como principal obstáculo en el proceso de contratación. La transparencia se garantiza mediante el uso de herramientas específicas, y la evaluación del desempeño se realiza de manera pragmática. La identificación de áreas para mejorar destaca la importancia de fortalecer la capacidad de cumplimiento de contratos y la posible implementación de programas de formación para el personal.

En conjunto, la información recabada proporciona una visión completa de los desafíos y éxitos en la gestión del talento humano en la Municipalidad de Bella Flor.

4.1.2. Resultados de las Encuestas

De manera complementaria y necesaria para el diagnóstico situacional, se procedió a la aplicación de la técnica de la encuesta. Dicha técnica se aplicó a los funcionarios dependientes del municipio, siendo estos un total de 84 personas de acuerdo al tamaño de la muestra determinada.

Esta fase de la investigación se llevó a cabo con el objetivo de recabar información directamente de los empleados municipales, quienes constituyen una parte fundamental en los procesos de gestión del talento humano. La aplicación de la encuesta permitió obtener datos relevantes sobre la percepción y experiencia de los funcionarios en relación con los procesos de reclutamiento, selección y contratación, así como identificar áreas de mejora y posibles desafíos en la gestión del talento humano en el municipio de Bella Flor.

A continuación, se evidencian los resultados obtenidos expresados de manera gráfica con su debida interpretación.

Pregunta 1 ¿Edad?

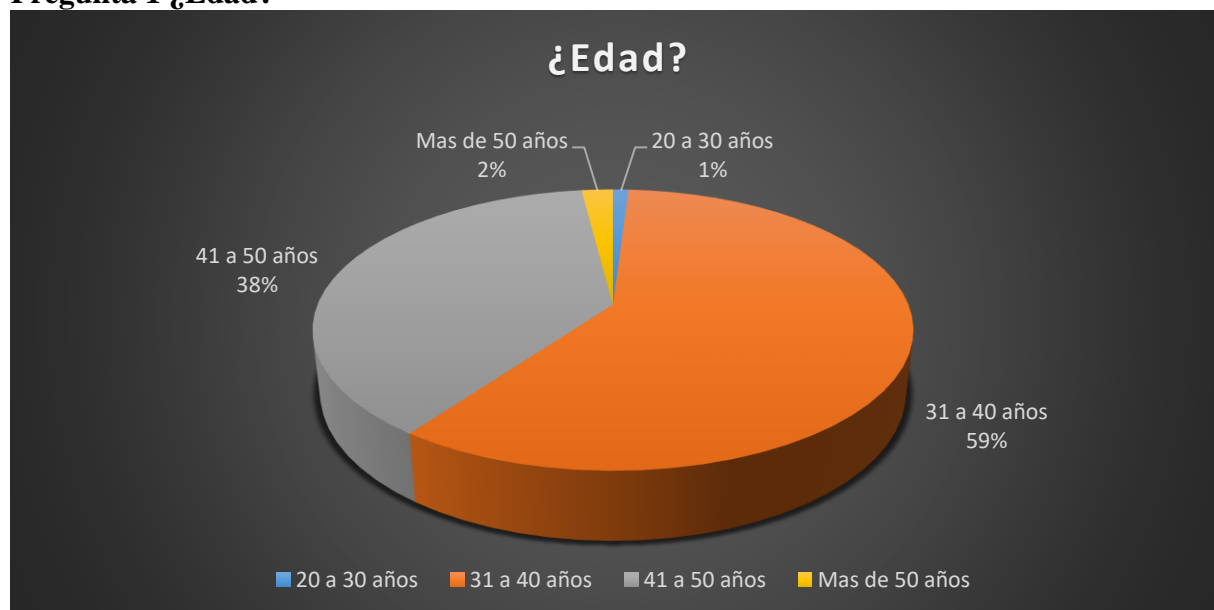


Figura 3. Encuesta Pregunta 1

Fuente: Elaboración propia.

La distribución de la edad de los encuestados refleja una tendencia destacada hacia dos rangos específicos. El 59% de los encuestados se encuentra dentro del rango de edades comprendido entre los 31 y 40 años, lo que indica una predominancia significativa de individuos en esta franja etaria dentro del personal municipal. Por otro lado, el 38% de los encuestados se ubica en el rango de edades entre los 41 y 50 años, mostrando también una representación notable en este grupo demográfico.

Esta distribución sugiere una estructura etaria relativamente equilibrada en el cuerpo de empleados municipales, con una concentración significativa en los grupos de edad mencionados anteriormente. La predominancia de individuos en las franjas de edad entre 31 y 50 años puede tener implicaciones en términos de experiencia laboral, niveles de energía y expectativas profesionales dentro del entorno laboral municipal. Además, podría señalar la necesidad de políticas y programas de gestión del talento humano que aborden las distintas necesidades y expectativas de los empleados en función de su edad y etapa profesional.

Pregunta 2 ¿Sexo?



Figura 4. Encuesta Pregunta 2
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la distribución por género de los encuestados revela una marcada disparidad en la representación entre hombres y mujeres dentro del personal municipal. Con un 81% de los

encuestados identificados como masculinos y solo un 19% como femeninos, se evidencia una clara predominancia de hombres en comparación con mujeres en este contexto laboral.

Por lo tanto, estas cifras sugieren la importancia de implementar políticas y programas que fomenten la igualdad de género, promuevan la diversidad y creen un ambiente laboral inclusivo para todos los empleados, independientemente de su sexo.

Pregunta 3 ¿Formación Académica?

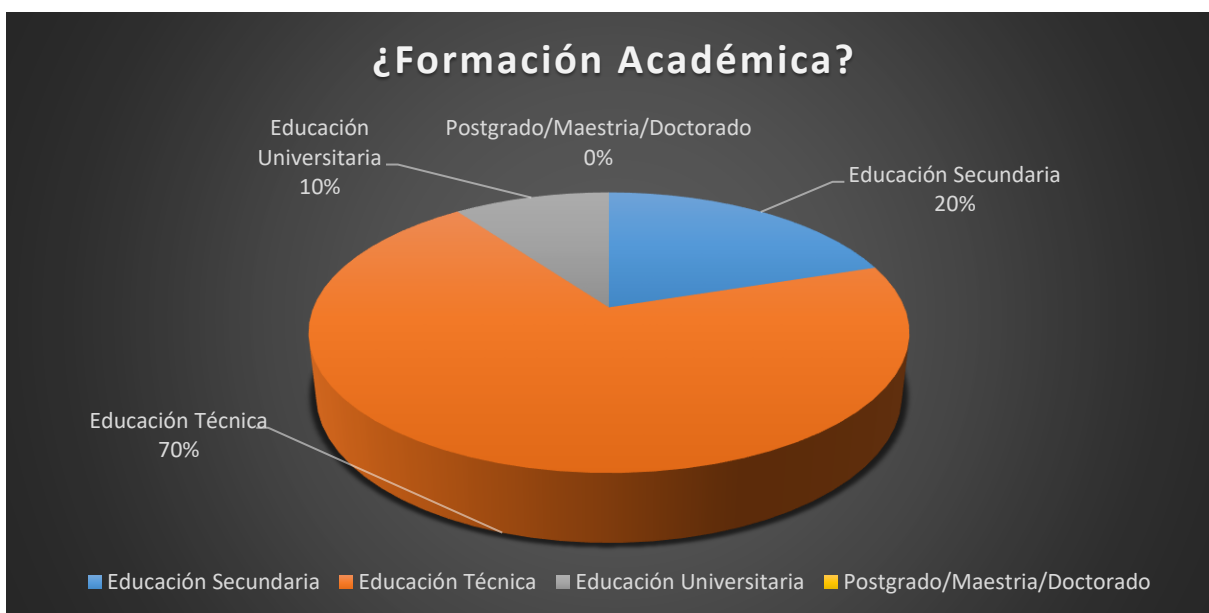


Figura 5. Encuesta Pregunta 3

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la formación académica de los encuestados revela una distribución significativa en términos de niveles educativos. La mayoría de los encuestados, aproximadamente el 70%, posee educación técnica, lo que sugiere una fuerza laboral con habilidades y conocimientos especializados en áreas específicas relacionadas con sus roles dentro del municipio.

El 20% de los encuestados indicó poseer educación secundaria, lo que refleja una proporción considerable de empleados con una formación básica pero sólida. Por otro lado, el 10% declaró tener educación universitaria, lo que sugiere que un segmento minoritario del personal municipal cuenta con un nivel más alto de formación académica y posiblemente con habilidades y conocimientos más amplios y avanzados.

Esta distribución en la formación académica resalta la diversidad educativa dentro del personal municipal, lo que puede ser beneficioso para la realización de diversas tareas y funciones dentro de la administración local. Sin embargo, también puede plantear desafíos en términos de igualdad de oportunidades y acceso a roles de mayor responsabilidad para aquellos con niveles educativos más bajos. Por lo tanto, es importante que la gestión del talento humano dentro del municipio considere estas diferencias educativas al diseñar estrategias de desarrollo profesional y capacitación para sus empleados.

Pregunta 4 ¿Cómo conoció la disponibilidad de la vacante de su puesto actual?

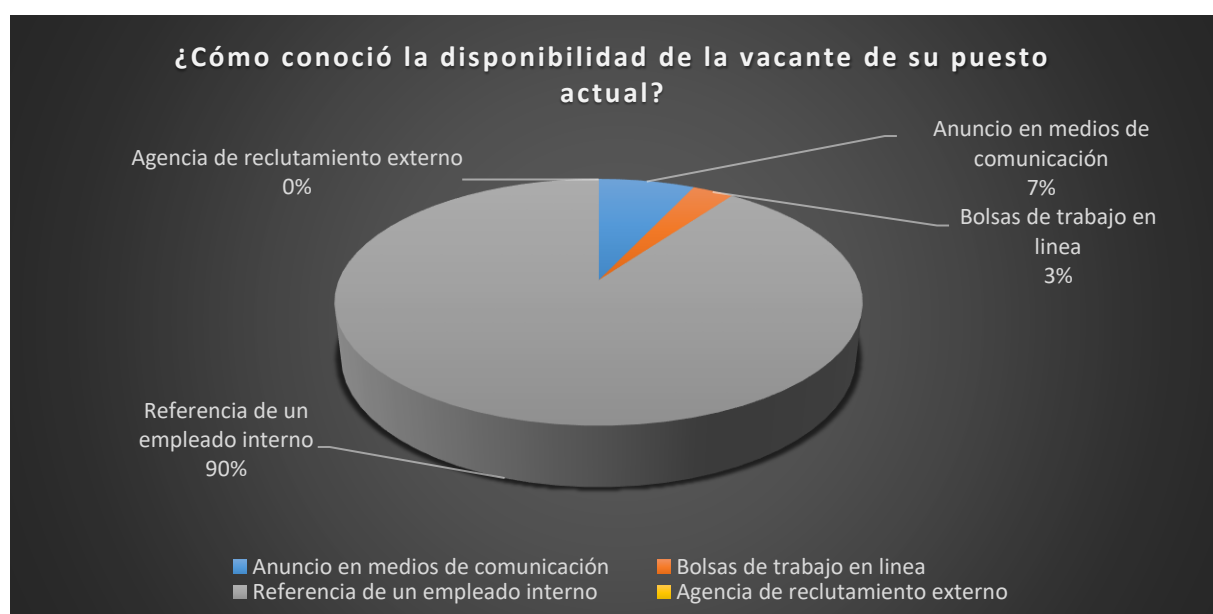


Figura 6. Encuesta Pregunta 4

Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los encuestados indicó que se enteró de la disponibilidad de la vacante a través de una referencia de un empleado interno. Esta alta proporción sugiere que existe una práctica común dentro del municipio de reclutar nuevo personal a través de recomendaciones de empleados actuales.

Solo el 7% de los encuestados mencionó haber conocido la vacante a través de un anuncio en medios de comunicación, lo que indica que el reclutamiento externo a través de medios tradicionales de publicidad tiene una presencia limitada en el proceso de selección de personal del municipio.

Esta interpretación destaca la importancia de las redes internas de comunicación y recomendaciones dentro del municipio como un canal principal para reclutar nuevos empleados. Sin embargo, también plantea interrogantes sobre la diversidad y equidad en el reclutamiento, ya que la dependencia excesiva de referencias internas podría limitar la variedad de candidatos y perpetuar posibles sesgos en el proceso de selección.

Pregunta 5 ¿Cómo calificaría el proceso de reclutamiento para su posición actual?

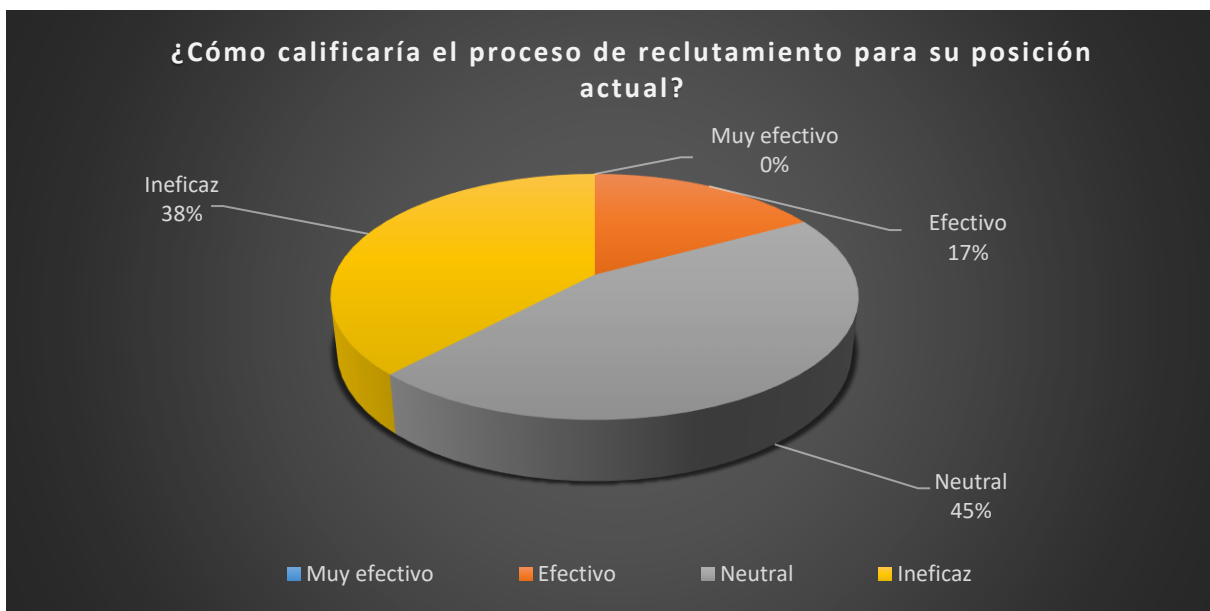


Figura 7. Encuesta Pregunta 5
Fuente: Elaboración propia.

El 45% de los encuestados expresó una perspectiva neutral sobre el proceso de reclutamiento, lo que sugiere una percepción ambivalente o falta de opinión definida en cuanto a su eficacia.

Por otro lado, el 38% de los encuestados lo calificó como ineficaz, lo que indica una proporción considerable de personas descontentas o insatisfechas con el proceso de reclutamiento actual. Esta percepción negativa podría estar relacionada con experiencias personales de los encuestados, como la falta de transparencia en el proceso, demoras en la comunicación o la selección de candidatos poco adecuados para las posiciones.

Solo el 17% de los encuestados consideró el proceso de reclutamiento como efectivo, lo que representa una minoría significativa de personas que están satisfechas con el proceso actual.

En general, estas percepciones variadas resaltan la importancia de evaluar y mejorar continuamente los procesos de reclutamiento para garantizar la eficacia y la satisfacción de los empleados en el municipio.

Pregunta 6 ¿Participó en algún proceso de selección previo para su posición actual?

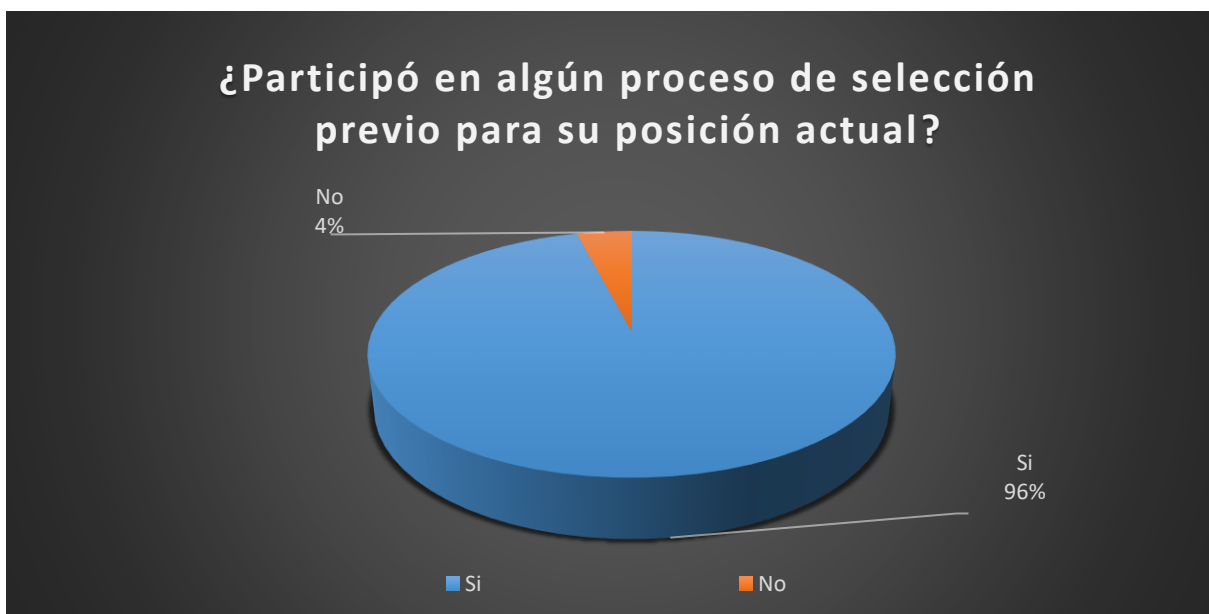


Figura 8. Encuesta Pregunta 6

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la participación en procesos de selección previos para las posiciones actuales revela una tendencia mayoritaria entre los encuestados. Un abrumador 96% de los encuestados afirmó haber participado en algún proceso de selección previo para su posición actual, lo que indica que la gran mayoría de los empleados actualmente en el municipio han pasado por un proceso de selección en el pasado.

Esta alta tasa de participación en procesos de selección anteriores sugiere que el municipio ha experimentado una rotación considerable de personal o ha realizado contrataciones en un período relativamente corto. Además, puede indicar una práctica común de promoción interna o movilidad laboral dentro de la organización, donde los empleados pueden postularse para nuevas oportunidades dentro del mismo municipio.

Pregunta 7 ¿Qué métodos se utilizaron en el proceso de selección?

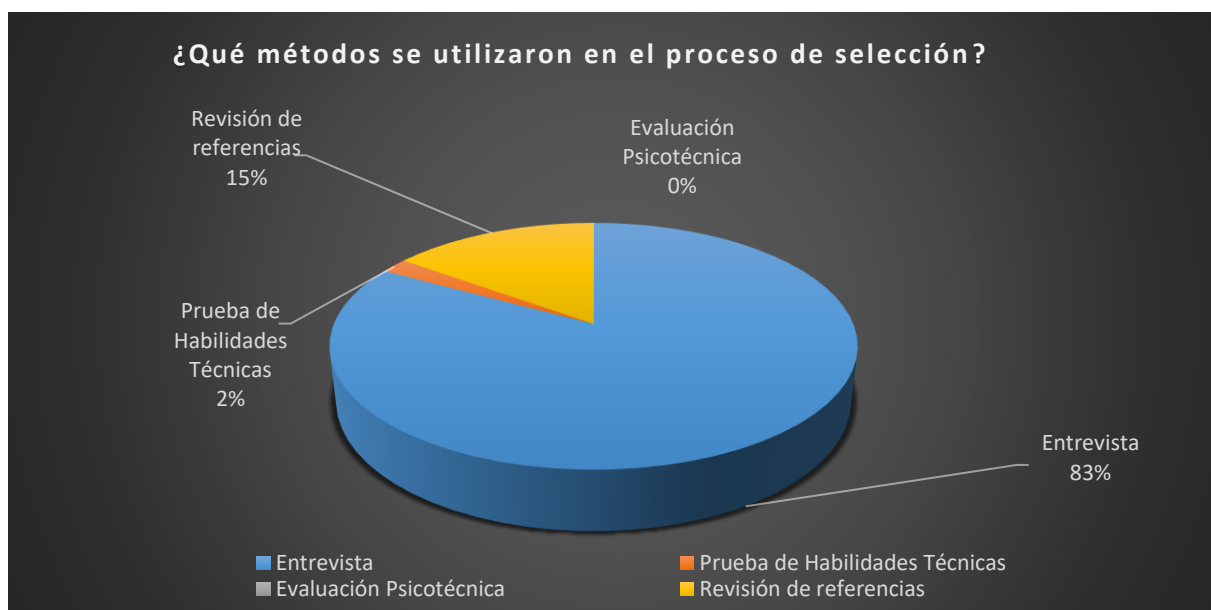


Figura 9. Encuesta Pregunta 7

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los métodos utilizados en el proceso de selección revela que la entrevista es la técnica predominante, siendo empleada por el 83% de los encuestados. Esta cifra sugiere que la entrevista es una práctica estándar y ampliamente aceptada en el municipio como parte integral del proceso de selección de personal. La entrevista proporciona una oportunidad para evaluar las habilidades, competencias y adecuación cultural de los candidatos, lo que la convierte en una herramienta valiosa para tomar decisiones informadas de contratación.

El uso de la revisión de referencias, reportado por el 15% de los encuestados, indica que esta técnica también tiene cierta relevancia en el proceso de selección del municipio. La revisión de referencias permite validar la información proporcionada por los candidatos y obtener una perspectiva sobre su desempeño pasado y sus características profesionales. Aunque menos utilizada que la entrevista, la revisión de referencias sigue siendo una práctica importante para garantizar la idoneidad de los candidatos seleccionados.

Por otro lado, solo el 2% de los encuestados informaron que se utilizó una prueba de habilidades técnicas como parte del proceso de selección. Aunque esta técnica es menos común, su uso puede ser indicativo de roles específicos que requieren habilidades técnicas especializadas.

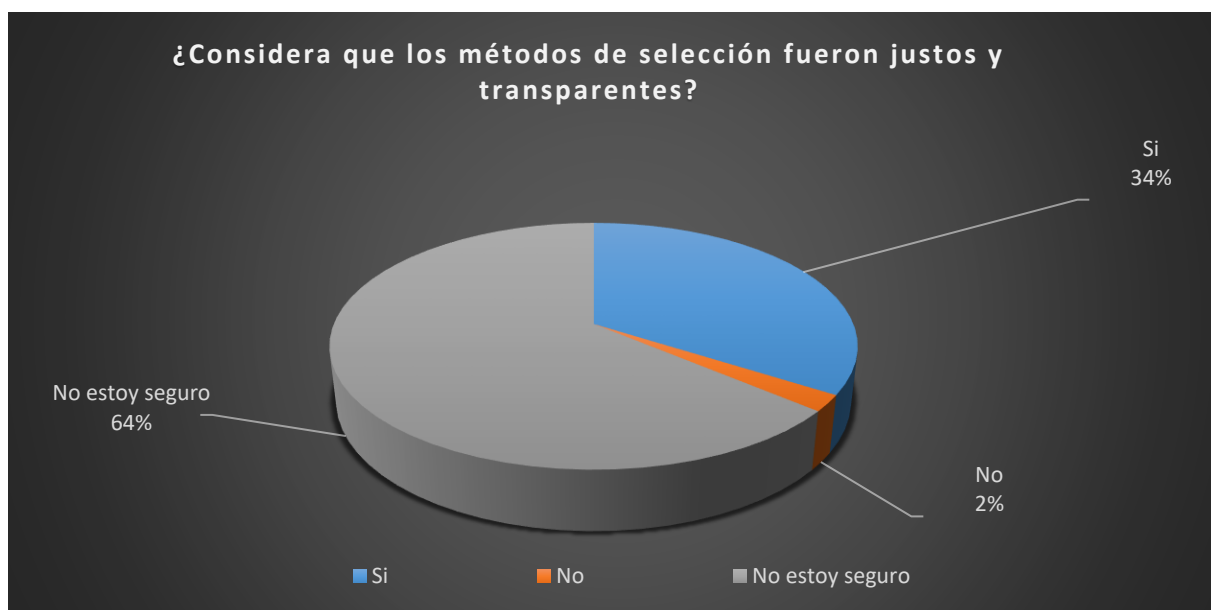
Pregunta 8 ¿Considera que los métodos de selección fueron justos y transparentes?

Figura 10. Encuesta Pregunt 8
Fuente: Elaboración propia.

El 34% de los participantes afirmaron que los métodos de selección fueron justos y transparentes, lo que indica una cierta confianza en la imparcialidad y claridad del proceso de selección.

Sin embargo, una pequeña proporción de los encuestados, el 2%, expresaron que no consideraban justos y transparentes los métodos de selección. Esta opinión minoritaria puede indicar que algunos empleados perciben ciertas deficiencias o sesgos en el proceso de selección que los hacen cuestionar su equidad y transparencia.

Es notable que el 64% de los encuestados manifestaron estar indecisos o inseguros sobre si los métodos de selección fueron justos y transparentes. Esta incertidumbre puede deberse a una falta de información clara sobre los criterios y procedimientos utilizados en el proceso de selección, lo que genera dudas sobre su equidad y transparencia.

Pregunta 9 ¿Recibió retroalimentación después del proceso de selección?

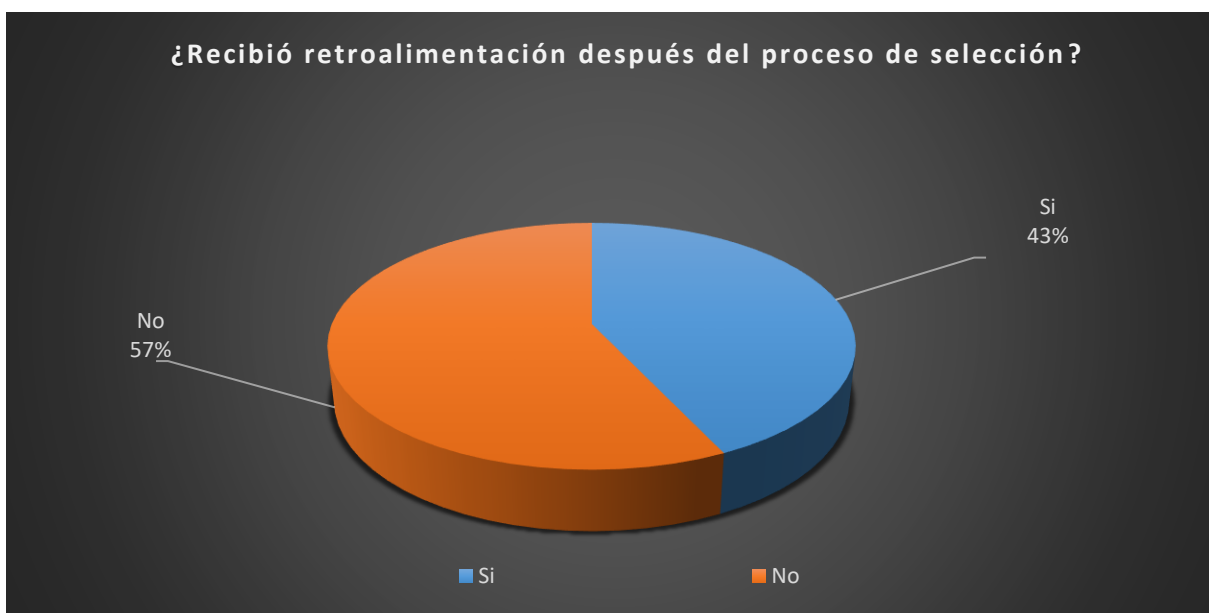


Figura 11. Encuesta Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia.

El 43% de los encuestados afirmaron haber recibido retroalimentación después del proceso de selección, lo que indica que una parte minoritaria de los empleados tuvo la oportunidad de obtener información sobre su desempeño y resultados del proceso.

Por otro lado, el 57% de los encuestados manifestaron que no recibieron retroalimentación después del proceso de selección. Esta mayoría sugiere que una proporción considerable de los empleados no fue informada sobre los resultados de su participación en el proceso de selección, lo que puede generar incertidumbre y falta de claridad sobre su desempeño y áreas de mejora.

La falta de retroalimentación después del proceso de selección puede tener implicaciones negativas en la motivación y el compromiso de los empleados, ya que la retroalimentación constructiva es fundamental para el desarrollo profesional y la autoevaluación. Por lo tanto, es importante que la organización implemente mecanismos efectivos para proporcionar retroalimentación a todos los participantes del proceso de selección, con el fin de promover una cultura de transparencia, desarrollo y mejora continua en el lugar de trabajo.

Pregunta 10 ¿Fue proporcionada una descripción clara del contrato antes de aceptar el puesto?

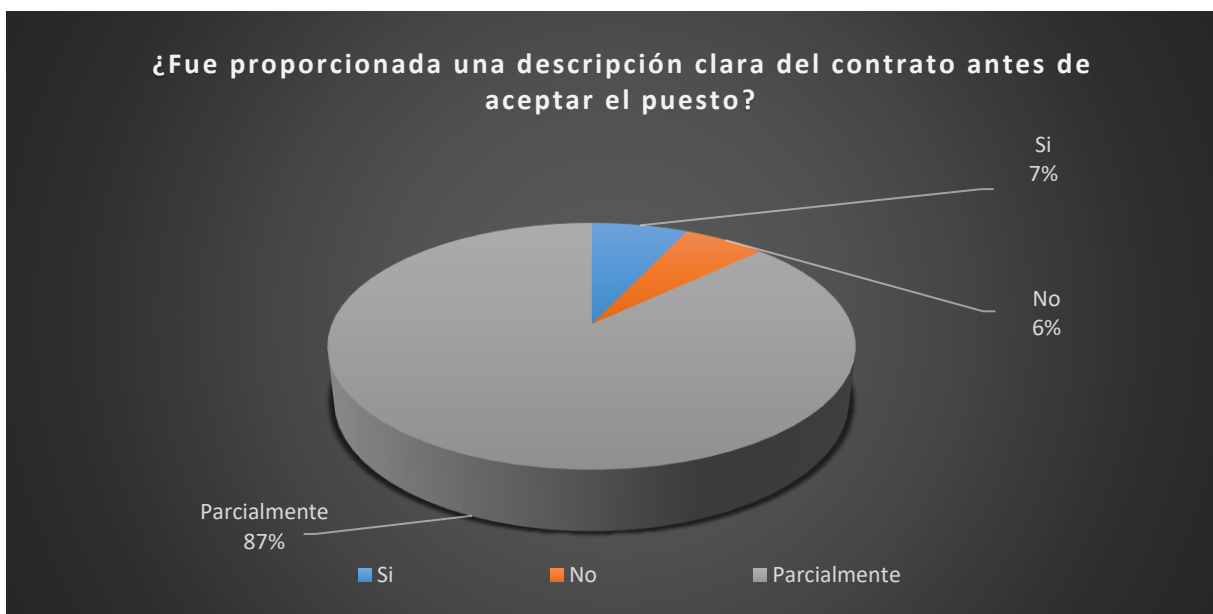


Figura 12. Encuesta Pregunta 10

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos recabados, el 7% de los encuestados afirmaron que sí se les proporcionó una descripción clara del contrato antes de aceptar el puesto, lo que indica que una minoría muy reducida de los empleados experimentó una comunicación efectiva en este aspecto.

Por otro lado, el 6% de los encuestados manifestaron que no se les proporcionó una descripción clara del contrato antes de aceptar el puesto, lo que sugiere que una pequeña parte de los empleados se encontró en una situación de falta de claridad respecto a los términos y condiciones del contrato laboral.

Sin embargo, la mayoría abrumadora de los encuestados, el 87%, afirmaron que la descripción del contrato fue proporcionada parcialmente antes de aceptar el puesto. Esta respuesta indica una percepción generalizada de insuficiencia en la comunicación de los detalles del contrato, lo que puede generar confusión y disconformidad entre los empleados.

La falta de una descripción clara del contrato antes de aceptar el puesto puede afectar la percepción de los empleados sobre la transparencia y la equidad en el proceso de contratación, así como su compromiso y satisfacción laboral.

Por lo tanto, es importante que la organización mejore sus prácticas de comunicación para garantizar que todos los empleados reciban una descripción completa y clara de los términos y condiciones del contrato laboral antes de aceptar un puesto.

Pregunta 11 ¿Qué tipo de contrato tiene con el municipio?



Figura 13. Encuesta Pregunta 11

Fuente: Elaboración propia.

El 3% de los encuestados afirmaron tener un contrato indefinido, lo que indica una minoría muy reducida de empleados con una relación laboral estable y formalizada.

Por otro lado, un porcentaje considerable, el 27% de los encuestados, reportaron tener un contrato a plazo fijo. Esto sugiere que una parte significativa de los empleados tienen una relación laboral con una duración determinada y sujeta a términos específicos, lo que puede implicar cierta incertidumbre en cuanto a la continuidad de su empleo.

Sin embargo, la mayoría abrumadora de los encuestados, el 69%, manifestaron trabajar sin contar con contrato. Esta respuesta revela una falta de formalización en las relaciones laborales de una gran proporción de los empleados, lo que puede generar inseguridad laboral y vulnerabilidad para los trabajadores.

Esta situación puede tener implicaciones importantes en términos de derechos laborales, estabilidad laboral y protección social para los empleados. Por lo tanto, es fundamental que el municipio revise y mejore sus procesos de contratación y garantice la formalización adecuada de las relaciones laborales para todos sus empleados.

Pregunta 12 ¿Cómo calificaría el proceso de integración después de ser contratado?

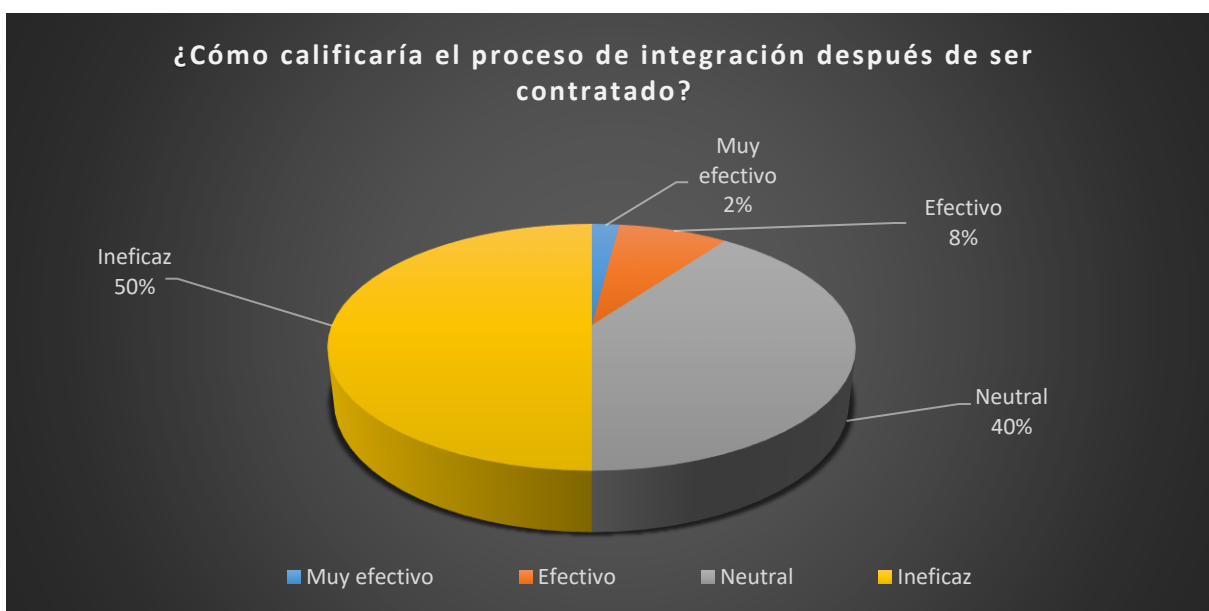


Figura 14. Encuesta Pregunta 12.

Fuente: Elaboración propia.

Solo un pequeño porcentaje, el 2%, consideró que el proceso de integración fue muy efectivo, lo que sugiere que una minoría de empleados experimentaron una experiencia altamente satisfactoria en su proceso de integración laboral. Además, el 8% de los encuestados afirmaron que el proceso de integración fue efectivo, lo que indica que una parte reducida de los empleados consideraron que el proceso cumplió satisfactoriamente con su propósito de facilitar la adaptación al nuevo entorno laboral.

Por otro lado, el 40% de los encuestados expresaron una opinión neutral respecto al proceso de integración. Esta respuesta sugiere una percepción ambivalente por parte de estos empleados, quienes podrían haber experimentado aspectos tanto positivos como negativos en su proceso de integración.

Sin embargo, la mayoría de los encuestados, el 50%, calificaron el proceso de integración como ineficiente. Esta respuesta revela una preocupante tendencia hacia la insatisfacción con el proceso de integración laboral entre la mayoría de los empleados encuestados.

En conjunto, estas respuestas indican que hay áreas de mejora significativas en el proceso de integración después de ser contratado en el municipio.

4.1.3. Análisis FODA

Con base en el resumen y análisis exhaustivo de la información y datos recopilados, se ha elaborado una Matriz FODA como herramienta fundamental para evidenciar el estado general de los procesos de gestión del talento humano.

Esta matriz proporciona una visión estructurada y sistemática de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el contexto de la investigación.

A continuación, se presenta la matriz para una comprensión más detallada de la situación actual y para orientar el diseño de estrategias que contribuyan a la mejora continua de los procesos de gestión del talento humano en el municipio.

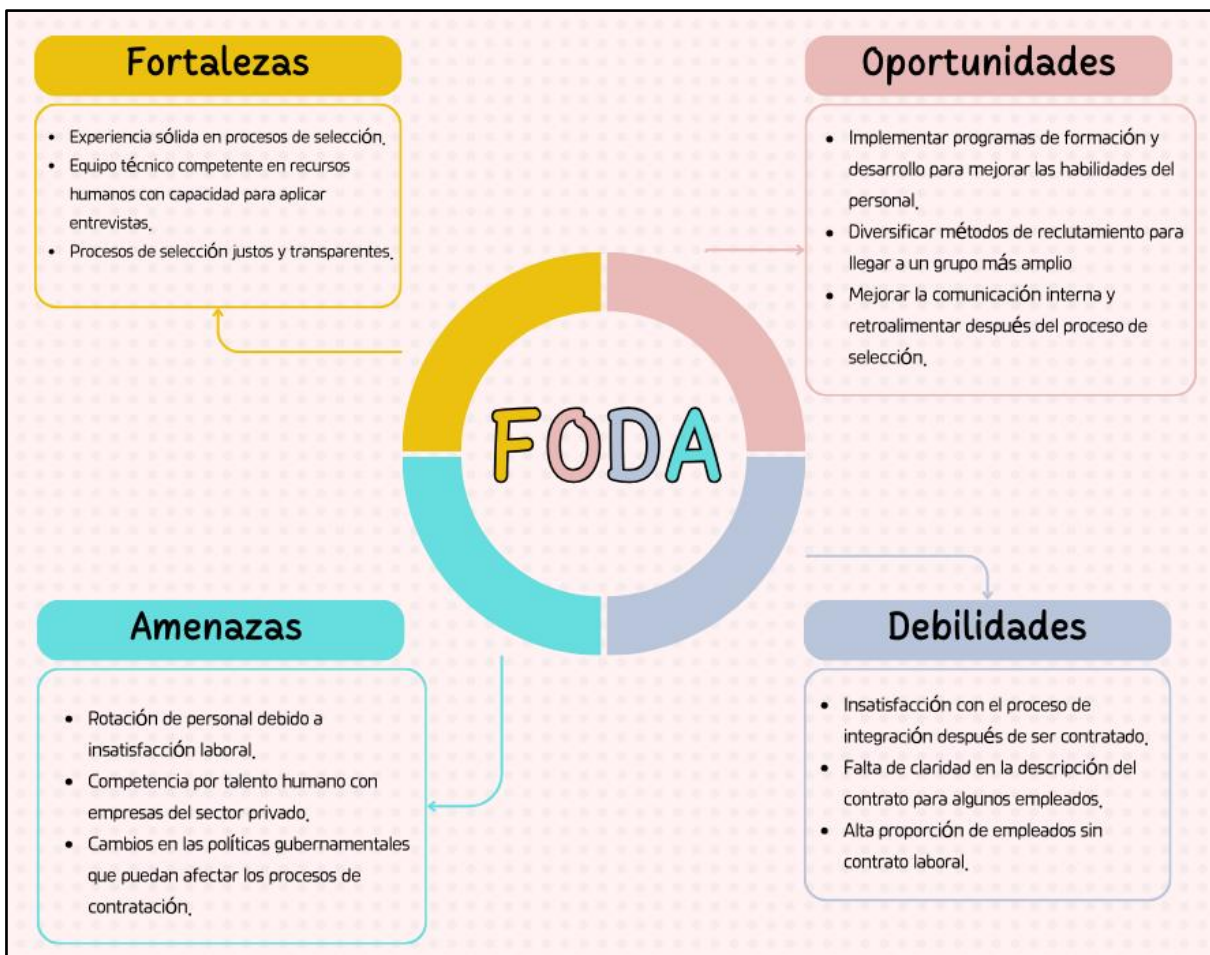


Figura 15. Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia.

4.2. Identificación de los principales problemas

Gracias al exhaustivo diagnóstico llevado a cabo, se lograron identificar los principales problemas y dificultades dentro de los procesos de reclutamiento, selección y contratación. Este análisis resulta fundamental para la investigación, siendo prácticamente el núcleo del trabajo de tesis, ya que proporciona una comprensión clara y detallada de las áreas que requieren atención y mejora.

A continuación, se procede a identificar y describir los problemas detectados, con el objetivo de abordarlos de manera efectiva

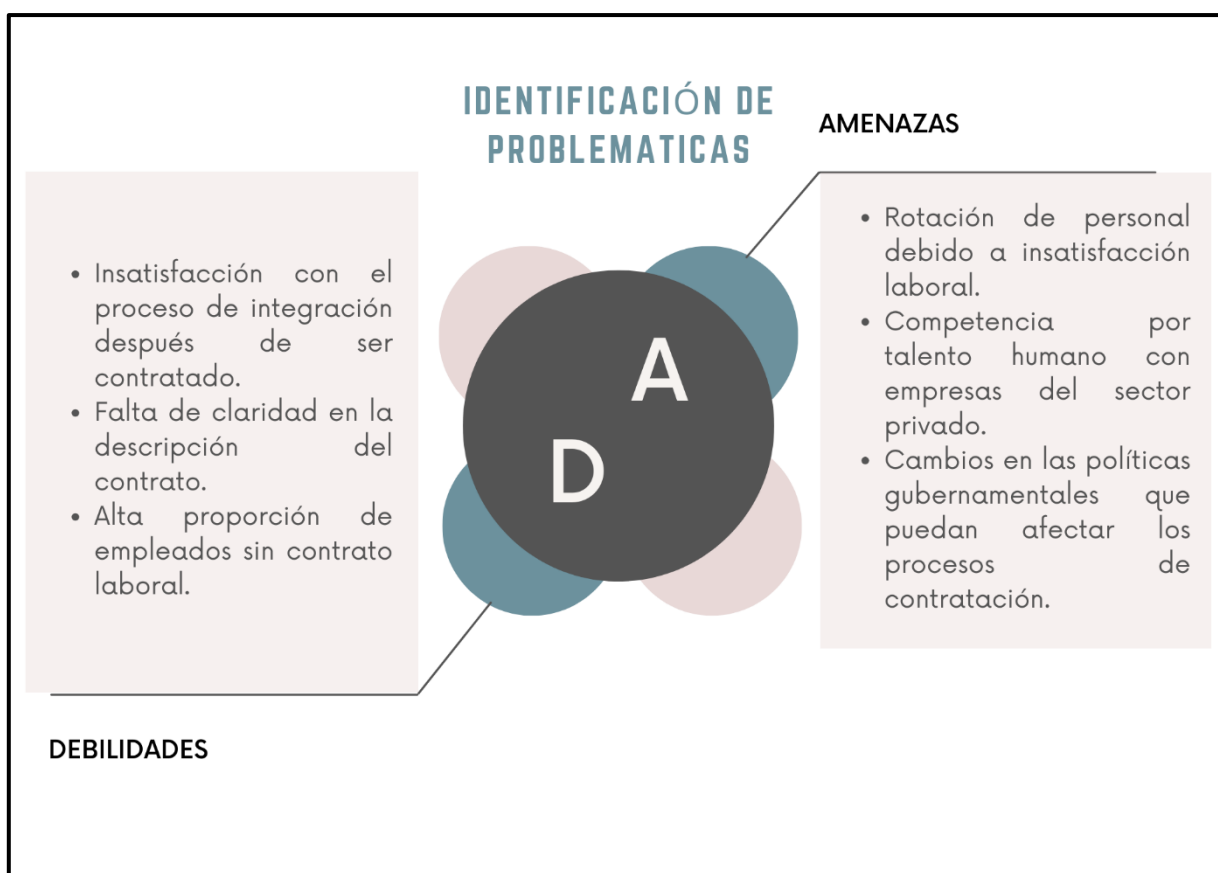


Figura 16. Identificación de problemáticas

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Descripción de cada elemento identificado

4.2.1.1. Insatisfacción con el proceso de integración después de ser contratado

La insatisfacción con el proceso de integración después de ser contratado constituye un desafío significativo para la alcaldía municipal de Bella Flor. Este proceso reviste gran importancia, ya que representa la primera etapa en la experiencia laboral de un nuevo empleado dentro de la institución. Su adecuada ejecución es crucial para garantizar una transición exitosa y una adaptación efectiva al entorno laboral y a las responsabilidades inherentes al puesto.

Los principales resultados negativos derivados de la insatisfacción con este proceso son multifacéticos. En primer lugar, la falta de una integración adecuada puede conducir a una disminución en el compromiso y la motivación del empleado, lo que afecta su desempeño laboral y su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Además, una mala experiencia en la integración puede generar sentimientos de desapego y alienación por parte del empleado hacia la alcaldía municipal, lo que aumenta el riesgo de rotación de personal y dificulta la retención de talento calificado.

Asimismo, una integración deficiente puede socavar la construcción de relaciones laborales positivas y colaborativas entre el nuevo empleado y sus colegas, lo que impacta negativamente en el ambiente de trabajo y en la cohesión del equipo.

Esta situación representa un desafío tanto para el equipo de recursos humanos, que debe garantizar una adecuada incorporación, como para el municipio, que necesita empleados comprometidos y motivados.

4.2.1.2. Falta de claridad en la descripción del contrato

La falta de claridad en la descripción del contrato laboral representa un desafío significativo para la alcaldía municipal de Bella Flor. Este problema se refiere a la ausencia de detalles precisos y completos en los términos y condiciones del contrato ofrecido a los empleados, lo

que puede generar confusiones y malentendidos respecto a las responsabilidades, derechos y obligaciones de ambas partes involucradas.

La importancia de una descripción clara del contrato radica en su función como documento fundamental que establece las bases de la relación laboral entre la alcaldía y sus empleados. Un contrato bien definido proporciona seguridad jurídica tanto al empleado como a la institución, al delinear claramente aspectos como el salario, las horas de trabajo, los beneficios, las políticas de licencias y vacaciones, entre otros aspectos relevantes. Además, una descripción detallada del contrato ayuda a alinear las expectativas de ambas partes y a prevenir conflictos y malentendidos en el futuro.

Los principales resultados negativos derivados de la falta de claridad en la descripción del contrato son diversos y pueden tener un impacto significativo en la alcaldía municipal. En primer lugar, la confusión o ambigüedad en los términos contractuales puede llevar a disputas legales y conflictos laborales, lo que resulta en costos financieros y de reputación para la institución. Además, una falta de claridad en el contrato puede socavar la confianza y la satisfacción del empleado, lo que afecta su compromiso y desempeño laboral. Asimismo, puede generar un clima laboral negativo y minar la moral del equipo, lo que a su vez puede contribuir a la rotación de personal y la pérdida de talento.

Esto representa un problema para el equipo de recursos humanos, que debe garantizar que los contratos sean claros y completos, y también para el municipio, que necesita establecer relaciones laborales sólidas y transparentes.

4.2.1.3. Alta proporción de empleados sin contrato laboral

La alta proporción de empleados sin contrato laboral constituye un problema significativo para la alcaldía municipal de Bella Flor. Este inconveniente se refiere a la situación en la que una parte considerable de los trabajadores no cuenta con un documento formal que establezca los términos y condiciones de su relación laboral con la institución.

La importancia de contar con contratos laborales adecuados radica en su función como herramienta legal que regula la relación entre el empleado y el empleador. Los contratos proporcionan claridad en cuanto a las responsabilidades, derechos y obligaciones de ambas partes, y sirven como referencia en caso de disputas o conflictos laborales. Además, los contratos son fundamentales para garantizar la protección de los derechos laborales de los empleados y para cumplir con las regulaciones legales pertinentes.

Los principales resultados negativos derivados de la alta proporción de empleados sin contrato laboral son diversos y pueden tener un impacto significativo en la alcaldía municipal. En primer lugar, esta situación expone a la institución a riesgos legales y financieros, ya que la falta de contratos puede dar lugar a reclamos legales por parte de los trabajadores y sanciones por incumplimiento de las leyes laborales.

Además, la ausencia de contratos puede generar incertidumbre y desconfianza entre los empleados, lo que afecta su satisfacción laboral y su compromiso con la institución. Asimismo, esta situación puede contribuir a un clima laboral tenso y a la pérdida de talento, ya que los empleados pueden optar por buscar oportunidades laborales en otras organizaciones que ofrezcan condiciones más claras y seguras.

4.2.1.4. Rotación de personal debido a insatisfacción laboral

La rotación de personal debido a la insatisfacción laboral constituye un desafío significativo para la alcaldía municipal de Bella Flor. Este problema se refiere al fenómeno en el que los empleados abandonan sus puestos de trabajo debido a la falta de satisfacción con diversos aspectos de su empleo, como las condiciones laborales, el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional o la relación con los superiores.

La importancia de abordar este problema radica en sus efectos adversos tanto para los empleados como para la alcaldía municipal. En primer lugar, la rotación de personal genera costos directos e indirectos para la institución, como los gastos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, la pérdida de productividad durante el período de adaptación de los nuevos

trabajadores y la interrupción en la continuidad de los proyectos y actividades. Además, la rotación de personal puede afectar negativamente la reputación y la imagen de la alcaldía municipal, tanto entre los ciudadanos como entre los potenciales empleados, lo que dificulta la atracción y retención de talento.

Entre los principales resultados negativos que ocasiona la rotación de personal debido a la insatisfacción laboral se encuentran la disminución en la calidad de los servicios prestados por la alcaldía, la pérdida de conocimiento y experiencia acumulados por los empleados que se van, el aumento en la carga de trabajo y el estrés para los empleados que permanecen, así como la pérdida de cohesión y estabilidad en el equipo de trabajo.

4.2.1.5. Mejorar el proceso de reclutamiento

La mejora del proceso de reclutamiento constituye un desafío crucial para la alcaldía municipal de Bella Flor. Este problema se refiere a la necesidad de optimizar y fortalecer las estrategias y prácticas utilizadas para atraer, seleccionar y contratar a nuevos empleados de manera efectiva y eficiente.

La importancia de abordar este problema radica en su impacto directo en la calidad y la idoneidad de la fuerza laboral de la alcaldía municipal. Un proceso de reclutamiento deficiente puede resultar en la selección de candidatos poco calificados o inadecuados para los puestos vacantes, lo que a su vez puede llevar a un bajo rendimiento laboral, una mayor rotación de personal y una disminución en la calidad de los servicios prestados por la institución.

Entre los principales resultados negativos que ocasiona este problema para la alcaldía municipal se encuentran la falta de talento y habilidades necesarias para llevar a cabo las funciones y responsabilidades del puesto, lo que puede afectar la eficiencia y efectividad de los procesos y proyectos municipales. Además, un proceso de reclutamiento ineficaz puede generar costos adicionales para la institución en términos de tiempo, recursos y esfuerzos dedicados a la selección y capacitación de nuevos empleados.

4.2.1.6. Cambios en las políticas gubernamentales que puedan afectar los procesos de contratación

El problema de los cambios en las políticas gubernamentales que puedan afectar los procesos de contratación se refiere a la incertidumbre y la variabilidad normativa que puede surgir debido a modificaciones en las leyes, regulaciones o políticas del gobierno central que impactan directamente en los procedimientos de contratación de personal de la alcaldía municipal de Bella Flor.

Es importante abordar este problema debido a que estos cambios pueden generar confusión, inestabilidad y obstáculos adicionales en los procesos de contratación de la institución. La falta de claridad y predictibilidad en las normativas puede dificultar la planificación y ejecución de las actividades de contratación, así como generar demoras y complicaciones en la gestión del talento humano.

Entre los principales resultados negativos que ocasiona este problema para la alcaldía municipal se encuentran la interrupción de los procesos de contratación en curso, la necesidad de ajustar constantemente los procedimientos internos para cumplir con las nuevas regulaciones, y la posible limitación en la capacidad de la institución para atraer y retener talento humano calificado debido a la inestabilidad normativa.

4.3. Propuesta de estrategias efectivas

Una vez completado el diagnóstico exhaustivo he identificado los principales problemas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación actuales, es crucial proponer estrategias efectivas para abordar estas problemáticas.

A continuación, se presentan cuatro estrategias clave para mejorar los procesos de gestión del talento humano:

4.3.1. Estrategia 1 – Establecer un programa de orientación y capacitación integral para los nuevos empleados

Descripción detallada:

La estrategia número 1 propone la implementación de un programa de orientación y capacitación integral dirigido a los nuevos empleados del municipio. Este programa surge como respuesta a la necesidad de optimizar el proceso de integración laboral, garantizando que los recién contratados adquieran rápidamente las competencias y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficaz.

Este programa de orientación y capacitación se concibe como un proceso estructurado y bien planificado que abarca diversas etapas, desde la llegada del nuevo empleado hasta su plena adaptación al entorno laboral y su óptimo rendimiento en sus responsabilidades.

Objetivos:

- Proporcionar a los nuevos empleados una comprensión clara de la cultura organizacional, los valores y la misión del municipio.
- Informar a los empleados sobre las políticas, procedimientos y prácticas laborales vigentes en la organización.

- Capacitar a los empleados en las habilidades específicas requeridas para su puesto de trabajo.
- Facilitar la integración de los nuevos empleados en el equipo de trabajo y fomentar relaciones positivas con colegas y superiores.

Proceso de aplicación paso a paso:

- **Diseño del programa:** El departamento de recursos humanos colaborará con los responsables de cada área para diseñar un programa de orientación y capacitación completo y estructurado.
- **Identificación de necesidades:** Se identificarán las necesidades de capacitación específicas de cada puesto de trabajo, así como también las habilidades generales requeridas para la integración efectiva en la organización.
- **Desarrollo de contenidos:** Se elaborarán materiales de capacitación y orientación, que incluirán presentaciones, manuales, videos instructivos y otros recursos didácticos.
- **Implementación del programa:** Se programarán sesiones de orientación y capacitación para los nuevos empleados, que podrían incluir tanto capacitación en el aula como capacitación en el lugar de trabajo.
- **Evaluación y seguimiento:** Se llevará a cabo una evaluación periódica del programa para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. Se proporcionará un seguimiento continuo a los empleados para garantizar su satisfacción y progreso en el proceso de integración.

Resultados esperados:

- Mayor rapidez y eficiencia en la integración de los nuevos empleados en el entorno laboral.
- Reducción del tiempo necesario para que los empleados sean plenamente productivos en sus roles.
- Mejora en la retención de empleados al brindarles las herramientas y el apoyo necesarios para tener éxito en su función.

- Incremento en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados al sentirse valorados y respaldados desde el inicio de su empleo.

4.3.2. Estrategia 2 – Desarrollar y mantener actualizados manuales de descripción de puestos y contratos laborales claros y detallados

Descripción detallada:

La estrategia número 2 se centra en el desarrollo y mantenimiento de manuales de descripción de puestos y contratos laborales claros y detallados como un mecanismo fundamental para fortalecer los procesos de gestión del talento humano en el municipio. Esta iniciativa surge de la necesidad de establecer una estructura organizativa sólida y transparente que defina de manera precisa las responsabilidades, requisitos y condiciones de empleo para cada puesto de trabajo, así como los derechos y obligaciones tanto del empleado como del empleador.

En este sentido, los manuales de descripción de puestos representan una herramienta fundamental para brindar una guía exhaustiva y completa sobre las funciones, competencias, habilidades requeridas y relaciones jerárquicas asociadas a cada posición dentro del municipio.

Objetivos:

- Establecer estándares claros y consistentes para la definición de roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo en el municipio.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección al proporcionar información detallada sobre las competencias y habilidades requeridas para cada puesto.
- Brindar transparencia y claridad en los términos y condiciones de empleo, asegurando que los empleados comprendan plenamente sus derechos y deberes laborales.
- Servir como referencia y herramienta de consulta tanto para los empleados como para los supervisores y gerentes, facilitando la gestión del talento y el desempeño laboral.

- Adaptar continuamente los manuales y contratos laborales a los cambios en las necesidades organizacionales, legislativas y laborales, garantizando su relevancia y vigencia en todo momento.

Proceso de aplicación paso a paso:

- Identificación de roles y responsabilidades: Se realizará un análisis detallado de cada puesto de trabajo para identificar sus funciones, competencias requeridas, responsabilidades y relaciones jerárquicas.
- Elaboración de los manuales: Se desarrollarán manuales de descripción de puestos que incluyan información detallada sobre las tareas, habilidades necesarias, requisitos educativos y experiencia laboral requerida para cada posición.
- Redacción de contratos laborales: Se redactarán contratos laborales claros y detallados que reflejen fielmente los términos y condiciones de empleo, incluyendo aspectos como la remuneración, horario laboral, beneficios, políticas de licencias y vacaciones, entre otros.
- Revisión y aprobación: Los manuales y contratos serán revisados por el departamento legal y de recursos humanos para asegurar su conformidad con la legislación laboral vigente y las políticas internas del municipio.
- Distribución y capacitación: Una vez finalizados, los manuales y contratos serán distribuidos a todos los empleados y se llevarán a cabo sesiones de capacitación para asegurar su comprensión y aceptación por parte de todos los involucrados.

Resultados esperados:

- Claridad y coherencia en la definición de roles y responsabilidades de los empleados.
- Mejora en la alineación entre las expectativas del empleado y las necesidades del municipio.
- Reducción de malentendidos y conflictos laborales debido a la ambigüedad en los contratos y descripciones de puestos.

- Mayor confianza y satisfacción de los empleados al tener información clara y transparente sobre sus condiciones de empleo.
- Incremento en la eficiencia y efectividad de los procesos de gestión del talento humano.

4.3.3. Estrategia 3 – Implementar estrategias de reclutamiento proactivas

Descripción detallada:

La estrategia número 3 se enfoca en la implementación de estrategias de reclutamiento proactivas como parte fundamental de los procesos de gestión del talento humano en el municipio. Esta iniciativa busca optimizar la captación de talento calificado y adecuado para cubrir las necesidades de personal de manera anticipada y eficiente, en lugar de adoptar un enfoque reactivo frente a las vacantes laborales.

En este contexto, las estrategias de reclutamiento proactivas implican la adopción de medidas deliberadas y planificadas para identificar, atraer y retener a los candidatos más idóneos para los diferentes puestos de trabajo dentro del municipio. Esto puede incluir la implementación de campañas de reclutamiento dirigidas a públicos específicos, la participación activa en ferias de empleo, la creación de redes de contactos con instituciones educativas y profesionales del sector, así como el uso de herramientas tecnológicas y plataformas digitales para difundir oportunidades laborales de manera efectiva.

Objetivos:

- Identificar de manera proactiva las necesidades de personal del municipio en función de los requerimientos y planes estratégicos.
- Atraer a candidatos altamente calificados y adecuados para los diferentes puestos de trabajo dentro del municipio.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de reclutamiento mediante la anticipación y planificación de las actividades.

- Establecer una red sólida de talento potencial y candidatos cualificados para cubrir las vacantes laborales de manera oportuna.

Proceso de Aplicación Paso a Paso:

- Evaluación de las necesidades de personal: Identificar las vacantes actuales y futuras, así como los perfiles requeridos para cada puesto.
- Desarrollo de estrategias de reclutamiento: Diseñar un plan de acción detallado que incluya la definición de canales de reclutamiento, actividades de promoción y estrategias de atracción de talento.
- Implementación de acciones de reclutamiento: Ejecutar las estrategias planificadas, que pueden incluir la difusión de ofertas de empleo en medios específicos, la participación en eventos de reclutamiento, la búsqueda activa de candidatos en redes profesionales, entre otras.
- Evaluación y selección de candidatos: Realizar un proceso de evaluación riguroso para identificar a los candidatos más idóneos, considerando criterios como experiencia, habilidades y valores organizacionales.
- Integración y seguimiento: Una vez seleccionados, brindar a los nuevos empleados una adecuada integración en la organización, así como un seguimiento durante los primeros meses para garantizar su adaptación y desempeño óptimo.

Resultados Esperados:

- Incremento en la calidad y cantidad de candidatos postulantes a las vacantes.
- Reducción del tiempo y costos asociados al proceso de reclutamiento.
- Mejora en la tasa de retención de empleados y en la satisfacción laboral.
- Mayor alineación entre las competencias de los candidatos y las necesidades del municipio.
- Fortalecimiento de la reputación del municipio como empleador deseable y comprometido con el desarrollo profesional de su personal.

4.3.4. Estrategia 4 – Implementar políticas internas que promuevan la formalización de contratos laborales

Descripción detallada:

La estrategia número 4 implica la implementación de políticas internas que fomenten la formalización de contratos laborales dentro del municipio. Esta iniciativa tiene como objetivo establecer procesos claros y estructurados para la contratación de personal, garantizando que todos los empleados cuenten con contratos laborales debidamente formalizados y en cumplimiento con la normativa legal vigente. Además, busca promover la seguridad laboral y la protección de los derechos tanto de los trabajadores como del empleador.

Objetivos:

- Establecer políticas y procedimientos internos que regulen el proceso de formalización de contratos laborales.
- Garantizar que todos los empleados del municipio cuenten con contratos laborales adecuados y en regla.
- Cumplir con la normativa legal vigente en materia laboral y proteger los derechos de los trabajadores.
- Promover la transparencia y la equidad en las relaciones laborales dentro del municipio.

Proceso de Aplicación Paso a Paso:

- Revisión de la normativa laboral: Realizar un análisis exhaustivo de la legislación laboral aplicable a fin de identificar los requisitos y obligaciones relacionados con la formalización de contratos laborales.
- Diseño de políticas internas: Desarrollar políticas y procedimientos internos que establezcan los criterios y pasos a seguir para la formalización de contratos laborales, incluyendo la documentación requerida y los plazos establecidos.

- **Comunicación y capacitación:** Informar a todo el personal del municipio sobre las nuevas políticas y procedimientos, así como proporcionar capacitación adecuada sobre la importancia y el proceso de formalización de contratos.
- **Implementación y seguimiento:** Ejecutar las políticas internas y monitorear su cumplimiento, asegurándose de que todos los nuevos empleados sean contratados de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- **Evaluación y mejora continua:** Evaluar periódicamente la efectividad de las políticas implementadas y realizar ajustes según sea necesario para garantizar su eficacia y cumplimiento.

Resultados Esperados:

- Todos los empleados del municipio cuentan con contratos laborales formalizados y en cumplimiento con la normativa legal.
- Reducción del riesgo de litigios laborales y sanciones por incumplimiento normativo.
- Mayor seguridad y estabilidad laboral para los trabajadores.
- Mejora en la imagen y reputación del municipio como empleador responsable y comprometido con el cumplimiento de las leyes laborales.
- Fortalecimiento de la confianza y el compromiso del personal hacia la institución municipal.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El presente estudio ha sido conducido con el propósito de realizar un análisis exhaustivo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el municipio de Bella Flor. A lo largo de esta investigación, se ha llevado a cabo un diagnóstico situacional detallado, seguido de la identificación de las principales problemáticas existentes en dichos procesos. Además, se ha propuesto una serie de estrategias con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad de dichos procesos, contribuyendo así al mejor desempeño del talento humano dentro del municipio.

- Tras realizar un análisis exhaustivo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación en el municipio, se ha logrado obtener una visión clara y completa de la situación actual. Este diagnóstico ha permitido identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad en dichos procesos, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias de mejora.
- Seguidamente se han identificado diversas problemáticas que afectan la eficiencia y efectividad de los procesos de reclutamiento, selección y contratación en el municipio. Entre estas problemáticas se destacan la falta de claridad en la descripción de contratos laborales, la alta proporción de empleados sin contrato formal y la rotación de personal debido a la insatisfacción laboral.
- Con el fin de abordar las problemáticas identificadas y mejorar los procesos de gestión del talento humano en el municipio, se han propuesto una serie de estrategias específicas. Estas estrategias incluyen la implementación de un programa de orientación y capacitación integral para nuevos empleados, el desarrollo y mantenimiento de manuales de descripción de puestos y contratos laborales, la implementación de políticas internas

para promover la formalización de contratos y la implementación de estrategias proactivas de reclutamiento.

En conjunto, estas conclusiones resaltan la importancia de un enfoque sistemático y proactivo en la gestión del talento humano, así como la necesidad de implementar medidas concretas para abordar las problemáticas identificadas y promover un ambiente laboral más eficiente y satisfactorio dentro del municipio.

5.2. Recomendaciones

Estas recomendaciones adicionales están diseñadas para complementar las estrategias propuestas en la tesis y contribuir al fortalecimiento continuo de la gestión del talento humano en el municipio, promoviendo un ambiente laboral más productivo, colaborativo y satisfactorio para todos los empleados.

- Implementar un sistema de gestión del conocimiento que facilite la documentación, almacenamiento y compartición de información relevante entre los empleados
- Mejorar la comunicación interna: Fortalecer los canales de comunicación interna dentro del municipio para garantizar una comunicación efectiva y transparente entre todos los niveles jerárquicos y departamentos. Esto incluye la implementación de herramientas tecnológicas adecuadas, reuniones periódicas, encuestas de satisfacción laboral y la creación de espacios para la retroalimentación constructiva.
- Crear un programa de gestión del cambio para acompañar a los empleados durante procesos de reestructuración organizativa, implementación de nuevas tecnologías o cambios en políticas y procedimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, C. (2023). *Qué es la gestión de talento humano en una empresa*. Recuperado de: <https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>

Álvarez, C., Liévano, D. & Laserna, A. (2023). *Modalidades del Contrato de Trabajo*. Recuperado de: <https://allabogados.com/noticias/modalidades-del-contrato-de-trabajo/>

Cabrera, R. (2022). *5 Teorías de Gestión del Cambio*. Recuperado de: <https://www.herramientaslean.com/5-teorias-de-gestion-del-cambio/>

Cardenas, F. (2022). *Eficiencia y eficacia: Diferencia y ejemplos de aplicación*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/eficiencia-y-eficacia>

Factorial. (2023). *Cómo hacer una evaluación por competencias en tu empresa*. Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/evaluacion-por-competencias/>

Factorial. (2023). *Cuáles son las normas de trabajo que debes cumplir de acuerdo a la LFT [Guía]*. Recuperado de: <https://factorial.mx/blog/normas-de-trabajo-mexico/>

Factorial. (2023). *Todo sobre reclutamiento y selección de personal [+Podcast]*. Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/reclutamiento-de-personal-de-una-empresa/>

Fernández, C. (2023). *Selección de personal: Métodos para captar talento*. Recuperado de: <https://viterbit.com/blog/tecnicas-seleccion-personal-mejores-practicas>

Fuenzalida, A. (2023). *7 técnicas de selección de personas para encontrar al talento adecuado*. Recuperado de: <https://www.genoma.work/post/tecnicas-de-seleccion-de-personas>

Grupo ATICO34. (2021). *Pruebas de aptitud. Definición y tipos*. Recuperado de: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/pruebas-aptitud/>

- Humaniq. (2022). *Gestión del talento humano: 10 procesos clave para ser correcta*. Recuperado de: <https://www.humaniq.com.mx/blog/gestion-del-talento-humano-10-procesos-clave-para-ser-correcta/>
- INTERIM GROUP. (2021). *Fuentes de reclutamiento y contratación de personal*. Recuperado de: <https://interimgrouphr.com/blog/fuentes-reclutamiento-contratacion/>
- Ipanaqué, A. (2021). *¿Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización?*. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/21822/17413>
- Kenjo. G. (2020). *Guía sobre reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de: <https://www.kenjo.io/es/guia-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>
- MacNeil, C. (2022). *Cómo abordar el cambio organizacional*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/organizational-change>
- MacNeil, C. (2024). *Cómo elaborar un proceso de contratación de primer nivel*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/hiring-process>
- Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2021). *Guía de Procesos de Contratación Pública a Nivel Municipal. Proyecto Transparencia Institucional y Participación Ciudadana para la Gobernabilidad Municipal*. Recuperado de: https://www.gamvinto.gob.bo/uploads/documento/gua-de-procesos-de-contratacin-pblica-a-nivel-municipalcompressed_f01bf0808c2d809.pdf
- Moreno, J. (2021). *¿Qué es la selección de personal? Técnicas, tipos y proceso*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/seleccion-de-personal>

- Nivelat. (2022). *Inducción Laboral: Qué es y Por Qué es Importante*. Recuperado de: <https://blog.nivelat.com/inducccion-laboral>
- Ortega, C. (2024). *Selección de personal: Qué es y cómo hacerla correctamente*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/>
- Ortega, C. (2022). *¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada?*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>
- Pérez, O. (2021). *¿Qué es la gestión del talento humano?*. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Pimentel, C. (2023). *¿Son necesarias las pruebas técnicas en los procesos de selección?*. Recuperado de: <https://evalart.com/es/blog/son-necesarias-las-pruebas-tecnicas-en-los-procesos-de-seleccion/>
- Robinson, C. (2023). *Que es la entrevista por competencia y cuál es su importancia*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/que-es-la-entrevista-por-competencia-y-cual-su-christopher-robinson>
- Sydle. (2023). *Análisis de procesos: ¿Qué es y cómo hacerlo?*. Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/analisis-de-procesos-6197b230076d971ce272beff>
- Tarah. (2023). *¿Qué es el reclutamiento interno y externo? Ejemplos*. Recuperado de: <https://www.tarah-tech.com/blog/que-es-el-reclutamiento-interno-y-externo-ejemplos/>
- Tella, L. (2023). *El proceso de contratación. Una guía para el proceso de contratación con algunos consejos e información útiles*. Recuperado de: <https://www.betterteam.com/es/el-proceso-de-contrataci%C3%B3n>

- Universidad Internacional de La Rioja. (2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?*. Recuperado de: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Urrea, C. (2022). *El candidato ideal según los reclutadores*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/el-candidato-ideal-seg%C3%BAAn-los-reclutadores-christian-urrea-a->
- Vázquez, R. (2023). *¿En qué consiste la planeación de requerimientos de talento, para las empresas?*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/en-qu%C3%A9-consiste-la-planeaci%C3%B3n-de-requerimientos-para-las-vazquez-c->
- Yurepel, B., Pasta, R. & Hernández, M. (2020). *Políticas de selección y contratación de personal en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas*. Recuperado de: <https://camjol.info/index.php/RUC/article/view/9912/11322>
- Zurinaga, I. (2023). *7 ejemplos de dinámicas de grupo para el proceso de selección*. Recuperado de: <https://factorial.mx/blog/dinamicas-de-grupo/>

ANEXOS

FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Autor: Moreno, J. Título: ¿Qué es la selección de personal? Técnicas, tipos y proceso. Año de Publicación: 2021	Fecha de Consulta: 05/11/2023
Tema: Selección de personal La selección de personal para ocupar cargos laborales vacantes constituye el proceso mediante el cual una entidad busca incorporar nuevos empleados con el propósito de cubrir posiciones desocupadas o satisfacer vacantes recién surgidas.	
Enlace/URL: https://blog.hubspot.es/service/seleccion-de-personal	Ficha N.º 01

Autor: Nivelat. Título: Inducción Laboral: Qué es y Por Qué es Importante. Año de Publicación: 2022	Fecha de Consulta: 07/11/2023
Tema: Inducción La inducción laboral, también conocida como orientación laboral, se refiere al proceso mediante el cual se introduce a un nuevo empleado en la organización, proporcionándole la información, las herramientas y las experiencias necesarias	
Enlace/URL: https://blog.nivelat.com/induccion-laboral	Ficha N.º 02

<p>Autor: Fuenzalida, A.</p> <p>Título: 7 técnicas de selección de personas para encontrar al talento adecuado.</p> <p>Año de Publicación: 2023</p>	<p>Fecha de Consulta:</p> <p>07/11/2023</p>
<p>Tema: Estrategias de Selección.</p> <p>Las estrategias para seleccionar candidatos comprenden enfoques que simplifican el análisis de los requisitos ocupacionales y la selección de individuos con habilidades excepcionales y un potencial destacado.</p>	
<p>Enlace/URL:</p> <p>https://www.genoma.work/post/tecnicas-de-seleccion-de-personas</p>	<p>Ficha N.º 03</p>

<p>Autor: Factorial.</p> <p>Título: Cómo hacer una evaluación por competencias en tu empresa.</p> <p>Año de Publicación: 2023</p>	<p>Fecha de Consulta:</p> <p>10/11/2023</p>
<p>Tema: Evaluación de Competencias</p> <p>La evaluación de competencias es un proceso sistemático y estructurado que tiene como objetivo medir y analizar las habilidades, conocimientos, comportamientos y características personales de un individuo en relación con las competencias específicas</p>	
<p>Enlace/URL: https://factorialhr.es/blog/evaluacion-por-competencias/</p>	<p>Ficha N.º 04</p>

<p>Autor: Cardenas, F.</p> <p>Título: Eficiencia y eficacia: diferencia y ejemplos de aplicación.</p> <p>Año de Publicación: 2022</p>	<p>Fecha de Consulta:</p> <p>10/11/2023</p>
<p>Tema: Eficiencia.</p> <p>La eficiencia se refiere a la capacidad de realizar una tarea, actividad o proceso de la manera más óptima y productiva posible, minimizando la cantidad de recursos utilizados. En un contexto organizacional, la eficiencia implica lograr los objetivos con el menor costo, esfuerzo o tiempo posible.</p>	
<p>Enlace/URL:</p> <p>https://blog.hubspot.es/sales/eficiencia-y-eficacia</p>	<p>Ficha N.º 05</p>

<p>Autor: Kenjo.</p> <p>Título: Guía sobre reclutamiento y selección de personal.</p> <p>Año de Publicación: 2020</p>	<p>Fecha de Consulta:</p> <p>15/11/2023</p>
<p>Tema: Importancia del reclutamiento.</p> <p>La importancia de este enfoque recae en la posibilidad de garantizar que el conjunto de candidatos presentes ofrezca no solo la cantidad necesaria, sino también la calidad y adaptabilidad requeridas para satisfacer las demandas cambiantes del entorno laboral y estratégico de la entidad.</p>	
<p>Enlace/URL:</p> <p>https://www.kenjo.io/es/guia-reclutamiento-y-seleccion-de-personal</p>	<p>Ficha N.º 06</p>

<p>Autor: Vázquez, R.</p> <p>Título: ¿En qué consiste la planeación de requerimientos de talento, para las empresas?</p> <p>Año de Publicación: 2023</p>	<p>Fecha de Consulta:</p> <p>15/11/2023</p>
<p>Tema: Planeación de requerimiento de personal</p> <p>La planeación de personal, también conocida como planificación de recursos humanos, es el proceso estratégico mediante el cual una organización anticipa y gestiona sus necesidades de fuerza laboral para cumplir con sus objetivos y metas.</p>	
<p>Enlace/URL: https://es.linkedin.com/pulse/en-qu%C3%A9-consiste-la-planeaci%C3%B3n-de-requerimientos-para-las-vazquez-c-</p>	<p>Ficha N.º 07</p>

<p>Autor: Álvarez, C., Liévano, D. & Laserna, A.</p> <p>Título: Modalidades del Contrato de Trabajo.</p> <p>Año de Publicación: 2023</p>	<p>Fecha de Consulta:</p> <p>25/11/2023</p>
<p>Tema: Contrato Indefinido</p> <p>Establece una relación laboral sin fecha de término específica. Ambas partes pueden finalizar el contrato dando aviso con antelación.</p>	
<p>Enlace/URL: https://allabogados.com/noticias/modalidades-del-contrato-de-trabajo/</p>	<p>Ficha N.º 08</p>

<p>Autor: Aguilera, C.</p> <p>Título: Qué es la gestión de talento humano en una empresa.</p> <p>Año de Publicación: 2023</p>	<p>Fecha de Consulta:</p> <p>25/11/2023</p>
<p>Tema: Importancia de la gestión del talento humano</p> <p>Para que una organización alcance el éxito, no es suficiente con la contratación de individuos altamente calificados y la expectativa de resultados inmediatos. Es imprescindible diseñar e instaurar un programa de gestión del talento humano que sea tanto eficaz como propositivo, abarcando de manera integral todas las fases que los empleados atraviesan en su camino hacia el rendimiento y potencial óptimos.</p>	
<p>Enlace/URL: https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano</p>	<p>Ficha N.º 09</p>

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

Entrevistado: Gary Von boeck

Fecha: 11/12/23

Cargo: Alcalde Municipal de Bella Flor

¿Considera que los procesos actuales de reclutamiento en el municipio han sido eficientes para atraer candidatos cualificados?

Sí, considero que los procesos actuales de reclutamiento en el municipio han sido eficientes para atraer candidatos cualificados. A lo largo de la Gestión 2023, hemos enfrentado diversas dificultades inherentes a este proceso, pero hemos procurado llevarlo adelante de la mejor manera posible. La prioridad ha sido garantizar que se seleccionen personas capaces y eficientes que puedan contribuir al desarrollo y eficacia de la administración municipal.

Confiamos plenamente en el equipo técnico a cargo de los procesos de reclutamiento, quienes han demostrado un compromiso excepcional en la identificación y selección de candidatos adecuados. A pesar de los desafíos en general, califico de manera positiva los procesos de reclutamiento durante la Gestión 2023 y confío en que continuaremos mejorando y adaptándonos para enfrentar los retos que puedan surgir en el futuro.

¿Cuáles son las principales dificultades que ha identificado en el proceso de selección de personal durante la Gestión 2023?

Nos hemos enfrentado a desafíos significativos en cuanto a la presentación de certificaciones que acrediten la capacidad de los postulantes para asumir sus cargos. Esto se debe, en parte, a nuestra política de priorizar la contratación de personas dentro del municipio, lo cual significa que no todos los postulantes cuentan con estudios superiores o formación técnica.

La búsqueda de candidatos locales es fundamental para fortalecer la conexión entre la administración y la comunidad, pero reconocemos que esta política también presenta retos. Estamos trabajando activamente para implementar estrategias que faciliten a los postulantes

cumplir con los requisitos exigidos, al mismo tiempo que se garantiza que la contratación se realice de manera justa y equitativa.

¿Qué criterios o elementos tienen en cuenta al momento de realizar la selección de candidatos para ocupar cargos en el Gobierno Municipal Bella Flor?

Al realizar la selección de candidatos para ocupar cargos en el Gobierno Municipal Bella Flor, nos guiamos por varios criterios y elementos fundamentales. En primer lugar, es imperativo que el candidato cumpla con los requerimientos específicos del cargo. Además, damos prioridad a candidatos que pertenezcan al municipio. Esta preferencia se alinea con nuestra política de fomentar la participación local y fortalecer los vínculos entre la administración y la comunidad que servimos.

Por último, al seleccionar candidatos, consideramos crucial que comprendan las diferencias sustanciales entre trabajar para el Estado, en este caso el Gobierno Municipal, en comparación con una empresa privada. Es fundamental que los candidatos tengan una comprensión clara de las responsabilidades y limitaciones inherentes a la gestión municipal, donde ciertos aspectos escapan de nuestras manos y están sujetos a decisiones del gobierno central.

¿Cómo evalúa la efectividad de las entrevistas realizadas en el proceso de selección?

La técnica de la entrevista nos ha permitido obtener información valiosa sobre las habilidades, experiencias y aptitudes de los candidatos. La interacción directa durante las entrevistas ha demostrado ser un método eficaz. Además de las entrevistas, en algunos casos, dependiendo del cargo al que postulen, se lleva a cabo una prueba práctica para evaluar sus conocimientos y habilidades específicas

¿Qué métodos de reclutamiento se han utilizado con mayor frecuencia y cuál considera más efectivo para el municipio?

Hemos utilizado tanto métodos de reclutamiento interno como externo, adaptándonos a las necesidades específicas de cada situación, ofrecemos oportunidades para el ascenso en responsabilidades a los funcionarios actuales.

En el caso del reclutamiento externo, se han utilizado diferentes enfoques, para puestos más especializados o de mayor relevancia, lanzamos convocatorias a través del Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES), asegurando una amplia visibilidad y acceso a potenciales candidatos cualificados.

En situaciones donde el requerimiento es menos exigente o se busca una rápida incorporación, también recurrimos a la red de contactos interna. Se solicitan recomendaciones a los funcionarios para identificar personas de confianza y capacitadas que puedan asumir el puesto vacante.

¿Cuáles son los principales desafíos u obstáculos en el proceso de contratación de personal?

Uno de los principales desafíos en el proceso de contratación de personal es la gestión del presupuesto. Es fundamental dejar claro que el presupuesto disponible siempre será ajustado y que, en ocasiones, pueden surgir retrasos en el proceso de contratación. Lamentablemente, estos retrasos en ocasiones escapan de nuestra responsabilidad y están vinculados a procedimientos administrativos o decisiones gubernamentales que están fuera de nuestro control directo.

Esta información puede generar cierta incertidumbre entre los postulantes, y algunos podrían reconsiderar o retirarse de la postulación debido a la posibilidad de demoras en el proceso de pago de las contrataciones.

¿Cuál es la participación y responsabilidad del personal de recursos humanos en los procesos de contratación?

El personal de recursos humanos juega un papel fundamental y abarcador en todos los procesos de contratación en el Gobierno Municipal Bella Flor. Este equipo técnico se encarga directamente de la gestión integral del talento humano, abordando cada etapa desde el reclutamiento hasta la contratación final.

¿Cómo se garantiza la transparencia en los procesos de selección y contratación?

El SICOES permite llevar un registro detallado de todas las etapas del proceso, desde la publicación de convocatorias hasta la adjudicación de contratos. Además, se implementa un control eficiente de la documentación generada en cada proceso de selección y contratación. Esta documentación, que incluye la información de los candidatos, las actas de evaluación y demás elementos relevantes, se gestiona de manera organizada y está sujeta a auditorías internas y externas.

¿Se han implementado mecanismos para evaluar la satisfacción y desempeño del personal contratado?

El responsable de recursos humanos puede proporcionar detalles sobre las herramientas y metodologías utilizadas para llevar a cabo estas evaluaciones, así como los resultados obtenidos.

¿Considera que existen áreas específicas que requieren una atención particular para mejorar la eficiencia de los procesos de gestión del talento humano en el municipio?

Sí, se reconoce la existencia de áreas específicas que demandan una atención particular, un aspecto crucial a mejorar es la capacidad de cumplimiento con los contratos de los servidores, evitando posibles demoras y asegurando una relación laboral sólida y confiable.

Asimismo, se reconoce la necesidad de contar con una capacidad económica que permita la contratación de más personal capacitado, fortaleciendo así el talento humano disponible para el municipio. No obstante, se comprende que las cuestiones económicas son un factor limitante y se trabaja con los recursos disponibles, buscando optimizar su uso para maximizar el impacto positivo en la gestión.

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

Entrevistado: Hansel

Fecha: 11/12/23

Cargo: Responsable de RR. HH. Del municipio de Bella Flor

¿Considera que los procesos actuales de reclutamiento en el municipio han sido eficientes para atraer candidatos cualificados?

En el caso de los procesos de reclutamiento, somos conscientes de algunos elementos que podrían optimizarse. Sin embargo, en términos generales, durante la presente gestión considero que hemos logrado operar de manera eficiente en el reclutamiento de candidatos cualificados para cubrir las diferentes vacantes en el municipio.

¿Cuáles son las principales dificultades que ha identificado en el proceso de selección de personal durante la Gestión 2023?

es importante destacar que, inherentemente, la selección enfrenta desafíos naturales. Uno de los principales obstáculos radica en la imposibilidad de aceptar a todos los postulantes. Aunque el municipio desearía brindar oportunidades laborales a todos los moradores, la limitación de espacios disponibles hace que la elección entre los numerosos candidatos sea una tarea difícil.

Además, se ha observado como un desafío adicional el asegurar que los postulantes completen todo el proceso de selección sin desistir, ya que este compromiso es fundamental para evaluar adecuadamente a cada candidato.

¿Qué criterios o elementos tienen en cuenta al momento de realizar la selección de candidatos para ocupar cargos en el Gobierno Municipal Bella Flor?

En primer lugar, se valora la capacidad del postulante para trabajar eficientemente bajo presión, considerando la dinámica y exigencias propias del entorno municipal. Además, se busca un

compromiso sólido por parte del candidato, evidenciado a través de su historial laboral y disposición para asumir responsabilidades.

En cuanto a la formación, se privilegian aquellos candidatos que cuenten con conocimientos tanto teóricos como prácticos relacionados con el puesto a ocupar. La combinación de habilidades académicas y experiencia práctica se considera esencial para garantizar un desempeño efectivo en las responsabilidades asignadas.

¿Cómo evalúa la efectividad de las entrevistas realizadas en el proceso de selección?

La efectividad de las entrevistas en el proceso de selección se evalúa con un enfoque meticuloso y propositivo por parte del equipo de recursos humanos. La experiencia acumulada ha permitido desarrollar un enfoque único que garantiza la pertinencia y eficacia de este componente esencial.

Durante las entrevistas, se busca entrelazar la información proporcionada por los candidatos con los datos recopilados de sus documentos referenciales. Este análisis cruzado permite verificar la coherencia y veracidad de la información, contribuyendo a una evaluación más precisa de las capacidades y habilidades. Además, se considera relevante incorporar recomendaciones respaldadas por fuentes confiables, lo que enriquece la evaluación global del postulante.

¿Qué métodos de reclutamiento se han utilizado con mayor frecuencia y cuál considera más efectivo para el municipio?

El reclutamiento se ha realizado con mayor frecuencia a través de convocatorias abiertas publicadas mediante el Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES). Este enfoque, que se alinea con el reclutamiento externo, es especialmente común para proyectos específicos que requieren la participación de nuevos colaboradores.

Adicionalmente, como política interna, se otorga especial importancia al reclutamiento interno, brindando oportunidades laborales a los moradores del municipio. Esta práctica busca no solo

fortalecer el vínculo con la comunidad, sino también mejorar la calidad de vida de los habitantes, generando empleo local y fomentando el desarrollo sostenible en la región.

¿Cuáles son los principales desafíos u obstáculos en el proceso de contratación de personal?

En el proceso de contratación de personal, el principal desafío se vincula directamente con las limitaciones económicas. El municipio, al tener diversas necesidades a atender, se encuentra restringido por disponibilidades presupuestarias que no siempre permiten abordar todas las contrataciones de manera simultánea y continua. La lucha constante con un presupuesto ajustado se presenta como el mayor obstáculo, dificultando en ocasiones la concreción total de las contrataciones planificadas.

¿Cuál es la participación y responsabilidad del personal de recursos humanos en los procesos de contratación?

El personal de recursos humanos desempeña un papel crucial en los procesos de contratación. Desde el inicio del proceso, se encarga del reclutamiento, elabora y aplica las técnicas de selección, revisa minuciosamente los documentos presentados por los postulantes y busca referencias sobre sus anteriores desempeños. Una vez aprobado el postulante, el equipo de recursos humanos procede a la elaboración del contrato, asegurándose de que se ajuste a las especificaciones del cargo y las funciones correspondientes.

¿Cómo se garantiza la transparencia en los procesos de selección y contratación?

La transparencia en los procesos de selección y contratación se garantiza mediante una meticulosa organización y estructuración de la documentación por parte de la oficina de recursos humanos. Además, en el caso de contrataciones realizadas a través del SICOES, se siguen normativas específicas que aseguran la transparencia de dichos procesos frente a la sociedad.

¿Se han implementado mecanismos para evaluar la satisfacción y desempeño del personal contratado?

En cuanto a la evaluación de la satisfacción y desempeño del personal contratado, se reconoce la importancia teórica de este proceso. Sin embargo, en la práctica de una institución pública como la nuestra, la evaluación tiende a seguir una metodología más rudimentaria. Cada jefe de área proporciona un informe sobre el desempeño de sus subordinados, y las decisiones con respecto a su permanencia se toman en función de estos informes.

¿Considera que existen áreas específicas que requieren una atención particular para mejorar la eficiencia de los procesos de gestión del talento humano en el municipio?

Claro que sí, de hecho, todas las áreas de la municipalidad necesitan atención para mejorar la eficiencia de los procesos de gestión del talento humano. Siempre buscamos maximizar las acciones con el presupuesto disponible y seguir mejorando la gestión. Considero que, en lo que respecta al talento humano, podríamos implementar en el futuro un programa de capacitación para que nuestros colaboradores se profesionalicen cada vez más, reduciendo así la rotación y la necesidad de buscar constantemente nuevos talentos. También se podría fortalecer las técnicas de selección de personal con propuestas más innovadoras.

CUESTIONARIO

Esta encuesta tiene como objetivo principal recopilar información valiosa sobre las experiencias de los colaboradores actuales en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección y contratación que han experimentado en la entidad. La información recopilada será tratada con la máxima confidencialidad, utilizada únicamente con fines académicos y de investigación. No se revelarán datos individuales, asegurando así la privacidad y seguridad de la información proporcionada. Agradecemos sinceramente su participación, ya que su experiencia y perspectiva son esenciales para fortalecer la gestión de talento humano en el Gobierno Municipal Bella Flor.

Datos Generales:

Reclutamiento:

Edad:

¿Cómo conoció la disponibilidad de la vacante de su puesto actual?

- 20-30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- Más de 50 años

- Anuncio en medios de comunicación.
- Bolsas de trabajo en línea
- Referencia de un empleado interno
- Agencia de reclutamiento externo

Sexo:

- Masculino
- femenino

¿Cómo calificaría el proceso de reclutamiento para su posición actual?

Formación Académica:

- Educación Secundaria
- Educación Técnica
- Educación Universitaria
- Postgrado/Maestría/Doctorado

- muy efectivo
- Efectivo
- Neutral
- Ineficaz

Selección:

¿Participó en algún proceso de selección previo para su posición actual?

- Si
- No

¿Qué métodos se utilizaron en el proceso de selección?

- Entrevista
- Pruebas de habilidades/técnicas
- Evaluación psicométrica
- Revisión de referencias

¿Considera que los métodos de selección fueron justos y transparentes?

- Si
- No
- No estoy seguro

¿Recibió retroalimentación después del proceso de selección?

- Si
- No

Contratación:

¿Fue proporcionada una descripción clara del contrato antes de aceptar el puesto?

- Si
- No
- Parcialmente

¿Qué tipo de contrato tiene con el municipio?

- contrato indefinido
- Contrato a plazo fijo
- Trabajo sin contrato

¿Cómo calificaría el proceso de integración después de ser contratado?

- muy efectivo
- Efectivo
- Neutral
- Ineficaz

FOTOGRAFÍAS



Figura 17. Visita a las oficinas de la Alcaldía del GAM de Bella Flor (1)

Fuente: Elaboración propia.

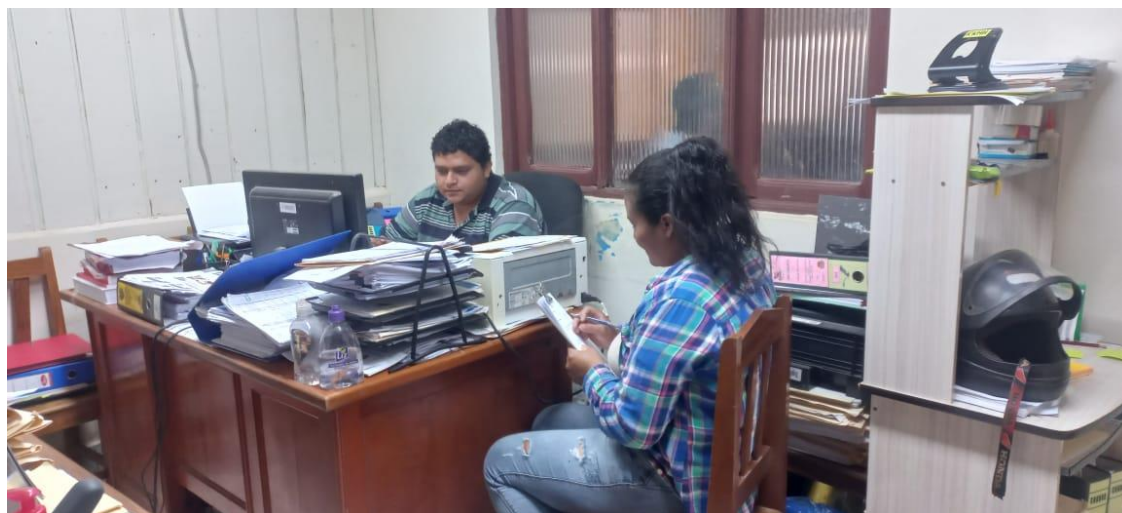


Figura 18. Visita a las oficinas de la Alcaldía del GAM de Bella Flor (2)

Fuente: Elaboración propia.



Figura 19. Visita a las oficinas de la Alcaldía del GAM de Bella Flor (3)

Fuente: Elaboración propia.



Figura 20. Visita a las oficinas de la Alcaldía del GAM de Bella Flor (4)

Fuente: Elaboración propia.