

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO
Área de Ciencias Económicas y Financieras
Programa de Administración de Empresas



**“POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
EL GOBIERNO MUNICIPAL DE COBIJA”**

**Proyecto de Grado para optar al Título de
Administrador de Empresas**

Ponente: Univ. Kelly Pura Soria Moreno

Asesor: Lic. Oscar Alba Bastos

Cobija – Pando – Bolivia

DEDICATORIA

A mis queridos Padres:

***Ilsen Soria Zabala y Matilde Moreno
Castro***

*Quienes con cariño y sacrificio supieron
acompañarme a lo largo de mi vida y mis
estudios profesionales.*



AGRADECIMIENTOS

- *A Dios por darme la vida, y los medios necesarios para estudiar una carrera.*
 - *A mi Madre: Por su constante aliento, apoyo moral y cariño.*
 - *A mi Padre: Por su comprensión y sus consejos sobre la superación de las personas.*
 - *A mis Hermanos: por ayudarme a salir adelante con mis estudios.*
 - *A mi esposo, que me apoyo siempre en los buenos y malos momentos, mis sinceros agradecimientos.*
 - *A mi Tutor, Lic. Oscar Alba Bastos, por los consejos y sugerencias brindadas.*
 - *A los Señores Docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes hicieron posible mi formación académica.*
 - *A mis compañeros universitarios, por los años de estudio compartidos.*
-

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
I Resumen	1
I.1 Titulo de la Propuesta	1
I.2 Antecedente	1
I.3 Descripcion del Problema que se Contribuira a Resolver	3
I.4 Justificacion de la Propuesta	4
I.5 Objetivos	6
I.6 Nombre de la Entidad Beneficiaria	6
I.7 Referencia Geografica	6
I.8 Metodologia	7
I.9 Aplicación de metodos y tecnicas de investigacion	7
I.10 Tecnicas empleadas	8
II Marco Teorico	9
III Cuerpo Central de la Propuesta	18
IV Fundamentacion de la Propuesta	38
V Inversiones, Costos de Ejecucion del Proyecto	50
VI Indicadores de Evaluacion del Proyecto	51
VII Cronograma Propuesto de Ejecucion del Proyecto	54

VIII	Conclusiones y Recomendaciones	55
IX	Bibliografía	57



ANEXOS

- 1.- Encuesta dirigida a los funcionarios del Gobierno Municipal de Cobija
- 2.- Cuestionario guia dirigido a los directores del Gobierno Municipal de Cobija



I. RESUMEN

I.1.- TITULO DE LA PROPUESTA

“Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para el Gobierno Municipal de Cobija”

I.2.- ANTECEDENTES

El Gobierno Municipal de Cobija, como “entidad autónoma de derecho público y patrimonio propio que representa institucionalmente al municipio de Cobija, y esta forma parte del estado al contribuir con la realización de sus fines”

“Fue posible crearse, cuando se fundó el departamento de Pando el 24 de Septiembre de 1938 por decreto ley de la república firmado por el Tcnel. German Busch”, ya que antes quienes oficiaban como administradores de la vida urbana de esta nombrada ciudad, eran los intendentes militares y más tarde por los comisarios municipales.

El primer alcalde municipal de la ciudad de Cobija fue el señor “Leoncio Justiniano Montero”, designado por el presidente Busch, fue encargado de organizar y conformar las diferentes dependencias de esta alcaldía como base para el futuro administrativo de la misma, hasta que sean democratizada mediante la elección de alcaldes y concejales

Con la creación de la Ley 1178 con sus ocho sistemas se hace legal la contratación de personal administrativo y personal contratado con base legal el Sistema de Administración de Personal (SAP), desde entonces la aplicación de los procedimientos de contratación y formas de pago tuvieron un contratiempo que se

viene arrastrando hasta nuestros días, el mismo que viene a notarse como un problema institucional.

Es así que el Gobierno Municipal de Cobija, ha creado un sistema de contratación netamente político partidario y no apegándose al SAP, de la misma manera solamente se han dedicado a contratar y remunerar sin aplicar los procedimientos administrativos correspondientes, que son parte del SAP.

De otro punto de vista existen varias teorías para ser aplicadas en los procedimientos de reclutamiento y selección de recursos humanos dado a todo personal tiene derechos, obligaciones y responsabilidades cuando se asume un cargo y este está sujeto a ser evaluado en cualquier momento de su carrera llevada adelante en un puesto de trabajo.

Constituyéndose este tema de mayor importancia para toda Institución como es el Reclutamiento y selección del Personal se convierte en un sistema de procedimientos para lograr planes y objetivos con estrategias que vienen a ser reglamentada por la Ley 1178 que nos habla del sistema de administración de personal que está en procura de eficiencia en la función pública al tiempo que determina los puestos de trabajo efectivamente necesarios, todo este reglamento respaldado por el Estatuto del Funcionario Público ya que la actividad pública deberá estar inspirada en principios y valores éticos de integridad, transparencia y responsabilidad y eficiencia funcionaria que garanticen un adecuado servicio a la colectividad.

Toda entidad en forma obligatoria, estarán sometidas al ámbito de aplicación con programación y procesos de evaluación de desempeño de sus funcionarios en forma y condiciones que señale el Estatuto con las Norma Básica de administración de personal.

I.3.- DESCRICION DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRA A RESOLVER

El Gobierno Municipal de Cobija, cuenta en la actualidad con 96 funcionarios de planta y más de tres centenares de personal contratado como también eventuales, en una investigación exploratoria realizada se ha podido notar que cuando ingresa un nuevo funcionario a la institución, no se realiza ningún esfuerzo por tratar de integrarlo a la misma, dejando que este se adapte por cuenta propia y solo sea ayudado por las correcciones que reciba.

Luego de los estudios realizados y ver los factores que realmente inciden en la situación de este problema y por medio de lo cual se hizo una investigación empírica, utilizando observación directa respalda por entrevista dirigida al jefe de personal y a los directivos del Gobierno Municipal de Cobija y cuestionario al personal administrativo que demuestran en verdad la existencia del problema de reclutamiento y selección de Recursos Humanos como una de ella es la falta de capacitación del personal, de la parte administrativa que es deficiente al desarrollar tareas específicas, que debería ser utilizada ya que se desconoce la efectividad de la misma.

Se ha podido detectar, que cuando ingresa un nuevo funcionario al Gobierno Municipal de Cobija se procede de la sgte. Manera:

Se le entrega su memorándum y se le dice cual va a ser su nivel salarial, se le presenta a su jefe inmediato y este se limita a señalarle su sitio de trabajo y a explicarle rápida y superficialmente sus principales funciones.

Así mismo el Manual de Funciones y el Reglamento Interno de la institución no es conocido por los funcionarios, ya que las autoridades correspondientes parecen haber dejado de lado este aspecto de vital importancia.

Como se puede ver, hace falta proporcionarle información, tanto acerca de la institución en general, como de su puesto de trabajo en particular ,lo cual es indispensable para ayudar a reducir la ansiedad y la tensión ,que le causan estar en un ambiente nuevo ,donde no conoce a nadie y donde no sabe si lograra ser aceptado.

Como consecuencia, no puede desenvolverse eficientemente y como habíamos dicho debe ir adaptándose en el transcurso del desarrollo de su trabajo y como no recibe ayuda de nadie, tarda mucho en lograrlo y cuando lo logra y ya esta en condiciones de desempeñarse eficientemente, lo retiran, porque entra otra Gestión Municipal (otro partido político) y como es del conocimiento de todos el Gobierno Municipal de Cobija es una de las instituciones politizadas de nuestro Departamento por lo tanto, por no contar con **Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos**, que lleven al puesto de trabajo al personal calificado, la institución nunca lograra la tan anhelada eficiencia.

Es por esta razón que se ve la necesidad de elaborar e implantar Políticas de Reclutamiento y selección de recursos humanos, con el único objetivo de obtener un personal calificado, este manual permitirá la realización del trabajador en el desempeño de su función y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades al fin de hacerlo más satisfactorios a si mismo y en la organización en que se desenvuelve con tribuyendo de esta manera a los propósitos de la Institución.

Realizada toda una investigación exploratoria donde queda demostrada la presencia real del Problema a Resolver.

I.4.- JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

Desde el punto de vista científico académico se cree que el reclutamiento y la selección de los recursos humanos como parte del proceso administrativo, dado que la institución permitirá a los empleados que reciban orientación a fin de poder hacer contribuciones positivas a la misma, mediante la cual no solamente se mejora el nivel a que los empleados logren desempeñar adecuadamente sus tareas, sino también se satisface el deseo inherente en la inmensa mayoría de los recién llegados de adaptarse a su nuevo entorno, por lo tanto constituye una herramienta imprescindible de la actividad administrativa y podrá aportar a los conocimientos de muchos estudiantes de la de carrera Administración de Empresas.

En las organizaciones, podrá aportar a los ejecutivos un instrumento a través del cual es posible convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos.

En consecuencia las políticas de reclutamiento y selección es necesaria porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente que sea posible al nuevo medio por consideraciones del orden de eficiencia, los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad.

La presente propuesta se justifica desde el punto de vista social y económico porque a través de una Política definida de reclutamiento y selección de recursos humanos para el Gobierno Municipal de Cobija, se logrará que los funcionarios realicen con más claridad y eficiencia sus tareas y atribuciones, como también que adopten los valores y normas de la institución.

Con todo esto se lograra más fácilmente los objetivos organizacionales que son: “Promover en todos los ámbitos el aprovechamiento de las potencialidades del municipio a fin de incentivar el desarrollo humano, económico y ambiental en la perspectiva de mejorar la calidad de vida de sus habitantes en forma sostenible.” lo

que permitirá al Gobierno Municipal de Cobija, contar con más trabajadores con la calificación necesaria en el desempeño de sus funciones.

La propuesta a elaborar Políticas, despertará el interés de los administradores del Gobierno Municipal de Cobija ya que con el nuevo proceso de institucionalización de los cargos que sufrirá el mismo, algunos funcionarios seguramente serán cambiados o en su defecto rotaran de cargo y necesitaran un inmediato proceso de reclutamiento y selección, para adaptarse lo mas rápidamente posible al cargo, a sus funciones y las personas y así contribuir eficientemente al logro de los objetivos de la institución.

I.5.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos que permita mejorar la eficiencia del personal del Gobierno Municipal de Cobija.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si actualmente existen políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en el Gobierno Municipal de Cobija.
- Analizar las políticas actuales de recursos humanos y ver si se aplican.
- Analizar en general la bibliografía disponible relacionada con Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.

I.6.- NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

Gobierno Municipal de Cobija.

I.7.- REFERENCIA GEOGRÁFICA

Las instalaciones del Gobierno Municipal de Cobija se encuentran ubicadas en la Av. Tcnl. Cornejo N° 97, Plaza Germán Busch acera oeste.

I.8.- METODOLOGÍA

POBLACIÓN.

La población o universo en la presente investigación, está constituida por todo el personal administrativo del gobierno Municipal de Cobija.

I.9.- APLICACIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

MÉTODOS TEÓRICOS.

Histórico – Lógico.

Este método fue aplicado para mostrar la evolución y el comportamiento de la institución a través de los años, viendo las deficiencias y limitaciones principalmente la repartición de la Unidad de Recursos Humanos, de manera que me facilite datos referidos al problema de la presente investigación.

Analítico – Sintético.

Se utilizo para estudiar las partes que estructuran a la Unidad de Recursos Humanos, relacionándolo con la variación de los ingresos de los funcionarios en cada año, separando de forma adecuada, para luego concluir o sintetizar en un solo documento la cual comprenderá la actual investigación.

Inductivo – Deductivo.

Se utilizo para analizar, las diferentes teorías sobre la Administración de Recursos Humanos concatenando las partes que la componen, para llegar a una conclusión particular y relacionarla con el Reclutamiento y Selección de Personal, para luego plasmarlo en el documento final.

I.10.- TÉCNICAS EMPLEADAS

Cuestionario (Guía).

Se utilizo esta lista de preguntas, a las personas encargadas de realizar el Reclutamiento y selección de Personal en la Misma Unidad y el personal en general, así también al sector estadístico de esta oficina, para llegar a conclusiones reales.

Encuestas Estructuradas.

Se aplico este instrumento con el fin de obtener información mediante consultas referentes al estado de opinión y nivel de los funcionarios, como también a los directores de las diferentes unidades de nuestro Gobierno Municipal.

Análisis Documental.

Este instrumento se uso para verificar la veracidad de la información que se obtuvo, con las diferentes personas de esta nombrada repartición, analizar así los documentos tanto pasados como presentes, principalmente los archivos de los funcionarios en general, también toda la documentación relacionada con el tema de investigación.

II.- MARCO TEORICO CONCEPTUAL

II.1.- ADMINSTRACION GENERAL.-

Las personas llevan muchos siglos formando y reformulando organizaciones al repasar la historia de la humanidad, aparecen pueblos que trabajan unidos en Organizaciones por ejemplo Los Ejércitos griegos y romanos, la Iglesia católica Romana y otras, también han escrito como ser eficientes y eficaces a las organizaciones desde mucho antes de que el termino de Administración fuera de uso común y tengan el sentido formal teórico como teoría administrativa (R. Eduardo Freedman / Teoría y Administración General).

La Teoría General de la Administración (T.G.A), es el campo del conocimiento Humano que se ocupa del estudio de la Administración en general independiente a que si ha esta se aplica con ánimo de lucro o no.

II.2.- ADMINISTRACION.-

Es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas (James, Stoner / Administración).

Es un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados que por si solo no abarcaría: planificar, organizar, dirigir y controlar (Henry Foyol / Teoría Administrativa).

II.3.- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.-

Se define como el acto de Administrar el como planificar, organizar, dirigir y coordinar y controlar, es decir son las funciones del administrador. Estas funciones se deducen en:

Planificar.- Lo cual contiene la toma de decisiones, administración estratégica y la implementación de estrategias.

Organizar.- Se centra en el diseño de la estructura organizacional, en el poder y distribución de autoridad en la administración de recursos humanos y en la administración de cambios e innovación organizacional.

Dirección.- Consiste en la motivación liderazgo en equipo, comunicación y negociación.

Control.- Lograr objetivos, control efectivo, administración de operaciones y sistema de información. (Edward Freeman / Daniel Gilbert / Administración)

II. 4.- LAS 5 AREAS DE LA ADMISTRACION SON:

1. Gerencia
2. Finanzas
3. Mercadotecnia
4. Producción
5. Recursos Humanos

II. 5.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.-

Es una función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización. (Stoner, Freeman, Gilbert / Administración).

Es la utilización de los recursos humanos de la Empresa para alcanzar los objetivos organizacionales (Wayne Monday / Administración de recursos humanos).

Es un área en la que se constituyen varias disciplinas como ser la psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral y otras temiendo que ver con varios campos del conocimiento como ser entrevistas aprendizajes individual y del cambio organizacional, servicio social, plan de carrera, diseño de cargo y de organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios. (Adalberto Chiavenato / Administración de recursos humanos / pg. 106).

No se debe de olvidar que la ARH se presenta también como sistema de las organizaciones humana, basadas en muchas investigaciones se clasifican los sistemas administrativos en 4 clases:

1. Sistema de Auditorio y Fuerte.- Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados en los que hay poca comunicación solo se hace énfasis en las recompensas o castigos ocasionales.
2. Sistema Auditorio Benévolo.- Es un clima de confianza condescendiente de (amo a esclavo).
3. Sistema Participativo consultivo.- Hay mas confianza en el ambiente hay interacciones humanas moderadas pequeñas vinculaciones individual.

Sistema de Participación de grupo.- Ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos y en el que las actitudes son más y las ideas constructivas. (Rensis Likert / nuevos patrones de la Administración).

Tiene como objetivo planificar, organizar, el desarrollo la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en el que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en alcanzar los objetivos.

Significa también conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de si mismos con una actitud positiva y favorable. Por tanto los tres objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de RR HH con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
 2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación el desarrollo y la satisfacción plena de los RRHH y el logro de los objetivos individuales.
 3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los RRHH disponibles.
- (Adalberto Chiavenato / Admor. De RR.HH. /pg. 123).

II.6.- LA ARH COMO PROCESO.-

Es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado en los puestos convenientes, cuando estos se necesiten.

Este Proceso consta además de subsistemas interdependientes que son:

- Subsistema de Alimentación de RR. HH. Que incluye planeacion de RRHH., investigación de mercado de mano de obra reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de RRHH: que implica anales y descripción del cargo, integración o inducción, evaluación de merito del desempeño y movimiento de l personal.

- Subsistema de mantenimiento de RRHH. Que comprende remuneración, planes de servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- Subsistema de desarrollo de RRHH: contiene capacitación y planes de desarrollo personal.
- Subsistema de control de RRHH. Que abarca bases de datos, sistemas de información de RRHH: , estadísticas, registros, informes, graficas, y auditorias de RRHH. (Adalberto Chiavenato/ Admor. De RRHH. /pg. 115).

Dentro del proceso contiene actividades básicas como ser:

1. La Planificación de los RRHH: sirve para garantizar en que forma constante y adecuada se cuente con el personal que se necesita.
2. El Reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empelo acorde al plan de RRHH.
3. La Selección implica la utilización de solicitudes, curriculares, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencia con objeto de evaluar y seleccionar los candidatos que se presenten.
4. La Socialización sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización sin dificultad.
5. La Capacitación y el Desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados a efecto de incrementar la efectividad de la organización.
6. La Evaluación del Desempeño compara el desempeño laboral de las personas con los parámetros a los objetivos establecidos en el puesto de dicha persona. (James Stoner / Edward Freeman / Daniel Gilbert / pg. 413).

II.7.- EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA ARH. .-

Es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleos en una organización. (Wayne Monday / Robert Noe/ Admor de RRHH. / Pg. 173).

Es el conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Idalberto Chiavenato / Admor. RRHH/ 166.)

II.8.- EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.-

Tiene como propósito el de formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que se pueda elegir a los empelados calificados que se necesitan. (Wayne Monday / Robert Noe / Admor de RR.HH. / pg. 175).

Por tanto el reclutamiento implica un proceso que varia de acuerdo con la organización, es decir depende de la línea staff lo que significa que el reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar, por ello se habla de los medio de reclutamiento como son:

II.9.- RECLUTAMIENTO EXTERNO.-

Se puede utilizar una o más de las siguientes técnicas: Archivos de candidatos, indicacion de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, asociaciones gremiales, escuelas, universidades, cooperativas de reclutamiento avisos en diarios y revistas.

II.10.- RECLUTAMIENTO INTERNO.-

Es cuando al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), o transferidos (movimiento horizontal) y transferido con promoción (movimiento diagonal).

II.11.- EL RECLUTAMIENTO MIXTO.-

Frente a las causales de estos reclutamientos arriba mencionados nace el reclutamiento mixto que viene a enfocar tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Este reclutamiento de personal viene acompañado de la selección de personal.

II.12.- SELECCIÓN DE PERSONAL.-

Es el proceso de escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mas calificados para el puesto específico. Este proceso comienza con un filtro inicial de solicitantes para eliminar a los que obviamente no satisfacen los requerimientos de la vacante. (Wayne Monday / Rober Noe / admor de RR.HH. /pg. 217).

Es un proceso reciproco en el que la organización decide si ofrecerá un empleo o no al candidato o sea si lo acepta o no.(Stoner- Freeman – Gilber /Administración /pg. 424).

Se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o en un sentido mas amplio escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados. (Idalberto Chiavenato /Admor. De RR.HH./pg. 185).

II.13.- TECNICAS DE SELECCIÓN.-

Consiste en la recolección de información acerca del cargo ser ocupado y este consta de: análisis del cargo, aplicación de la tendencia de los incidentes críticos, análisis del cargo en el mercado y la hipótesis del trabajo, elección de las técnicas de selección, entrevistas de selección, etapas de la entrevistas de selección y las pruebas de conocimiento de la capacidad.

II.14.- PROCESO DE SELECCIÓN.-

Consta de varias etapas en la cual debe implicarse la:

1. Selección de una sola etapa.- Hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba.
2. Selección secuencial en dos etapas.- Mejora la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial
3. Selección secuencial en tres etapas.- Es la estrategia de selección, radica en la disminución del costo de la obtención de la información.

II.15.- PLANIFICACION

La planificación es el proceso por el cual no solo se establecen los objetivos organizacionales, sino que también se integran todos los recursos de la entidad para alcanzar los objetivos de la empresa.

A) TIPOS DE PLANES

Propósitos o misiones, Identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier empresa organizada tiene un propósito o misión.

Objetivos, son fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planificación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración, dirección y el control.

Estrategias, Se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzarlos.

Políticas, Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son expresas, ya que con frecuencia tan solo se deducen de los administradores.

Programas, Son conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos.

III.- CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA.-

III.1.- OBJETIVO DE LA PROPUESTA.-

Unificar criterios y procedimientos para definir los puntos básicos de las actividades y/o procedimientos de reclutamiento y selección del personal del Gobierno Municipal de Cobija, integrándolos en un documento de observancia específica y obligatoria que sirva para la correcta utilización de recursos humanos, así como un adecuado desarrollo de las actividades de contratación y en la recepción del nuevo empleado a la unidad administrativa solicitante, así como estandarizar el uso de formatos y medios de control que permitan a la institución, conocer el estado que guarda la Administración de los Recursos Humanos.

III.2.- MARCO JURIDICO.-

Nuestras políticas de reclutamiento y selección estará basado en las normas básicas de Administración de Personal, de la Ley 1178 (SAFCO) y reglamentos adicionales al mismo, también el Estatuto del funcionario Público demostrando derechos, deberes y obligaciones, como también se hará énfasis en los reglamentos institucionales donde citaremos a lo largo de nuestra investigación.

III.3.- POLITICAS.-

Las Políticas estarán de acorde con el nivel de lo que se quiere reclutar y seleccionar, de la cual estará basado en sus diferentes niveles o jerarquía de nuestro Gobierno Municipal de Cobija.

Para describir tales niveles podemos decir que serán los siguientes:

- 1.- Nivel Ejecutivo
- 2.- Nivel Administrativo
- 3.- Nivel Operativo
- 4.- Nivel de Apoyo Operacional

III.4.- POLITICA DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se enuncian las principales funciones que cumplirá la unidad de Administración de recursos humanos con las políticas planteadas:

Función : Empleo.

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

Subfunciones: Reclutamiento.

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

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

Hemos notado que se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información

mediante el cual la organización divulga o ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

El reclutamiento consiste, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

Fuentes de reclutamiento: Interno

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias.

Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante

los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que deben llenar desde el exterior.

A) Promoción de personal:

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (mov. horizontal), transferidos con promoción (mov. Diagonal), implicando estos movimientos: Transferencia de personal, ascenso de personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal.

Ventajas:

- Es más económico: para la organización, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido: dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Mayor índice de validez y seguridad: puso que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto.

- Fuente de motivación para los empleados: ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Desarrolla un espíritu de competencia: entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas: - Premian la ambición y empuje del trabajador.
- Nos garantizan cierto grado de lealtad.
- Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes.

Medios de reclutamiento:

Internos:

- **Cartel o anuncio:** Un sistema de bajo costo aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimientos de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el vehículo es estático el candidato va hasta él, tomando la iniciativa, sistema utilizado por cargos de bajo nivel. Es un aviso que se coloca dentro de la misma organización para promover una vacante con los empleados que laboran en dicha organización.
- **Pizarrón:** Es un medio físico de madera o de plástico en el cual se anota la información necesaria para promover los puestos que se estén requiriendo en la misma empresa.

- **Verbalmente** : Aviso por palabra de su jefe inmediato o de la persona encargada del puesto que se este requiriendo en dicha empresa hacia los empleados que en ella laboran.
- **Boletín interno** : Es un papel que se reparte dentro de la misma empresa en donde se da la información necesaria sobre algún puesto que se encuentre vacante.
- **Otros:**

Fuentes de reclutamiento: Externo

Es cuando al existir determinada vacante una organización intenta llenarla con personas extrañas vale decir, con candidatos externos extraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa; carteles o avisos en la puerta de la empresa; contactos con sindicatos o asociados gremiales; contactos con universidades, escuelas directorios académicos; Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado; avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.

A) Archivos de candidatos: La empresa debe contar con un archivo de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionarlos de una manera mas rápida y sin tener que volver a recluir personal. Este sistema de reclutamiento es de menor costo y que cuando funciona, es uno de los más breves.

B) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento: Son instituciones tanto públicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas.

C) Agencias de empleo: Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Una infinidad de organizaciones especializadas de reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas.

Pueden dedicarse a personal de niveles altos, medianos o bajos; o al personal de ventas de bancos, o de mano de obra industrial. Es uno de los más costosos aunque este compensando por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

D) Instituciones educativas (contactos con otras universidades y escuelas): . Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario. Orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa, aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Son una fuentes de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.

E) Organizaciones profesionales, (colegios y organizaciones): Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.. es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien

en las reuniones nacionales, en éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo.

F) Sindicatos (asociaciones gremiales): Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos aún que no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados tienen la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costo, sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal. Algunos sindicatos cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

G) Contactos con otras organizaciones: Estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que se tomaran aisladamente.

Otras Fuentes de reclutamiento: Externo

- A) Archivos de candidatos.
- B) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento.
- C) Agencia de empleos.
- D) Instituciones educativas.
- E) Organizaciones profesionales (colegios y asociaciones)
- F) Sindicatos.
- G) Otras organizaciones.

Medios de Reclutamiento

Externos:

Medios masivos de comunicación : Es el método más común por medio del cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesitan. Aparte del uso de la prensa local y nacional y en menor grado la televisión y la radio, una fuente importante de reclutamiento por este medio son las revistas profesionales y especializadas. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Periódicos y revistas : Estos, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas, este es uno de los métodos más utilizados.

Radio : Este medio es uno de los más utilizados, suele ser útil cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y sabremos que no habrá un número exagerado de solicitantes.

Cartel o manta: Anuncio o aviso impreso en algún tipo de papel que se coloca tanto fuera como dentro de la empresa y en lugares públicos con el fin de atraer posibles candidatos.

Boletines especializados

Otros.

Entonces diremos que la Unidad de Recursos Humanos del Gobierno Municipal de Cobija deberá implementar como política de Reclutamiento de Recursos humanos el siguiente procedimiento, para que la política inicialmente descrita se cumpla a cabalidad, para lo cual detallamos así:

Recepción de la Solicitud de Personal.-

Consulta en los Archivos de curriculum del Gobierno Municipal

Verificación del Perfil Profesional.-

Creación de la ficha Profesional y/o el nivel que corresponda

Aviso o reclutamiento interno

Evaluación de las propuestas internas

Reclutamiento o aviso externo

Recepción de ofertas externas y evaluación de las mismas

III.5.- POLITICA DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

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

Sub función: Selección.

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

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

posible la subjetividad en las decisiones. Dependiendo de los niveles a ser seleccionados se utilizaran las diferentes etapas y procesos de selección, de preferencia debe primar los mas confiables.

Para Nivel administrativo se utilizara el procedimiento en Tres Etapas previa evaluación en cada una de ellas.

Para el Nivel Operativo se Utilizara el procedimiento en dos etapas Previa evaluación de en cada nivel.

Para el Nivel de Apoyo Operacional se utilizara el procedimiento en una sola etapa previa evaluación de la misma.

El nivel ejecutivo no se ha tomado en cuenta ya que son autoridades electas mediante el voto popular o personas de confianza de la máxima autoridad ejecutiva.

Nótese que la selección de recursos humanos es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado. En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas los exámenes médicos, etc.

Este proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

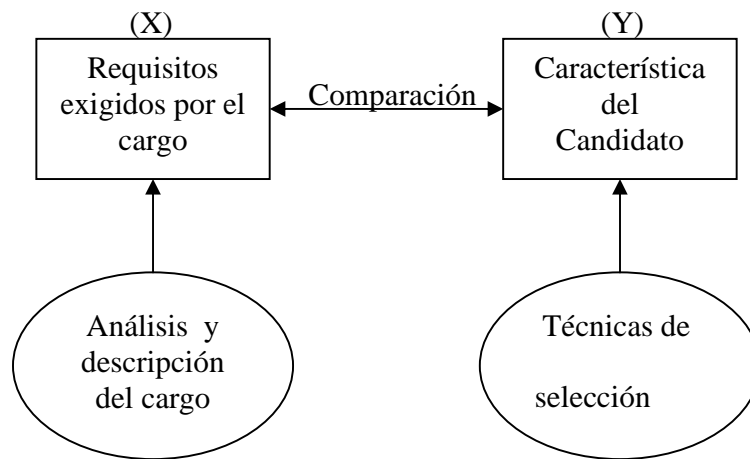
Debe verse como un proceso real de comparación entre dos variables.

Las exigencia del cargo (exigencia que debe cumplir el ocupante del cargo)

Esta variable suministra el análisis y descripción del cargo.

El perfil de las características de los candidatos que se presentan.

Esta variable se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.



La comparación corresponde de manera amplia a la inspección y control de calidad utilizada en la recepción de personas a las empresas.

El organismo de selección (staff) no puede imponer al solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de aprobación, debe limitarse a prestar un servicio especializado.

Debe recomendar a aquellos candidatos que se consideren idóneos para el cargo.

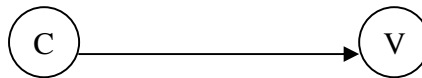
La decisión de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento los cuales son:

Modelo de Colocación

Cuando no se contempla el aspecto de rechazo.

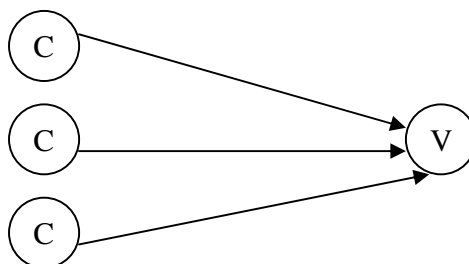
En este modelo hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta, en otras palabras el candidato presentado debe ser admitido.



Modelo de Selección

Es cuando existen varios candidatos para una sola vacante.

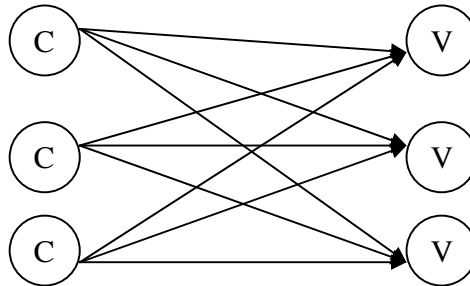
Las características de cada candidato se compara con los requisitos que el cargo por proveer exija, pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.



Modelo de Clasificación

El enfoque es más amplio y situacional, en este modelo hay varios candidatos para cubrir varias vacantes, también pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si es rechazado entra a concursar con los otros hasta que los cargos se agoten.

El modelo de clasificación parte del concepto de candidato multifacético, es decir que la empresa no considera que el aspirante posea una sola característica específica para un cargo



III.6.- TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Como la selección es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado.

Se basa en dos alternativas o variables: una de información y otra de elección de técnicas.

Recolección de información acerca del cargo

Análisis del Cargo, inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones)

Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos, consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamiento de los ocupantes del cargo considerado, esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño).

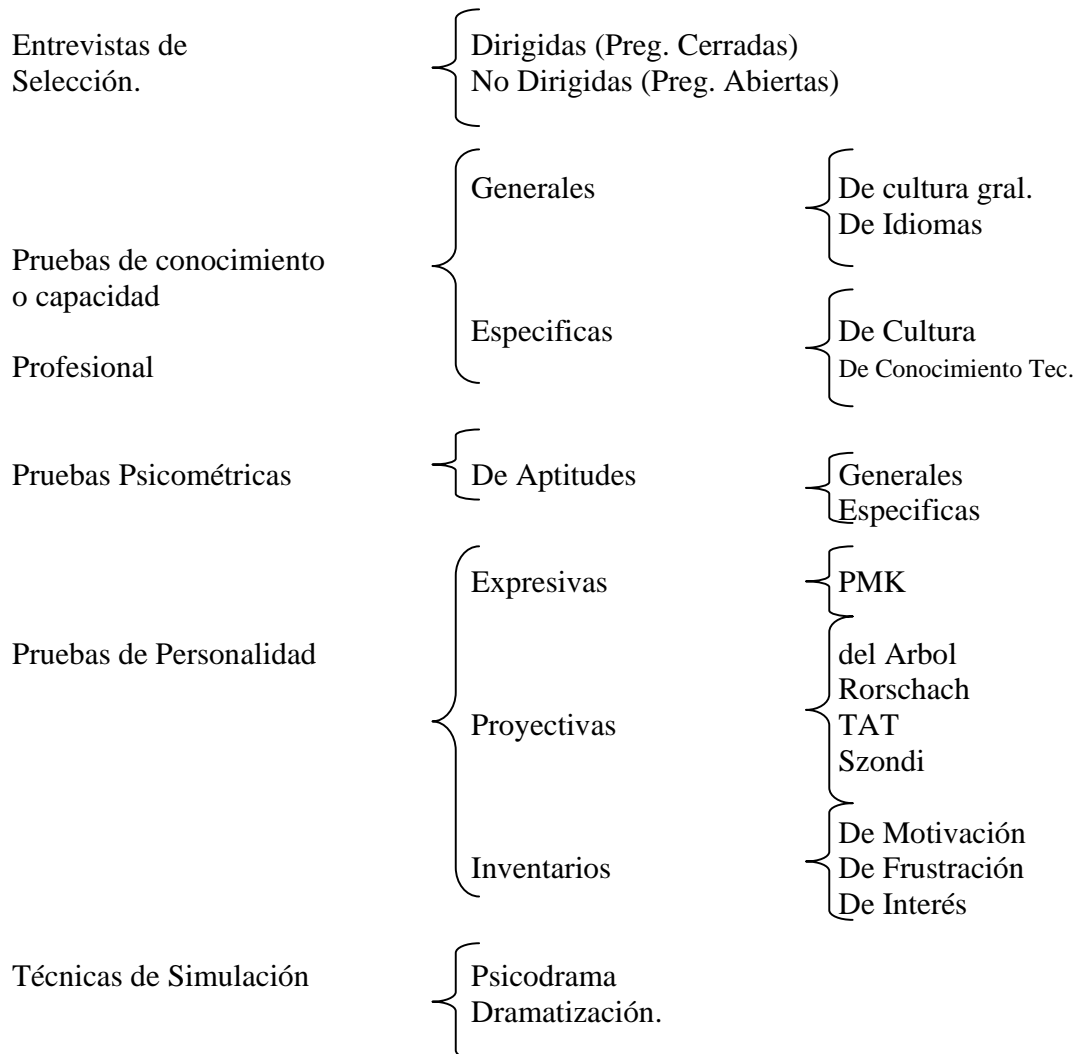
Análisis de la Solicitud de Empleado, consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

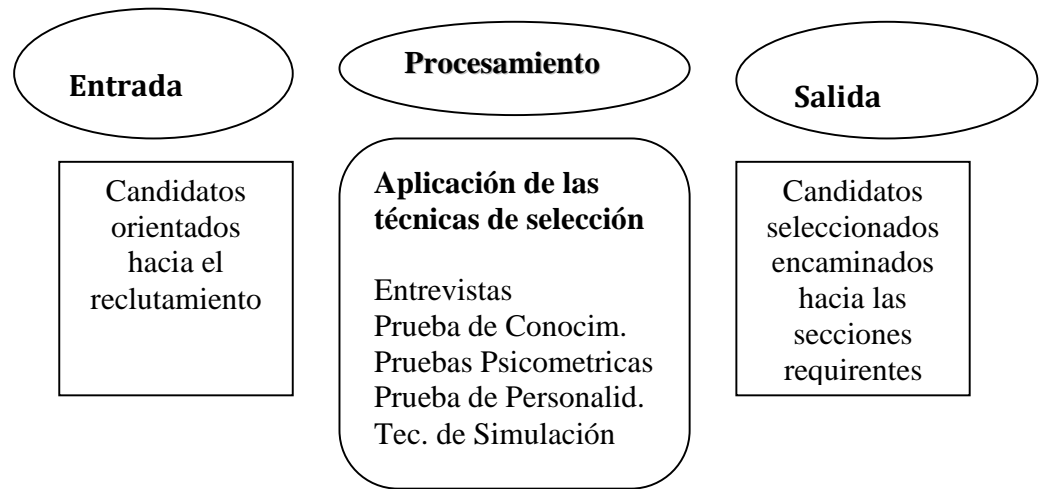
Análisis del Cargo en el Mercado, Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características del cargo, como es lógico no tiene una definición a *priori*.

Hipótesis de Trabajo, en caso que ninguna alternativa anterior pueda aplicarse, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

Elección de las Técnicas de Selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante y elaborada la ficha fisiografica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección mas adecuada al caso o situación. Se divide en cinco grupos.



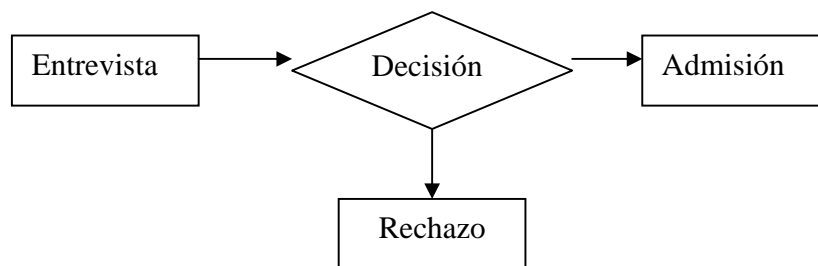


III.7.- EL PROCESO DE SELECCIÓN

Después de determinar las técnicas de selección, se emplean las alternativas disponibles, entre las principales selecciones se encuentran:

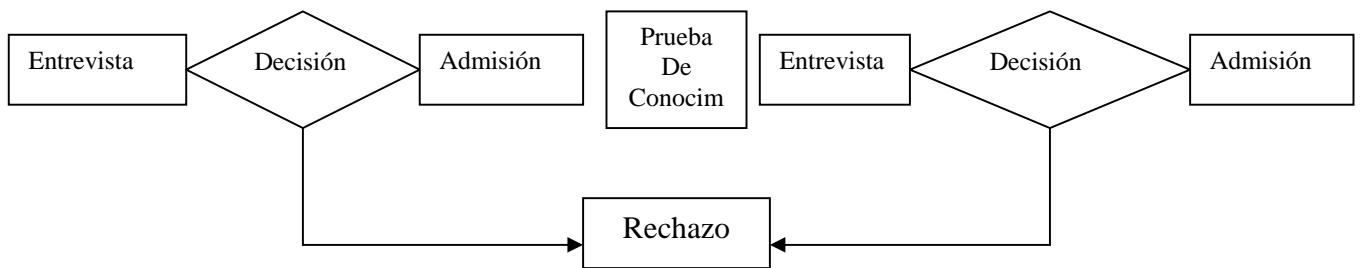
Selección en una sola Etapa

Este enfoque hace que las decisiones se basen en resultados de una sola prueba o nota que abarque las pruebas aplicadas.



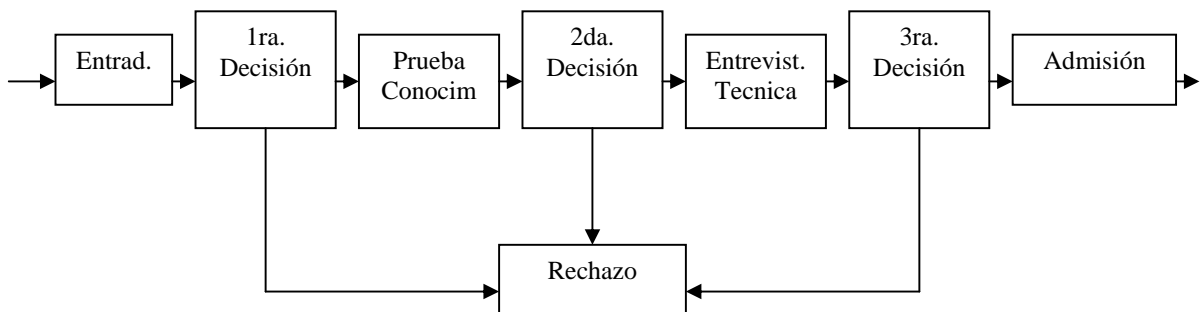
Selección Secuencial en dos Etapas

Puede tomarse la decisión de postergar la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante, su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección.



Selección Secuencial en tres Etapas

Es un proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.



Investigación de antecedentes laborales:

Es imperioso hacer notar que las políticas de selección de recursos humanos deben realizar de manera estricta la investigación de antecedentes laborales ajenos a la institución para lo cual pretende dar a conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud, habilidades en el desempeño

laboral y la veracidad de la información proporcionada. Por medio de la comunicación telefónica que no es solo la más rápida, sino la más utilizada, se investiga la duración de su puesto anterior, los puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja y su comportamiento

Hay organizaciones que no proporcionan información por escrito de un empleado anterior, esto es porque varias empresas han sido demandadas por que descubrieron que dieron malos informes. Por eso la solicitud debe ser escrita y mediante teléfono o caso contrario hacer un convenio interinstitucional para la investigación mutua de los empleados salientes y entrantes.

III.8.- CONTRATACION

Subfunción : Contratación.

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

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

Con base en la comunicación del jefe de unidad de recursos humanos, viene la selección final. Se procede a anunciar al candidato seleccionado tal decisión, así como acordar la fecha y los primeros parámetros de ingreso.

III.9.- CARTAS DE AGRADECIMIENTO A LOS PARTICIPANTES

Con la finalidad de finiquitar de una manera adecuada la relación que se tuvo con los postulantes incluidos en la terna o nómina, se procede a comunicar por vía telefónica y posterior envío de comunicación escrita, la decisión final y el agradecimiento por la

participación, así como la advertencia de que serán considerados en una futura posición, la cual sea acorde con el perfil profesional que presenten.

III.10.- PRESENTACION DEL NUEVO EMPLEADO A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA INTERESADA

Subfunción : Inducción.

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

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

Se lleva al nuevo colaborador a la unidad administrativa interesada para que conozca de su ingreso. Se le conduce a la unidad de Inducción para su adaptación al nuevo trabajo (conocimiento de la empresa, políticas, objetivos, organización...).

NOTESE QUE: El departamento de recursos humanos *auxilia* a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde a la máxima autoridad ejecutiva con el asesoramiento (staff) de la Unidad de Recursos Humanos.

IV.- FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA

La elaboración de la siguiente propuesta se basa en los datos obtenidos en el trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación de dos cuestionarios:

El primer cuestionario dirigido a los funcionarios del Gobierno Municipal de Cobija (Anexo N° 1), elaborado con el objetivo de determinar si en la institución existen políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos y como se aplican; además establecer el grado de conocimiento que tienen los funcionarios sobre la misma.

El mismo cuestionario (Anexo N°1) dirigido también a los Directores y al Jefe de Personal de la misma, elaborado con el objetivo de constatar la autenticidad de las respuestas de los funcionarios y recabar información adicional para ayudar a cumplir el objetivo del primer cuestionario.

La Muestra sujeta a estudio para el cuestionario N°1, consistió en el personal permanente del Gobierno Municipal de Cobija, que constituye el 100% de la Población que en el presente año (2008) asciende a 96 funcionarios (incluidos los Directores y el jefe de personal) distribuidos en las diferentes áreas o niveles.

La misma que arroja los sgtes resultados, tomando en cuenta solo las preguntas que nos dan como resultado la información más relevante, clasificada por orden de importancia: Primero las destinadas a demostrar, si se realiza o no el reclutamiento y selección a los nuevos funcionarios y luego las destinadas a verificar, el grado de conocimiento que tienen estos sobre la institución.

Esto con el fin de reflejar, el estado actual de los funcionarios del Gobierno Municipal de Cobija, desde el punto de vista del reclutamiento y selección de recursos humanos:

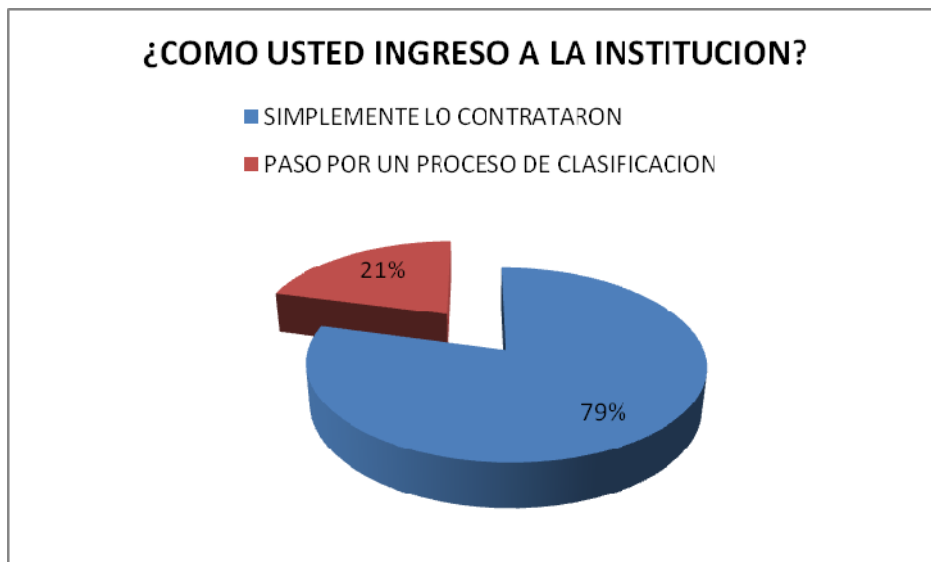
1.¿Como usted ingreso a la institución?

Cuadro N°1

Respuestas	Frecuencia	%
Simplemente lo contrataron.	76	79
Paso por un proceso de clasificación.	20	21
Total	96	100

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a esta pregunta, un 79% de los encuestados manifestaron que en su primer día de trabajo simplemente los habían contratado, y tenían muchas dudas sobre el que hacer. En cambio un 28 % restante respondió que habían pasado por una clasificación siguiendo algunos pocos pasos, inclusive se les había explicado algunas de sus funciones al ingresar.



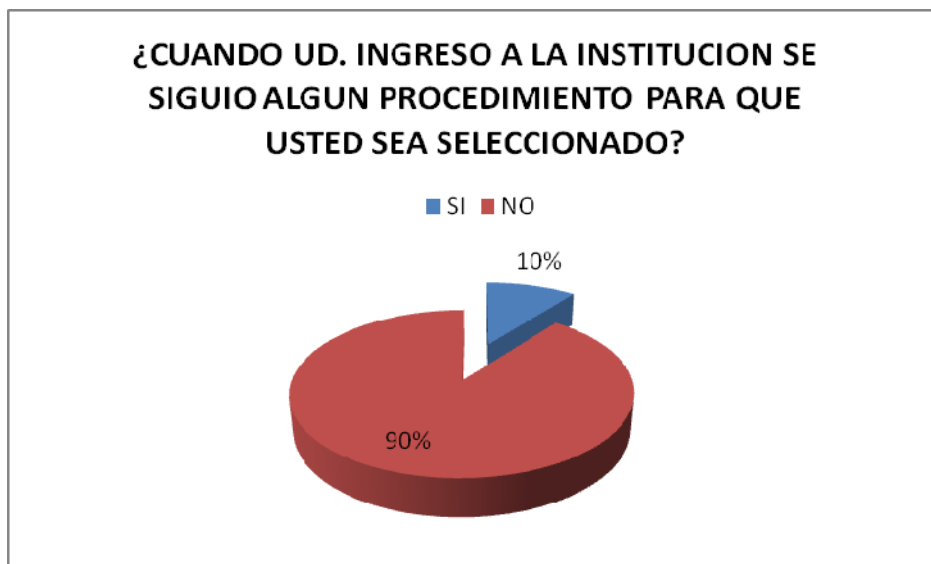
2. ¿Cuándo ingreso Ud. a la institución, se siguió algún procedimiento para que usted sea seleccionado?

Cuadro N°2

Respuestas	Frecuencia	%
Si	10	10
No	86	90
Total	96	100

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a esta pregunta, un 10% de los encuestados si fue sometido a un procedimiento para ser seleccionado; sin embargo un 90% , no fue sometido a ningún procedimiento para ser seleccionado para ocupar algún cargo.



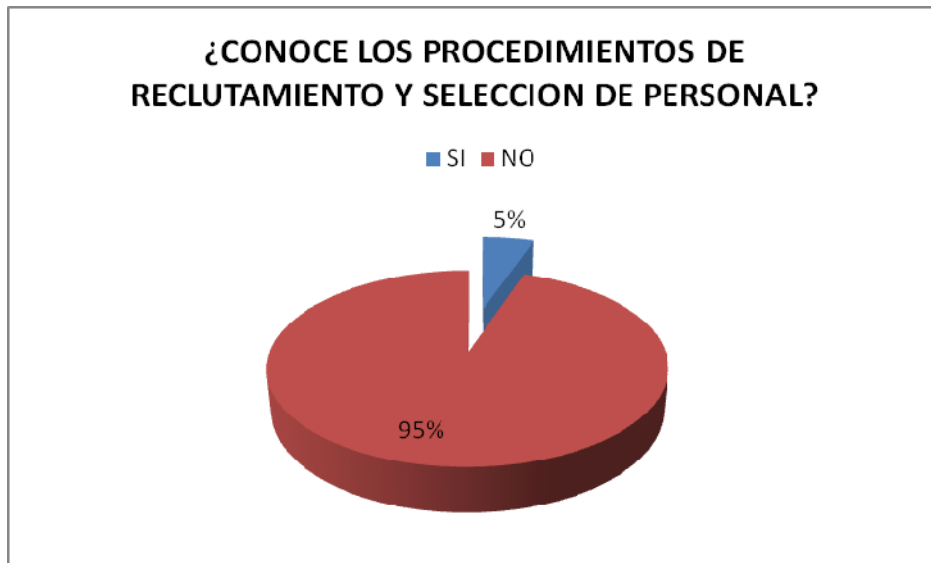
3. ¿Conoce usted los procedimientos de reclutamiento y selección de personal?

Cuadro N°3

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	5
No	91	95
	96	100

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta un 5% de los encuestados respondieron que si conocen algunos procedimientos de reclutamiento y selección de personal en este caso son profesionales, en cambio un 95% no conocen ningún tipo de procedimientos de reclutamiento y selección.



“Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para el Gobierno Municipal de Cobija”

* Los resultados presentados anteriormente (Pregunta 1, 2 y 3) fueron corroborados en un 100% por el cuestionario realizado para los funcionarios, Directores y el Jefe de Personal del Gobierno Municipal de Cobija, que como se menciona anteriormente, fue realizado con el fin de constatar la autenticidad de las respuestas de los funcionarios

4. ¿Conoce usted las políticas de la institución?

Cuadro N° 4

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	5
No	91	95
Total	96	100

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a esta pregunta un 5% de los encuestados respondió que si conocen las políticas de la institución, mientras que un 95% no conoce las políticas de la institución, además no saben a qué se refieren las mismas.



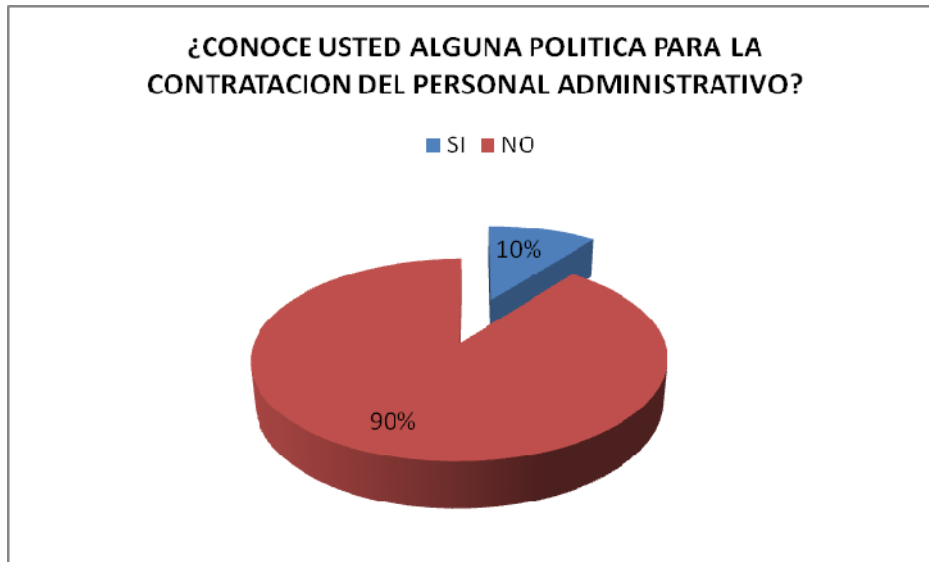
5.¿Conoce usted alguna política para la contratación del personal administrativo?

Cuadro N°5

Respuestas	Frecuencia	%
Si	10	10
No	86	90
Total	96	100

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las políticas de contratación, un 10% de los encuestados respondió que si conoce algunas políticas de contratación, mientras que un 90% no conoce ninguna política emanada por el G.M.C. para realizar contrataciones.



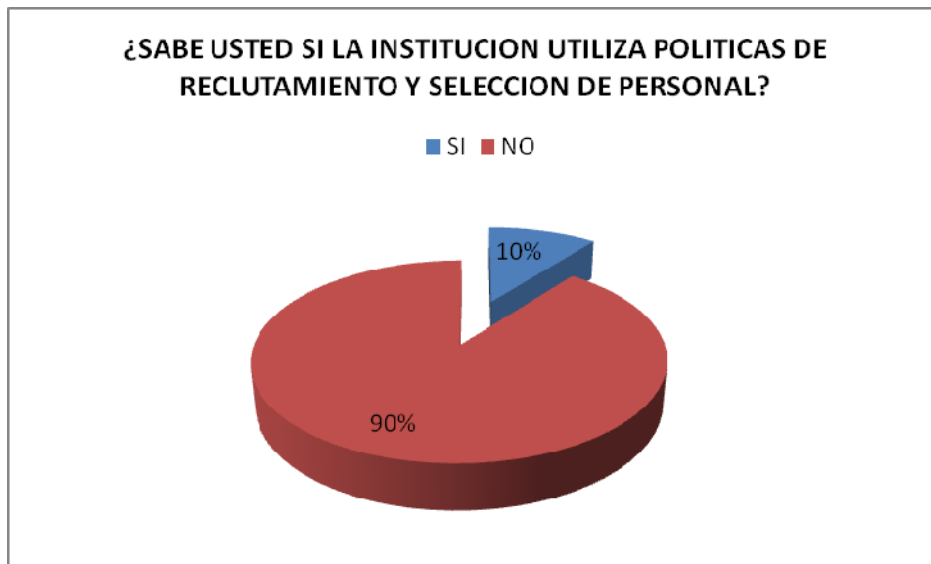
6. ¿Sabe usted si la institución utiliza políticas de reclutamiento y selección de personal?

Cuadro N° 6

Respuestas	Frecuencia	%
Si	10	10
No	86	90
Total	96	100

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, un 10% de los encuestados respondió que si conocen algunas políticas de reclutamiento y selección de personal, mientras que un 90% no conocen que son políticas de reclutamiento y selección.



7.¿Conoce usted si se aplica alguna política de reclutamiento y selección de personal?

Cuadro N° 7

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	5
No	91	95
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, un 5% de los encuestados respondió que si conoce las políticas de reclutamiento y selección de personal, mientras que un 95% desconoce alguna de estas políticas.



8. ¿Cree usted que sería necesaria la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal?

Cuadro N° 8

Respuestas	Frecuencia	%
Si	95	99
No	1	1
Total	96	100

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta el 95% de los encuestados respondió que si es necesaria la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal, mientras que un 1% no ve necesario aplicar estas las políticas.



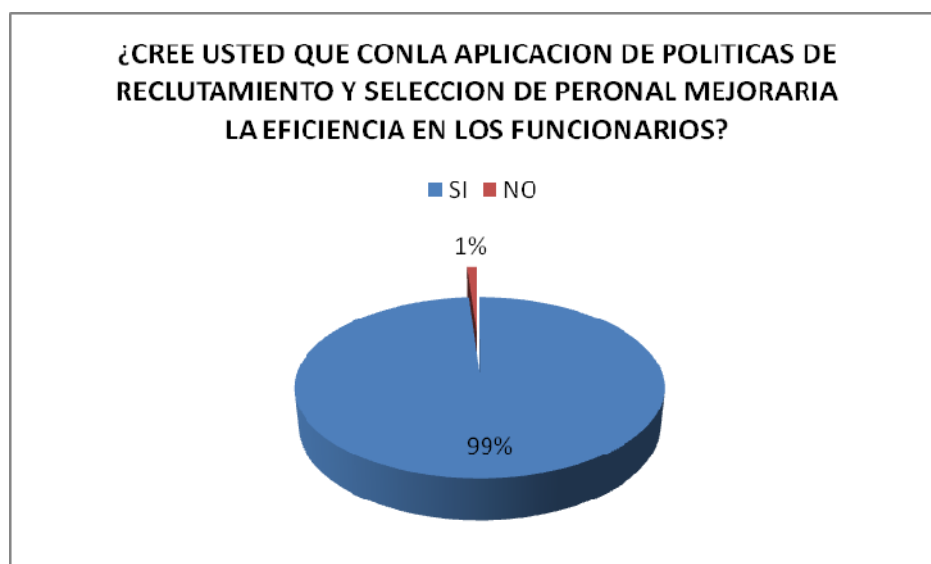
9. ¿Cree que con la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal mejoraría la eficiencia en los funcionarios?

Cuadro N° 9

Respuestas	Frecuencia	%
Si	95	99
No	1	1
Total	96	100

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la aplicación de políticas de recursos humanos, un 95% de los encuestados respondió que si mejoraría la eficiencia de los funcionarios administrativos, en cambio un 1% no ve como un factor relevante estas políticas ya que no influiría en la eficiencia de los funcionarios.



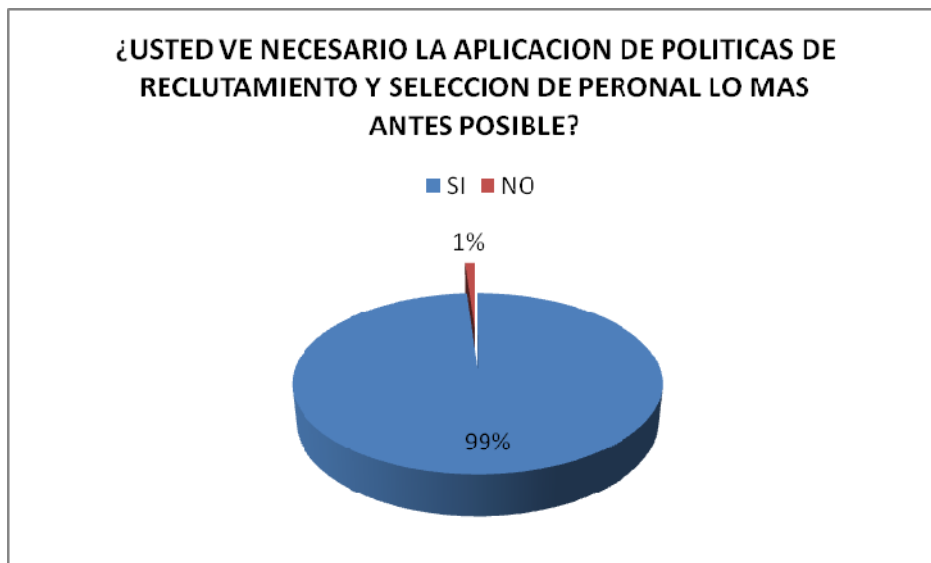
10. ¿Usted ve necesario la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal lo mas antes posible?

Cuadro N° 10

Respuestas	Frecuencia	%
Si	95	99
No	1	1
Total	96	100

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta un 95% de los encuestados si ve necesaria la aplicación de políticas de recursos humanos lo mas antes posible asi pueden aportar con el logro de los objetivos de la institución, en cambio un 1% no ve necesaria la aplicación de estas políticas.



Finalmente se puede inferir en la conclusión, de que en el Gobierno Municipal de Cobija no se realiza ningún procedimiento en la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos y tampoco sigue la guía de estas políticas hasta llegar a la contratación de algún funcionario, además muchos aspectos valiosos para el desempeño eficiente del personal son desconocidos por la mayoría de los funcionarios, todo esto a consecuencia de que en la institución no cuenta con una Política o varias de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.

También se ha podido detectar que se hace caso omiso del artículo 60 del Manual de Funciones de la institución, referente a la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal, que textualmente dice: Para ingresar al Gobierno Municipal de Cobija todo servidor público recibirá de la Unidad de Recursos Humanos o Jefatura de Personal un procedimiento o proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, según sea el caso, la descripción de las funciones del cargo y tomara conocimiento del Reglamento de la Institución.

V.- INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCION DE LA PROPUESTA

Los costos de ejecución de la Propuesta de Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para el Gobierno Municipal de Cobija, está dividida en dos rubros:

1.- Los costos del proceso de reclutamiento hasta llegar a la recepción de prouestas de los candidatos y con sus respectivas cartas de agradecimientos por la postulación al cargo.

2.- Los costos de los procedimientos de selección de recursos humanos que llegaría hasta la contratación y posterior inducción del funcionario al cargo.

PRESUPUESTO.-

COSTO DE RECLUTAMIENTO	800 Bs.-
COSTO CARTA DE AGRADECIMIENTOS	100 Bs.-
COSTO DE SELECCIÓN	1.500 Bs.-
COSTO DE EVALUACION DEL PROCEDIMIENTO	2.800 Bs.-
COSTO CONTRATACION E INDUCCION	200 Bs.-
TOTAL -----	4.400 Bs.-

VI.- INDICADORES DE EVALUACION DEL PROYECTO

En una 1º fase, se realizara un proceso de seguimiento al proyecto, a los seis meses de su ejecución, el Jefe de Personal se reunirá con los nuevos empleados para contestar a cualquier pregunta o inquietud que tengan y que no hayan podido sub-sanar en el tiempo transcurrido.

El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuanto se les informo en los procedimientos de contratación y sin el seguimiento estas lagunas de su información podrían permanecer ahí, y entorpecer su desempeño laboral.

El Jefe de Personal deberá realizar entrevistas cortas a los nuevos funcionarios, pidiéndoles que describan los puntos que a su juicio fueron débiles en el Programa de aplicación de las Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. Es muy probable que sea en relación con estos puntos donde el nuevo empleado sienta mayor incertidumbre.

Esta entrevista, deberá emplear por parte del Jefe de Personal un lenguaje lo más específico y directo que sea posible.

Además debemos recordar, que a la conclusión de cada proceso de reclutamiento y selección de personal, inmediatamente se realizara una evaluación a cada funcionario, para determinar si estos han captado el contenido de cada proceso como se esperaba y para despejar cualquier duda que haya quedado.

En una 2º fase, también a los 6 meses transcurridos de la implantación de la Propuesta, se realizaran las correspondientes Evaluaciones de Desempeño, para analizar el desempeño del nuevo empleado hasta la fecha y compararlo con las metas previamente establecidas y verificar si el proyecto ha tenido el éxito que se esperaba.

Ambas fases de la Evaluación del Proyecto nos servirán para identificar las partes fuertes y débiles del mismo y realizar las correcciones correspondientes.

Cabe señalar que todo este proceso estará a cargo del Jefe de Personal y de los Directores, quienes deberán elevar sus informes al Honorable Alcalde Municipal de Cobija.

Todo sistema pretende alcanzar uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos y es eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir, de sus salidas. En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se deben intervenir para corregir lo inadecuado y ajustar su funcionamiento. Crear subsistemas de control automático (retroalimentación) sería lo ideal para que las correcciones se efectúen en el momento y etapas precisos.

Pueden sugerirse algunas mediciones de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección.

- Costos de las operaciones de reclutamiento y selección.
- Costos de admisión.
- Costo de admisión por fuente de reclutamiento
- Total de admisiones.
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento
- Calidad por fuente
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas a la vez que proporcionan aumento en la productividad.

Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección.

1. Acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo.
2. Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.
3. Mejoramiento del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores candidatos.
4. Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal.
5. Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.
6. Mejoramiento y menor esfuerzo en capacitación debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo.

En cuanto al proceso de selección en sí, una de las maneras de evaluar su funcionamiento es utilizar el cociente de selección, que puede calcularse mediante la ecuación siguiente como indicador de reclutamiento y selección de recursos humanos en el Gobierno Municipal de Cobija:

$$CS = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

VII.- CRONOGRAMA DE EJECUCION DE LA PROPUESTA

**POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DE COBIJA**

GESTION 2010

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Proceso de reclutamiento de recursos humanos.			■	■				
Entrega de cartas de agradecimientos a la postulación a un cargo.				■				
Proceso de selección de recursos humanos					■	■		
Evaluación de resultados de los procesos.						■		
Contratación e inducción							■	■

Duración: 6 Semanas.

VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ❖ En el Gobierno Municipal de Cobija no existen Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos cuya evidencia más significativa es que solamente un 5% de los funcionarios fue sujeto a un procedimiento de reclutamiento y selección al ingresar al Gobierno Municipal de Cobija, lo que equivale a 6 funcionario de los 96 que existen en la planta administrativa; así mismo un 95% de los funcionarios no fueron sometidos a un procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
- ❖ La mayoría de los funcionarios del Gobierno Municipal de Cobija, desconocen aspectos de la institución de vital importancia para el desempeño eficiente de sus labores, como ser: La estructura orgánica de la institución, el nivel jerárquico al que pertenece su cargo, el Manual de Funciones de la institución, las Políticas de Personal existentes, las oportunidades de promoción que se les da.
- ❖ Debido a las deficiencias encontradas en los funcionarios, respecto al grado de conocimiento que tienen sobre la institución y sobre sus cargos, nos lleva a determinar que existe la necesidad de una aplicar Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos en el Gobierno Municipal de Cobija, que subsane estas falencias, con lo que queda respaldada la propuesta planteada.
- ❖ La inexistencia de políticas en materia de reclutamiento y selección de personal, impide que los funcionarios del Gobierno Municipal de Cobija puedan desempeñarse eficientemente.

- ❖ De acuerdo a las conclusiones anteriores se elaboro una Propuesta de Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para mejorar el desempeño del personal del Gobierno Municipal de Cobija, con lo que se cumplió el objetivo general del presente trabajo.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se debe someter al 100% del personal del Gobierno Municipal de Cobija a un procedimiento de Reclutamiento y en especial a un proceso de Selección de Recursos Humanos, después hacer que se lleve a cabo el proceso de Institucionalización de los cargos, donde se definirá que funcionarios permanecerán en la institución y en qué cargo y que nuevos funcionarios ingresaran, como una acción que llevara al cumplimiento satisfactorio de las funciones asignadas a los cargos y los logros de los objetivos organizacionales, lo que redundara en la eficiencia del Gobierno Municipal de Cobija.
- ❖ Las Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos propuesta debe ser incluida en las políticas vigentes en la institución y ser llevada a cabo cada vez que sea necesario.

IX.- BIBLIOGRAFIA

1. Amaro Guzmán Raimundo, “Administración de Personal”, Edición N° 3 Editorial LIMUSA Pág. 19, Año1987.
2. Chiabenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Edición N° 2 Santa Fe de Bogota, Editorial Atlas S.A. Pág. 433-434, Año 1996.
3. Chiabenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Edición N° 4 Mc GRAW HILL Interamericana S.A. Pág. 8, Año 1995.
4. Chruden J. Herbert / Sherman W. Arthur, “Administración de Personal”, Primera edición México D.F, Compañía Editorial Continental S.A, Pág. 250-252, Año 1971.
5. Clap y Mayne – Caen – Pas, “Apoyo al proceso de descentralización”, Pág. 60 – 61, Año 1995.
6. Gobierno Municipal de Cobija, “Manual de Organización y Funciones”, Pág. 3-42, Año 1999.
7. Gobierno Municipal de Cobija, “Reglamento de Personal”, Pág.90-115, Año 1999.
8. Gobierno Municipal de Cobija, ”Reglamento Interno”, Pág.60-70, Año 1999.
9. Flipo B. Edwin, “Principios de Administración de Personal”, Cuarta Edición Bogota-Colombia, Editorial Mc. Graw Hill Latinoamericana S.A., Pág. 128-130, Año 1978.

ANEXO N° 1

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
DIRECTORES AL JEFE DE PERSONAL
DEL GOBIERNO MUNICIPAL DECOBIJA**

Estimado Señor (a):

el presente cuestionario se está realizando como parte de un estudio sobre “Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos”, con fines netamente académicos por lo que solicito de usted su mayor colaboración.

1. ¿Cómo usted ingresó usted a la institución?

.....
.....

2. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

.....
.....

3. ¿A qué nivel pertenece su cargo?

Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3 Nivel 4

Otros

4. ¿Conoce el objetivo de la Institución?

SI

NO

5. ¿Cuándo ingreso a la Institución, como fue su primer día de trabajo?

Estaba desorientado (a) y tenía dudas sobre lo que tenía que hacer.

Sabía muy bien que era lo que tenía que hacer.

Otros

6. ¿Cuándo ingreso usted a la Institución, se siguió algún procedimiento para reclutarlo?

SI

NO

7. ¿Cuándo ingreso usted a la Institución, se siguió algún procedimiento para tratar de seleccionarlo respecto a su cargo?

SI

NO

8. Si la respuesta 6 o 7 es positiva ¿A cargo de quien estaba dicho procedimiento?

Algún Director

Jefe de Personal

Jefe Inmediato

Otro

9. ¿Conoce usted el Manual de Funciones de la institución?

SI NO

10. ¿Conoce usted las políticas existentes en la Institución?

SI NO

Muchas Gracias

ANEXO N° 2

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS
FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE COBIJA**

Estimado Señor (a):

La presente encuesta se está realizando como parte de un estudio sobre “Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos”, con fines netamente académicos por lo que solicito de usted su mayor colaboración.

1. ¿Como ingreso usted a trabajar a la Institución?

Simplemente lo contrataron

Paso por un proceso de calificación

2. ¿Cuándo ingreso ud. a la institución, se siguió algún procedimiento para que usted sea seleccionado?

SI NO

3. ¿Conoce usted los procedimientos de reclutamiento y selección?

SI NO

4. ¿Conoce usted las políticas de la institución?

SI NO

5. ¿Conoce usted alguna política para la contratación del personal administrativo?

SI

NO

6. ¿Sabe usted si la institución utiliza políticas de reclutamiento y selección de personal?

SI

NO

7. ¿Conoce usted si se aplica alguna política de reclutamiento y selección de personal?

SI

NO

8. ¿Cree usted que sería necesaria la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal?

SI

NO

9. ¿Cree que con la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal mejoraría la eficiencia en los funcionarios?

SI

NO

10. ¿Usted ve necesario la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal lo mas antes posible?

SI

NO

Muchas Gracias