

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA  
CONTRATACIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SAN ALEJO, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN”**

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*PRESENTADO POR:*

MÁRTIR NOÉ ALFARO ÁLVAREZ

JOSÉ MARIO GARCÍA VELÁSQUEZ

ALONSO ANTONIO TURCIOS BRIZUELA

*ASESORA:*

MASTER DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | i  |
| CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                      |    |
| 1.1 Planteamiento del problema.....                        | 1  |
| 1.2 Justificación del problema.....                        | 4  |
| 1.3 Delimitación del problema.....                         | 5  |
| 1.4 Objetivos de la investigación.....                     | 6  |
| 1.5 Sistema de hipótesis de la investigación.....          | 7  |
| CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL                              |    |
| 2.1 Marco Normativo.....                                   | 9  |
| 2.2 Marco Histórico.....                                   | 12 |
| 2.2.1 Antecedentes.....                                    | 12 |
| 2.3 Marco Teórico.....                                     | 15 |
| 2.3.1 Manual de Reclutamiento y Selección de Personal..... | 15 |
| 2.3.2 Descripción de Puestos.....                          | 16 |
| 2.3.2.1 Funciones de los Puestos.....                      | 21 |
| 2.3.2.2 Dependencia del Puesto.....                        | 22 |
| 2.3.2.3 Subordinados a Cargo.....                          | 22 |
| 2.3.2.4 Desempeño del Cargo.....                           | 24 |
| 2.4 Contratación Efectiva de Personal.....                 | 25 |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.1 Efectividad en el Reclutamiento de Personal.....              | 26 |
| 2.4.1.1 Experiencia Laboral.....                                    | 26 |
| 2.4.1.2 Nivel Académico.....  | 27 |
| 2.4.1.3 Productividad en el Cargo .....                             | 27 |
| 2.4.1.4 Motivación de Personal.....                                 | 28 |
| 2.5 Establecer un Perfil de Puestos del Personal a Reclutar.....    | 30 |
| 2.5.1 Requisitos del Puesto.....                                    | 31 |
| 2.5.2 Responsabilidad del Cargo.....                                | 33 |
| 2.5.3 Habilidades y Destrezas.....                                  | 35 |
| 2.5.4 Eficacia en el Cargo.....                                     | 37 |
| 2.6 Capacidad y Habilidad del Personal.....                         | 37 |
| 2.6.1 Evaluación del Desempeño.....                                 | 39 |
| 2.6.2 Valores y Actitudes del Interesado.....                       | 43 |
| 2.6.2.1 Valores.....  | 43 |
| 2.6.2.2 Actitudes.....  | 44 |
| 2.6.3 Conocimiento del Cargo.....                                   | 45 |
| 2.6.4 Eficiencia del Cargo.....                                     | 45 |
| 27 Creación de Normas y Políticas para el Reclutamiento y Selección |    |
| de Personal .....   | 46 |
| 2.7.1 Políticas de Reclutamiento.....                               | 48 |
| 2.7.2 Reclutamiento.....  | 49 |
| 2.7.3 Selección.....  | 52 |

|  |    |
|--|----|
| 2.7.3.1 Proceso de Selección.....  | 53 |
| 2.7.3.2 Pasos Para el Proceso de Selección.....                            | 54 |
| 2.8 Obtención de Mejores Resultados en el Proceso de<br>Contratación ..... | 61 |
| 2.8.1 Contratación del Personal Idóneo.....                                | 61 |
| 2.8.2 Fuentes de Reclutamiento.....  | 68 |
| 2.8.3 Políticas del Selección.....   | 70 |

### CAPÍTULO III COLECTA Y TRATAMIENTO DE DATOS

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Metodología.....                               | 71 |
| 3.1.1 Tipo de Investigación.....                   | 71 |
| 3.2 Población y Muestra.....                       | 71 |
| 3.2.1 Población.....                               | 71 |
| 3.2.2 Muestra.....                                 | 73 |
| 3.3 Técnicas para el Acopio de Datos.....          | 73 |
| 3.4 Instrumentos para la Recolección de Datos..... | 74 |
| 3.4.1 Estructura del Cuestionario.....             | 74 |
| 3.5 Modelo Matemático Estadístico.....             | 74 |
| 3.6 Procesamiento de la Información.....           | 74 |

### CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

|   |     |
|---|-----|
| 4.2 Conclusiones y Recomendaciones..... | 106 |
|---|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 4.2.1 Conclusiones.....    | 106 |
| 4.2.2 Recomendaciones..... | 108 |

CAPÍTULO V PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN ALEJO DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN

|  |     |
|--|-----|
| Introducción .....   | i   |
| 5.1 Manual de reclutamiento y selección de personal.....   | 111 |
| 5.2 Objetivos del manual.....  | 112 |
| 5.2.1 Objetivo General.....  | 112 |
| 5.2.2 Objetivos Específicos.....   | 112 |
| 5.3 Aspectos Generales.....  | 113 |
| 5.3.1 Ámbito de aplicación.....  | 113 |
| 5.3.2 Instrucciones de Uso.....  | 113 |
| 5.3.3 Normas para su mantenimiento o Actualización.....  | 114 |
| 5.3.4 Fuentes de Financiamiento.....   | 114 |
| 5.3.5 Estructura del manual de reclutamiento y selección de personal.....  | 114 |
| 5.4 Reclutamiento de personal para la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión..... | 115 |
| 5.4.1 Planificación del Recurso Humano.....  | 116 |
| 5.4.2 Fuentes de reclutamiento.....  | 116 |
| 5.4.2.1 Fuentes internas.....  | 116 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.4.2.2 Fuentes externas.....   | 117 |
| 5.5 Medios de reclutamiento.....  | 117 |
| 5.6 Requisitos de personal.....   | 117 |
| 5.7 Proceso de reclutamiento.....   | 117 |
| 5.7.1 Requerimiento de personal.....  | 117 |
| 5.7.2 Revisión del Banco de Datos.....  | 118 |
| 5.7.3 Verificación y Contacto con los candidatos.....   | 119 |
| 5.7.4 Fuentes de reclutamiento.....   | 119 |
| 5.7.5 Medios de reclutamiento.....  | 119 |
| 5.7.6 Entrega de solicitud.....   | 120 |
| 5.7.7 Recepción de currículum vitae y solicitudes de empleo.....                                | 120 |
| 5.7.8 Identificación de una vacante.....  | 120 |
| 5.7.9 Entrevista preliminar.....  | 121 |
| 5.7.10 Clasificación de los candidatos que pasarán a la fase de selección                       | 121 |
| 5.8 Descripción de niveles administrativos y áreas de trabajo.....                              | 122 |
| 5.8.1 Estructura Organizativa propuesto de la Alcaldía de San Alejo.....                        | 123 |
| 5.8.2 Manual de descripción de puestos de la Alcaldía de San Alejo.....                         | 124 |
| 5.10 Políticas para el reclutamiento de los jefes de departamentos y<br>Personal operativo..... | 159 |
| 5.10.1 Jefes de departamentos.....  | 159 |
| 5.10.2 Personal operativo.....  | 159 |
| 5.11 Normas para el reclutamiento de los jefes de departamentos y                               |     |

|   |     |
|---|-----|
| Personal operativo.....   | 179 |
| 5.11.1 Jefes de departamentos.....  | 160 |
| 5.11.2 Personal operativo.....  | 161 |
| 5.12 Selección de personal para la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San<br>Alejo departamento de La Unión.....                            | 162 |
| 5.12.1 Políticas y Normas de selección para la contratación de los jefes de<br>Departamentos y personal operativo.....                      | 162 |
| 5.12.1.1 Políticas de selección para la contratación de los jefes de<br>Departamentos.....  | 162 |
| 5.12.1.2 Políticas de selección para la contratación del personal operativo   |     |
| 5.12.1.3 Normas de selección para la contratación de los jefes de<br>Departamentos.....   | 164 |
| 5.12.1.4 Normas de selección para la contratación del personal operativo  | 165 |
| 5.12.2 Procedimiento para el reclutamiento y contratación del personal de<br>dirección administrativa (jefaturas) y personal operativo..... | 167 |
| 5.12.2.1 Procedimiento para jefaturas.....  | 167 |
| 5.12.2.2 Procedimientos para el personal operativo.....   | 170 |
| 5.13 Simbología utilizada en el Diagrama de flujo del proceso de<br>reclutamiento y selección del personal administrativo.....              | 172 |
| 5.14 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección del<br>personal administrativo.....   | 173 |
| 5.15 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección del   |     |

|  |     |
|--|-----|
| personal operativo.....  | 179 |
| 5.16 Tipos de pruebas a utilizar en el proceso de selección de personal de la<br>Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión | 182 |
| 5.16.1 Pruebas de conocimiento.....  | 182 |
| 5.16.2 Pruebas psicométricas.....  | 183 |
| 5.16.3 Pruebas psicológicas.....   | 185 |
| 5.16.4 Pruebas prácticas.....  | 187 |
| Bibliografía.....  | 189 |
| Anexos .....   | 191 |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado al diseño de un manual de reclutamiento y selección para la contratación efectiva de personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo, departamento de La Unión; el documento contiene el planteamiento del problema que enmarca en forma breve y detallada la descripción del problema, así como también, la relación que tiene con los diferentes contenidos de la investigación y la formulación de la interrogante del problema.

También, se justifica el por qué es necesario realizar dicha investigación qué tiene para las personas involucradas destacando su importancia, utilidad y viabilidad.

Luego, se realiza la delimitación de la investigación, en la cual se menciona la disponibilidad que se tiene por parte de los sujetos de estudio para llevarla a cabo en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión, y posteriormente se formulan los objetivos, los cuales contienen los lineamientos a seguir para realizar el proyecto. Además se plantean las hipótesis del problema, las cuales tendrán que ser comprobadas en el desarrollo de la investigación.

Para finalizar, se define el tipo de investigación en la cual se establece la naturaleza del mismo, así como también los procedimientos y técnicas a utilizar para la recolección de los datos, y por último se describe el modelo matemático con el que se comprobarán las hipótesis de la investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, es de vital importancia que toda empresa disponga de un manual de reclutamiento y selección de personal que permita determinar la efectividad en la contratación del recurso humano que labora en dichas empresas.

Es importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir.

En la Alcaldía Municipal de San Alejo departamento de La Unión, al haber extraído información de las técnicas y formas de contratación de personal, se manifiesta la inexistencia de un manual técnico de reclutamiento y selección, lo cual genera una deficiencia en el proceso de reclutamiento que ocasiona la alta rotación de personal; como también la ausencia de comunicación entre los empleados, ya que, reflejan una actitud negativa para desempeñar adecuadamente su trabajo, existe muy poca colaboración para trabajar en equipo, mal desempeño de sus actividades, etc. Éstos son algunos de los elementos que afectan al desarrollo de sus actividades y servicios que presta la institución a la población.

En la Alcaldía Municipal de San Alejo, se ha observado que el proceso de contratación de personal, se realiza a través de entrevistas directas con el Alcalde Municipal, quien da a conocer a los entrevistados la plaza vacante y les solicita la presentación de su respectivo currículum vitae para la evaluación de cada uno de los entrevistados a contratar, para ocupar el puesto vacante en la Alcaldía. El salario lo establece el Alcalde según el Presupuesto Municipal para el año vigente; además, el entrevistado es sometido a un mes de práctica sin goce de sueldo, con el propósito de que en el tiempo de prueba, se diera la oportunidad de ser contratado y optar a una plaza; en dicho caso éste puede o no tener las posibilidades de calificar a una plaza que se diera en ese período de práctica; en base a lo anterior, el Alcalde toma la decisión de contratarlo para que se desempeñe en el puesto vacante.

Los procedimientos para la contratación y selección de personal se consideran inadecuados, debido a que no se utiliza una evaluación técnica para aplicar a una plaza vacante en la Alcaldía; además, no existe un comité que efectúe las respectivas evaluaciones para determinar si el candidato reúne el perfil adecuado del puesto.

Es importante que en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión, exista una adecuada descripción de puestos que garantice la efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal; que proporcione en forma detallada las funciones generales y específicas de cada puesto que realizará la persona contratada, así mismo, debe conocer la

dependencia del cargo y valorar el grado o nivel académico que lo acredite a desempeñar su función. Por lo tanto, los subordinados que estarán a su cargo deberán ser productivos en sus actividades durante el desempeño del cargo que en gran medida dependerá del grado de motivación del personal.

Dentro del manual, es importante establecer un perfil de puestos que permita reclutar al personal con capacidades y habilidades, así como algunos de los requisitos del puesto a ocupar, para luego llegar a la evaluación del desempeño, tomando en cuenta su responsabilidad en el cargo, los valores y actitudes del interesado, descubriendo en él sus habilidades y destrezas a través de sus conocimientos, y así determinar la eficacia y eficiencia en el cargo.

La creación de normas y políticas para el reclutamiento y selección de personal, permitirá obtener mejores resultados en el proceso de contratación del personal idóneo al puesto haciendo uso de las políticas y fuentes de reclutamiento, para que finalmente se seleccione al personal considerando las políticas de selección.

Del análisis anterior se desprende la pregunta que la investigación pretende responder:

¿Cómo contribuye el diseño de un manual de reclutamiento y selección para la contratación efectiva de personal en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La necesidad de implementar un manual de reclutamiento y selección para la contratación efectiva del personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, está basado en que, no existe un proceso de reclutamiento y selección que contribuya al desarrollo ágil y efectivo de evaluación de los requisitos del candidato para optar por una plaza vacante en la alcaldía.

Lo antes expuesto determina, que desarrollando un proceso adecuado en su evaluación permitirá contratar personal con un perfil idóneo al puesto a desempeñar dentro de la Alcaldía y así poder desarrollar sus habilidades y potencialidades para cumplir con los objetivos y metas propuestos en un tiempo determinado.

Una vez diseñado un manual de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal de San Alejo departamento de La Unión, éste servirá de base para la contratación efectiva de personal y, permitirá a los candidatos a que gocen de un proceso eficiente, permitiendo así, seleccionar con mayor rapidez al candidato que cumpla con los requisitos propuestos por el manual.

No obstante, se dispone de todas las herramientas necesarias para llevar a cabo la elaboración del manual, así como tiempo, recursos financieros, ya que se tiene un total acceso a la información necesaria en el interior de la Institución en estudio.

### **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación estará limitada al diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión, para el período del año 2006.

Dicho estudio estará orientado a los posibles candidatos que deseen optar por una plaza en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo. Además, la información de la que se dispone para el estudio es proporcionada por el Alcalde Municipal, así como también de fuentes internas que identifiquen la necesidad de diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal.

Este diseño será implementado y aplicado por la Alcaldía Municipal de San Alejo, especialmente por el Alcalde Municipal, quien desarrollará un proceso ágil y eficiente de captación de personal, evaluando y seleccionando las cualidades y perfiles del candidato a seleccionar para que ocupe una plaza vacante de la Institución.

Además se presenta la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo del departamento de La Unión en donde se estipulan los diferentes niveles jerárquicos existentes en la municipalidad (Ver Anexo 5).

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### *1.4.1 Objetivo General*

- Diseñar un manual de reclutamiento y selección que contribuya a la contratación efectiva del personal en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.

### *1.4.2 Objetivos Específicos*

- Elaborar la descripción de los puestos de trabajo para obtener la efectividad en el reclutamiento del personal de la Alcaldía Municipal de San Alejo departamento de La Unión.
- Definir un perfil de puestos para determinar la capacidad y habilidad del personal a contratar en la Alcaldía Municipal de San Alejo departamento de La Unión.
- Crear normas, políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal para hacer más eficiente el proceso de contratación en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.

## **1.5 SISTEMA DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### *1.5.1 Hipótesis General*

- El diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal contribuye a la efectividad de la contratación de personal de la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.

### *1.5.2 Hipótesis Específicas*

- El reclutamiento y selección de personal será más eficiente si existe una descripción de los puestos de trabajo en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.
- El Definir el perfil de cada uno de los puestos de trabajo determina la capacidad y habilidad del personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.
- Las normas y políticas para el reclutamiento y selección de personal inciden en la obtención de mejores resultados en el proceso de contratación de la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.

### 1.5.3 HIPÓTESIS NULAS

#### 1.5.3.1 Hipótesis Nula General

- El diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal no contribuye a la efectividad de la contratación de personal de la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.

#### 1.5.3.2 Hipótesis Nulas Específicas

- El reclutamiento y selección de personal no será más eficiente si no existe una descripción de los puestos de trabajo en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.
- El Definir el perfil de cada uno de los puestos de trabajo no determina la capacidad y habilidad del personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.
- Las normas y políticas para el reclutamiento y selección de personal no inciden en la obtención de mejores resultados en el proceso de contratación de la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión.

# CAPÍTULO II

## MARCO REFERENCIAL

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO NORMATIVO**

La idea de que el Estado debe organizarse en forma descentralizada, es decir trasladando más responsabilidades y recursos a otros niveles de la administración Pública y dando mayor participación a la ciudadanía, ha ganado mayor fuerza en los últimos años.

La Constitución de la República de 1983, definió en su artículo 203, “Que los gobiernos municipales serán autónomos en lo técnico, lo económico y administrativo y se regirán por un Código Municipal. Esta autonomía Municipal se beneficia con la creación del Fondo de Desarrollo Económico y Social, consistente en un aporte económico del Estado hacia las municipalidades y servirá para realizar proyectos que benefician a la población de cada Municipio”.

Lo anteriormente expuesto y el establecimiento de las responsabilidades que deben realizar los Municipios, definidas en el Artículo 4 del Código Municipal, ha permitido en alguna manera diferenciar las responsabilidades que debe realizar el Gobierno Central y las Municipalidades.

Es por ello que los municipios en su autonomía serán regidos por el Alcalde y su Concejo Municipal; no obstante, para la toma de decisiones en el ámbito administrativo le compete al Concejo como una de sus facultades

mencionadas en el Art. 30 del Código Municipal, numeral 2 “Nombrar al tesorero, gerentes, Directores o jefes de la distintas dependencias de la Administración Municipal, y de una terna propuesta por el Alcalde en cada caso”. Además, en relación a lo anterior, le compete al Municipio “Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias”<sup>1</sup>

Por consiguiente, que en el Art. 109 de la Constitución Política de 1950 establece la carrera administrativa, reconoce la garantía de permanencia a los funcionarios y empleados comprendidos en ella y dispone de una ley especial que regulará el servicio civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración; como también las promociones y ascensos con base en mérito y aptitud, los traslados, suspensiones y cesantías, los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten; asimismo garantizará a los empleados públicos a la estabilidad en el cargo<sup>2</sup>.

La ley del servicio civil garantizará la eficiencia en la administración en beneficio del interés público, siendo indispensable que la ley especial sobre la materia regule también los deberes y prohibiciones a que deben quedar sujetos los funcionarios y empleados. Para finalizar, siendo los Concejos Municipales la Autoridad máxima en los Gobiernos Locales, la Constitución de la República y el Código Municipal les otorga autonomía, la cual fortalece la gestión de los Municipios.

---

<sup>1</sup> <http://www.amss.gob.sv/pages/gobmuni/normativas/codigomuni/anexo.htm>

<sup>2</sup> Tribunal de Servicio Civil (T.S.C). Ley del Servicio Civil, Revisada y Confrontada por el T.S.C. el 4 de Noviembre de 1996. Pág. 9

Como resultado de la referida autonomía, una de las facultades otorgadas por la Constitución a los Gobiernos Municipales es decretar Acuerdos y Ordenanzas, como instrumentos jurídicos; además de la facultad de decretarlas, los Concejos Municipales tienen la obligación de cumplirlas y hacerlas cumplir.

#### Definiciones de Ordenanzas

- Ordenanzas: Son las que regulan la convivencia ciudadana en el ámbito municipal, estableciendo las normas de conducta de los vecinos en los distintos aspectos de la vida comunitaria.
- Ordenanzas municipales: son normas que se aplican únicamente en el municipio en el cual se dicta y deben versar sobre asuntos de interés local.<sup>3</sup>

Las Ordenanzas Municipales pueden desarrollarse sobre asuntos de su competencia y son de obligatorio acatamiento dentro de la jurisdicción de cada Municipio; además de ser Leyes de la República las cuales pueden regular el aprovechamiento de los recursos naturales, saneamiento ambiental, educación y salud, entre otras.

Además, “Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores” estarán reguladas por la Ley del Código de Trabajo, el cual está contemplado

---

<sup>3</sup> <http://fwww.marn.gob.sv/CD1/Legislacion/OrdenanzasPropuestas/DionisioRegCtrlBasura-Animales.htm>

en el Art. 2 literal (b) de esta misma ley. También, establece en el Art. 302 C. T. que “todas las instituciones oficiales autónomas o semi-autónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberán someter a la aprobación del Director General de Trabajo, sin cuyo requisito no se considerará legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma”. Todo esto, indica que las disposiciones de ejecución de sentencias en relación al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas le competen al Código de Trabajo en su Art. 423 y subsiguientes; y se ejecutarán en la forma establecida según lo dispuesto en dicho código.

## **2.2 MARCO HISTÓRICO**

### *2.2.1 ANTECEDENTES*

A mediados del siglo XVIII, en el curato de Conchagua y no lejos de Yayantique su cabecera, existía una próspera hacienda con cultivos de cereales y jiquilite y crianza de ganado mayor. La hacienda de San Alejo de El Pedregal.

La naturaleza pedregosa de esa hacienda le valió, de parte de los indios lencas comarcanos, el nombre indígena de Queiquin. En 1786, se creó la Intendencia de San Salvador y uno de sus quince partidos tuvo por capital a la villa de San Alejo, población a la que paso también en lo eclesiástico, la cabecera del curato denominado antiguamente de Conchagua o de Yayantique.

El área de este partido era de alguna consideración, pues comprendía los siguientes pueblos: Jucuarán (del depto. de Usulután), Jocoro (del depto. de Morazán), Comacarán (del depto. de San Miguel) y, San Alejo, Conchagua, Yayantique e Intipucá; aun cuando San Alejo se denominaba villa, la verdad es que la autoridad colonial nunca le dio el título respectivo, cuestión que estaba reservada a la Legislatura de 1827. En efecto, por Decreto Legislativo de 11 de marzo de 1827, se concedió al pueblo de San Alejo el título de villa". La villa de San Alejo, deja de ser cabecera del distrito de su mismo nombre por Decreto Legislativo de 28 de febrero de 1854, fecha a partir de la cual dicha cabecera se trasladó al puerto de San Carlos de La Unión. Perteneció desde 1824 (12 de junio), a 1865 (22 de junio), al departamento de San Miguel y a partir de entonces ha formado parte del departamento de La Unión. Siendo Presidente de la República el licenciado Francisco Dueñas, el Poder Legislativo emitió el Decreto de fecha de 3 de febrero de 1870, en virtud del cual se distinguió a la villa de San Alejo con el título de ciudad.

Luego, a través de la evolución de la administración, y a la necesidad en las empresas al aumento de toma de decisiones y al flujo de información administrativa cambiante, los manuales administrativos surgen como una solución para las organizaciones, ya sean estos de carácter público o privado con el fin de que exista dentro de ellas una adecuada coordinación de esfuerzos que permita minimizar y racionalizar el seguimiento de las diversas actividades que ocurran en el seno de las empresas.

Los manuales administrativos nacen como una medida de solución a los problemas coyunturales presentados a principios del siglo XX. El despilfarro de tiempo de trabajo y el desperdicio de materiales, según los explica Taylor<sup>4</sup>, quien demostró un modo de ejecutar las tareas de una forma concatenada y coordinarlos económicamente racional y poder resolver de la industria en el área de producción, a través de estudio de tiempos y movimientos que incluyera los instrumentos y métodos a ser utilizados.

Con el correr del tiempo, otros autores retomaron los conceptos vertidos por Taylor para ir perfeccionando de manera sistemática y ejecutar las actividades ya no solamente a nivel industrial en las empresas sino también en aspectos como: controles de índole administrativo y técnicas para ser utilizadas para el desarrollo eficiente de las actividades que realiza la organización con el auxilio de los manuales administrativos.

Las empresas hoy en día, requieren para su movimiento eficaz el uso de manuales de políticas, de organización y de procedimientos, entre otros. El aporte de éstos ya que, se ha generalizado en el interior de cada empresa ya que dentro de cada unidad de trabajo o departamento se requiere de instrumentos que contribuyan a lograr que las funciones de personal se vuelvan más eficientes y organizadas para cumplir con los objetivos trazados por la organización.

---

<sup>4</sup> Víctor Cáder. La administración dinámica UCA Editores. Colección de lecturas universitarias. Volumen 2. 1ª edición 1989 Pág. N° 17

Para la elaboración de la investigación fue necesaria la intervención de la tesis “Diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal para el área de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Sensuntepeque”, en la que se menciona lo importante que es la elaboración de un manual que contribuya a una mejor organización e integración del personal.

Además, se utilizó la tesis “Propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal para la Universidad de Oriente, con el fin de lograr eficiencia y eficacia laboral”; la cual describe que un manual es necesario porque contribuye a la obtención de personal idóneo para cada puesto.

En el caso de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión, se determinó la inexistencia de un manual de reclutamiento y selección de personal, por lo que se considera importante la elaboración y ejecución de dicho manual que contribuya a la contratación efectiva del personal dentro de la institución.

## **2.3 MARCO TEÓRICO**

### *2.3.1 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL*

#### *Definiciones de Manual:*

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de un organismo social y es considerado como necesario para mejorar la realización del trabajo. Es un medio valioso para la comunicación y

fue concebido dentro del campo de la administración para registrar y transmitir sin distorsiones la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público; así como de las unidades administrativas que los constituyen.

#### *Manual de reclutamiento y selección de personal*

Es el documento en el cual se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también, las políticas y normativas para su aplicación.

El manual de reclutamiento y selección de personal será de mucha importancia para las empresas, ya que, proporciona los procedimientos para atraer candidatos idóneos a ocupar cargos dentro de la organización, con la finalidad de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

#### **2.3.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

La descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda gestión de Recursos Humanos, ya que, permite aclarar cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos. Además, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las

decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.<sup>5</sup> La importancia de la descripción de puestos se destaca en los aspectos siguientes:

- Proporciona en forma detallada las características que componen cada uno de los puestos de la empresa.
- Sirve de base para comprobar la necesidad de crear nuevos puestos.
- Sirve de base para aplicar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Es importante porque es una guía para una adecuada orientación de la persona al puesto.

*Definiciones de Descripción del puesto:*

- Es un informe que describe el puesto en términos de su título, localización, obligaciones, condiciones de trabajo y riesgos<sup>6</sup>.
- Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa<sup>7</sup>.
- Es una relación por escrito de qué hace el trabajador, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo<sup>8</sup>.
- Es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del trabajo<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>

<sup>6</sup> Andrew F. Simula. "Administración de Personal" 1ª edición. Cap. 5 Pág. 114

<sup>7</sup> [http://www.quality-consultant.com/libros/libro\\_0043.htm](http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0043.htm)

<sup>8</sup> Gary Dessler "Administración de Personal" 6ª edición. Cap. 3 Pág. 93

<sup>9</sup> Luis R. Gómez-Mejía. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" Cap. 2 Pág. 78

- Es una descripción escrita que incluye el título, actividades y responsabilidades de un trabajo; así como su posición dentro del organigrama<sup>10</sup>.
- Es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del trabajo<sup>11</sup>.
- Es una declaración escrita de lo que el titular del puesto hace, como lo hace y para qué lo hace<sup>12</sup>.

Existen dos tipos de descripción del puesto de trabajo; los cuales es importante tener conocimiento sobre ellos, éstos son:

#### 1- Descripción específica del puesto de trabajo.

Es un resumen detallado de tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Este tipo de descripción de puestos de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo.

#### 2- Descripción general del puesto de trabajo.

Es una descripción bastante nueva, se asocia con estrategia de flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia de trabajo.<sup>13</sup>

Es importante mencionar los elementos que debe poseer la descripción de puestos, entre ellos tenemos:

---

<sup>10</sup> James A. F. Stoner. "Administración" 5ª edición. Pág. 13 Pág. 406

<sup>11</sup> Luis R. Gómez-Mejía. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" Pág. 2 Pág. 78

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional" Pág. 15 Pág. 352

<sup>13</sup> Luis R. Gómez-Mejía. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" Pág. 2 Pág. 78

- Nombre del cargo,
- Posición del cargo en el organigrama, y
- Contenido del cargo(Tareas o funciones).

### Métodos Para La Descripción Y Análisis Del Cargo

- MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Es el más utilizado tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia, ya que, el analista del cargo observa directamente a los empleados ejerciendo sus funciones o revisa películas de trabajadores en sus labores.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos debido a que se originan en una sola fuente (analista del cargo).
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.

Desventajas:

- Costo elevado porque el analista del cargo requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos” 5ª edición. Cáp.. 8 Pág. 339

- MÉTODO DE LA ENTREVISTA

Es la entrevista que el analista hace a los ocupantes de los puestos seleccionados son sometidos a una rigurosa entrevista y los resultados de varias de estas se combinan en un solo análisis del puesto<sup>15</sup>.

Características:

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y el ocupante del cargo es activa.

Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- No tiene contraindicaciones, puede aplicarse a cualquier tipo de cargo.

Desventajas:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional" Pág. 552

<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 5ª edición. Pág. 341

- MÉTODO DEL CUESTIONARIO

Los trabajadores marcan o califican los conceptos que ellos desarrollan en sus puestos de una larga lista de posibles elementos o tareas<sup>17</sup>.

Características:

- La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante a su superior.
- La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva y la del ocupante es activa.

Ventajas:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directores pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente.
- Este método es más económico para el analista de cargos.
- También, es el que más personas abarca.

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación a cargos de bajo nivel en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretar lo escrito.
- Exige que se planee y se elaboren con cuidado<sup>18</sup>.

### 2.3.2.1 Funciones de los puestos

---

<sup>17</sup> Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional" Pág. 552

<sup>18</sup> Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 5ª edición. Pág. 340

En la actualidad, es de mucha importancia que en las empresas se debe dar a conocer a los empleados todas las tareas y atribuciones que le han asignado a realizar en su puesto de trabajo, sean éstas diarias, semanales, mensuales, anuales y esporádicas, y tener muy claro los objetivos que se pretende alcanzar en la empresa.

#### 2.3.2.2 Dependencia Del Cargo

Dentro de las organizaciones, es necesario que el individuo conozca su nivel del cargo en la estructura organizativa, donde se presentan las relaciones entre departamentos y unidades de la empresa.

La dependencia se da cuando determinada persona posee un nivel jerárquico más alto que la otra, por lo que está bajo el mando del superior a quién debe cumplir con sus deberes laborales, es decir, que la dependencia a su vez, se basa en las alternativas que el subordinado percibe y la importancia que éste da a las mismas que el superior controla.

#### 2.3.2.3 Subordinados A Cargo

Todo jefe es responsable de que sus subordinados se desarrollen cotidianamente dentro de la institución, esta responsabilidad no es asumida en todos los casos, ya que el supervisor debe ayudar a sus subordinados a mejorar sus conocimientos, actitudes y conductas.

Dentro de las distintas tareas de un gerente, el desarrollo de los subordinados es una de las más importantes. También es, probablemente, la que requiere mayor madurez en el gerente, y mejor calidad de comunicación con su personal. Un gerente que no puede comunicarse adecuadamente con sus subordinados, difícilmente podrá contribuir en forma positiva y honesta a mejorar su desarrollo.

Al poseer subordinados en una organización se hace necesario que los dirigentes mantengan posturas como: Jefes y Compañeros de trabajo, el cual ayudará a llevar una relación laboral exitosa, así:

#### COMO JEFE:

Comunícate. Presta atención total a tus colaboradores, sé accesible, cuando des una orden sé amable y lo más claro posible, no desprecies a nadie y guárdate siempre las confidencias.

Apoya a tus subordinados. Alégrate con ellos cuando les vaya bien, animálos cuando estén luchando, solidarízate con ellos cuando sufran, y procura estar preparado si has de intervenir a su favor.

Perdona errores bienintencionados. Esto contribuirá a mejorar sus resultados en el futuro, debido a que le quedara la experiencia que da los errores.

Muestra tu aprecio. Las muestras sinceras de tu aprecio por el trabajo bien hecho contribuirán a reforzar tus relaciones que cualquier otra cosa que puedas hacer. No subestimes nunca el valor de unas gracias.

## COMO COMPAÑEROS:

Se un aliado. Todos tenemos miedo que en ocasiones nos hace estar en guardia, cuando tus compañeros te consideran un aliado, bajaran la guardia y se mostraran cooperativos, recuerda que sólo un aliado puede ser capaz de ayudarte en situaciones que tú solo fracasarías.

Afronta las discusiones. Las discusiones con tus compañeros se deberán restringir para temas importantes y una vez que todo lo que se tenía que decir se ha hablado, olvídalos y sigue adelante.

Sé objetivo. Juzgar a tus compañeros te hará perder el afecto que sienten por ti. Céntrate en aspectos positivos, quita importancia a las diferencias personales que carecen de valor real para tu éxito y para los demás.

Compite justamente. En una empresa todos competimos, pero si competimos de una forma justa, no merecemos resentimientos de los demás<sup>19</sup>.

### 2.3.2.4 Desempeño Del Cargo

El desempeño del cargo resulta del esfuerzo individual acompañado de las habilidades y capacidades del individuo y la percepción acerca del papel desempeñado.

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las

---

<sup>19</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/probinter.htm>

recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar; a su vez, depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña<sup>20</sup>.

## **2.4 CONTRATACIÓN EFECTIVA DE PERSONAL**

La contratación efectiva del personal es de suma importancia, ya que a través de ella se contrata al candidato para el puesto adecuado; el proceso de contratación o bien muy complejos y preocupantes cuando éstos se pasan por alto. Para que la contratación sea efectiva se deben considerar los aspectos siguientes:

- Formas de contratación y cláusulas especiales, duración del contrato, derechos y obligaciones, entre otros
- Relaciones sindicales
- Requisitos y prestaciones de ley.

Una vez que se toma la decisión de contratar a un individuo, es importante que el nuevo empleado reciba una orientación adecuada acerca de la organización y de su área de trabajo, para que su integración sea más rápida. Deberá ser presentado al resto de los empleados, enseñarles la localización de las instalaciones y las características de su trabajo específico, así como

---

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato. “Administración de Personal” 5ª edición. Cap. 9 Pág. 356

explicarle las operaciones totales de la empresa, además de sus políticas para que sepa qué es lo que se espera de él<sup>21</sup>.

#### *2.4.1 EFECTIVIDAD EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL*

##### EFECTIVIDAD

- Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Será determinante la efectividad del reclutamiento, la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas para el reclutamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. Es de manifestar, que la efectividad en el reclutamiento se da con la elección del candidato que posea cualidades y habilidades necesarias para el desarrollo dentro de la organización, además se debe conocer el grado o nivel académico que posee el interesado en un puesto de trabajo, así como también la motivación que tiene para optar por una plaza vacante dentro de la institución.

##### 2.4.1.1 Experiencia Laboral

Se dice que la experiencia es un gran maestro. También puede ser un gran reductor de la tensión.

Muchas veces con la mayoría de los empleados existe situaciones en que se sienten tensionados, pero conforme se adquiere experiencia, esa

---

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/manuales.htm>

tensión desaparece o cuando menos disminuye significativamente, es decir, la experiencia en el trabajo tiende a relacionarse negativamente con la tensión laboral. Se han puesto a consideración dos explicaciones:

- 1- Retiro selectivo. La rotación voluntaria es más probable entre la gente que experimenta más tensión. Por tanto, las personas que permanecen con la organización más tiempo, son aquellos con más rasgos de resistencia a la tensión de su organización.
- 2- La gente, a la postre desarrolla mecanismos de defensa para manejar la tensión. Debido a que toma tiempo, los miembros más antiguos de la organización tienen más probabilidades de estar completamente adaptados y deberían experimentar menos tensión<sup>22</sup>.

#### 2.4.1.2 Nivel Académico

Hoy en día, las organizaciones contratan al personal con un mayor nivel académico que posee un amplio conocimiento en el campo de trabajo técnico, que les permita tener un personal más competitivo, y así lograr un mayor crecimiento y desarrollo empresarial.

#### 2.4.1.3 Productividad En El Cargo

Se define como la razón entre insumo – resultado en un período con la debida consideración de calidad. La productividad es una medida de la

---

<sup>22</sup> Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional” Cáp.. 17 Pág. 658

eficiencia de un administrador o empleado en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos y de la organización para producir bienes y servicios. La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La eficacia es el logro de los objetivos, la eficiencia es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos.

La productividad se aplica a los empleados y administradores de una organización. La medición del trabajo manual es relativamente fácil, pero se hace más difícil la del trabajo basado en conocimientos. La diferencia entre las dos clases de trabajo es el uso relativo de conocimientos y habilidades. Por lo tanto resulta claro que en general, es más difícil medir la productividad del trabajador intelectual que la del trabajador manual<sup>23</sup>.

#### 2.4.1.4 Motivación Del Personal

Definiremos la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad.

Un modelo de motivación es el de la jerarquía de necesidades de Maslow. Puesto que no se pueden expresar todas las necesidades al mismo tiempo, tienden a poseer cierto grado de prioridad. Tal es el caso que todas las

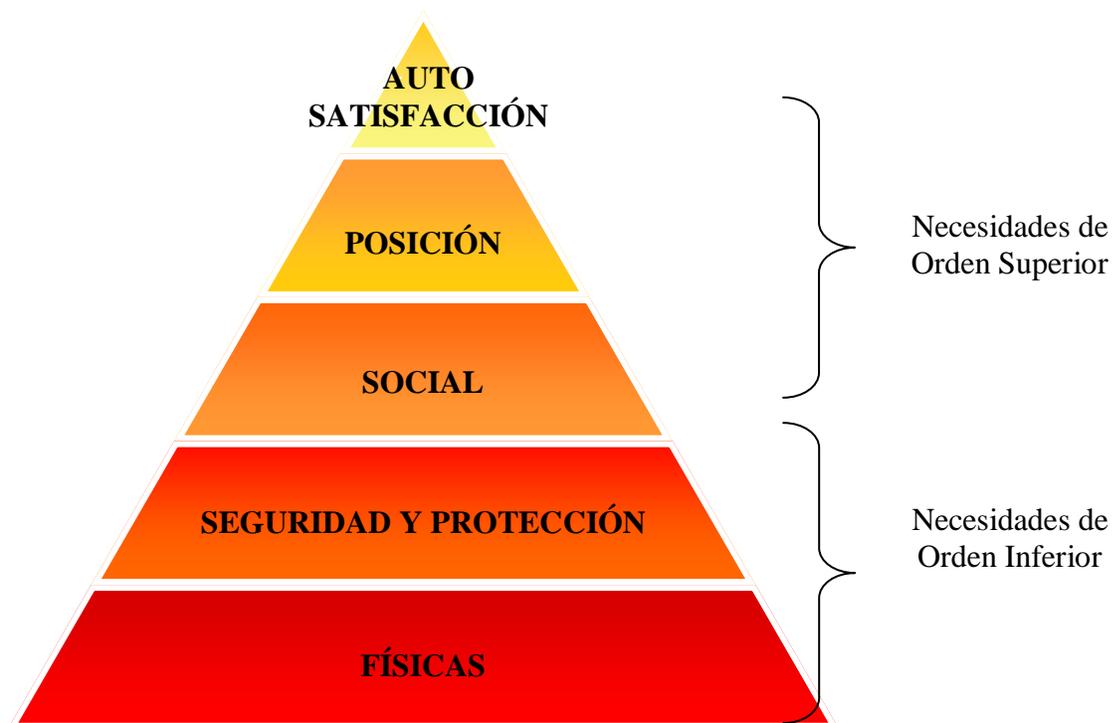
---

<sup>23</sup> Harold Koontz/Heinzz Weihrich. Administración. Una perspectiva Global. McGraw Hill. 10ª edición. México 1994. Pág. 631

personas tienen distintos niveles de necesidad, como se muestra en la figura siguiente:

GRÁFICO N° 1

MODELO DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: William Werther. "Dirección de Personal y Recurso Humano" Cáp. 13 Pág. 293

Al satisfacer las necesidades del primer nivel, se hace más importante las del segundo nivel, y gradualmente, tienden a dominar la conducta de una persona.

Necesidades de Orden Inferior. Se dice que las necesidades de los primeros dos niveles son de orden inferior, porque casi siempre requieren una cantidad mínima de satisfacción antes de que se liberen otras necesidades. Las primeras necesidades satisfacen de manera externa, ya que, son necesarias para el mantenimiento de la vida y un bienestar razonable.

Las necesidades de segundo nivel son satisfechas internamente y tienen características distintas a las de las necesidades de orden inferior. La satisfacción de necesidades sociales, tales como la pertenencia y el amor son difíciles de exagerar. De modo similar la necesidad de estimación, que se satisface mediante el reconocimiento por otros o un sentido personal de crecimiento, siendo raro que se satisfaga en exceso. Por último la necesidad más elevada es la autorrealización que se satisface cuando las personas llegan a hacer todo lo que son capaces y de este modo, se obtiene una realización interna<sup>24</sup>.

## **2.5 ESTABLECER UN PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL A RECLUTAR**

La descripción de los puestos de trabajo permite determinar los perfiles profesionales a que han de ajustarse los aspirantes, de forma que hagan evidentes los requisitos mínimos que han de reunir.

Los requisitos para los perfiles de puestos se detallan a continuación:

---

<sup>24</sup> William B. Werther. “Dirección de Personal y Recurso Humano” 4ª edición. Cap. 13 Pág. 293

- 1- Requisitos mentales. Se refiere a la atención, memoria e inteligencia del individuo.
- 2- Requisitos físicos. Vista, oído, aspecto, resistencia al trabajo de pie, robustez, etc.
- 3- Requisitos de instrucción. Consiste en el grado y tipos de instrucción exigidos, certificados de estudios, títulos, conocimientos de idiomas, etc.
- 4- Requisitos profesionales. Se refiere al grado y clase de experiencia precedente en el trabajo similar.
- 5- Requisitos personales. Consiste en la descripción de datos personales como edad, sexo y estado civil.
- 6- Requisitos de carácter y personalidad. Hace referencia al tipo de personalidad del individuo como calma, dinamismo, deserción, etc.<sup>25</sup>

### *2.5.1 REQUISITOS DEL PUESTO*

Las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. El sistema de requisición de puestos puede traer muchos beneficios para una organización, sin embargo, es posible que el sistema se administre con justicia. Además, la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional, en que el personal, conoce las oportunidades con que cuenta la empresa.

---

<sup>25</sup> A. Zerrilli “Reclutamiento y Selección acogida del personal” Tomo 2. Ediciones Deusto. Cap. 1. Pág. 25

El reclutador debe hacerse la pregunta ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad, deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados es necesario responder a lo siguiente:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

ALGUNOS REQUISITOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR SON LOS SIGUIENTES:

- Educación. Se debe tener un amplio conocimiento del campo de trabajo técnico aplicable a obligaciones sobre el desempeño de su profesión.

- Experiencia. El puesto requiere experiencia práctica para realizar su función. Es decir, el tiempo que el individuo ha estado desempeñando dicho cargo.
- Recursos. El puesto requiere juicio e iniciativa para determinar las fuentes de información y juicios al seleccionar datos importantes y la aplicación de fórmulas estadísticas para desarrollar resultados informativos.
- Responsabilidad. Se requiere considerable cuidado por la mayor parte de errores, es difícil localizarlos.
- Contactos. Contactos rutinarios con el personal y frecuentes contactos con el público mediante el teléfono para requerir o proporcionar información.
- Esfuerzo mental. Requiere considerable cuidado y atención debido a la concentración necesaria para realizar sus actividades.
- Esfuerzo físico. El puesto requiere el uso frecuente de los elementos o materiales que se necesitará para realizar el trabajo<sup>26</sup>.

### 2.5.2 RESPONSABILIDADES DEL CARGO

La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar, los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

---

<sup>26</sup> Jeff Enciclopedia “Administración de Recursos Humanos” Tomo IV Pág. 207

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, etc.

*Responsabilidad del Gerente.* En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

*Responsabilidad del Empleado.* Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

*Responsabilidad del Equipo de Trabajo.* El equipo de trabajo puede evaluar el desempeño de cada uno de sus integrantes y así programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso la responsabilidad de evaluar el desempeño y definir los objetivos y metas le corresponde al equipo de trabajo<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Idalberto Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos”. 5ª edición. Pág. 9 Pág. 357

### 2.5.3 HABILIDADES Y DESTREZAS

La habilidad como un indicador del perfil de puestos se define como la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo determinado. El conjunto de habilidades de un individuo en esencia se conforma de dos grupos de factores: Habilidades intelectuales y físicas<sup>28</sup>.

Las habilidades intelectuales son aquellas necesarias para realizar actividades mentales, que demandan un cierto grado de inteligencia en todos los aspectos.

En el ámbito actual, cada vez son más las exigencias para poder optar a un puesto en una organización, las cuales son evaluadas a través de Test que miden dimensiones específicas de inteligencia, los cuales pronostican el rendimiento futuro del empleado dentro de la organización.

Dentro de las habilidades intelectuales están las siguientes:

- Aptitud numérica. Es la habilidad para la velocidad y la precisión aritmética.
- Comprensión verbal. Habilidad para entender lo que se lee o escucha y la relación entre las palabras.
- Velocidad perceptual. Habilidad de identificar las similitudes y diferencias visuales rápidamente y con precisión.
- Razonamiento inductivo. Habilidad de identificar la secuencia lógica, en un problema y luego resolverlo.

---

<sup>28</sup> Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional" Cáp. 2 Pág. 45-47

- Razonamiento deductivo. Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento.
- Visualización espacial. Habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si se le cambiara de posición en el espacio.
- Memoria. Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas.

Las habilidades físicas son aquellas que se requieren para hacer las tareas que demandan vigor, destreza, fortaleza y características similares, éstas se divide en:

#### Factores de Fortaleza

- 1- Fortaleza dinámica. Habilidad de ejercer fuerza muscular repetida y continuamente durante un tiempo.
- 2- Fortaleza del tronco. Habilidad de ejercer fuerza muscular usando el músculo del tronco.
- 3- Fortaleza estática. Habilidad de ejercer la fuerza contra objetos externos.
- 4- Fortaleza explosiva. Habilidad de gastar un máximo de energía en uno o en una serie de actos explosivos.

#### Factores de flexibilidad

- 5- Flexibilidad de la extensión. Habilidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible.
- 6- Flexibilidad dinámica. Habilidad de hacer movimientos rápidos y de flexión repetida.

#### Otros factores

- 7- Coordinación del cuerpo. Habilidad de coordinar acciones simultánea de partes diferentes del cuerpo.
- 8- Equilibrio. Habilidad de coordinar acciones simultánea de partes diferentes del cuerpo.
- 9- Vigor. Habilidad para un esfuerzo máximo continuo requerido durante un tiempo prolongado.

Las habilidades específicas intelectuales o físicas requeridas para un adecuado desempeño en el trabajo dependen de los requerimientos de habilidad del trabajo, así también si los empleados carecen de las habilidades requeridas, es probable que fracasen<sup>29</sup>.

#### *2.5.4 EFICACIA EN EL CARGO*

Es la capacidad que deben tener los empleados para hacer las cosas de una manera correcta para poder alcanzar los objetivos y metas trazados por los gerentes de la organización.

### **2.6 CAPACIDAD Y HABILIDAD DEL PERSONAL**

La capacidad y habilidad de una persona son como una caja de herramientas a las cuales la persona siempre recurre para solucionar lo que le toque enfrentar y son útiles para una variedad de tareas o actividades.

---

<sup>29</sup> Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional" 8ª edición. Cáp. 2 Pág. 47-49

Para la contratación de personal se hace necesario el estudio de los diferentes tipos de habilidades, entre ellos tenemos:

- Habilidad técnica.- Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- Habilidad humana.- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.
- Habilidad conceptual.- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

En el proceso de contratación, se hace necesaria la evaluación del desempeño del candidato a seleccionar, lo cual proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

### 2.6.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un *buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información*

*sobre recursos humanos*. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

#### Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

#### Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de

importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.
- Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por

otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación.

## 2.6.2 VALORES Y ACTITUDES DEL INTERESADO

### 2.6.2.1 Valores

Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto.

Los valores contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Éstos tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. El contenido de atributo dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. Mientras que el de intensidad especifica cuán importante es.

### Importancia de Valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones, y porque influyen nuestras percepciones.

Los individuos entran a una empresa u organización con nociones preconcebibles de lo que “debe” hacerse y lo que “no debe” hacerse. Los valores influyen generalmente en las actitudes y el comportamiento.

### *TIPOS DE VALORES*

Podemos clasificar los valores en dos métodos para desarrollar su tipología.

- Valores Terminales. Se refiere a las finalidades de existencia; las metas que una persona le gustaría lograr durante su vida.
- Valores instrumentales. Se refiere al modo preferente de comportamiento o medios de lograr los valores terminales<sup>30</sup>.

#### 2.6.2.2 Actitudes

Las actitudes no son las mismas que los valores pero ambos están interrelacionados. Como se pueden observar los 3 componentes de la actitud:

- *Componente cognoscitivo*. El segmento de opinión o de creencia que tiene una actitud.
- *Componente afectivo*. El segmento emocional o sentimental del una actitud.

---

<sup>30</sup> Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional” Cáp.. 4 Pág. 133

- *Componente del comportamiento.* La intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo.

### Fuentes de las Actitudes

Las actitudes como valores se adquieren de los padres, maestros y grupos de compañeros. En el transcurso del tiempo, se va empezando a moldear nuestras actitudes de acuerdo con aquellos que admiramos, respetamos o tal vez tenemos. Observamos la forma en que la familia y los amigos se comportan y moldeamos nuestras actitudes y comportamiento para alinearlos con los de ellos. Los individuos también imitan actitudes de otras personas populares y de aquellos que admiran y respetan<sup>31</sup>.

### 2.6.3 CONOCIMIENTO DEL CARGO

Es de mucha importancia que tanto las empresas privadas como públicas contraten personal con conocimientos teóricos y prácticos que requiere el puesto de trabajo y la experiencia adquirida a lo largo de la trayectoria profesional que le sirva como base para el buen desempeño.

### 2.6.4 EFICIENCIA EN EL CARGO

Es la capacidad de debe poseer el trabajador para reducir al mínimo los recursos usados en su puesto de trabajo, como también en las tareas que realiza, y así alcanzar los objetivos de la empresa.

---

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional" Cáp.. 4 Pág. 143

## **2.7 CREACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es importante establecer las normas y políticas para el reclutamiento y selección del personal dentro de una organización, ya que, las políticas son las que guían la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal. Las normas son una regla general sobre la manera de cómo debe hacerse el proceso para obtener mejores resultados en el proceso de contratación de personal.

### *RECLUTAMIENTO*

La búsqueda de personal para una organización constituye con frecuencia un desafío para los jefes del departamento de recursos humanos. A veces los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación como consecuencia del proceso de planificación; pero en otras ocasiones se debe ser frente a las peticiones de carácter urgente en cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

Al hablar de reclutamiento de personal en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión, se observa que no hay procesos adecuados para esta etapa, ya que, no existe uniformidad en los requisitos y políticas definidas de reclutamiento que debe reunir el candidato.

### Definiciones de Reclutamiento

- Es el tacto de obtener más gente para propósitos operativos<sup>32</sup>.
- Es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos calificados para un determinado puesto<sup>33</sup>.
- Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización<sup>34</sup>.
- Es el proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes<sup>35</sup>.
- Es el proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para los empleos.
- Es desarrollar un grupo de candidatos para el trabajo, de acuerdo con un plan de recursos humanos<sup>36</sup>.

### Importancia del Reclutamiento

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación de personal requerido de acuerdo con los perfiles establecidos para diversos puestos que la empresa desea cubrir. Sin embargo, para realizar un reclutamiento debe disponerse de información precisa y

---

<sup>32</sup> Andrew F. Simula. "Administración de Personal" 1ª edición. Cap. 5 Pág. 94

<sup>33</sup> Luis R. Gómez-Mejía. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" 3ª edición. Cap. 5 Pág. 178

<sup>34</sup> Idalberto Chiavenato "Administración de Personal" 5ª edición. Cap. 5 Pág. 208

<sup>35</sup> William B. Werther. "Dirección de Personal y Recursos Humanos" 4ª edición. Cap. 6 Pág. 133

<sup>36</sup> James A. F. Stoner. "Administración" 5ª edición. Cap. 13 Pág. 405

continúa con respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos, por lo tanto los requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y el tipo de trabajo que se ejecute.

### *2.7.1 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO*

Las políticas son guías que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

Algunas de las políticas que se deben considerar para el reclutamiento de personal se mencionan:

- Determinar qué fuentes de reclutamiento se van a utilizar para reclutar el personal.
- Establecer los medios adecuados para el proceso de reclutamiento del personal.
- Dar a conocer los requisitos que debe cumplir el candidato.

#### *Normas de Reclutamiento*

- El reclutamiento no se efectuará si no se han determinado las fuentes para atraer candidatos.

- Solamente se deben reclutar a los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos.

### Normas

Son estándares aceptables del comportamiento dentro de un grupo que es compartido por los miembros del grupo.

Las normas dicen a los miembros lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias.

Desde el punto de vista de los empleados, dicen lo que se espera de la persona en ciertas situaciones. Cuando se está de acuerdo con los individuos y el grupo las acepta, las normas actúan como medidas de influenciar el comportamiento de los miembros como un mínimo de controles externos.

Las normas formalizadas están escritas en manuales organizacionales estableciendo reglas y procedimientos que los empleados deben seguir. La gran mayoría en las organizaciones son informales.

### Clases Comunes de Normas

Probablemente la clase de normas más comunes serán:

- Normas de desempeño. Los grupos de trabajo típicamente proporcionan a sus miembros pistas explícitas qué tan duro deberían trabajar, cómo deben realizar el trabajo y cuál es el nivel de producción.
- Normas de apariencia. Incluye factores como la lealtad al grupo de trabajo o la organización, cuando aparentar estar trabajando.

- Normas sociales. Estas vienen de los grupos informales sociales dentro del grupo.
- Normas para la distribución de recursos. Éstas pueden originarse en el grupo o en la organización y abarcar elementos como el salario, la asignación de trabajos difíciles y la distribución de nuevas herramientas y equipo.

### El Cómo y Porqué de las Normas

Las normas se desarrollan en forma gradual mientras los miembros del grupo aprenden, qué comportamientos son necesarios para que el grupo funcione con eficacia. La mayoría de las normas se desarrollan en una o más de las siguientes cuatro formas:

- Enunciado explícitos realizado por un miembro del grupo con frecuencia el supervisor del grupo es un miembro poderoso.
- Eventos críticos en la historia del grupo: Establece precedentes importantes.
- Primacía: El primer patrón de comportamiento surge en un grupo, con frecuencia establece las expectativas del grupo.
- Comportamiento resultado de situaciones pasadas: Los miembros del grupo traen expectativas con ellos de otros grupos de los cuales han sido miembros.

Las normas que en grupo hará valer, tendrán que ser aquellas que son importantes.

### Conformidad

Existe una evidencia considerable de que los grupos pueden poner grandes presiones a los empleados o miembros para que cambien sus actitudes y comportamiento de conformidad con el estándar del grupo<sup>37</sup>.

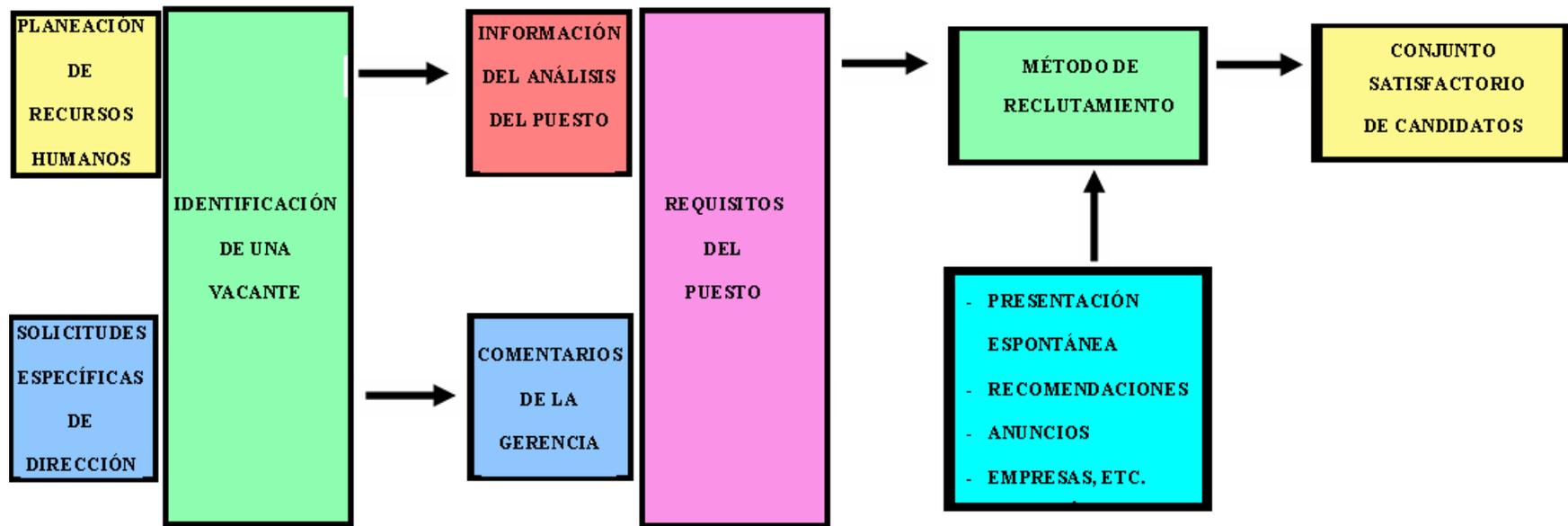
#### 2.7.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma de la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea que se oficializa mediante una especie de orden de servicios, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. El diseño de un proceso de reclutamiento de personal exige la definición en forma clara de los pasos o etapas que se deberán cumplir de la siguiente manera<sup>38</sup>:

---

<sup>37</sup> Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional" Pág. 256

<sup>38</sup> William B. Werther. "Administración de Personal y Recursos Humanos" 4ª edición. Pág. 145

GRÁFICO Nº 2**PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Fuente: William B. Werther. "Administración de Personal y Recursos Humanos" 4ª edición. Cáp. 6 Pág. 145

La planeación de los recursos humanos o las peticiones hechas por los gerentes permiten identificar las vacantes de una empresa. A continuación se describen los requisitos de trabajo mediante la información análisis de empleos y las conversaciones que se realizan con el gerente que hace la petición de empleado. Los requisitos de empleo influyen en los métodos que utilizan los reclutadores para poder encontrar los candidatos que cubran satisfactoriamente la vacante disponible en la empresa<sup>39</sup>.

Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa; cuando se han identificado las fuentes de empleo potenciales, se emplean métodos apropiados que permitan alcanzar los objetivos de reclutamiento.

Los medios de reclutamiento son los medios que se utilizan para hacer del conocimiento de las personas que en la empresa existe la oportunidad de una plaza de trabajo.

Entre algunos medios de reclutamiento tenemos:

- Carteles, Folletos
- Anuncios en periódicos
- Requisiciones
- Solicitudes de empleo
- Envío de cartas, telegramas
- Solicitudes de empleo

---

<sup>39</sup> Op. Cit. Pág. 153

### 2.7.3 SELECCIÓN

Después de la fase de reclutamiento, prosigue la fase de selección, que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación a quién deberá contratarse de acuerdo a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo; aumentando así la probabilidad de que el individuo se siente satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. Tradicionalmente, la selección tiene que ver fundamentalmente con la evaluación y la educación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo. En la actualidad se insiste en adecuar las preferencias de los empleados a las características del puesto de trabajo a la organización.

#### Importancia de la Selección

La selección de personal se considera importante porque en ella se define el marco dentro del cual se desarrolla la es cogitación del candidato considerado como el más apto para desempeñar el puesto. En nuestra actualidad se la da más importancia a los candidatos que poseen mayor experiencia, conocimiento, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para su desempeño y así obtener mayores posibilidades de progreso personal.

De los elementos que integran una organización: Elementos humanos, materiales y tecnológico; el primero es el fundamental, por ser el que genera eficiencia y logra los resultados de una adecuada combinación de los otros dos

elementos. Es decir, que debe dársele la importancia adecuada al elemento humano para lograr un verdadero bienestar social dentro de la organización.

*Definiciones de Selección:*

- Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado<sup>40</sup>.
- Es el mecanismo que permite determinar la cualidad total de los recursos humanos de una organización<sup>41</sup>.
- Es la decisión de contratar a un número limitado de trabajadores seleccionados de un grupo de empleados potenciales<sup>42</sup>.
- Es el proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer o no una oferta de trabajo y el candidato decide aceptarlo o no<sup>43</sup>.

### 2.7.3.1 Proceso De Selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de departamento con vacantes.

---

<sup>40</sup> Idalberto Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos” 5ª edición. Cap. 6 Pág. 238

<sup>41</sup> Luis R. Gómez-Mejía. “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” 3ª edición. Cap. 5 Pág. 189

<sup>42</sup> Andrew F. Simula. “Administración de Personal” 1ª edición. Cap. 5 Pág. 99

<sup>43</sup> James A. F. Stoner. “Administración” 5ª edición. Cap. 13 Pág. 412

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

#### 2.7.3.2 Pasos Para El Proceso de Selección de Personal

##### ➤ 1er. Paso: Recepción Preliminar de Solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: La organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección comienza con una cita del candidato y la oficina del personal o también con una solicitud de empleo.

##### ➤ 2º. Paso: Prueba de Idoneidad

Éstos son instrumentos que se utilizan para la evaluación de la compatibilidad entre los individuos contratados y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas son la realización de exámenes psicológicos, y otros ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Entre diversos tipos de pruebas tenemos:

- Pruebas psicológicas,
- De conocimiento,
- De desempeño, y
- De respuestas gráficas.

➤ 3er. Paso: Entrevista de Selección

Es una conversación formal y en profundidad dirigida al candidato entrevistado para evaluar la idoneidad para su puesto.

Los tipos de entrevistas que se dan en la selección son:

- Entrevista en grupo. Se refiere a que se debe reunir al solicitante con dos o más entrevistados; la cual permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas.
- Entrevista no estructurada. Consiste en que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación.
- Entrevistas estructuradas. Se fundamentan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista, la cual el o los solicitantes deben responderlos.
- Entrevistas mixtas. Se refiere a que los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, es decir que formulan preguntas estructuradas y no estructuradas.
- Estructura de solución de problemas. Se centra en un asunto o serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.
- Entrevista de provocación de tensión. Se refiere a las diversas condiciones de gran presión en el puesto y que debe desempeñar el solicitante, para saber como éste reacciona a ese elemento.

El Proceso de la Entrevista

Existen 5 etapas comunes para el proceso de la entrevista:

- 1- Preparación del entrevistador. Es la preparación del entrevistador antes de dar inicio a la entrevista.
- 2- Creación de ambiente de confianza. Se debe crear un ambiente de aceptación recíproca el cual corresponde al entrevistador.
- 3- Intercambio de información. Este proceso de entrevista se basa en una conversación entre el entrevistador y el entrevistado.
- 4- Terminación. Se refiere cuando el entrevistador ha completado la lista de preguntas y es hora de poner fin a la sesión.
- 5- Evaluación. Inmediatamente después de concluir la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

➤ 4to. Paso: Verificación de Datos y Referencias

Se refiere a la solución de preguntas que se hacen los especialistas en personal de preguntas como: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? ¿Cómo se ha desenvuelto?

➤ 5º. Paso: Examen Médico

Es importante que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: Para evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados.

➤ 6º Paso: Entrevista con el Supervisor

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.

Con frecuencia el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos como: habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.

➤ 7º Paso: Descripción Realista del Puesto

Hace referencia cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es prácticamente en todos los casos negativos. Para evitar así algunas malas reacciones del candidato, éste es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o instrumentos que utilizará en el lugar de trabajo.

➤ 8º Paso: Decisión de Contratar

Éste es el final del proceso de selección, puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados<sup>44</sup>.

A continuación se muestra gráficamente el proceso de contratación:

---

<sup>44</sup> William B. Werther. "Administración de Personal y Recursos Humanos" 4ª edición. Pág. 7 Pág. 161

GRÁFICO Nº 3**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

FUENTE: Elaborado por el grupo de investigación

## **2.8 OBTENER MEJORES RESULTADOS EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

Al desarrollar con efectividad el proceso de reclutamiento y selección de personal, se obtendrán mejores resultados en el momento oportuno para tomar la decisión de contratar al candidato idóneo al puesto.

Además, es importante contar con el personal adecuado para el manejo y la administración de una organización. La persona equivocada puede generar problemas de integridad, tanto intencionalmente como por ignorancia o por cometer errores. La persona adecuada en el puesto correcto hará que el sistema funcione mejor y elimina muchos problemas potenciales de integridad. La persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para ese puesto en particular. También es un empleado honesto con conducta ética.

### ***2.8.1 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO***

La contratación es el procedimiento que se realiza una vez que se ha seleccionado a la persona adecuada para el puesto, y consiste en el compromiso que se adquiere entre el patrono y el empleado de cumplir con las obligaciones y responsabilidades entre ambas partes.

La importancia de la contratación radica en que a través de ésta quedan establecidas las reglas que deberán cumplir tanto al empleado como al patrono. En toda empresa es importante que se realice una contratación adecuada, ya

que, ello permite disminuir los problemas de tipo laboral. Por otra parte, le facilita al trabajador tener certeza de sus obligaciones, lugar, tiempo y modo de prestación del servicio, su estabilidad relativa en el empleo; a la empresa le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, para lo cual la adecuada contratación le permite al patrono tener un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador en algunos conflictos laborales.

### *CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO*

Cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos mediante un salario.

“Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador”<sup>45</sup>

El contrato en sí es un documento mediante el cual se establece la relación laboral entre el patrono y el trabajador, en el que se especifican las condiciones de la prestación del servicio tales como: Cargo, horario de trabajo, funciones o actividades a desempeñar y cláusulas específicas del contrato.

Es de mucha importancia que la empresa una vez que toma la decisión de contratar a un individuo le proporcione la inducción, adiestramiento y capacitación; los cuales se detallan a continuación:

---

<sup>45</sup> Lic. Ricardo Mendoza Orantes. “Código de Trabajo” Año 1999. Art. 17 Pág. 9 y 10

## *INDUCCIÓN*

La inducción se refiere al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización, ésta constituye una parte significativa en el proceso de socialización, mediante el cual la empresa busca ser un agente del individuo para objetivos de la organización.

Su importancia radica en la rápida adaptación del empleado en su puesto de trabajo; cuando un empleado ingresa a la empresa es importante darle a conocer los objetivos de la empresa, políticas, y las herramientas de trabajo que componen la empresa, con el fin de despertar su confianza y espíritu de grupo.

La inducción es importante porque se obtiene la ubicación idónea al trabajador nuevo de manera que se obtenga desde el principio un mejor rendimiento. Se orienta al nuevo miembro en todas las actividades que deberá desempeñar a fin de evitar posibles errores.

## *ADIESTRAMIENTO*

Se considera como los programas de capacitación que se le proporciona al empleado, con el fin de mejorar su destreza, habilidad y conocimientos dentro del cargo que desempeña.

El adiestramiento sirve al empleado para obtener un mejor desenvolvimiento de sus actividades en el puesto de trabajo; al empresario le sirve dar adiestramiento para tener un personal calificado, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

## *CAPACITACIÓN*

Es la adquisición de conocimientos teóricos principalmente de carácter técnico – científico y administrativo, lo cual permite contar en un momento determinado con personal capaz de desempeñarse con mayor eficiencia dentro de la empresa, facilitando el logro de los objetivos de ésta.

Cuando se trata de personal obrero o empleado de los niveles inferiores de la empresa, la capacitación generalmente sirve para dar a conocer algunas reglas o prestaciones de la institución.

Para los trabajadores de nivel intermedio y los ejecutivos, la capacitación aparte de dar conocimientos sobre su trabajo incluye aspectos tales como: Dirección, planeación, organización, etc.<sup>46</sup>.

Por lo tanto, para la obtención de resultados excelentes en el proceso de contratación, es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Elaborar un esquema racional de contratación de personal

El primer paso es determinar su estructura organizativa interna y sus esquemas de personal. Esto puede trazarse en un organigrama que la administración se propone usar para delimitar con claridad las diferentes responsabilidades entre las divisiones y el personal.

Una forma de elaborar un organigrama es hacerlo jerárquicamente comenzando por el director electoral y los jefes de división, y descendiendo a

---

<sup>46</sup> Belinda Elizabeth Nuñez y otros. “Diagnóstico del proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos en la pequeña industria panificadora de El Salvador”. Año 1999

los jefes de oficina y al personal que supervisan. Estos gráficos pueden ayudar a asegurar que haya integridad institucional, porque muestran la distribución de responsabilidades y del personal asignado para cada tarea. La distribución de esta información a todos los empleados asegura que todos sepan cómo participan en la estructura general, cómo funciona la cadena de mando, cuáles son sus responsabilidades, de qué o de quién son responsables y cómo se desplazará la información a través del sistema.

- Reclutamiento competitivo

La integridad requiere que se reclute al personal con base a sus méritos. Anunciar la existencia de puestos disponibles asegura ampliamente que el personal potencial con las características adecuadas se entere de las vacantes. Los anuncios generalmente mencionan el tipo de puesto, la descripción del trabajo, los criterios de selección y el rango de sueldo, con tiempo suficiente para que la información circule y para que los candidatos entreguen sus solicitudes. Las fechas límite para recibir solicitudes de empleo se deben respetar, y se debe seleccionar a la persona que tenga las características más idóneas.

- Políticas por escrito para contratar personal

La integridad también requiere políticas de personal estandarizadas para asegurar que todos los empleados reciban el mismo trato y conozcan sus derechos y responsabilidades como empleados. Esto se facilita si las políticas de empleo se escriben y distribuyen a todos los empleados.

- Sueldo competitivo para el personal a contratar

La cuestión de cuánto pagarle a un empleado siempre genera debate. Es por ello que se hace necesario determinar el salario para cada puesto vacante que se genere en la organización.

Los empleados necesitan capacitación a todos los niveles. Los administradores deben recibir capacitación con respecto a las técnicas de administración más adecuadas y a la supervisión de los empleados.

La buena capacitación requiere buena planeación en una buena organización, ya que, las reglamentaciones y los procedimientos tendrán que desarrollarse antes de que pueda comenzar la capacitación.

- Exigencias del puesto de contratación

La mayoría de las personas estaría de acuerdo en que los candidatos más cualificados deberían ser los contratados y promocionados. La contratación de los mejores candidatos constituye una enorme contribución al rendimiento de la empresa.

A pesar de la importancia de seleccionar al mejor talento disponible, el proceso de contratación se enfrenta a diversas exigencias, las más importantes son las siguientes:

- Determinar las características más importantes que diferencian a las personas en cuanto a rendimiento.
- Medir dichas características
- Evaluar los niveles de motivación de los candidatos

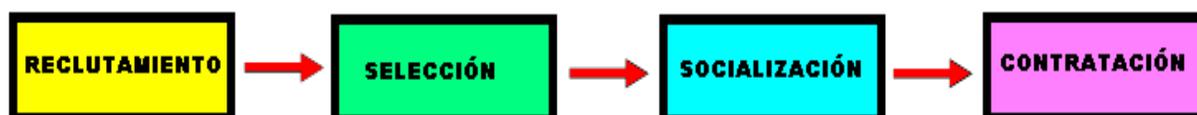
- Decidir quién tiene que tomar la decisión de selección.

### Proceso de contratación

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal, tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las plazas disponibles.<sup>47</sup>

#### Gráfico N° 4

#### PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Elaborado por el grupo de Investigación

**Reclutamiento.** Es el primer paso del proceso de contratación, por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo.

**Selección.** Es el segundo paso del proceso de contratación, de tomar una decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo.

**Socialización.** Es el tercer paso del proceso, que orienta a los nuevos empleados en la organización o unidad en la que trabajarán.

**Contratación.** Es aquella relación laboral que existe entre el trabajador y el patrono.

---

<sup>47</sup> Luis R. Gómez-Mejía “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” 3ª edición. Cáp. 5 Pág. 178

### 2.8.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada INTERNA, se manifiesta en la integración del personal; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc. Entre las ventajas y desventajas se detallan a continuación:

Ventajas:

- Es más económico para la empresa y más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados

Desventajas:

- Exige que los empleados tengan potencial de desarrollo para ascender
- Puede generar conflicto de intereses
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Existen también las llamadas fuentes EXTERNAS de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene. Entre las ventajas y desventajas, las detallamos a continuación:

#### Ventajas:

- Trae nuevas experiencias a la organización
- Renueva y enriquece los recursos humanos
- Aprovecha las inversiones en capacitación

#### Desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, y es más costoso
- Es menos seguro que el reclutamiento interno
- Por lo general afecta la política salarial de la empresa<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos". 5ª edición. Cáp. 5 Pág. 223-231

### 2.8.3 *POLÍTICAS DE SELECCIÓN*

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

Las políticas son guías amplias y dinámicas que requieren de interpretación para usarse; definen el área dentro de la cual deben tomarse las decisiones. A veces se confunde el término de política con el de regla. Una regla es definitivamente rígida y no da lugar a interpretaciones. Mientras que las políticas son criterios que deberán seguirse, o a los que deberá ejecutarse en el proceso particular de la organización, para conseguir los objetivos de un programa de selección. La persona encargada de poner en práctica dicho programa debe tener especial cuidado en la interpretación de las políticas para no volverlas demasiado rígidas o flexibles. Será entonces el encargado de la función de personal quien estudie y proponga las políticas de selección a la alta dirección de la organización las que después de aprobadas, se den a conocer al resto de unidades que conforman la organización.

**CAPÍTULO III**  
**COLECTA Y TRATAMIENTO**  
**DE DATOS**

## **CAPÍTULO III**

### **COLECTA Y TRATAMIENTO DE DATOS**

#### **3.1 METODOLOGÍA**

##### *3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN*

El tipo de investigación que se utilizó fue: *Correlacional*, ya que el trabajo de investigación a desarrollar en la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión, reflejará la relación de las variables causa y efecto, donde su propósito es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Con la aplicación del método se establecerán los lineamientos para determinar la contratación de personal en dicha institución, la cual permitirá determinar las técnicas apropiadas que puedan implementarse en una unidad de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección de personal.

#### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### *3.2.1 POBLACIÓN*

La población que se tomará en cuenta en el objeto de estudio estará conformado por 15 empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo, departamento de La Unión:

Tabla N° 1

**Personal administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal de la  
Ciudad de San Alejo departamento de La Unión**

| CARGO                                       | NÚMERO DE<br>EMPLEADOS |
|---|------------------------|
| Administrativos:                            |                        |
| - Tesorero Municipal                        | 1                      |
| - Contador Municipal                        | 1                      |
| - Auxiliar de Contador                      | 1                      |
| - Secretario Municipal                      | 1                      |
| - Jefe de UACI                              | 1                      |
| - Jefe de Registro de Estado Familiar (REF) | 1                      |
| - Auxiliares del REF                        | 3                      |
| - Catastro Municipal                        | 1                      |
| - Guarda-cementerio                         | 1                      |
| - Guarda-parque                             | 1                      |
| - Ordenanza                                 | 1                      |
| - Auxiliar de Ordenanza                     | 1                      |
| - Bodeguero                                 | 1                      |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>15</b>              |

### 3.2.2 MUESTRA

La muestra a utilizar en la investigación de campo se limita a 15 encuestados, quienes son empleados de carácter permanente (Administrativos), los cuales manifestaron sus opiniones sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo, departamento de La Unión.

En total se pasaron 15 encuestas, siendo éstos los empleados de carácter permanente, razón por la cual se realizó un **censo**, ya que los empleados de carácter eventual no permanecen durante largos periodos de tiempo en las instalaciones de la Institución. Dicho censo será utilizado para la recopilación de información en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo, departamento de La Unión.

### 3.3 TÉCNICAS PARA EL ACOPIO DE DATOS

La técnica que se utilizó para recopilar la información del tema a investigar fue: la Encuesta la cual permitió obtener la información mediante preguntas dirigidas a los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo, departamento de La Unión. El procedimiento que se realizó para la recopilación de la información fue visitas a la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo, departamento de La Unión, luego los responsables de la investigación pasaron un cuestionario a todo el personal permanente que labora en dicha institución.

### **3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, para recopilar la información.

#### *3.4.1 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO*

El presente cuestionario está estructurado por treinta preguntas cerradas para la captura de la información. Éste será dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo, departamento de La Unión, (Ver ANEXO N° 2)

### **3.5 MODELO MATEMÁTICO ESTADÍSTICO**

El modelo matemático estadístico para la prueba de hipótesis no se utilizó, razón por la cual el número de personal encuestado en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo es muy limitado por lo que se consideró realizar un censo.

### **3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de la información fue necesario la construcción de tablas de doble entrada, relacionando el número de preguntas con el total de las respuestas que se manifestaron junto con el porcentaje de cada una de ellas. Después, se procesó cada una de las preguntas del cuestionario junto con el cuadro relacional de doble entrada, luego se construyó un gráfico que

demuestre en porcentajes el total de los encuestados que respondieron a cada una de las preguntas del cuestionario, y posteriormente se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO IV

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS PARA LA**  
**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**  
**PARA LA CONTRATACIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA**  
**MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN ALEJO, DEPARTAMENTO DE LA**  
**UNIÓN.**

PREGUNTA N° 1

¿Sabe usted, si en la Alcaldía Municipal de San Alejo cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal?

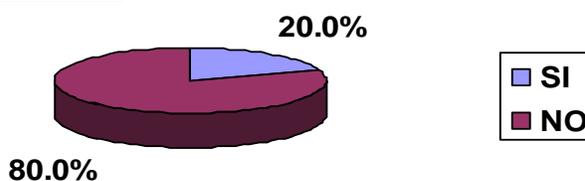
OBJETIVO

Conocer si la Alcaldía Municipal de San Alejo, posee un manual de reclutamiento y selección de personal

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 3          | 20         |
| NO       | 12         | 80         |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las respuestas obtenidas el 80% de los encuestados manifestó que no tienen conocimientos del manual de reclutamiento y selección de personal y un 20% conocen la existencia de dicho manual.

Lo anterior refleja que la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, no cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal.

PREGUNTA N° 2

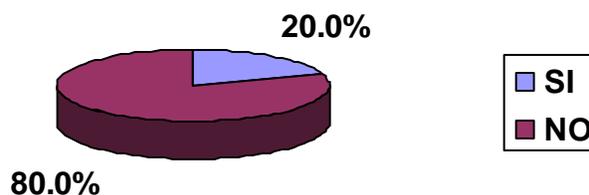
Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Considera que el manual de reclutamiento y selección de personal es funcional?

OBJETIVO

Determinar si es funcional el diseño de un manual dentro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 3          | 20         |
| NO       | 12         | 80         |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos el 80% respondió que no es funcional un manual, y el 20% respondió que es funcional.

Lo anterior demuestra que el manual de reclutamiento y selección de personal no es funcional dentro de la institución

PREGUNTA N° 3

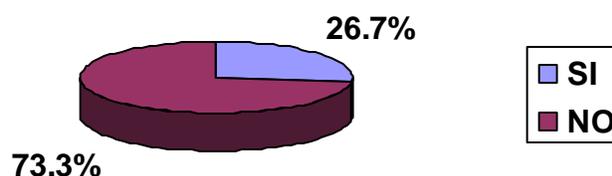
¿Considera usted que es efectivo el proceso de contratación en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo?

OBJETIVO

Conocer la efectividad del proceso de contratación dentro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 4          | 26.7       |
| NO       | 11         | 73.3       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los encuestados el 73.30% contestó que el proceso de contratación no es efectivo y un 26.7% consideran que es efectivo dicho proceso.

Esto significa que el proceso de contratación que se está aplicando en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo no es efectivo.

PREGUNTA N° 4

¿Sabe usted, si la Alcaldía Municipal de San Alejo cuenta con un manual de análisis y descripción de puestos?

OBJETIVO

Determinar si la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo posee un manual de análisis y descripción de puestos.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 7          | 46.7       |
| NO       | 8          | 53.3       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 53.3% de los empleados encuestados respondieron que cuentan con un manual de análisis y descripción de puestos y un 46.7% respondió que no.

Lo anterior refleja que se debe dar a conocer el manual de análisis y descripción de puestos a los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, para que desempeñen correctamente las funciones que les corresponden.

PREGUNTA N° 5

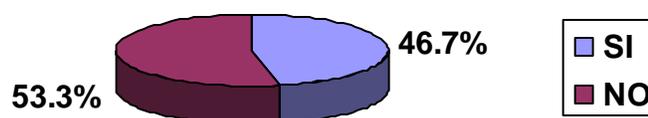
¿Cree usted, que existe eficiencia en el proceso de reclutamiento del personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo?

OBJETIVO

Conocer si hay efectividad en el proceso de reclutamiento del personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 7          | 46.7       |
| NO       | 8          | 53.3       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los encuestados el 53.3% manifestó que es ineficiente el proceso de reclutamiento, el 46.7% respondió que es eficiente dicho proceso.

Lo anterior refleja que se debe reforzar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

PREGUNTA N° 6

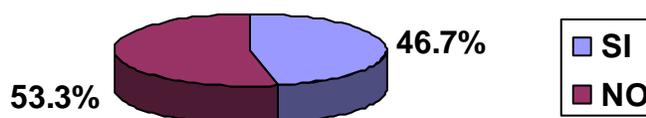
¿Existe en la Alcaldía Municipal de San Alejo un perfil de puestos del personal a reclutar?

OBJETIVO

Constatar si los empleados conocen la existencia de un perfil de puestos del personal a reclutar en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 7          | 46.7       |
| NO       | 8          | 53.3       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados el 53.3% contestó que no existe un perfil de puestos del personal a reclutar, el 46.7 manifestó que existe un perfil de puestos.

Esto demuestra que la mayoría de los empleados encuestados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo tienen conocimiento de que existe un perfil de puestos del personal a reclutar.

PREGUNTA N° 7

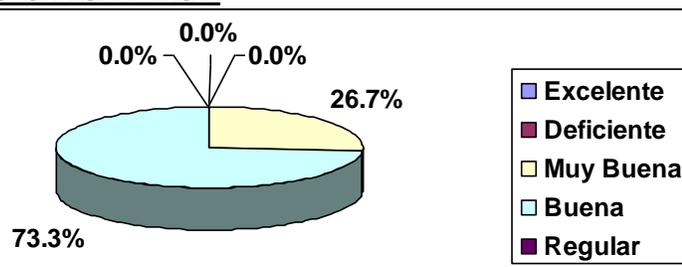
¿Cómo evalúa usted las capacidades y habilidades del personal en la Alcaldía Municipal de San Alejo?

OBJETIVO

Conocer si el personal posee las capacidades y habilidades adecuadas para el desempeño de su función.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Excelente  | 0          | 0.0        |
| Deficiente | 0          | 0.0        |
| Muy Buena  | 4          | 26.7       |
| Buena      | 11         | 73.3       |
| Regular    | 0          | 0.0        |
| TOTAL      | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos en la pregunta anterior, el 73.3% evalúa como buena las capacidades y habilidades del personal, y un 26.7% las evalúa "Muy buenas" las capacidades y habilidades del personal.

Esto demuestra que la Alcaldía Municipal de San Alejo consta con un personal de capacidades y habilidades idóneas para desempeñar su cargo.

PREGUNTA N° 8

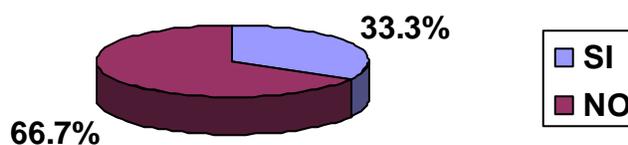
¿Existen normas y políticas establecidas para el reclutamiento y selección de personal?

OBJETIVO

Identificar si en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo existen normas y políticas para que el reclutamiento y selección del personal sea eficiente.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 5          | 33.3       |
| NO       | 10         | 66.7       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las respuestas obtenidas el 66.7% respondió que no existen normas y políticas para el reclutamiento y selección del personal, y un 33.3% que sí existen normas y políticas de reclutamiento.

Lo anterior demuestra que la mayoría de los empleados encuestados no conocen de la existencia de las políticas y normas de reclutamiento y selección de personal.

PREGUNTA N° 9

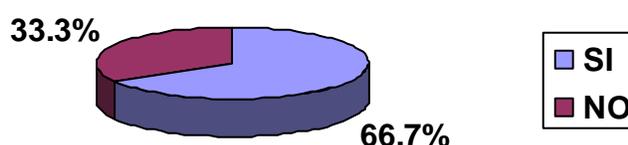
¿Considera usted que si se pone en práctica un manual de reclutamiento y selección de personal se obtendrán mejores resultados en el proceso de contratación?

OBJETIVO

Determinar que la existencia de un manual de reclutamiento y selección de personal contribuye a la obtención de mejores resultados en el proceso de contratación.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 10         | 66.7       |
| NO       | 5          | 33.3       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados anteriores el 66.7% de los empleados encuestados consideran que si se pone en práctica un manual de reclutamiento y selección de personal se obtendrán mejores resultados en el proceso de contratación, en cambio un 33.3% consideran que no se obtendrá mejores resultados.

Esto significa que si se pone en práctica un manual de reclutamiento y selección de personal se obtendrán procesos más eficientes de contratación.

PREGUNTA N° 10

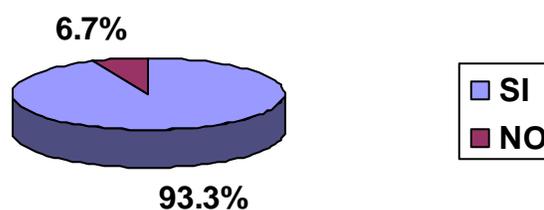
¿Conoce usted las funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

OBJETIVO

Comprobar si los empleados son conocedores de las funciones que realizan en sus puestos de trabajo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 14         | 93.3       |
| NO       | 1          | 6.7        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los empleados encuestados el 93.3% respondió que conocen sus funciones que deben desarrollar en su puesto de trabajo; y un 6.7% manifiesta no conocer sus funciones.

Esto significa que los empleados conocen sus funciones y tareas que deben desarrollar en sus puestos de trabajo.

PREGUNTA N° 11

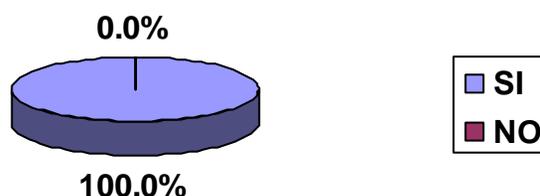
¿Considera que su experiencia laboral le facilita desarrollar sus actividades en su puesto?

OBJETIVO

Determinar si la experiencia laboral facilita el desarrollo eficiente de sus actividades dentro de su puesto de trabajo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 15         | 100.0      |
| NO       | 0          | 0.0        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos reflejan que el 100% de los empleados encuestados manifestó que la experiencia laboral les facilita desarrollar sus actividades en su puesto de trabajo.

Lo antes expuesto refleja que la experiencia laboral de los empleados les facilita desarrollar con más eficiencia sus actividades en el puesto de trabajo.

PREGUNTA N° 12

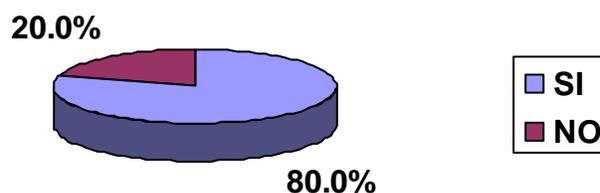
¿Conoce usted la dependencia de su cargo dentro de la estructura organizativa?

OBJETIVO

Comprobar si los empleados conocen la dependencia de su puesto de trabajo dentro de la estructura organizativa.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 12         | 80         |
| NO       | 3          | 20         |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos, el 80% de los empleados encuestados conocen la dependencia de su cargo dentro de la estructura organizativa y el 20% que no.

Lo antes expuesto refleja que los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo conocen su posición dentro de la estructura organizativa.

PREGUNTA N° 13

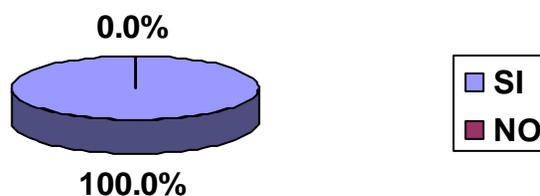
¿Es importante el nivel académico en el proceso de reclutamiento?

OBJETIVO

Determinar si es relevante el nivel académico del personal a contratar en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 15         | 100.0      |
| NO       | 0          | 0.0        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados considera importante el nivel académico en el proceso de reclutamiento para ser contratados.

Queda de manifiesto que el nivel académico que poseen las personas a ocupar un puesto es de mucha importancia en el proceso de reclutamiento.

PREGUNTA N° 14

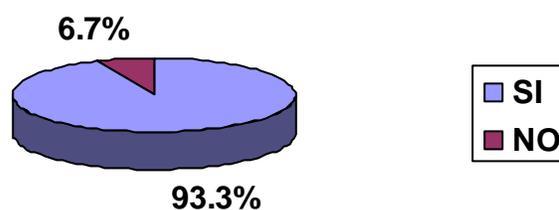
¿En el desarrollo de sus actividades laborales en su cargo considera usted que es productivo?

OBJETIVO

Determinar si los empleados son productivos en el desarrollo de sus actividades diarias.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 14         | 93.3       |
| NO       | 1          | 6.7        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos el 93.3% de los encuestados contestaron ser productivos en el desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo, y un 6.7% demostró que no.

Lo anterior demuestra que la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo posee personal productivo en el desarrollo de sus actividades laborales.

PREGUNTA N° 15

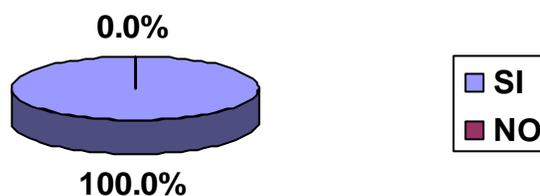
¿Está usted satisfecho en el desempeño de su cargo?

OBJETIVO

Conocer si los empleados se encuentran satisfechos en el desempeño de sus labores.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 15         | 100.0      |
| NO       | 0          | 0.0        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los trabajadores encuestados manifestó que se encuentran satisfechos en el desempeño de sus labores diarias.

Lo anterior descrito que todos los trabajadores mantienen su satisfacción en el desarrollo de sus labores.

PREGUNTA N° 16

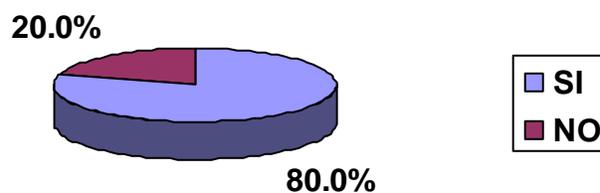
¿Se siente usted motivado en su puesto de trabajo?

OBJETIVO

Determinar si los empleados están motivados en el desempeño de sus labores.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 12         | 80         |
| NO       | 3          | 20         |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los trabajadores encuestados el 80% se encuentran motivados en sus puestos de trabajo y el 20% manifestó no estar motivados en sus puestos de trabajo.

Lo anterior demuestra que un personal motivado en sus actividades de trabajo, obtendrá un mejor desempeño en su puesto.

PREGUNTA N° 17

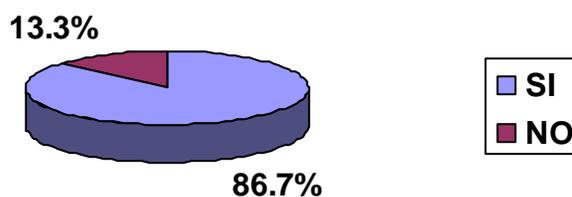
¿Tiene usted conocimientos sobre los requisitos que debe cumplir en su puesto de trabajo?

OBJETIVO

Constatar si los empleados conocen de los requisitos que deben cumplir en sus puestos de trabajo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 13         | 86.7       |
| NO       | 2          | 13.3       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos reflejan que el 86.7% de los trabajadores tienen conocimiento de los requisitos que deben cumplir en sus puestos de trabajo, mientras que el 13.3% manifestó no conocer los requisitos de su puesto.

De acuerdo a los resultados obtenidos el personal que labora en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo conocen en su totalidad los requisitos del puesto de trabajo a desempeñar.

PREGUNTA N° 18

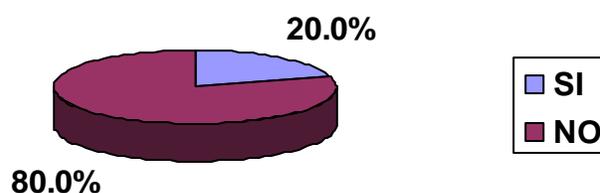
¿Conoce usted si la Alcaldía Municipal de San Alejo cuenta con una unidad encargada de evaluar el desempeño?

OBJETIVO

Determinar si la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo posee una comisión evaluadora del desempeño de los trabajadores.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 3          | 20         |
| NO       | 12         | 80         |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos el 80% de los trabajadores respondieron no tener conocimiento sobre una unidad encargada de evaluar el desempeño, y el otro 20% manifestó que sí existe una comisión evaluadora del desempeño.

Esto significa que es importante crear una unidad que se encargue de evaluar el desempeño del personal que labora en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

PREGUNTA N° 19

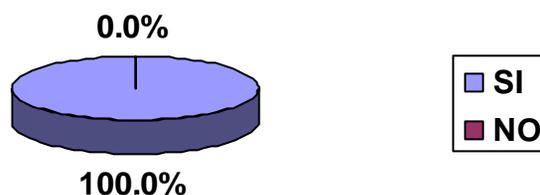
¿Es importante para usted la responsabilidad en su trabajo?

OBJETIVO

Conocer la importancia de la responsabilidad laboral que labora en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 15         | 100.0      |
| NO       | 0          | 0.0        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los trabajadores manifestó que es importante la responsabilidad dentro de su puesto de trabajo.

Lo antes expuesto manifiesta que la responsabilidad como requisito del puesto es de gran importancia para el personal que labora en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

PREGUNTA N° 20

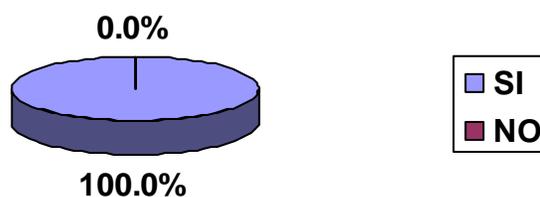
¿Es importante que el personal a contratar posea actitudes y valores morales?

OBJETIVO

Determinar la importancia de las actitudes y valores morales en el personal a contratar.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 15         | 100.0      |
| NO       | 0          | 0.0        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos anteriormente, el 100% de los trabajadores manifestó la importancia de las actitudes y valores morales que deben poseer los candidatos a seleccionar.

Lo anterior considera que es de mucha importancia contratar personal que poseen actitudes y valores morales para mantener un ambiente laboral eficiente.

PREGUNTA N° 21

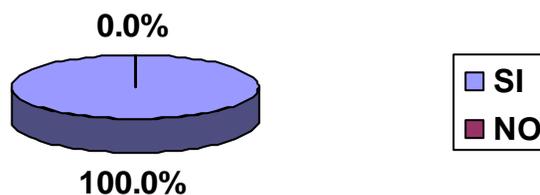
¿Cree usted que sus habilidades y destrezas son acordes al cargo que desempeña?

OBJETIVO

Conocer si los empleados poseen las habilidades y destrezas propias para el cargo que desempeñan.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 15         | 100.0      |
| NO       | 0          | 0.0        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del resultado anterior el 100% de los trabajadores concluyó que sus habilidades y destrezas son acordes al cargo que desempeñan en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo.

Esto significa que el personal que labora en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, sus habilidades y destrezas son adecuadas al cargo que desempeñan.

PREGUNTA N° 22

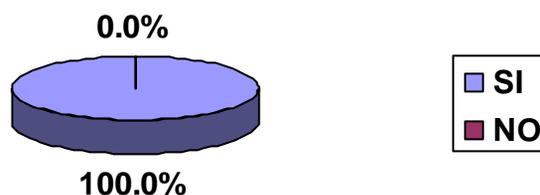
¿Posee usted los conocimientos necesarios para desarrollar su cargo?

OBJETIVO

Determinar si los empleados poseen los conocimientos necesarios para desarrollar su cargo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 15         | 100.0      |
| NO       | 0          | 0.0        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los trabajadores manifestaron poseer los conocimientos necesarios para desarrollar su cargo.

De lo anterior se estima que el personal que labora en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, posee los conocimientos necesarios para desarrollar las labores propias de su cargo.

PREGUNTA N° 23

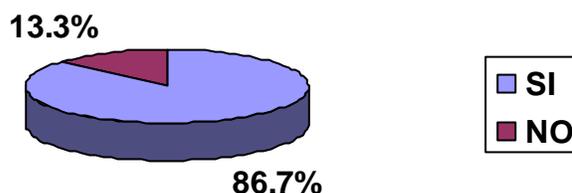
¿Considera que la aplicación de un manual de reclutamiento y selección de personal para la Alcaldía Municipal de San Alejo, ayudará a obtener un personal más eficiente?

OBJETIVO

Determinar si la aplicación de un manual de reclutamiento y selección de personal contribuye a obtener un personal muy eficiente.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 13         | 86.7       |
| NO       | 2          | 13.3       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del resultado obtenido anteriormente, el 86.7% manifestó que si se aplica un manual de reclutamiento y selección de personal contribuirá a obtener un personal más eficiente, y el otro 13.3% manifestó no estar de acuerdo.

Esto significa que es importante la aplicación de un manual de reclutamiento y selección de personal que contribuya a la obtención eficiente de recursos humanos para la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

PREGUNTA N° 24

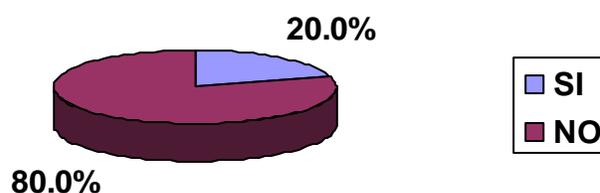
¿Conoce usted las políticas de reclutamiento que posee la Alcaldía Municipal de San Alejo?

OBJETIVO

Verificar si los empleados conocen las políticas de reclutamiento de personal que se manejan en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 3          | 20         |
| NO       | 12         | 80         |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 80% de los encuestados manifestó desconocer las políticas de reclutamiento, mientras que el otro 20% expresó conocer las políticas que se manejan dentro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

Lo anterior refleja la necesidad de crear normas y políticas para el reclutamiento y selección de personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

PREGUNTA N° 25

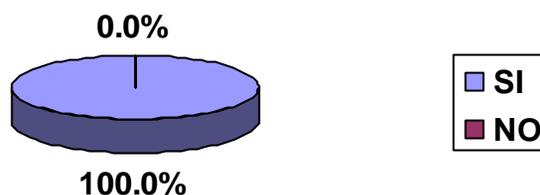
¿Considera que el contratar al personal idóneo al puesto, se obtendrá mejores resultados en los servicios que presta la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo?

OBJETIVO

Determinar si la contratación del personal idóneo contribuye a la obtención de mejores resultados.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 15         | 100.0      |
| NO       | 0          | 0.0        |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos, el 100% de los trabajadores expresó que al contratar el personal idóneo se obtendrían mejores resultados en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

De lo anterior se determina que al contratar personal idóneo al puesto beneficiará a la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo en el desarrollo de sus actividades.

PREGUNTA N° 26

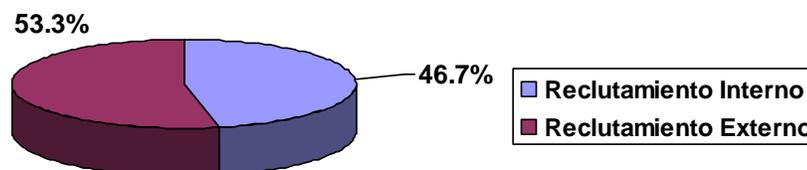
¿Con qué tipo de reclutamiento se hizo llegar a su puesto?

OBJETIVO

Conocer el tipo de reclutamiento por el cual fue contratado el personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|------------|
| Reclutamiento interno | 7          | 46.7       |
| Reclutamiento externo | 8          | 53.3       |
| TOTAL                 | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 53% de los trabajadores manifestaron que el tipo de reclutamiento por el cual llegaron a su puesto de trabajo fue a través del reclutamiento externo por lo que el otro 46.7% reflejó ser a través del reclutamiento interno.

Lo anterior refleja que se deben buscar fuentes de reclutamiento que sean eficaces para el buen funcionamiento de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

PREGUNTA N° 27

¿Fue usted sometido a un proceso de selección de personal para poder ser contratado?

OBJETIVO

Conocer si el personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo fue sometido a un proceso de selección para ser contratado.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 7          | 46.7       |
| NO       | 8          | 53.3       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del resultado obtenido anteriormente el 53.3% manifestó no haber sido sometido a un proceso de selección, por el contrario solamente el 46.7% reflejó haber sido sometido a un proceso de selección.

Lo expuesto anteriormente demuestra que se debe mejorar el proceso de selección de personal en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

PREGUNTA N° 28

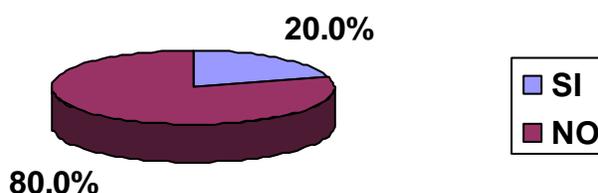
¿Conoce usted las políticas de selección que utiliza la Alcaldía para contratar al personal?

OBJETIVO

Determinar si el personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo conoce de las políticas de selección que utiliza actualmente la institución.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 3          | 20         |
| NO       | 12         | 80         |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 80% de los trabajadores manifestó desconocer las políticas de selección utilizadas por la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo y al contrario el 20% reflejó conocer las políticas de selección.

Lo anterior indica que es necesaria la creación de políticas para el reclutamiento y selección del personal en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

PREGUNTA N° 29

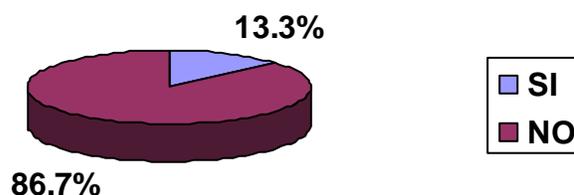
¿En el proceso de selección, la Alcaldía le elaboró un contrato de trabajo?

OBJETIVO

Determinar si a los trabajadores que laboran en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo se les elaboró un contrato de trabajo.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 2          | 13.3       |
| NO       | 13         | 86.7       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del resultado anterior, el 86.7% de los trabajadores opinó que no se les elaboró un contrato de trabajo, al contrario el 13.3% manifestó que sí se les elaboró un contrato de trabajo.

Lo anterior significa que se debe elaborar un contrato de trabajo en el momento de la contratación del personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.

PREGUNTA N° 30

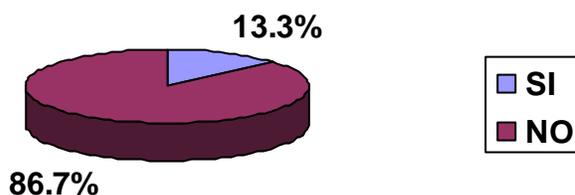
¿En el momento de su contratación les fueron detalladas las condiciones del contrato?

OBJETIVO

Determinar si al personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo les fueron detalladas las condiciones del contrato de trabajo al momento de su contratación.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

| CONCEPTO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| SI       | 2          | 13.3       |
| NO       | 13         | 86.7       |
| TOTAL    | 15         | 100%       |

REPRESENTACIÓN GRÁFICAANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 86.7% de los trabajadores manifestó no haber conocido las condiciones del contrato de trabajo, ya que, en la pregunta anterior manifestaron que no se les había celebrado el contrato de trabajo, por lo tanto el 13.3% reflejó que les fueron detalladas las condiciones del contrato de trabajo.

Lo anterior demuestra que es necesario que se celebre un contrato de trabajo en el cual se detallen y relacionen las condiciones del mismo.

## **4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.2.1 CONCLUSIONES**

1- En la actualidad las instituciones públicas y privadas requieren de la aplicación de un manual de reclutamiento y selección de personal para contratar personal calificado a ocupar un puesto vacante en sus organizaciones.

La Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, carece de un departamento de recursos humanos encargado de reclutar, seleccionar, contratar y evaluar al personal, así mismo no cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal que contribuya a contratar adecuadamente el personal que ocupará un cargo dentro de la institución.

2- Por medio de la investigación, se ha determinado que la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, no cuenta con la aplicación de un manual de reclutamiento y selección que contribuya a la contratación efectiva de personal.

3- Con respecto a los datos obtenidos, la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, no posee una adecuada descripción de puestos que le permita realizar de manera efectiva el reclutamiento de personal.

- 4- La Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, refleja la inexistencia de un perfil de los puestos que determine las capacidades y habilidades del personal a contratar en las diferentes dependencias que posee la institución.
  
- 5- Referente a las normas y políticas de reclutamiento y selección, más de un 60% de los empleados que laboran en la Alcaldía, manifiestan la ausencia de las mismas; debido a que es el Alcalde Municipal el encargado de reclutar y seleccionar, repercutiendo de esta manera en la obtención de mejores resultados en el proceso de contratación.
  
- 6- El personal que labora en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, un 80% considera que no cuenta con una unidad encargada de evaluar el desempeño de los trabajadores que les permita ser más eficientes y eficaces en sus actividades.
  
- 7- Con la aplicación de un manual de reclutamiento y selección de personal, un 86% de los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, opinan que contribuirá a hacer más eficiente el rendimiento del personal en la institución.

- 8- El tipo de reclutamiento que más se ha utilizado en el desarrollo de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, es el reclutamiento externo, restándole importancia al reclutamiento interno.

#### *4.2.2 RECOMENDACIONES*

- 1- Establecer en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo una comisión de recursos humanos quien estará integrado por el personal del Concejo Municipal que se encargue de desarrollar un proceso de reclutamiento y selección de personal para atraer candidatos idóneos a cubrir los puestos en dicha institución.
- 2- La aplicación del manual de reclutamiento y selección de personal, servirá como una herramienta para el departamento de recursos humanos, para que éste desarrolle eficientemente las funciones de reclutar y seleccionar personal.
- 3- Desarrollar la descripción de puestos para definir las funciones que corresponde realizar cada empleado.

- 4- El rendimiento del personal en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo será más eficiente, si se pone en práctica la aplicación de un manual de reclutamiento y selección de personal.
- 5- Establecer un perfil de puestos que les sirva como herramienta al departamento de recursos humanos para reclutar y seleccionar personal calificado capaz de desempeñar el cargo dentro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo.
- 6- Es necesario la aplicación de normas y políticas de reclutamiento y selección de personal para desarrollar con efectividad el proceso de contratación.
- 7- Se debe crear en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo una unidad encargada de evaluar el desempeño de los empleados que laboran en esa institución.
- 8- Para realizar el reclutamiento en la institución, se recomiendan los dos tipos, el interno y externo, sin embargo, hay que darle mayor profundidad al reclutamiento interno porque beneficia a la empresa en lo que se refiere a la minimización de costos.

- 9- Que la Alcaldía cuente con medios y recursos necesarios para la realización de las entrevistas y pruebas con la finalidad de seleccionar el candidato idóneo.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO**  
**Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA**  
**ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE**  
**SAN ALEJO DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN**

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este capítulo, se presenta a la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión el presente manual de reclutamiento y selección de personal, el cual es considerado de trascendental importancia para la administración del recurso humano, pues por medio de su implantación se alcanzarían mejores niveles de eficiencia en la prestación de servicios a la población.

El manual está estructurado de una manera sistemática el cual comprende los aspectos generales como son: su ámbito de aplicación, instrucciones de uso, normas para su mantenimiento o actualización, fuentes de financiamiento y la estructura del manual de reclutamiento y selección de personal. Además, se procede a la tipificación del proceso de reclutamiento el cual inicia con la requisición de personal el cual es considerado como el punto número uno para iniciar el proceso, luego se da la revisión del banco de datos en donde tienen que estar clasificados y ordenados los currículum vitae de los participantes el objetivo de elegir la solicitud que más se asemeja a los requisitos de la vacante a ocupar; inmediatamente se verifica y se hace contacto con el candidato para determinar que los datos descritos en su solicitud sean correctos. Seguidamente se recurren a las fuentes y medios de reclutamiento que serán utilizados para encontrar al candidato adecuado al puesto a ocupar, éste deberá entregar nuevamente su solicitud y pasar a una

entrevista de reclutamiento para luego clasificarlo como capacitado, para pasar a la siguiente fase que es el proceso de selección.

También se presenta el manual de descripción de puestos así como los requisitos que deben cumplir los candidatos a optar por una plaza vacante dentro de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión.-

Seguidamente se definen las políticas y normas para un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, que sirvan de guía para una adecuada contratación de personal para el puesto adecuado.

Para finalizar, nos encontramos con el proceso de selección en donde se deberán hacer los análisis y estudios correspondientes para seleccionar al candidato que llegue a ocupar la plaza vacante dentro de la institución.

La utilidad y aporte de este manual al logro de los objetivos de la institución, dependerá en gran medida del apoyo decidido que brinde la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo del departamento de La Unión.

**CAPÍTULO V**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN ALEJO  
DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN**

**5.1 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Es un instrumento técnico administrativo en el cual se presentan pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal, como también las políticas y normas para su aplicación e implementación previo Acuerdo Municipal de aprobación de los mismos para que se conviertan en Ley Municipal de inmediato cumplimiento.

*Importancia*

Es importante un manual de reclutamiento y selección de personal ya que éste nos proporciona los pasos a seguir, y sirve como un instrumento para que el departamento de recursos humanos pueda planificar, reclutar y seleccionar al personal idóneo para satisfacer las necesidades de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

## **5.2 OBJETIVOS DEL MANUAL**

### *5.2.1 Objetivo General*

- Elaborar e implementar un instrumento técnico-administrativo que fortalezca la Gestión Municipal de San Alejo optimizando al Recurso Humano a través de un adecuado Proceso de Reclutamiento, Selección, y Contratación de personal.

### *5.2.2 Objetivos Específicos*

- Implementar el Manual de Reclutamiento, Selección, y Contratación del Recurso Humano, para el personal en futuras contrataciones, logrando que realicen con prontitud sus tareas y las desarrollen con efectividad, evitando que se realice duplicidad de funciones.
- Establecer un procedimiento formal debidamente establecido que garantice el adecuado desempeño del Recurso Humano en sus puestos específicos dentro de la Municipalidad.
- Indicar los procesos que se deben seguir para el reclutamiento y selección de personal.-

### **5.3 ASPECTOS GENERALES**

#### *5.3.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN*

El manual de reclutamiento y selección de personal se aplicará al área de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

#### *5.3.2 INSTRUCCIONES DE USO*

- El manual de reclutamiento y selección de personal será utilizado por los miembros encargados del área de personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.
  
- El jefe encargado del área de recursos humanos deberá dar a conocer a todos los interesados el manual de reclutamiento y selección de personal.
  
- Utilizar adecuadamente el manual en el ámbito de aplicación que le corresponda.
  
- Poner en práctica el uso del manual cuando surjan plazas vacantes en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

### *5.3.3 NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO O ACTUALIZACIÓN*

- El manual deberá ser actualizado por el jefe del área de recursos humanos en compañía del Alcalde Municipal cada vez que exista un cambio de gobernante.
- La información contenida en este documento debe ser analizada y revisada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el jefe de la unidad en coordinación con el Alcalde Municipal.
- La información contenida en este documento deberá ser guardada en discos o en algún otro medio de almacenamiento para evitar su extravío.

### *5.3.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO*

La aplicación y modificación del manual de reclutamiento y selección de personal será financiada del fondo del 20% de Funcionamiento que aporta el Instituto Salvadoreño para El Desarrollo Municipal (ISDEM) a las municipalidades.

### *5.3.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL*

El manual de reclutamiento y selección de personal contiene todos aquellos pasos que se deben seguir para el reclutamiento y selección de personal a contratar. Además, se establecen las políticas y normas que servirán para agilizar con eficiencia el proceso; también se determinan las fuentes y medios de reclutamiento

que se deben utilizar para atraer candidatos. Los elementos que generalmente contiene se detallan a continuación.

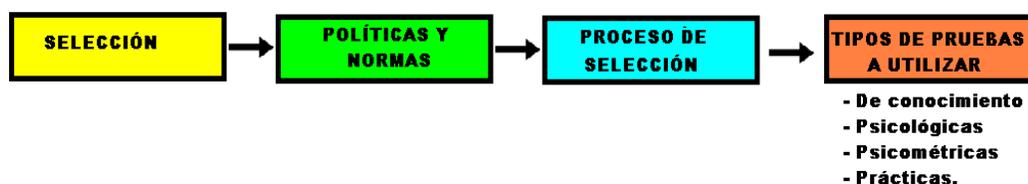
**Gráfico N° 5**

**Estructura del manual de reclutamiento y selección de personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión**

**ETAPA 1**



**ETAPA 2**



#### **5.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN ALEJO DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

##### **Importancia**

El reclutamiento es importante porque de él dependen las futuras contrataciones que puede realizar la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo

departamento de La Unión. En la manera en que éste sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados que pueden alcanzar los rendimientos esperados por la institución.

#### *5.4.1 PLANIFICACIÓN DEL RECURSO*

Es una técnica para determinar en forma sistemática la demanda de empleados que tendrá la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo el cual servirá de base para establecer el número y tipo de personas que serán necesarios para desempeñar las funciones dentro de la organización; para que el departamento de recursos humanos pueda ejecutar sus labores de reclutamiento, selección y contratación de personal.

#### *5.4.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO*

Son los diferentes lugares a los que se puede acudir en busca del elemento humano adecuado, de acuerdo a las exigencias del puesto que se pretende cubrir; estas fuentes pueden ser internas y externas, estas son detalladas a continuación.

##### *5.4.2.1 Fuentes Internas*

Son las fuentes de reclutamiento más idóneas cuando existen vacantes dentro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, ya que brindan al personal que laboran la oportunidad de superación ya sea profesional, emocional, económico y social.

#### 5.4.2.2 Fuentes Externas

Se utilizaran únicamente cuando los medios de reclutamiento interno no llenen las expectativas de personal requerido para cubrir un puesto vacante dentro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

### 5.5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son los que se utilizan de conocimiento al público que en la empresa existe una oportunidad de trabajo.

### 5.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Al surgir una plaza vacante, es necesario que el jefe de recursos humanos comunique y solicite formalmente al Alcalde Municipal autorización para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### 5.7 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Son los pasos o etapas que utiliza el jefe del departamento de Recursos Humanos con el propósito de atraer el mayor número posible de candidatos que reúnen los requisitos mínimos para concursar y optar por una plaza vacante de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

#### 5.7.1 REQUISICIÓN DE PERSONAL

Una vez identificada la vacante en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión se procederá a la elaboración de la requisición

correspondiente por parte de la unidad solicitante. Es necesario que se elabore en forma escrita, utilizando un formulario llamado requisición de personal; dicha requisición de personal se dirigirá a la unidad encargada del reclutamiento, especificando los motivos que han ocasionado la vacante, fecha en que debe ser cubierta, el tiempo por el cual se va a contratar, sección, turno, horario, etc.

Para los puestos de dirección administrativa y jefaturas (Secretario/a Municipal y jefes de departamentos), la contratación se hará en el departamento de recursos humanos; por lo tanto, la requisición de ordenanza, motorista, barrenderos, guarda-parque, guarda-cementerio y auxiliares lo hará el Alcalde Municipal.

Cuando el departamento de recursos humanos encargado del reclutamiento recibe la requisición, verificará si existe un candidato adecuado que esté disponible en los archivos; en el caso de que no exista se deberá reclutar mediante técnicas indicadas para el reclutamiento.

La requisición deberá estar claramente definida en cuanto a las exigencias del trabajo, y el contenido debe coincidir con los datos de la descripción y especificación del puesto.

### *5.7.2 REVISIÓN DEL BANCO DE DATOS*

Después de revisadas las solicitudes, son archivadas en un banco de datos, clasificándolas de acuerdo a la profesión u oficio de los candidatos. Esta actividad la va a realizar el jefe de recursos humanos.

La revisión del banco de datos se debe consultar y verificar todos los archivos de solicitudes de empleos y currículum vitae de los candidatos existentes, con el objetivo de seleccionar las solicitudes que más se asemejan a la vacante a ocupar.

### *5.7.3 VERIFICACIÓN Y CONTACTO CON LOS CANDIDATOS*

Es la actividad que se realiza para verificar si los candidatos seleccionados en el banco de datos están dispuestos a prestar sus servicios laborales a la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

### *5.7.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO*

Las fuentes de reclutamiento a las que se pueden acudir para encontrar al personal necesario a ocupar una vacante en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión son las siguientes:

*Fuentes Internas.* Constituidas por los expedientes y solicitudes de reubicación del personal que actualmente se encuentra laborando en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

*Fuentes Externas.* Constituidas por todos los posibles candidatos potenciales por los cuales pueden acudir a las universidades, colegios, ministerio de trabajo, recomendaciones, etc.

### *5.7.5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO*

Son los diversos medios que se deben utilizar para informar al público la existencia de una oportunidad de empleo.

Los medios a utilizar para el reclutamiento en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión son los siguientes:

- Anuncios en carteles en lugares visibles de la Alcaldía
- Utilizar al personal que labora en la institución para publicar la plaza vacante.
- Informar al ministerio de trabajo la existencia de una plaza vacante.

#### *5.7.6 ENTREGA DE SOLICITUD*

La entrega de solicitudes de empleo a los aspirantes a cubrir una vacante en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión, será a través del Alcalde Municipal o secretaria.

#### *5.7.7 RECEPCIÓN DE CURRÍCULUM VITAE Y SOLICITUDES DE EMPLEO*

Al recibir el currículum vitae y las solicitudes de empleo de los aspirantes, el Alcalde Municipal y la secretaria revisarán y archivarán dicha información para verificar si está completa, otorgándole mayor prioridad a los siguientes datos: Nombre, dirección, profesión u oficio, experiencia laboral, y referencias personales, que ayudarán a investigar a cada uno de los aspirantes y seleccionar a los mejores, para cada uno de los puestos a cubrir en la Alcaldía.

#### *5.7.8 IDENTIFICACIÓN DE UNA VACANTE*

Los encargados para identificar una vacante son los jefes de las unidades, quienes deberán notificarle al Alcalde y a su Concejo Municipal por medio escrito las necesidades de personal existente en sus respectivas unidades.

### *5.7.9 ENTREVISTA PRELIMINAR*

La entrevista la realizará el jefe del departamento de recursos humanos con los interesados a optar a una plaza vacante en el área administrativa, en el caso para el área operativa la entrevista será sostenida con el Alcalde Municipal, destinada a preseleccionar posibles candidatos en base a los conocimientos, experiencias, y aspectos sobresalientes de la personalidad de los mismos. Esta entrevista tendrá como objetivo determinar si el posible candidato cumple o no con los requisitos mínimos necesarios para cubrir el nuevo puesto vacante que se presente en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

Otro de los objetivos será descartar de cualquier consideración futura a los solicitantes que obviamente no estén calificados para ocupar algún puesto dentro de la institución. Para el desarrollo de la entrevista es necesario auxiliarse de algunos temas que sirvan de guía tales como:

- Generales. Preguntas relacionadas con el puesto que solicita.
- Estudios. Para determinar el grado académico y otros estudios que el solicitante haya realizado.
- Experiencia. Conocer la experiencia que haya obtenido de trabajos anteriores.

### *5.7.10 CLASIFICACIÓN DE LOS CANDIDATOS QUE PASARÁN A LA FASE DE SELECCIÓN*

Una vez realizada la entrevista, se procede a la clasificación de los candidatos que cumplan con el mayor número de requisitos, para que puedan optar por una plaza vacante en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

## *5.8 DESCRIPCIÓN DE NIVELES ADMINISTRATIVOS Y ÁREAS DE TRABAJO*

En este apartado se anuncia y describen los diferentes niveles existentes dentro de la organización administrativa municipal actual.

### **PRIMER NIVEL**

#### **ALTA DIRECCION**

Este nivel está integrado por los Miembros del Concejo Municipal, con capacidad decisoria para el ejercicio del Gobierno Local, con plenas facultades para desarrollar la autonomía del Municipio dentro de los límites establecidos por la ley.

### **SEGUNDO NIVEL**

#### **DIRECCIÓN INTERMEDIA**

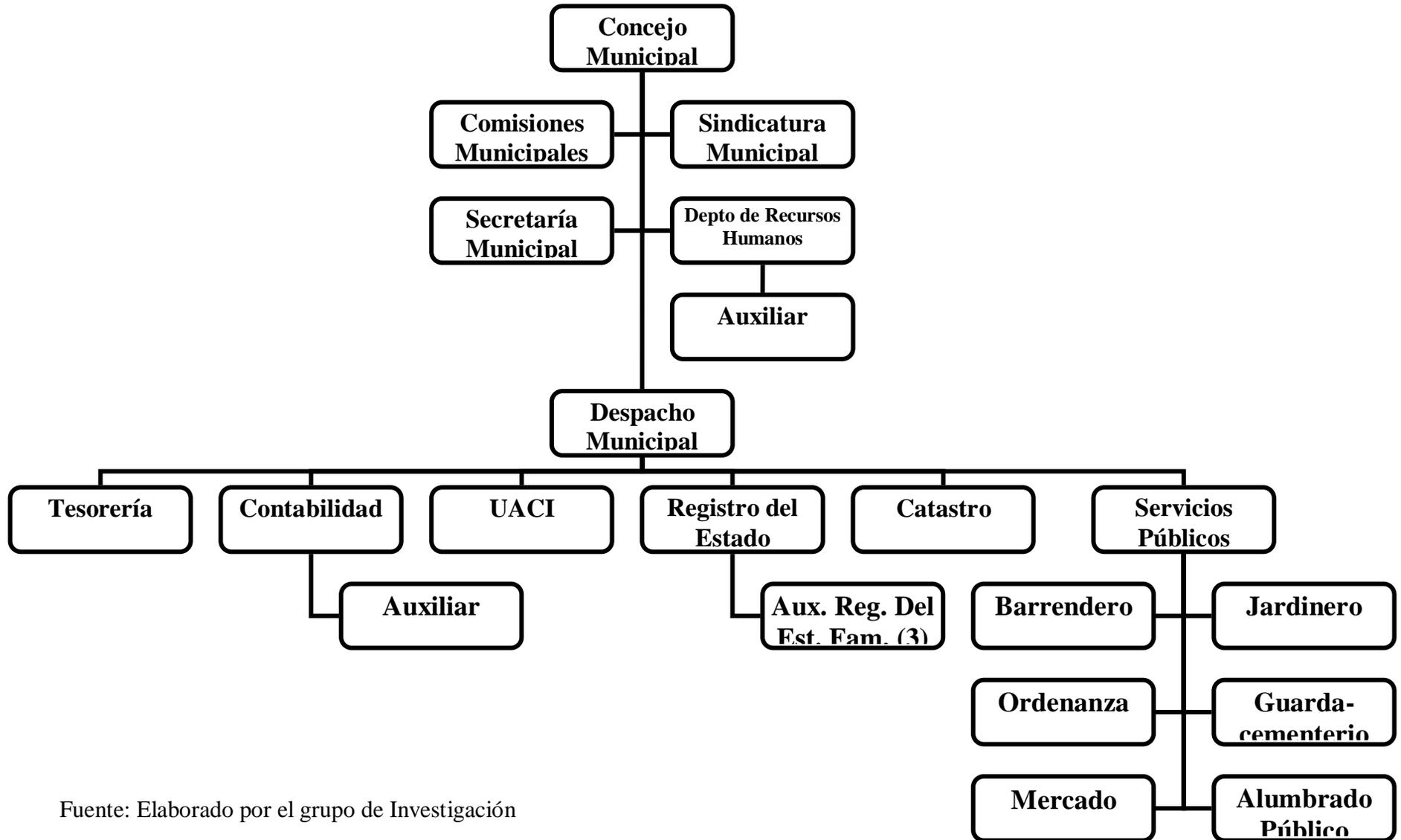
Está integrado por todos aquellos funcionarios que ostentan cargos de jefatura, y que por lo tanto tienen bajo su responsabilidad y autoridad a otros empleados.

### **TERCER NIVEL**

#### **OPERATIVO**

Está constituido por todos los empleados que no tienen autoridad par tomar decisiones y que están supeditados a la autoridad de su jefe inmediato; además contribuye en el desempeño de las tareas diarias de sus respectivas unidades de trabajo.

### 5.8.1 Estructura Organizativa Propuesto de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión



Fuente: Elaborado por el grupo de Investigación

## **5.9 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN ALEJO DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN**

|  |  |
|--|--|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>  | <p align="center"><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b></p>  |
| <p><b>Unidad Organizativa:</b><br/><b>Nivel de autoridad:</b></p>  | <p><b>Concejo Municipal</b><br/><b>Alta Dirección</b></p>  |
| <p><b>Dependencia Jerárquica:</b></p>  | <p><b>Ninguna</b></p>  |
| <p><b>Unidades bajo su mando:</b></p>  | <p><b>Despacho Municipal, Comisiones y Sindicatura</b></p>   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer la administración del Municipio regulando las materias de su competencia y la Prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos. Elaborar, aprobar y ejecutar los planes y programas de desarrollo económico y social de la municipalidad. E Identificar las necesidades e interpretar el sentir de la comunidad local para realizar aquellas acciones, actividades y servicios que satisfacen mejor las necesidades y anhelos de la población.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b></p> <p>EL Gobierno Municipal está ejercido por el Concejo Municipal, que tiene carácter deliberante y normativo por lo que constituye la autoridad máxima del municipio. El Concejo Municipal está integrado por el alcalde, un Síndico y ocho regidores propietarios y cuatro suplentes elegidos por un período de tres años pudiendo ser reelectos. El Concejo Municipal forma el cuerpo normativo dentro del Municipio.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despacho Municipal</li> <li>- Sindicatura</li> <li>- Secretaria Municipal</li> <li>- Comisiones Municipales</li> </ul> |  |

**EXTERNAS:**

- Ministerios e instituciones autónomas descentralizadas especialmente con:
- Ministerio de Hacienda, Obras Publicas, Corte de Cuentas, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Fondo de Inversión para el Desarrollo Local (FISAL), Corporación de Municipalidades de EL Salvador (COMURES) Ministerio de Educación, Salud y Medio Ambiente.
- Realizar la administración Municipal en forma correcta, económica y eficaz.
- Construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica.
- Contribuir a la preservación de la salud y recursos naturales, fomento de la educación, cultura y deporte y al mejoramiento económico social y a la recreación de la comunidad.
- Contribuir a la preservación de la moral, el civismo y de los derechos e intereses de los ciudadanos.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal convocadas a través de la Secretaría Municipal.
2. Involucrarse activamente en las comisiones de trabajo designadas por el Concejo Municipal.
3. Asistir y participar activamente en eventos externos oficiales como Cabildos Abiertos, Rendiciones de cuentas, Sesiones de concejo Abierto, Comparecencias radiales y otros.
4. Participar activamente en la elaboración y evaluación del Presupuesto y planes municipales y conocer de su ejecución.
5. Actuar prepositivamente en los diferentes asuntos que trata el Concejo Municipal.
6. Estudiar y Analizar los informes financieros y administrativos presentados por el Despacho y retroalimentar la gestión municipal para mejorar la capacidad de respuesta.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

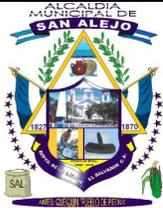
1. Cumplir con los requisitos que establece el Art. 26 del Código Municipal.
2. Con liderazgo, iniciativa, creatividad y buenas relaciones humanas.
3. Con conocimiento de la problemática local en cuanto a lo económico, político y social.

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  | <b>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b>  |  |
| <b>Unidad Organizativa:</b><br><b>Nivel de Autoridad:</b><br><b>Dependencia Jerárquica:</b><br><b>Unidades bajo su mando:</b>  | <b>Comisiones Municipales De Asesoría</b><br><b>Concejo Municipal</b><br><b>Ninguna</b> |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar al Concejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo establecidos, a favor de la Comunidad, además seleccionar y contratar al personal calificado.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCION GENERAL:</b></p> <p>Para efectos de la distribución del trabajo del Gobierno Municipal y su especialización, el Concejo Municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las comisiones que están integrados por regidores, empleados y representantes de la comunidad.</li> </ul> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concejo Municipal</li> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad</li> </ul> <p><b>EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Candidatos a ocupar una plaza vacante</li> <li>- Ministerios de Trabajo</li> <li>- Medios publicitarios</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar y contratar al personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión.</li> <li>- Desarrollar las actividades propias de cada comisión, las cuales están en función del tipo de comisión, sus objetivos y programas específicos de trabajo, asignados por el Concejo Municipal.</li> <li>- Presentar informes sobre los aspectos más relevantes y seguimiento de las actividades desarrolladas.</li> </ul> |   |   |

- Ejercer supervisión y control de la ejecución de los programas y proyectos presentados por el Concejo Municipal y dictaminar sobre ellos.
- Desempeñar el papel de delegados del Concejo Municipal para el conocimiento y formulación de diagnóstico y solucionar los problemas que les son propios.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

1. Con liderazgo, iniciativa, creatividad y buenas relaciones humanas.
2. Con conocimientos en el área de Recursos Humanos
3. Tener con conocimientos sobre aspectos de la comisión en áreas específicas a las cuales se ha asignado.

|   |  |   |                             |                    |                            |                       |                                |                          |                                |                |
|---|--|---|-----------------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>   | <p align="center"><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b></p> |  |                             |                    |                            |                       |                                |                          |                                |                |
| <table border="0"> <tr> <td><b>Unidad Organizativa:</b></td> <td><b>Sindicatura</b></td> </tr> <tr> <td><b>Nivel de Autoridad:</b></td> <td><b>Alta Dirección</b></td> </tr> <tr> <td><b>Dependencia Jerárquica:</b></td> <td><b>Concejo Municipal</b></td> </tr> <tr> <td><b>Unidades bajo su mando:</b></td> <td><b>Ninguna</b></td> </tr> </table>   |  |   | <b>Unidad Organizativa:</b> | <b>Sindicatura</b> | <b>Nivel de Autoridad:</b> | <b>Alta Dirección</b> | <b>Dependencia Jerárquica:</b> | <b>Concejo Municipal</b> | <b>Unidades bajo su mando:</b> | <b>Ninguna</b> |
| <b>Unidad Organizativa:</b>   | <b>Sindicatura</b>   |   |                             |                    |                            |                       |                                |                          |                                |                |
| <b>Nivel de Autoridad:</b>  | <b>Alta Dirección</b>  |   |                             |                    |                            |                       |                                |                          |                                |                |
| <b>Dependencia Jerárquica:</b>  | <b>Concejo Municipal</b>                                     |   |                             |                    |                            |                       |                                |                          |                                |                |
| <b>Unidades bajo su mando:</b>  | <b>Ninguna</b>   |   |                             |                    |                            |                       |                                |                          |                                |                |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar al Concejo Municipal en todo lo relativo a aspectos legales y emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo lo solicite.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCION GENERAL:</b></p> <p>La jefatura de esta unidad corresponde por ley ejercida al síndico municipal el cual es otro miembro del Concejo, encomendándosele funciones de fiscalización y de representación judicial y extrajudicial de la municipalidad. La actuación legal y de asesoría del síndico debe entenderse a nivel de Concejo Municipal.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concejo Municipal</li> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Todas las unidades administrativas</li> </ul> <p><b>EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoderados legales</li> <li>- Organismos nacionales e internacionales</li> <li>- Instituciones públicas y privadas</li> <li>- Contribuyentes y usuarios de servicios municipales, etc.</li> </ul> |  |   |                             |                    |                            |                       |                                |                          |                                |                |

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Presentar judicial y extrajudicialmente, a la Municipalidad de conformidad a las leyes e instrucciones recibidas por el Concejo.
2. Examinar sistemáticamente las cuentas municipales proponiendo al Concejo todas aquellas medidas tendientes a evitar gastos ilegales, indebidos o abusos en el manejo de los recursos.
3. Emitir dictamen razonable y oportuno de todos aquellos asuntos municipales que el Concejo o Alcalde le soliciten.
4. Verificar que los contratos que celebre la Municipalidad se ajusten a lo que en materia legal se ha establecido.
5. Firmar los principales estados financieros que genere la Contabilidad Municipal.
6. Vigilar permanentemente que los actos municipales se apeguen a lo que estipula el Código Municipal, Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos Municipales.
7. Negociar con terceros en asuntos legales previa autorización y mandato del Concejo Municipal.
8. Emitir opinión sobre los diferentes aspectos relacionados con la gestión financiera municipal.
9. En general asesorar al Concejo y Alcalde en asuntos relacionados con la gestión municipal.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

1. De preferencia Abogado (de conformidad al Art. 52 del Código Municipal) o con experiencia en el área.
2. Que tenga conocimientos de Leyes municipales, Ley de la Corte de Cuentas de La República, Normas Técnicas de Control Interno, etc.
3. Poseer discreción, ética, habilidad para elaborar informes y emitir opiniones basadas en las leyes.



**TAREAS:**

1. Es el (la) Secretario (a) del Concejo Municipal, por lo que asiste a las sesiones del Concejo para elaborar oportunamente las actas de todos los asuntos tratados (Libro de Actas).
2. Comunicar oportunamente a los Concejales, las convocatorias o reuniones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal.
3. Asistir al Concejo Municipal y al Alcalde en lo relativo a la recepción, trámite y despacho de correspondencia.
4. Auxiliar a las Comisiones que el Concejo Municipal designe a fin de facilitar el trabajo que se les encomienda.
5. Expedir oportunamente y de acuerdo a la ley, certificaciones de puntos de actas tratados y las resoluciones emanadas del Concejo o de cualquier otro documento que mantenga en sus registros, previa autorización del Alcalde o quien haga sus veces.
6. En las sesiones dar cuenta al Concejo de todos los asuntos que le hayan sido encomendados por el Alcalde o quien presida el Concejo.
7. Llevar organizado y debidamente actualizado el archivo de expedientes y documentos del Concejo.
8. Asumir cualquier otra tarea que le encomiende el Alcalde o Concejo Municipal.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

1. Título de Educación Media como mínimo, con experiencia en Administración Pública o Municipal relacionada con las áreas legales, contables y administrativas o experiencia equivalente en el sector privado.
2. Ser responsable, con criterio e iniciativa, confidencialidad, ordenado, buenas relaciones interpersonales, excelente redacción y ortografía.

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  | <b>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b>   |  |
| <b>Unidad Organizativa:</b><br><b>Nivel de Autoridad:</b><br><b>Dependencia Jerárquica:</b><br><b>Unidad bajo su mando:</b>  | <b>Despacho Municipal</b><br><b>Alta dirección</b><br><b>Concejo Municipal</b><br><b>Contabilidad, Tesorería, UACI, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familiar y Servicios Públicos.</b> |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y por la prestación de servicios públicos necesarios en beneficio de la comunidad, a demás de cumplir y hacer cumplir los acuerdos, leyes y reglamentos vigentes.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b></p> <p>Corresponde al alcalde municipal ejercer la función administrativa a fin de alcanzar eficiencia en la utilización de los recursos municipales. El Alcalde Municipal es el ejecutivo administrador responsable de la ejecución de las políticas dictadas por el Consejo Municipal y de tomar todas aquellas decisiones que sean necesarias para la consecución de los objetivos de la Municipalidad.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con las diferentes unidades que conforman la estructura organizativa de la Municipalidad.</li> </ul> <p><b>EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerios e instituciones públicas, autónomas descentralizadas.</li> <li>- Organismos nacionales e internacionales.</li> <li>- Empresas privadas</li> <li>- Organizaciones sociales y comunales</li> <li>- Ciudadanos en general</li> </ul> |  |   |

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Ejercer las funciones de gobierno local y administración municipal, dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del Municipio de San Alejo y a las políticas emanadas del Concejo Municipal.
2. Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias que celebre el Concejo Municipal.
3. Convocar cuando las circunstancias lo ameriten a sesión extraordinaria de Concejo
4. Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.
5. Presidir los Cabildos Abiertos, Sesiones de Concejo Abiertas, Rendiciones de Cuentas, etc. que lleve a cabo la municipalidad.
6. Participar activamente en el Concejo Departamental de Alcaldes (CDA)
7. Nombrar y remover a funcionarios y empleados cuyo nombramiento no este reservado al Concejo Municipal.
8. Someter a consideración del Concejo los planes de trabajo, de desarrollo urbano y rural, inversión, proyectos de ordenanzas, presupuesto municipal, etc. Para estudio, análisis y aprobación.
9. Informar periódicamente al Concejo Municipal y ciudadanía, acerca de la ejecución del presupuesto.
10. Promover las sesiones de Concejo abierto que permitan, mayor transparencia de la gestión municipal, involucrando hasta donde sea posible a los diferentes sectores ciudadanos.
11. Realizar gestiones oportunas para lograr obtener asistencia financiera y técnica para llevar a cabo proyectos que impulsen el desarrollo del municipio.
12. Supervisar oportuna y adecuadamente la ejecución de proyectos.
13. Celebrar matrimonios.
14. Autorizar con su firma el "DESE" que ampara el pago de bienes y servicios adquiridos por la municipalidad.
15. Realizar las demás tareas que las Leyes, Ordenanzas y Reglamentos le señalen.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

1. Cumplir con los requisitos que establece el Art. 26 del Código Municipal.
2. Que posea liderazgo, iniciativa, creatividad y Buenas Relaciones Humanas.
3. Que conozca los problemas económicos, políticos y sociales del Municipio y poseer Capacidad para tomar decisiones.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>   | <b>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b>   |  |
| <b>Unidad Organizativa:</b><br><b>Nivel de Autoridad:</b><br><b>Dependencia Jerárquica:</b><br><b>Unidades bajo su mando:</b>   | <b>Departamento de Recursos Humanos De Asesoría</b><br><b>Concejo Municipal</b><br><b>Auxiliar</b> |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar al Concejo y a la Municipalidad en general en la selección y contratación de personal idóneo.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCION GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar y Aplicar el manual de reclutamiento y selección de personal que contribuya a una efectiva contratación.-</li> </ul> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concejo Municipal</li> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad</li> </ul> <p><b>EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Candidatos potenciales a ocupar una plaza vacante</li> <li>- Ministerios de Trabajo</li> <li>- Medios publicitarios</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar y contratar al personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión.</li> <li>- Verificar el fiel cumplimiento del manual de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>- Dar seguimiento al proceso de contratación de personal.</li> <li>- Desarrollar todas las actividades competentes relacionadas a la contratación de personal</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser Licenciado en Administración de Empresas</li> <li>2. Experiencia mínima de dos años en puestos afines</li> </ol> |  |   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  | <b>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b>   |  |
| <b>Unidad Organizativa:</b><br><b>Nivel de Autoridad:</b><br><b>Dependencia Jerárquica:</b><br><b>Unidades bajo su mando:</b>  | <b>Auxiliar</b><br><b>De Asesoría</b><br><b>Departamento de Recursos Humanos</b><br><b>Ninguna</b> |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar al departamento de Recursos Humanos en todo lo relacionado a la selección y contratación de personal.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCION GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir al mejoramiento del proceso de selección y contratación efectiva de personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión.</li> </ul> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Recursos Humanos</li> <li>- Concejo Municipal</li> <li>- Las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad</li> </ul> <p><b>EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Candidatos potenciales a ocupar una plaza vacante</li> <li>- Público en general</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar al departamento de recursos humanos en el proceso de selección y contratación.</li> <li>- Dar seguimiento al proceso de contratación de personal.</li> <li>- Desarrollar todas las actividades competentes relacionadas a la contratación de personal</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar tercer año de Lic. en admón. de empresas o carreras afines.</li> <li>2. Con o sin experiencia</li> </ol> |  |   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  | <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b>  |  |
| <b>Unidad Organizativa:</b><br><b>Nivel de Autoridad:</b><br><b>Dependencia Jerárquica:</b><br><b>Unidades bajo su mando:</b>  | <b>Tesorería</b><br><b>Operativa</b><br><b>Despacho Municipal</b><br><b>Ninguna</b> |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/> Realizar la recaudación de los tributos y otros ingresos a la municipalidad y ejercer el control, custodia y registro de los fondos, y de las erogaciones efectuadas, haciendo cumplir los requerimientos del presupuesto municipal y de las disposiciones legales del código municipal y de la corte de cuentas de La República de El Salvador.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/> Es la unidad que se encarga de la recaudación, custodia y erogación de fondos cualesquiera que sea su origen en los términos que señala la ley general Tributaria Municipal y Arbitrios Municipales y el Código Municipal, así como también lo estipulado en el presupuesto de ingresos y egresos autorizados.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Secretaria municipal</li> <li>- Contabilidad</li> <li>- Catastro Municipal</li> <li>- U A C I</li> <li>- Registro del Estado Familiar</li> <li>- Servicios públicos</li> </ul> <p><b>EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuyentes</li> <li>- Empresa privada y pública</li> <li>- Corte de Cuentas de La República</li> <li>- Instituciones autónomas y semi autónomas de fondos de pensiones</li> <li>- Administración de fondos de pensión</li> <li>- I S D E M, C O M U R E S, F I S D L</li> </ul> |   |   |

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Programar, dirigir, supervisar y controlar la recepción, custodia, concentración y erogación de fondos municipales.
2. Supervisar la recaudación de ingresos corrientes y concentrarlos oportunamente en las cuantas bancarias respectivas.
3. Preparar el informe financiero del FODES de forma trimestral y presentarlo a la Oficina Regional de ISDEM para su revisión en el Ministerio de Hacienda, dichos informes deben ser entregados con prontitud 2 semanas después de finalizado el trimestre.
4. Efectuar el pago de salarios al personal y cancelar los compromisos adquiridos por la Municipalidad con base en la documentación debidamente autorizada y documentada.
5. Velar por que la recaudación de ingresos y los pagos de bienes y servicios se realicen de conformidad a las disposiciones legales (Código Municipal, Ley General Tributaria Municipal, Ley de Impuestos o Tarifa de Arbitrios, según el caso, Ordenanzas de tasas, Ley Orgánica de la Corte de Cuentas de la República y especialmente las Normas Técnicas de control Interno emitidas por la Corte de Cuentas, etc.) y acuerdos del Concejo.
6. Mantener el registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de cuentas, control de fianzas, garantías y otros valores a cargo de Tesorería.
7. Gestionar, de conformidad a los acuerdos del Concejo Municipal, la apertura o cierre de cuentas bancarias, por las que se manejen los fondos municipales.
8. Preparar los informes diarios y periódicos sobre las disposiciones y compromisos a cargo de la municipalidad y otros que le sean solicitados.
9. Comprar, administrar y custodiar las especies municipales: Facturación numerada, timbres municipales, carnes de minoridad, cédulas de identidad personal, formas 1-ISAM, ticket de mercado, otros.
10. Entregar diariamente al Cobrador de Impuestos Eventuales los tiquetes de mercado.
11. Efectuar las remesas de los fondos recaudados a más tardar el día siguiente hábil a su percepción.
12. Supervisar que se registren en los libros exigidos por la ley, las operaciones diarias de recaudación y cancelación de bienes y servicios.

13. Autorizar y firmar todos los documentos de acuerdo a la ley.
14. Velar por que el libro de Caja se lleve en forma oportuna y eficiente
15. Velar por que las cuentas bancarias se registren oportunamente.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

1. Contador/a Público/a o Bachiller en Comercio y Administración, preferiblemente profesional académico en las áreas Administrativas y Contables.
2. Capacidad para elaborar reportes financieros y habilidad para los números.
3. De conocida honorabilidad.
4. Tres años de experiencia en cargos similares.
5. Rendir Fianza en el monto que fije el Concejo Municipal.

| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN<br/>DE PUESTOS</b></p>  | <p align="center"><b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE<br/>SAN ALEJO</b></p>                   |  |
|--|--|---|
| <p>Unidad Organizativa:<br/><b>Nivel de Autoridad:</b><br/>Dependencia Jerárquica:<br/><b>Unidades bajo su mando:</b></p>  | <p>Contabilidad<br/><b>Operativa</b><br/>Despacho Municipal<br/><b>Ninguna</b></p> |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/>Controlar y registrar las operaciones contables en forma completa y oportuna, que permitan elaborar los Estados Financieros veraces y confiables para el proceso de la toma de decisiones de las autoridades municipales.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/>La unidad de contabilidad tiene bajo su responsabilidad diseñar, implementar y sistematizar el registro de operaciones contables en las áreas fiscales y patrimonial, con el objeto de emitir oportunamente los estados Financieros que reflejan la situación Financiera y Económica de las municipalidad y contribuyan a la dirección superior en el proceso de toma de decisiones.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concejo Municipal</li> <li>- Alcaldía Municipal</li> <li>- Secretaria Municipal</li> <li>- Comisiones Municipales</li> <li>- Tesorería</li> <li>- Con las demás unidades que conforman la institución.</li> </ul> <p><b>EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corte de Cuenta de La República</li> <li>- Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (I S D E M)</li> <li>- Fondo de Inversión de Desarrollo Local (F I S A L)</li> <li>- Instituto Nacional de Pensiones para empleados públicos (INPE P)</li> <li>- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (I S S)</li> <li>- Administración de Fondos de pensiones (A F P)</li> <li>- OTROS</li> </ul> |  |   |

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema contable de la municipalidad.
2. Supervisar el registro oportuno y cronológico de todos los hechos económicos que se generan como resultado de la ejecución presupuestaria y financiera de la municipalidad.
3. Supervisar que los hechos económicos a registrar tengan la documentación de respaldo y si cumple con los requisitos que las leyes, instructivos, reglas y normas establezcan.
4. Vigilar que las operaciones contables estén garantizadas en cuanto a la correcta aplicación y confiabilidad mediante el funcionamiento eficiente de su sistema de control interno.
5. Coordinar la preparación de las acciones anuales de las operaciones contables de la municipalidad.
6. Resolver consultas relacionadas con la contabilidad de las operaciones presupuestarias y financieras.
7. Firmar los Estados financieros de comprobación o generales de la municipalidad.
8. Preparar los informes financieros y presupuestarios mensuales relacionados con ingresos y gastos de la municipalidad que deben ser trasladados al Concejo Municipal.
9. Recibir los estados de las cuentas bancarias que se manejan y realizar mensualmente las conciliaciones respectivas.
10. Realizar otras tareas inherentes al cargo.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

1. Contador Público o Lic. En Administración de Empresas o estudiante de los últimos años de Administración de Empresas o Contaduría Pública.
2. Cuatro años de experiencia en puestos similares en las áreas financiera y Contable.
3. Manejo de paquetes utilitarios, de preferencia contables.
4. Habilidad para los números y redacción de informes.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>   | <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b>   |  |
| <b>Unidad Organizativa:</b><br><b>Nivel de Autoridad:</b><br><b>Dependencia Jerárquica:</b><br><b>Unidades bajo su mando:</b>   | Auxiliar de Contabilidad<br>Operativa<br>Departamento de Contabilidad<br>Ninguna |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/>           Colaborar con las funciones administrativas y operativas que realiza el jefe de la contabilidad.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/>           Es el encargado de ordenar y codificar los diferentes comprobantes, ya sean de ingresos y egresos como también la elaboración de partidas contables y reportes de estados financieros.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contador, Tesorero</li> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Secretaria</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordenar y codificar los comprobantes de ingresos y egresos para el correspondiente registro de las operaciones financieras, patrimoniales y presupuestarias.</li> <li>2. Revisar que todo gasto se encuentre consignado en el Presupuesto Municipal y que se hayan emitido los acuerdos respectivos de autorización.</li> <li>3. Elaborar las partidas contables correspondientes a las operaciones financieras.</li> <li>4. Elaborar los reportes y estados financieros y presupuestarios mensuales, semestrales y anuales.</li> <li>5. Elaborar la liquidación anual del Presupuesto Municipal.</li> <li>6. Realizar otras tareas encomendadas por el/a jefe/a de Contabilidad.</li> </ol> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bachiller en Comercio y Administración o Contador Público.</li> <li>2. Un año de experiencia en puestos similares, con amplios conocimientos de contabilidad gubernamental o municipal.</li> <li>3. Manejo de programas de computación.</li> </ol> |  |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>   | <p align="center"><b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b></p> |  |
| <p>Unidad Organizativa: Unidad de Adquisiciones y Contratación Institucional (U A C I)</p> <p><b>Nivel de Autoridad:</b> Operativa</p> <p><b>Dependencia Jerárquica:</b> Despacho Municipal</p> <p><b>Unidades bajo su mando:</b> Ninguna</p>   |  |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b></p> <p>Coordinar y controlar el proceso de licitación y adquisición de servicios con el fin de cubrir las necesidades de la Alcaldía</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b></p> <p>Es la unidad que se encarga de realizar el proceso de licitar y comprar bienes y servicios que necesita la municipalidad</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concejo Municipal</li> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Tesorería</li> <li>- Contabilidad</li> </ul> <p><b>EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones públicas y privadas</li> <li>- Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (U N A C)</li> <li>- Organismos Internacionales</li> <li>- ONG´S</li> </ul> |  |   |

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Tramitar con la debida prontitud las requisiciones de bienes y o servicios que le soliciten.
2. Elaborar mensualmente programa de compras de bienes y servicios de conformidad a necesidades preestablecida.
3. Verificar las disponibilidades presupuestarias de las adquisiciones autorizadas a través de órdenes de compra.
4. Llevar y mantener actualizados los registros de existencias de útiles de escritorio, papelería y demás artículos en bodega.
5. Hacer entrega de los materiales y demás artículos que requieren los empleados de acuerdo a requisiciones autorizadas.
6. Ejecutar los procedimientos de licitación de compra.
7. Efectuar cotizaciones de las necesidades de bienes y servicios previamente requeridos.
8. Ejecutar los trámites para el cumplimiento de los requisitos legales que deben cumplir las compras de bienes y servicios demandados.
9. Mantener actualizado un banco de todos los proveedores de bienes y servicios que tiene la municipalidad.
10. Elaborar mensualmente informe acerca del consumo y existencia de artículos en bodega.
11. Realizar otras tareas inherentes a su cargo.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

1. Poseer título universitario y tener experiencia no inferior de tres años en adquisiciones y contrataciones.
2. Ser de moralidad notoria y no tener conflicto de intereses con el cargo.
3. Obtener el finiquito de sus cuentas si hubiese administrado o manejado fondos públicos.
4. Hallarse libre de reclamaciones de toda clase, caso de haber sido contratista de obras públicas costeadas con fondos del Estado o del Municipio.
5. Hallarse solvente con la hacienda Pública y con el Municipio. Y
6. No tener pendientes contratos o concesiones con el Estado, para explotación de riquezas o de servicios públicos, así como los que haya aceptado ser representantes o apoderados administrativos de aquellos, o de sociedades extranjeras que se hallen en los mismos casos.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>   | <p align="center"><b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b></p> |  |
| <p><b>Unidad Organizativa:</b> Registro del Estado Familiar<br/> <b>Nivel de Autoridad:</b> Operativo<br/> <b>Dependencia Jerárquica:</b> Despacho Municipal<br/> <b>Unidades bajo su mando:</b> Ninguna</p>  |  |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/> Lograr que la comunidad del municipio reciba oportuna, eficaz y eficientemente los servicios básicos de registros y documentación para su respectiva inscripción e identificación legal</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/> En esta unidad se encarga de asentar y registrar en libros y registros partidas de nacimiento, defunción, matrimonio, divorcio, adopción y extender carné de minoría, otro tipo de licencias, matriculas, patentes y documentos necesarios para legitimar actividades económicas y acciones jurídico- administrativos</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Síndico</li> <li>- Concejo Municipal</li> <li>- Tesorería</li> </ul> <p><b>EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección general de Estadísticas y censos</li> <li>- Procuraduría General de La República</li> <li>- Unidad de Salud Pública</li> <li>- Tribunal Supremo Electoral</li> <li>- Otras alcaldías</li> <li>- Población local</li> <li>- Ministerio de Gobernación (Migración)</li> <li>- Embajada y Consulados de países amigos</li> <li>- Otros</li> </ul> |  |   |

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Registrar las partidas de nacimiento, defunción, divorcio, matrimonio, adopción, cambio de nombre y los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de las personas.
2. Elabora partidas y constancias en forma mecanizada, que soliciten los interesados, incluyendo aquellas partidas de hijos de salvadoreños nacidos en el exterior, asimismo, extender certificaciones de adopciones, mediante autorización judicial.
3. Realizar marginaciones a partidas de nacimiento.
4. Reponer partidas que por alguna causa no se encontraren registradas en los libros del registro, de acuerdo a la Ley de Reposición.
5. Remitir al Tribunal Supremo Electoral, Dirección General de Estadísticas y Censos, Procuraduría General de la República, oficinas regionales o unidades de salud y alcaldías municipales, la documentación solicitada por las mencionadas instituciones relacionadas con el movimiento demográfico, estado familiar y cambio de domicilio de las personas.
6. Inscribir en el libro de divorcio, las sentencias judiciales de divorcio emitidas.
7. Anular partida de matrimonio, marginar partida de nacimiento y cancelar el régimen patrimonial (Base legal Art. 104 y 105 del Código de Familia).
8. Elaborar e inscribir partidas de nacimiento (Base legal Art. 403 del Código de Familia, Art. 72 del Código Civil, Arts. 25,26 y 27 de la Ley Transitoria del Registro Familiar).
9. Elaborar EVI-DIGESTYC y enviarlas mensualmente.
10. Elaborar e inscribir partidas de defunción.
11. Realizar otras tareas, inherentes a su cargo, del Jefe del Registro del Estado Familiar.
12. Elaborar boleta de pago de derechos de enterramiento, para su pago en Tesorería.
13. Inscribir Marginaciones de Actas de Matrimonio, legitimaciones y reconocimiento y marginar las partidas correspondientes.
14. Registrar en el libro y en la base de datos mecanizadas las modificaciones y marginar la partida correspondiente, las modificaciones, cambios de nombre, legitimaciones, cambios de fecha (Base legal Arts. 17,18 y 21 de la Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y Arts. 192 y 193 del Código de Familia)

- 15 Proporcionar información sobre registros documentos y sobre los derechos y obligaciones a personas interesadas en contraer matrimonio.
- 16 Elaborar acta prematrimonial, auto de señalamiento de fecha para contraer matrimonio, régimen matrimonial y acta de matrimonio (Arts. 14,15,18,19,21,29, y 42 del código de familia)
- 17 Ingresar a la base de datos partidas de matrimonio, regímenes patrimoniales, modificaciones de partidas de nacimiento de los hijos que serán reconocidos en el acta matrimonial
- 18 Inscribir en el libro de inscripción de matrimonios, las actas de matrimonio celebradas por otros funcionarios autorizados por la ley (Arts. 14 y 15 del Código de Familia).
- 19 Elaborar forma EV4-DIGESTYC para efectos estadísticos.
- 20 Inscribir resoluciones en el libro correspondiente, las resoluciones de unión matrimonial, dadas en legal forma por el Juez de Familia (Arts. 46, 119 y 120 del Código de Familia)

#### REQUISITOS DEL PUESTO

1. Abogado y Notario Lic. En Ciencias Jurídicas
2. Conocimientos amplios de la Legislación Civil y de la Familia.
3. Habilidad para la redacción y sólidos conocimientos de gramática y ortografía.
4. conocimiento de paquetes computacionales como Word, Excel, Power Point.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>   | <p align="center"><b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b></p> |  |
| <p><b>Unidad Organizativa:</b> Auxiliar Reg. del Estado Familiar<br/> <b>Nivel de Autoridad:</b> Operativo<br/> <b>Dependencia Jerárquica:</b> Registro del Estado Familiar<br/> <b>Unidades bajo su mando:</b> Ninguna</p>   |  |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/> Lograr prestar ágil y eficientemente los servicios básicos de registros y documentación.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/> Son los encargados de realizar la búsqueda de los libros correspondientes para la elaboración y computarización de los registros llevados a cabo en el Registro Familiar.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Reg. Del Est. Familiar</li> <li>- Secretaria Municipal</li> </ul> <p><b>EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Público en General</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar en libros o en la base de datos las partidas a expedir, de conformidad a datos proporcionados por los interesados.</li> <li>2. Imprimir o mecanografiar partidas a expedir, confrontar y trasladar a Jefe para el trámite posterior.</li> <li>3. Mantener ordenados y limpios los archivos reportando al Jefe, aquellas partidas y libros dañados, así como los datos del programa mecanizado.</li> <li>4. Reponer libros, hacer índice y arreglar libros en mal estado.</li> <li>5. Digitar o mecanografiar, si ese es el caso, la partida correspondiente para luego pasar a autorización del Jefe del Registro del Estado Familiar.</li> <li>6. Asumir otras tareas inherentes al cargo encomendadas por el jefe del Registro del Estado Familiar.</li> </ol> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bachiller en Comercio y Administración o secretaria.</li> <li>2. Habilidad para escribir a máquina</li> <li>3. Facilidad de Comunicación y buenas relaciones interpersonales</li> <li>4. Conocimientos de computación como Word, Excel y otros.</li> </ol> |  |   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  | <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b>                 |  |
| <b>Unidad Organizativa:</b><br><b>Nivel de Autoridad:</b><br><b>Dependencia Jerárquica:</b><br><b>Unidades bajo su mando:</b>  | Catastro<br>Operativo<br>Despacho Municipal<br>Ninguna |   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/>         Contribuir a la recaudación de los fondos municipales, por medio de los procedimientos de cálculo, registro y cobro de los montos de impuestos y tasas que se han de percibir de los contribuyentes.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/>         Llevar en forma actualizada las cuentas de los contribuyentes de la municipalidad, las cuales son de vital importancia, ya que en base a éstas, se estiman y se perciben los ingresos tributarios y no tributarios que sirven para cubrir los gastos operativos y los costos de los servicios municipales; además le corresponde gestionar en forma efectiva, el cobro de los saldos morosos de los contribuyentes y recuperar así los fondos que no han incesado oportunamente a tesorería.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concejo Municipal</li> <li>- Despacho Municipal</li> <li>- Sindicatura</li> <li>- Tesorería</li> <li>- Catastro</li> <li>- Servicios Públicos</li> </ul> <p><b>EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuyentes</li> <li>- Centro Naciones de Registros</li> <li>- Corte de Cuentas de La República</li> <li>- I S D E M, C O M U R E S, O N G</li> <li>- Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)</li> <li>- Ministerio de Obras Públicas ( M O P)</li> <li>- Ministerio del Medio Ambiente</li> </ul> |  |   |

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Proponer al superior inmediato las políticas, normas, controles y procedimientos que deban establecerse para mejorar las áreas que comprende la Administración Tributaria Municipal para aumentar sostenidamente el nivel de la recaudación de impuestos y tasas por servicios municipales.
2. Mantener permanentemente conciliada la información catastral y la cuenta corriente.
3. Realizar la emisión de los Avisos-Recibos de cobro de Impuestos y Tasas por servicios, así como los reportes de contribuyentes en mora.
4. Autorizar la emisión de estados de cuentas, solvencias o reposiciones de los Avisos-Recibos de cobro solicitado por los contribuyentes.
5. Efectuar verificaciones periódicas sobre los registros de control de cuenta corriente para constatar la veracidad de los datos y saldos.
6. Supervisar porque se lleva a cabo el envío periódico de avisos de cobro (cobro normal) y notas de cobro de la mora (cobro administrativo).
7. Vigilar que se mantengan expedientes de las cuentas morosas importantes debidamente actualizadas.
8. Velar porque el cobro de intereses y multas se apegue a lo estipulado en las leyes vigentes.
9. Autorizar los estados de cuenta elaborados a petición de los contribuyentes.
10. Capacitar al personal de nuevo ingreso a la unidad.
11. Autorizar y firmar todos aquellos documentos de conformidad a la ley.
12. Asumir cualquier otra tarea inherente a su cargo que le sean asignada por el superior.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

1. Contador, Bachiller en Comercio y Administración, con amplia experiencia en administración de cuentas por cobrar.
2. Dos años de experiencia en puestos similares y con conocimientos de sistemas de cobro.
3. Capacidad para manejar personal, facilidad para preparar informes y habilidad numérica.
4. Manejo de paquetes utilitarios, como Word, Excel y otros.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>   | <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b> |  |
| <b>Unidad Organizativa:</b><br><b>Nivel de Autoridad:</b><br><b>Dependencia Jerárquica:</b><br><b>Unidades bajo su mando:</b>   |  | Servicios Públicos<br>Operativo<br>Despacho Municipal<br>Ninguna                    |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/>         Brindar a la población del municipio los servicios públicos básicos y necesarios para el bienestar general y promover el desarrollo local, garantizando la mejor de las prestaciones y evitando discriminaciones y favoritismos</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/>         En esta unidad se programan, coordinan, supervisan y controlan las actividades y tareas necesarias para otorgar a los ciudadanos los servicios públicos como cementerio, adoquinado, alumbrado público, rastro y tiangué, mercados, recolección de basura, mantenimiento de calles y camiones vecinales, parques y zonas verdes.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concejo Municipal</li> <li>- Secretaria municipal</li> <li>- Tesorería</li> <li>- Catastro municipal</li> <li>- Registro del Estado Familiar</li> </ul> <p><b>EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- F I S D L</li> <li>- I S D E M</li> <li>- Compañías distribuidoras de energía eléctrica</li> <li>- Ministerio de salud pública y asistencia social</li> <li>- Ministerio de agricultura y ganadería</li> <li>- Ministerio de Educación</li> <li>- M O P</li> <li>- A N D A</li> </ul> |  |   |

- Órgano Judicial
- Ministerio de Gobernación
- Dirección general de estadísticas y censos
- Mataderos privados
- Comerciantes y ganaderos
- Ministerio de Economía
- Arrendatarios
- Usuarios y directivas de mercados
- Población en general

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Proponer al Concejo Municipal las políticas, normas y reglamentos de trabajo que deberán aplicarse al prestar los servicios públicos
- Programar las actividades a desarrollar en la Unidad
- Efectuar estudios analíticos que reflejen el costo de prestación de los servicios públicos y la rentabilidad de los mismos, anexando propuestas tendientes a optimizar y actualizar la recuperación de la inversión y presentarlo a la gerencia de servicios para su utilización
- Formular proyectos y presupuestos de las obras que deban realizarse por cuenta de la municipalidad para poder brindar los servicios públicos básicos y buscar su aprobación.
- Realizar estudios de campo para la elaboración de proyectos para la construcción, mejoramiento y conservación de los servicios públicos municipales
- Buscar y promover la elaboración y coordinación de instituciones como M O P, Ministerio de Educación, Salud Pública, etc. para desarrollar obras y proyectos de interés común
- Vigilar que sean proporcionados en la forma, cantidad y calidad programada los servicios públicos de mercado, cementerios, ganadería, aseo, alumbrado, mantenimiento de calles, caminos urbanos y rurales, plazas, parques y zonas verdes y adoquinados
- Administrar, supervisar y coordinar el funcionamiento de los cementerios
- Llevar registros de los puestos de las diferentes secciones del cementerio clasificando las fosas ocupadas y las disponibles
- Velar por el ornato del cementerio, por la ordenada parcelación de terrenos para sepultar y la distribución de los puestos del mismo.
- Planificar la utilización del espacio físico de los mercados, definiendo las zonas de almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de venta.
- Llevar control y registros actualizados de los arrendatarios de los diferentes puestos y locales.
- Mantener el orden, la vigilancia y el área del mercado
  - Recaudar los tributos que deben pagar los arrendatarios (los que cobran con ticket del mercado)
  - Controlar la calidad de los alimentos y productos comercializados en el mercado municipal
    - Asegurar la prestación oportuna del barrido de calles; así como de la recolección diaria de residuos sólidos y su traslado al cementerio municipal

- Controlar las transferencias y reposiciones de matriculas de tierras para herrar ganado
- Planificar la utilización del espacio físico de los mercados, definiendo las zonas de almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de venta
- Llevar control y registros actualizados de los arrendatarios de los diferentes puestos y locales
- Mantener el orden, la vigilancia y el área del mercado
- Recaudar los tributos que deben pagar los arrendatarios (los que cobran con ticket del mercado)
- Controlar la calidad de los alimentos y productos comercializados en el mercado municipal
- Asegurar la prestación oportuna del barrido de calles; así como de la recolección diaria de residuos sólidos y su traslado al cementerio municipal o relleno sanitario
- Mantener en condiciones óptimas las unidades utilizadas para el servicio de recolección de basura
- Velar porque las calles y avenidas de la ciudad cuenten con el servicio de alumbrado público y cubran en el menor tiempo posible las deficiencias en la prestación de el mismo
- Velar porque las calles urbanas y rurales del municipio se encuentren en condiciones óptimas
- Supervisar que se efectúen los trabajos de conservación y mantenimiento de los lugares de recreo, especialmente los de reforestación
- Realizar la ornamentación y funcionalidad de los parques, jardines, zonas verdes, canchas municipales y otros lugares públicos
- Presentar informe semanal al consejo municipal sobre los ingresos y gastos en la prestación de los servicios públicos
- Realizar otras funciones que el Concejo Municipal le asigne.

**REQUISITOS:**

- Cumplir con la educación media
- Ser responsable
- Excelente relaciones personales

|  |  |
|--|--|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>  | <p align="center"><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ALEJO</b></p>  |
| <p><b>Unidad Organizativa:</b> Barrendero<br/> <b>Nivel de autoridad:</b> Operativo<br/> <b>Dependencia Jerárquica:</b> Servicios Públicos<br/> <b>Unidades bajo su mando:</b> Ninguna</p>   |  |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/> Mantener a la ciudad en un ambiente limpio y agradable para beneficio de la población.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/> Es el encargado de la limpieza de las principales calles, plazas y parques así como recoger y depositar la basura en los contenedores.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b><br/> INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios Públicos</li> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Ordenanza</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b><br/> <b>TAREAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barrer diariamente las calles y avenidas que se le encomienden.</li> <li>2. Barrer las plazas y parques asignados para su limpieza.</li> <li>3. Depositar en los contenedores la basura recogida, a fin de que la unidad recolectora del tren de aseo pueda recogerla.</li> <li>4. Colaborar en otras tareas que le sean asignadas por el Jefe inmediato a fin de mejorar el servicio de limpieza del municipio.</li> </ol> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación Básica de sexto grado</li> <li>2. Disciplinado y respetuoso.</li> <li>3. Responsable</li> </ol> |  |

|  |  |
|--|--|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN<br/>DE PUESTOS</b></p>  | <p align="center"><b>ALCALDIA<br/>MUNICIPAL DE SAN<br/>ALEJO</b></p>  |
| <p><b>Unidad Organizativa:</b> Jardinero<br/> <b>Nivel de autoridad:</b> Operativo<br/> <b>Dependencia Jerárquica:</b> Servicios Públicos<br/> <b>Unidades bajo su mando:</b> Ninguna</p>  |  |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/> Velar por el mantenimiento de los recursos naturales del parque y otros servicios que presten algún beneficio para la comunidad.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/> Apodar y arreglar las plantas del parque y edificio municipal.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios Públicos</li> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Ordenanza</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspeccionar y Velar que los jardines del parque cuenten con la adecuada jardinería y en buenas condiciones.</li> <li>2. Lavar y asear la fuente (pila) en el centro del parque en forma periódica o cada vez que sea necesario.</li> <li>3. Regar, podar y arreglar las plantas y del parque de la municipalidad.</li> <li>4. Colaborar en otras tareas que le sean encomendadas por el Jefe de Servicios Municipales.</li> </ol> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación básica.</li> <li>2. Experiencia mínima de un año.</li> <li>3. Honrado y Cortés.</li> </ol> |  |

|   |  |
|---|--|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN<br/>DE PUESTOS</b></p>   | <p align="center"><b>ALCALDÍA<br/>MUNICIPAL DE SAN<br/>ALEJO</b></p>  |
| <p><b>Unidad Organizativa:</b><br/><b>Nivel de autoridad:</b><br/><b>Dependencia Jerárquica:</b><br/><b>Unidades bajo su mando:</b></p>   | <p>Encargado del Cementerio Mpal.<br/>Operativo<br/>Servicios Públicos<br/>Ninguna</p>   |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/>Es el encargado de distribuir y asignar los puestos disponibles en el Cementerio General Municipal.-</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/>Mantener el registro de puestos actualizados y conservar en óptimas condiciones las instalaciones del Cementerio Municipal, además brindar un adecuado servicio de atención al cliente.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:<br/>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios Públicos</li> <li>- Catastro Municipal</li> <li>- Alcalde Municipal</li> <li>- Público en general</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener actualizado el registro de puestos (mapa y listado) de las diferentes secciones del cementerio, clasificando las fosas ocupadas y disponibles.</li> <li>2. Asentar en libros, las fosas ocupadas, estableciendo si han sido adquiridas a perpetuidad o con posibilidad de refrenda.</li> <li>3. Asignar los puestos de enterramiento.</li> <li>4. Reportar de acuerdo al reglamento y a las normas correspondientes, los puestos no refrendados para que la municipalidad tome las medidas correspondientes.</li> <li>5. Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo.</li> </ol> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación Básica.</li> <li>2. Experiencia mínima de un año</li> <li>3. Honrado y cortés.</li> </ol> |  |

|  |  |
|--|--|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN<br/>DE PUESTOS</b></p>  | <p align="center"><b>ALCALDÍA<br/>MUNICIPAL DE SAN<br/>ALEJO</b></p>  |
| <p><b>Unidad Organizativa:</b> Mercado<br/><b>Nivel de autoridad:</b> Operativo<br/><b>Dependencia Jerárquica:</b> Servicios Públicos<br/><b>Unidades bajo su mando:</b> Ninguna</p>   |  |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/>Es el encargado de dar mantenimiento al mercado municipal en su totalidad</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/>Realizar el cobro del impuesto correspondiente para uso de las instalaciones del Mercado Municipal.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios Públicos</li> <li>- Catastro Municipal</li> <li>- Tesorero Municipal</li> <li>- Alcalde Municipal</li> </ul> <p><b>EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Público en General</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar los cobros del impuesto municipal correspondiente</li> <li>2. Mantener aseado el Mercado Municipal</li> <li>3. Llevar el registro del impuesto recaudado diariamente</li> <li>4. Recoger y depositar la basura en el recipiente correspondiente.</li> </ol> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación Básica.</li> <li>2. Experiencia mínima de un año</li> <li>3. Honrado y cortés.</li> </ol> |  |

|  |  |
|--|--|
| <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN<br/>DE PUESTOS</b>  | <b>ALCALDÍA<br/>MUNICIPAL DE SAN<br/>ALEJO</b>  |
| <b>Unidad Organizativa:</b><br><b>Nivel de autoridad:</b><br><b>Dependencia Jerárquica:</b><br><b>Unidades bajo su mando:</b>  | Alumbrado Público<br>Operativo<br>Servicios Públicos<br>Ninguna  |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/>         Es el encargado de mantener el adecuado funcionamiento del alumbrado público en el municipio.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/>         Llevar el registro correspondiente de los contribuyentes que son beneficiados del alumbrado público.</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios Públicos</li> <li>- Catastro Municipal</li> <li>- Alcalde Municipal</li> </ul> <p><b>EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Público en general</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darle mantenimiento al alumbrado público</li> <li>2. Mantener un inventario de materiales eléctricos utilizados para la reparación de las lámparas de mercurio.</li> <li>3. Reportar el inventario de materiales al jefe del Servicio Público</li> </ol> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingeniero Técnico Eléctrico.</li> <li>2. Experiencia mínima de un año</li> <li>3. Responsable.</li> </ol> |  |

|   |  |
|---|--|
| <p align="center"><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN<br/>DE PUESTOS</b></p>   | <p align="center"><b>ALCALDÍA<br/>MUNICIPAL DE SAN<br/>ALEJO</b></p>  |
| <p><b>Unidad Organizativa:</b> Ordenanza<br/> <b>Nivel de autoridad:</b> Operativo<br/> <b>Dependencia Jerárquica:</b> Servicios Públicos<br/> <b>Unidades bajo su mando:</b> Ninguna</p>   |  |
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b><br/> Es el encargado de mantener aseado el palacio municipal así como también supervisar los materiales existentes en la bodega.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b><br/> Mantener un ambiente agradable dentro de las instalaciones del palacio municipal</p> <p><b>RELACIONES DE TRABAJO:</b><br/> <b>INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcalde Municipal</li> </ul> <p><b>EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios Públicos</li> <li>- Alcalde</li> <li>- Guarda-parque</li> <li>- Guarda-cementerio</li> <li>- Barrenderos</li> </ul> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barrer y trapear el palacio municipal</li> <li>2. Supervisar la bodega</li> <li>3. Proporcionar semanalmente al jefe de Servicios Públicos un informe con los inventarios existentes en la bodega.</li> </ol> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación Básica</li> <li>2. Experiencia mínima de un año</li> <li>3. Responsable.</li> </ol> |  |

## **5.10 POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS Y PERSONAL OPERATIVO**

### *5.10.1 POLÍTICAS PARA LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS*

- El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por el departamento de Recursos Humanos que está constituido por el personal del Concejo Municipal.
- Los aspirantes por una plaza vacante deberán presentar la documentación respectiva para su reclutamiento.
- Reclutar a los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por el departamento de recursos humanos.
- Utilizar la fuente de reclutamiento idónea al cargo que desempeñará el aspirante por una plaza vacante.
- Dar a conocer el proceso que se llevará a cabo en el reclutamiento de personal.
- Establecer adecuadamente el medio por el cual se dará a conocer la plaza vacante.

### *5.10.2 POLÍTICAS PARA EL PERSONAL OPERATIVO*

- Cuando haya una vacante en los diferentes puestos operativos de la Alcaldía, el jefe de departamento deberá solicitar a través de un formulario de requisición de personal al Alcalde Municipal.

- Conocer los requisitos de los candidatos que cubran satisfactoriamente la vacante disponible en la Alcaldía Municipal de San Alejo.
- Prever adecuadamente las necesidades de personal que se requieran en la Alcaldía Municipal de San Alejo.
- Solicitar a los participantes el respectivo currículum vitae que cumpla con los requerimientos establecidos por la Alcaldía Municipal de San Alejo.
- Entregar el formulario de solicitud de empleo a los interesados y éstos deberán entregar el formulario debidamente lleno y acompañado de los documentos respectivos.
- Comunicar a los participantes la hora y fechas correspondientes de evaluaciones posteriores.

## **5.11 NORMAS PARA EL RECLUTAMIENTO DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS Y PERSONAL OPERATIVO**

### *5.11.1 NORMAS PARA JEFES DE DEPARTAMENTOS*

- Para el reclutamiento de personal se considerará primeramente al personal interno de la Alcaldía Municipal.
- Al no existir personal idóneo dentro de la Alcaldía Municipal se procederá a colocar anuncios en el periódico de mayor circulación y en cualquier otro medio publicitario.
- El área de recursos humanos será la única encargada para la recepción de las solicitudes.

- Los formularios de solicitud de empleo serán entregados personalmente al solicitante.
- Los solicitantes de la plaza vacante deberán entrevistarse con el jefe del departamento de recursos humanos.
- Todo nuevo postulante deberá llenar la solicitud de empleo, y anexar a ésta los documentos que se requieran.

#### *5.11.2 NORMAS PARA EL PERSONAL OPERATIVO*

- Los interesados por una plaza vacante de la Alcaldía de San Alejo deberán entrevistarse con el Alcalde Municipal.
- El Alcalde establecerá la fecha y hora para que se presenten a la Alcaldía Municipal para su respectiva entrevista.
- Presentar su documentación ordenada y detallada a la secretaria para su debido estudio.
- Utilizar adecuadamente los diferentes medios para reclutar al personal operativo de la Alcaldía de San Alejo.
- Establecer una programación del proceso de reclutamiento que se llevará a cabo en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.
- Minimizar al máximo el tiempo de espera de los concursantes al optar por una plaza vacante dentro de la institución.

## **5.12 SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN ALEJO DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN**

Consiste en elegir entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

### Importancia

La selección de personal es importante porque nos permite evaluar y adecuar los conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas, etc. de todos aquellos candidatos capaces de ejercer su función; además nos permite rechazar a los candidatos menos aptos a cubrir un puesto vacante dentro de la Institución.

### *5.12.1 POLÍTICAS DE SELECCIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS Y PERSONAL OPERATIVO*

#### 5.12.1.1 Políticas de Selección Para Jefes De Departamentos

- Se debe proponer al Concejo Municipal una terna de candidatos para el puesto que se desea cubrir.
- Solamente se deben considerar a formar parte de la terna, aquellos candidatos cuyos datos del currículum vitae coincidan con los de la investigación de referencias.

- Que los miembros del departamento de recursos humanos conozcan el perfil del candidato que se requerirá para una excelente elección.
- Para el proceso de selección se deben considerar a los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos por la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.
- Todos los jefes de departamento para la selección serán sometidos a los diferentes tipos de pruebas de conocimientos, psicológicas, psicométricas y prácticas.
- El jefe de recursos humanos debe realizar una entrevista a cada uno de los candidatos para determinar la decisión de seleccionar a uno de ellos.
- Una vez de haber electo el candidato por el jefe de departamento de recursos humanos, éste será sometido a una capacitación referente al puesto a desempeñar en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.

#### 5.12.1.2 Políticas de Selección Para el Personal Operativo

- El proceso de selección incluirá únicamente candidatos que cumplan con los requisitos del puesto según sus especificaciones
- Emplear los diferentes tipos de pruebas para la selección del personal idóneo al puesto.
- La selección se efectuará conforme al procedimiento establecido por el departamento de recursos humanos.

- Todos los candidatos interesados a cubrir una vacante deben presentarse a una entrevista con el Alcalde o secretaria municipal.
- Para formar parte del proceso de selección, solamente deben considerarse los candidatos cuyos datos del currículum vitae coincidan con los datos proporcionados por la entrevista.
- Cuando se presente una plaza vacante en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión, la secretaria deberá revisar los archivos de currículum vitae que se manejan en el banco de datos.
- Los candidatos seleccionados deberán adaptarse ante las exigencias que ofrece la Alcaldía, como el cumplimiento del reglamento interno.
- Al momento de ser electo el candidato por el Alcalde Municipal, éste debe ser sometido a una capacitación respecto al puesto a desempeñar.

#### 5.12.1.3 Normas de Selección para Jefes de Departamentos

- Para seleccionar el personal, el departamento de recursos humanos deberá detallar el perfil del candidato que cubrirá la vacante en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión.
- El departamento de recursos humanos deberá tener bien establecido los requisitos del puesto que deben reunir los candidatos a ocupar la vacante.

- El personal evaluador administrará con ética y responsabilidad los resultados de los diferentes tipos de pruebas.
- El departamento de recursos humanos debe contar con la disponibilidad de la persona idónea quién llevará a cabo la capacitación de los candidatos electos.
- Que la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión debe tener por escrito el reglamento interno que regule la disciplina de los empleados.
- En el proceso de selección no formarán parte de él aquellos candidatos que tengan parientes que laboran en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo departamento de La Unión entre el primer y segundo grado de consanguinidad.

#### 5.12.1.4 Normas para el Personal Operativo

- La Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo, departamento de La Unión debe tener por escrito el reglamento interno y darlo a conocer con el fin de regular la disciplina de los empleados.
- Se deben establecer los requisitos del puesto que reunirán los candidatos a ocupar una vacante.
- No formarán parte del proceso de selección los candidatos que tengan familiares laborando en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Alejo

departamento de La Unión entre el primero y segundo grado de consanguinidad

- Todo aspirante a cubrir una vacante, que no se presente a la entrevista y a las pruebas y de selección en las horas y fechas indicadas, quedarán fuera del proceso.
- La Alcaldía, considerará como elegibles aquellas personas que en la evaluación y en las pruebas finales hayan alcanzado un 75% como mínimo.
- Los solicitantes que deben cubrir una vacante deberá someterse a un proceso de selección que será aplicado por la institución.

**5.12.2 PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y JEFATURAS.**

**5.12.2.1 Procedimiento para Jefaturas**

**RESPONSABLE:** CONCEJO MUNICIPAL (Depto. de Recursos Humanos)

**PUESTOS:** DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y JEFATURAS

| <b>No</b> | <b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>  | <b>RESPONSABLE</b>                            |
|-----------|--|---|
| 1         | Somete a Concurso la Plaza por medio de carteles ubicados en los principales edificios municipales.                  | Concejo Municipal                             |
| 2         | Retiran solicitud de Empleo en el Despacho Municipal   | Candidatos al Puesto                          |
| 3         | Entrega formulario de Solicitud de Empleo a los interesados.   | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 4         | Llenan formulario de solicitud   | Candidatos al Puesto                          |
| 5         | Devuelven al Despacho Municipal formulario de solicitud debidamente lleno y acompañado de los documentos necesarios. | Candidatos al Puesto                          |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 6  | Recibe solicitudes y documentos presentados por candidatos al puesto.               | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 7  | Archiva temporalmente las solicitudes y convoca reunión del Concejo Municipal.      | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 8  | Propone al Concejo terna de candidatos al puesto.                                   | Alcalde Municipal                             |
| 9  | Analiza y discute solicitudes de la terna presentada por el Alcalde (sa).           | Concejo Municipal                             |
| 10 | Acuerda entrevistar a solicitantes al cargo.  | Concejo Municipal                             |
| 11 | Archiva temporalmente solicitudes.  | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 12 | Avisa por correspondencia o teléfono, a los candidatos notificando las entrevistas. | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 13 | Convoca a reunión del Concejo para entrevistar a candidatos al puesto.              | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 14 | Entrevista a los candidatos.  | Concejo Municipal                             |
| 15 | Acuerda seleccionar a 3 candidatos que cumplan con el mayor número de requisitos.   | Concejo Municipal                             |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 16 | Ordena al Alcalde citar a los 3 candidatos seleccionados para prueba de aptitud. | Concejo Municipal                             |
| 17 | Avisa por correspondencia o teléfono, a candidatos seleccionados.                | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 18 | Administra pruebas a candidatos seleccionados.                                   | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 19 | Archiva temporalmente resultados y convoca a reunión al Concejo Municipal.       | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 20 | Presenta en reunión del Concejo Municipal los resultados de pruebas.             | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 21 | Analiza resultados y acuerda nombramientos                                       | Concejo Municipal                             |
| 22 | Notifica nombramiento al candidato seleccionado por el Concejo Municipal.        | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 23 | Se presenta al Despacho Municipal a tomar posesión de su cargo.                  | Interesado                                    |
| 24 | Archiva documentos en expedientes  | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |

**PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y**

**CONTRATACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO**

5.12.2.2 Procedimiento para Personal Operativo

RESPONSABLE : ALCALDE MUNICIPAL

PUESTOS : NIVELES AUXILIARES

| <b>No</b> | <b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>  | <b>RESPONSABLE</b>                            |
|-----------|--|---|
| 1         | Somete a Concurso la Plaza por medio de carteles ubicados en los principales edificios municipales.                  | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 2         | Retiran solicitud de Empleo en el Despacho Municipal   | Candidatos al Puesto                          |
| 3         | Entrega formulario de Solicitud de Empleo a los interesados.   | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 4         | Llenan formulario de solicitud   | Candidatos al Puesto                          |
| 5         | Devuelven al Despacho Municipal formulario de solicitud debidamente lleno y acompañado de los documentos necesarios. | Candidatos al Puesto                          |
| 6         | Recibe solicitudes y documentos presentados por candidatos al puesto.  | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 7  | Revisa y Archiva temporalmente las solicitudes.                   | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 8  | Cita a Candidatos al puesto para entrevista.                      | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 9  | Acuden a Entrevista con el Alcalde                                | Candidatos al Puesto                          |
| 10 | Entrevista a los candidatos.                                      | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 11 | Selecciona al candidato que reúne los requisitos para el puesto.  | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 12 | Nombra al candidato seleccionado.                                 | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 13 | Avisa por correspondencia o teléfono, a candidatos seleccionados. | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |
| 14 | Se presenta al Despacho Municipal a tomar posesión de su cargo.   | Interesado                                    |
| 15 | Archiva documentos en expedientes                                 | Alcalde Municipal y/o<br>Secretaria Municipal |

### 5.13 SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN ALEJO DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN

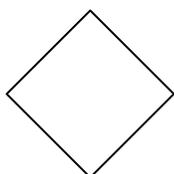
Diagrama de flujo, diagrama secuencial empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea. Los diagramas de flujo se usan normalmente para seguir la secuencia lógica de las acciones en el diseño de un proceso.



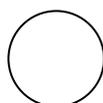
= Inicio y fin de un proceso



= Procesamiento de la información



= Toma de decisiones

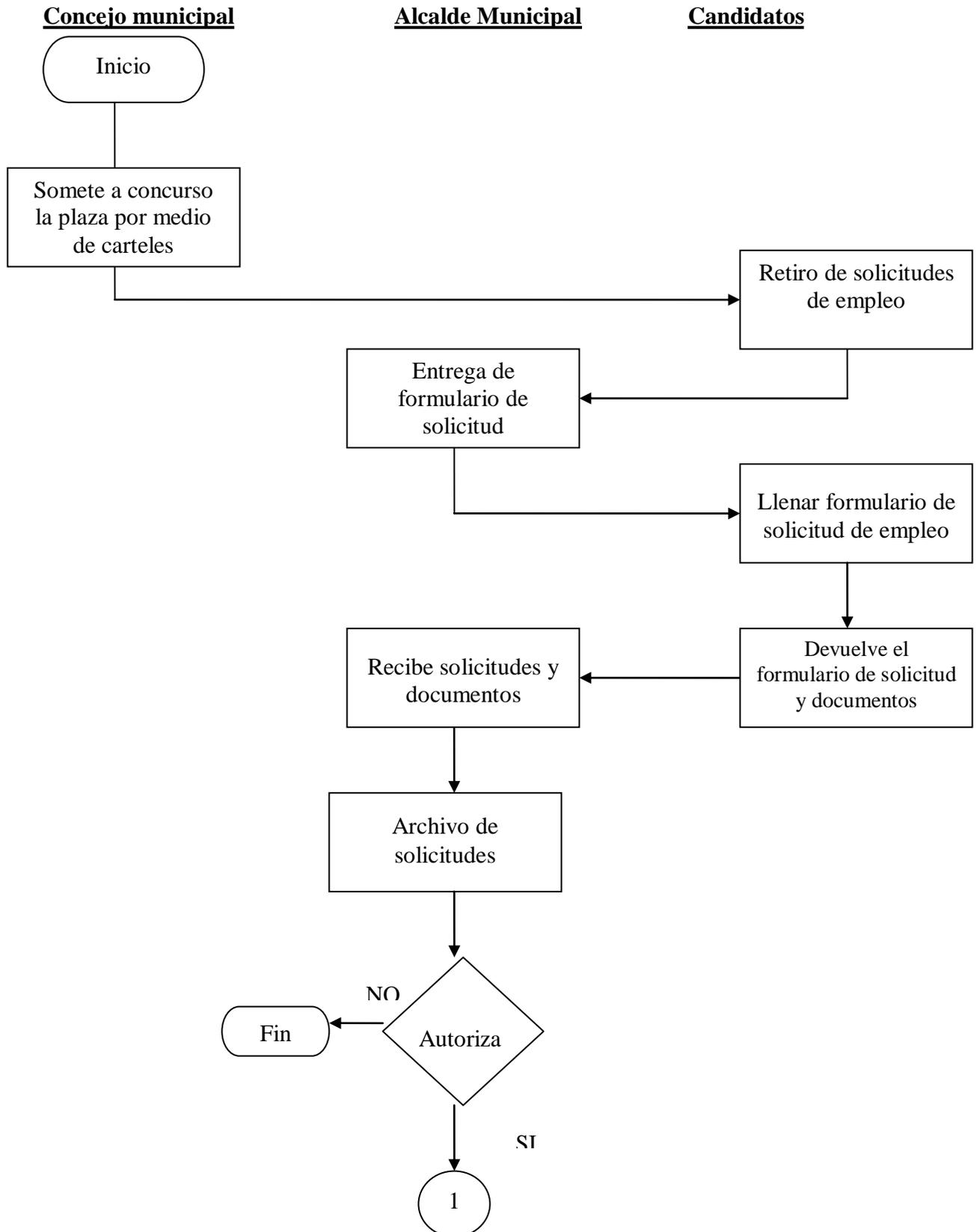


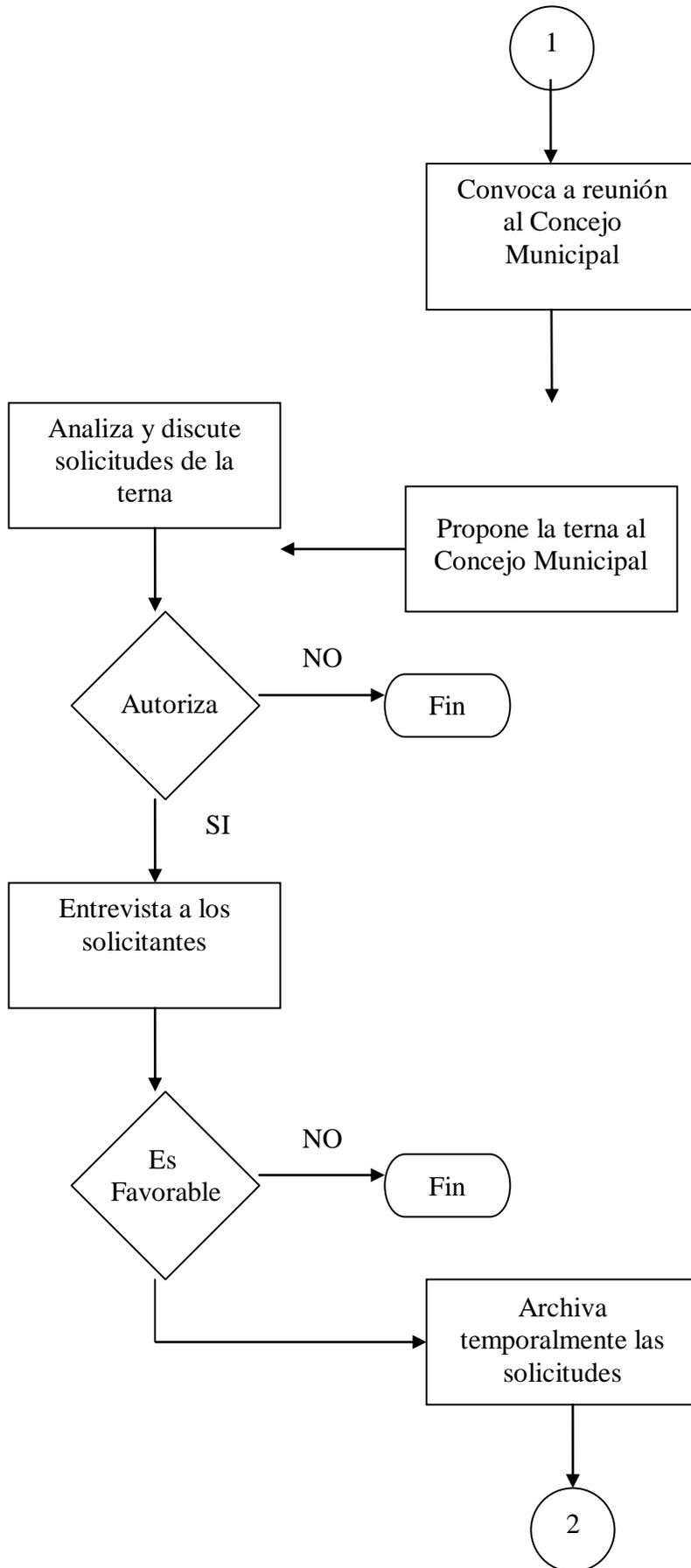
= Conector

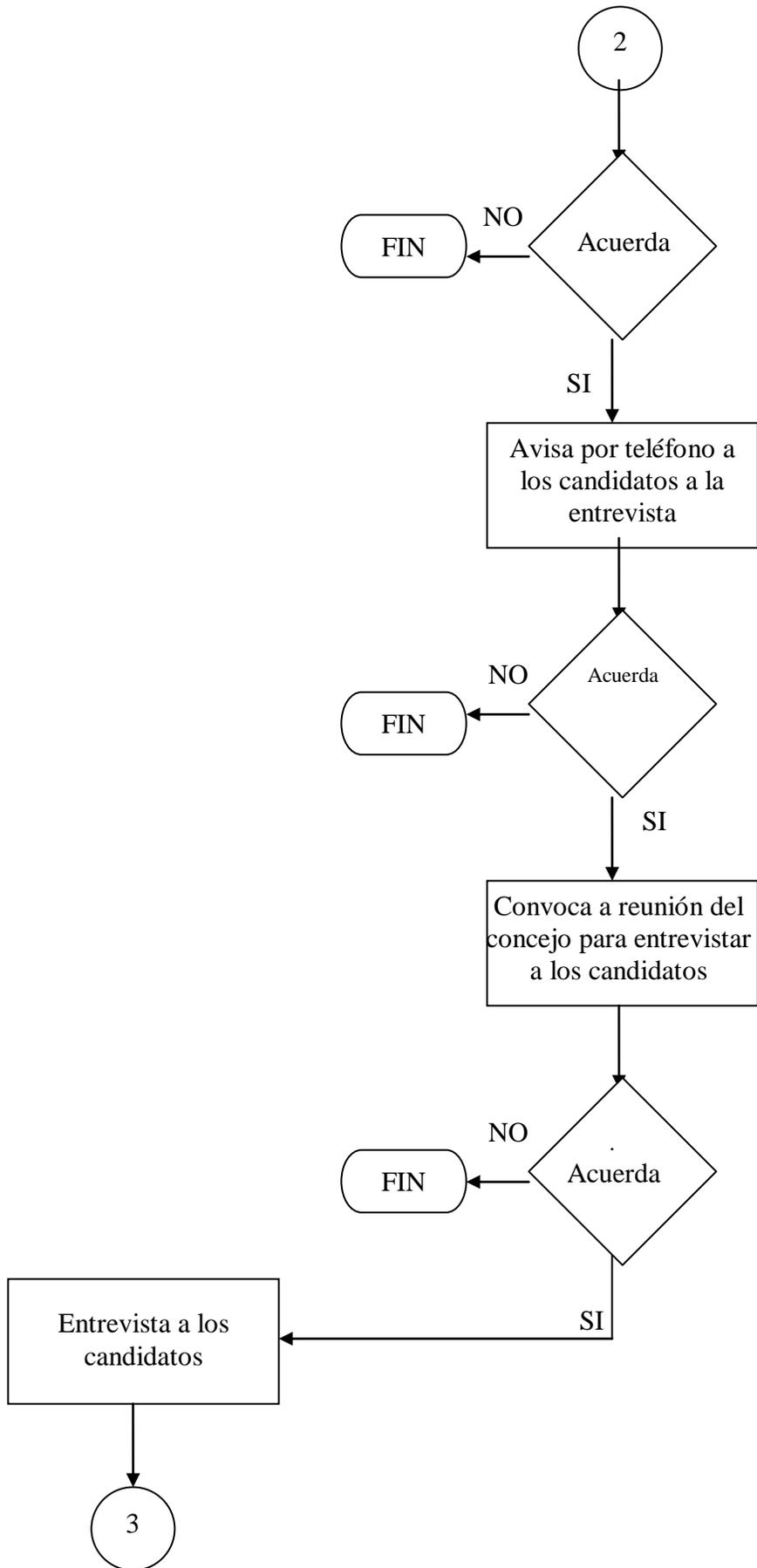


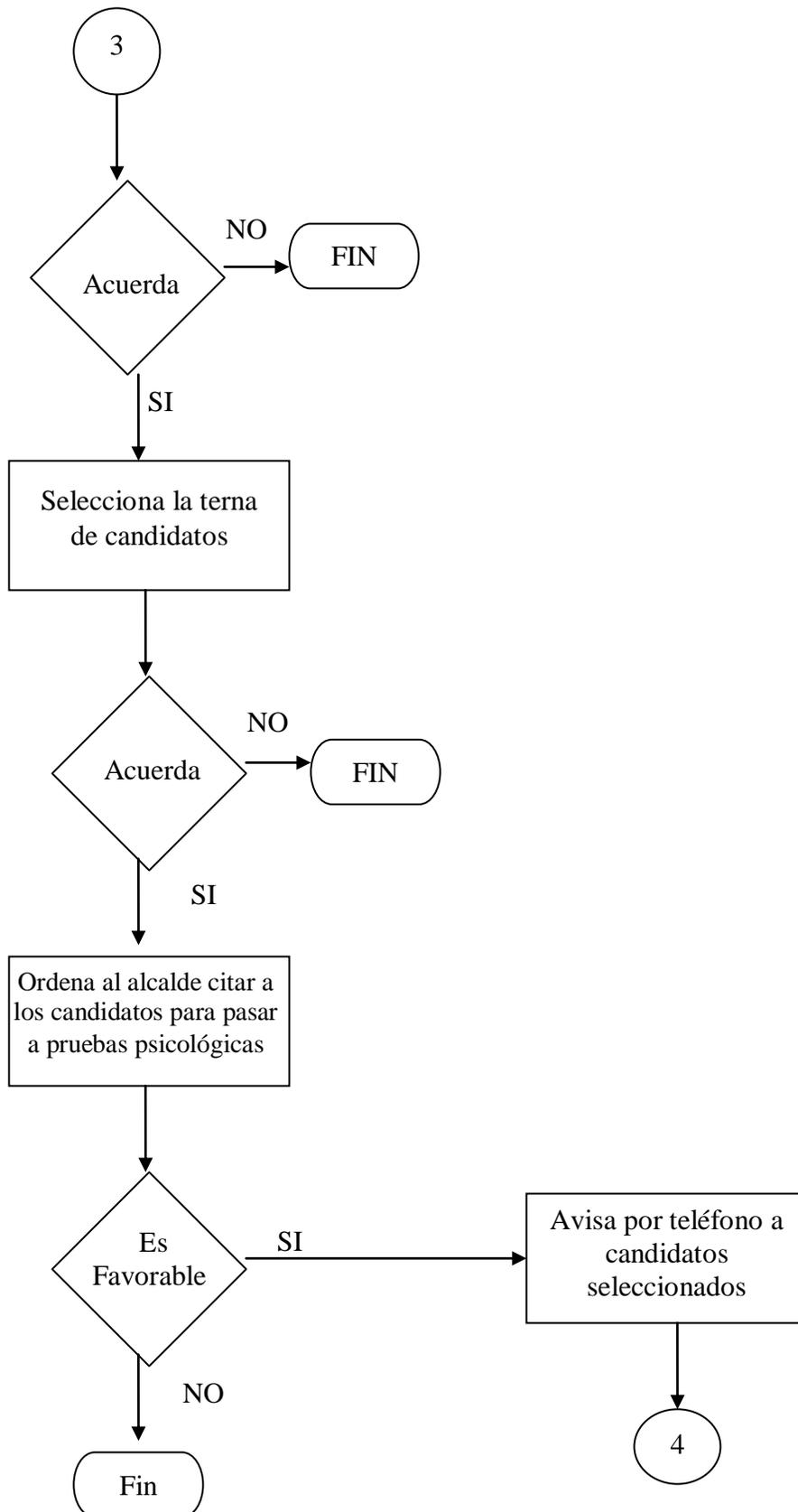
= Dirección del proceso de flujo

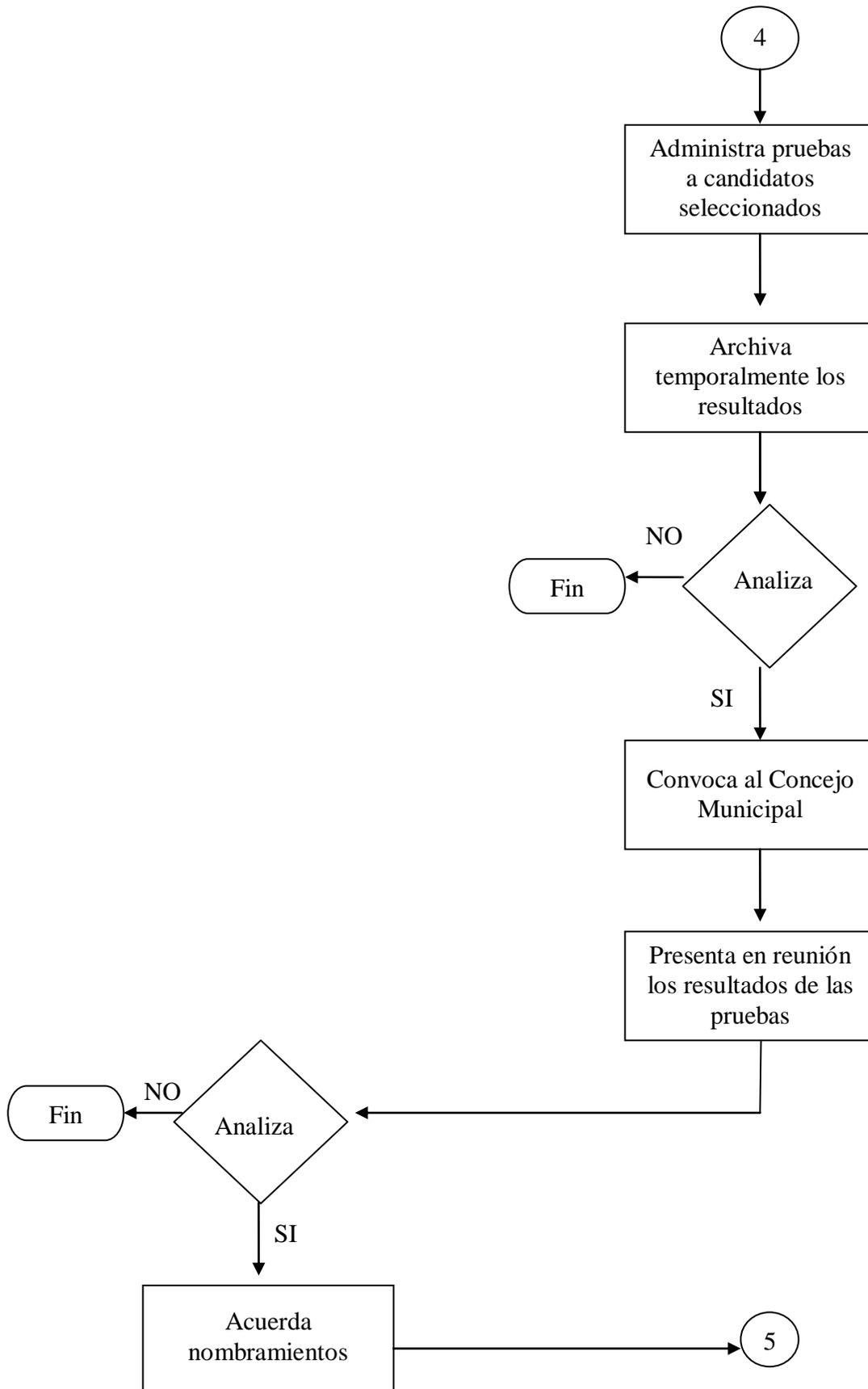
### 5.14 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

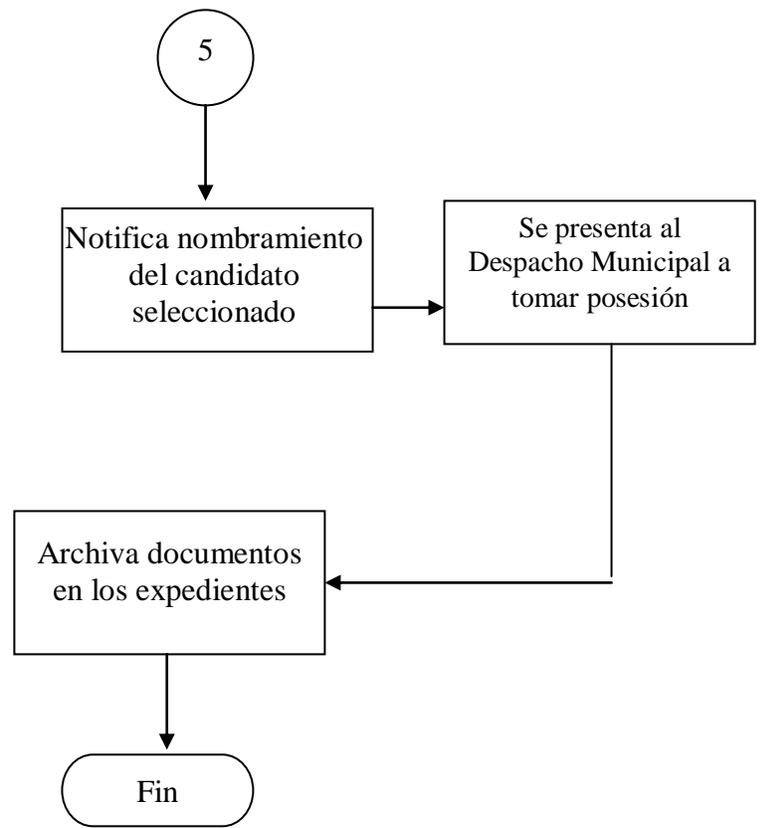




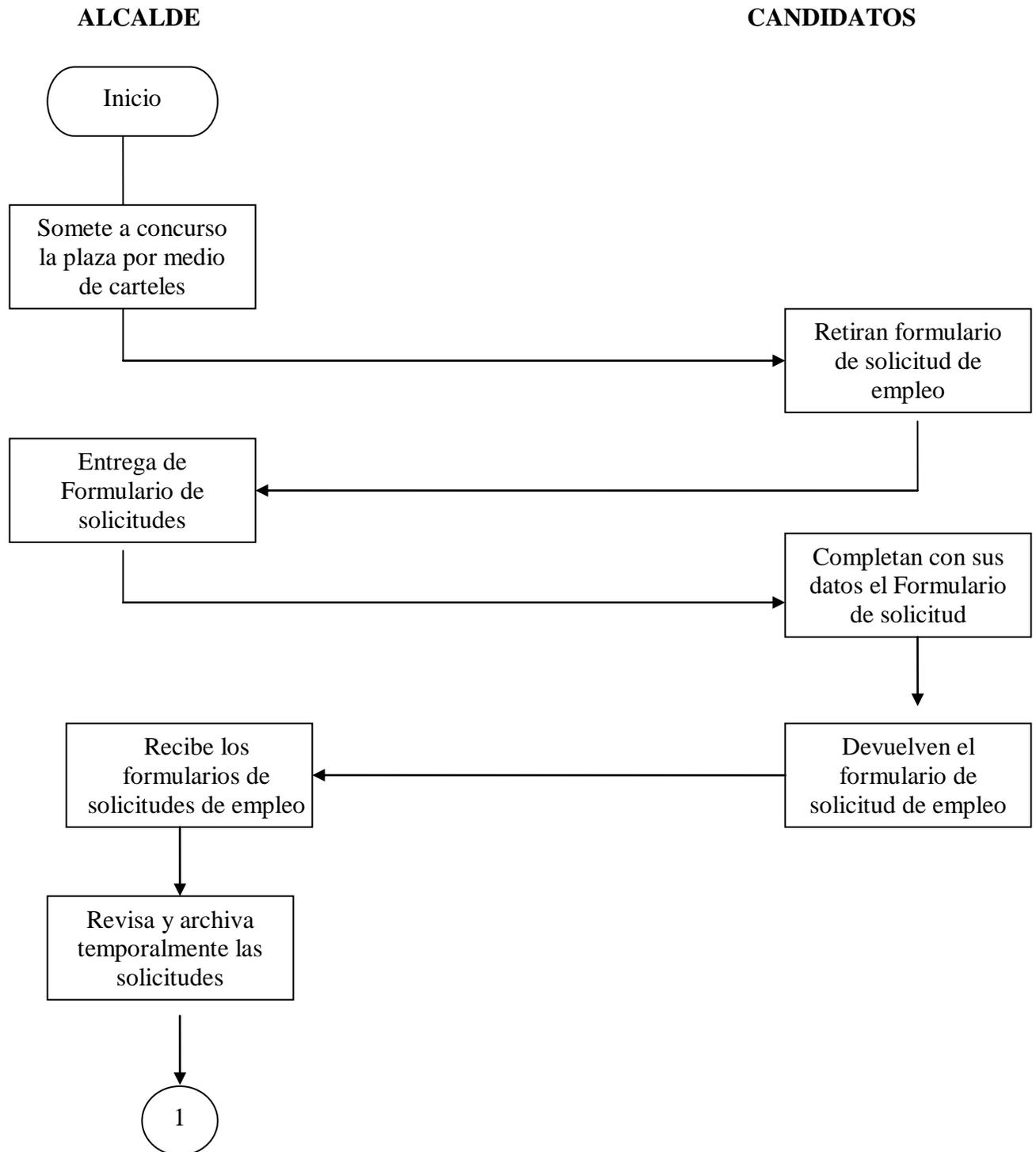


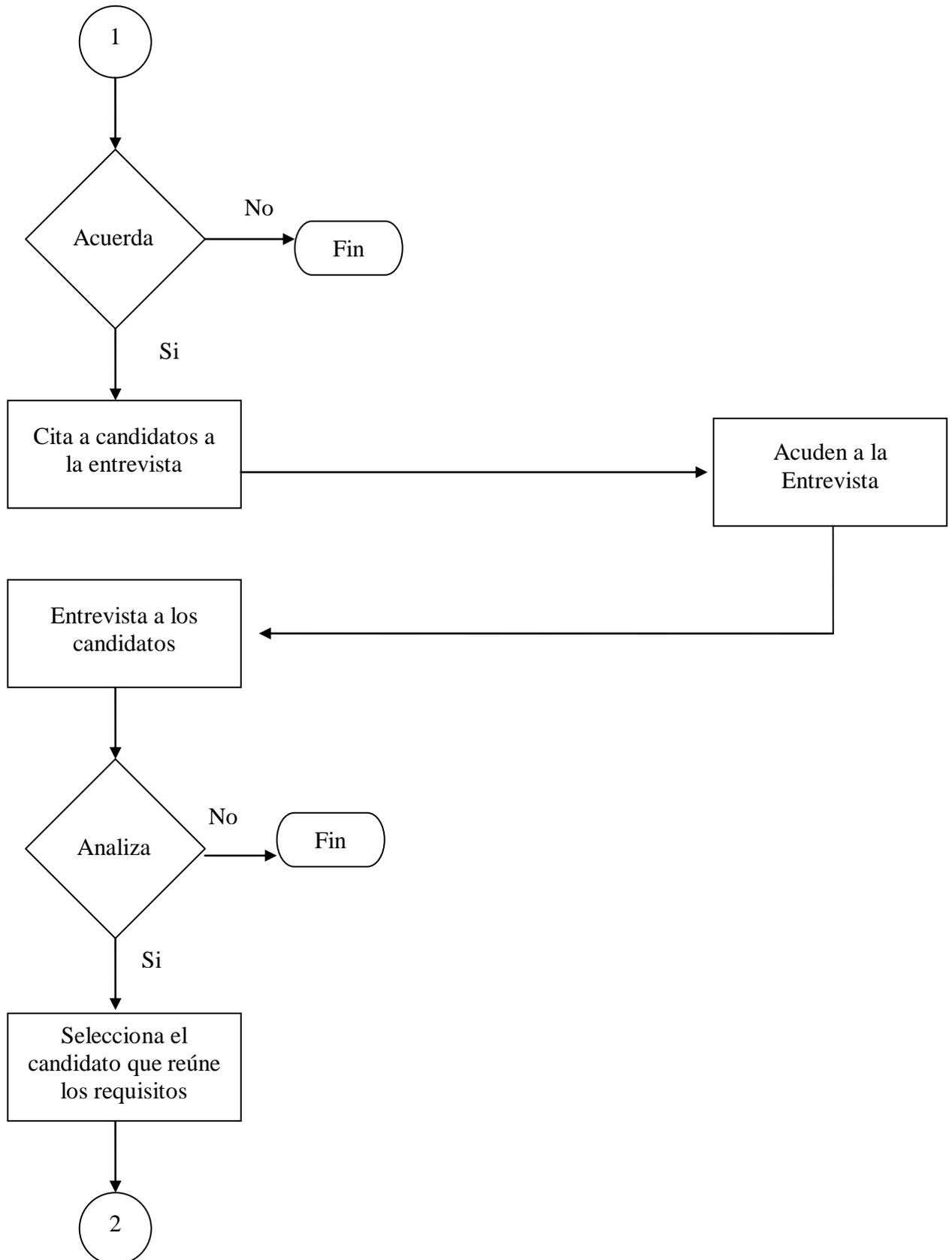


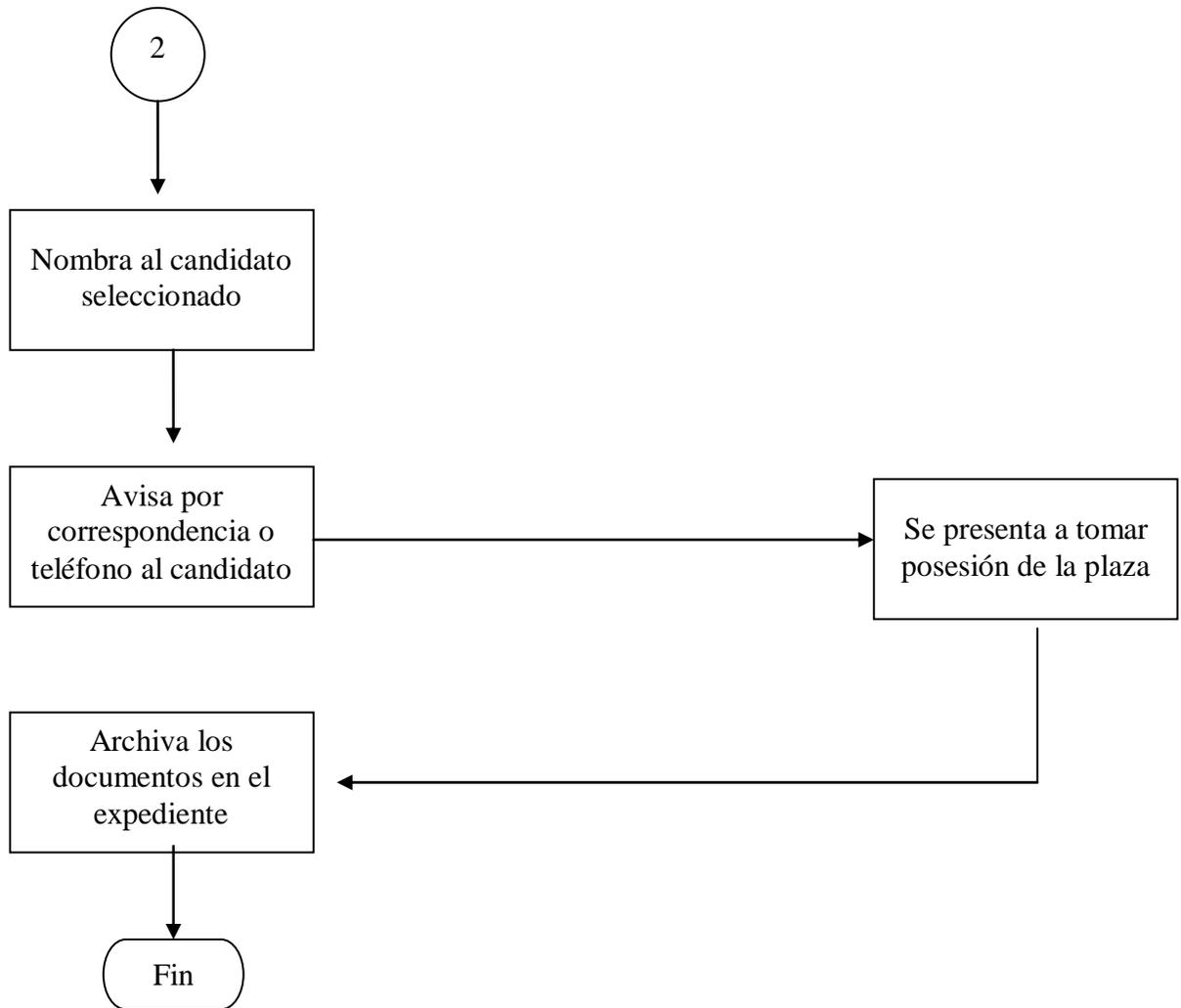




### 5.15 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO







## **5.16 TIPOS DE PRUEBAS A UTILIZAR EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN ALEJO DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN**

Para que el proceso de selección sea efectivo en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión se considera necesario la aplicación de pruebas psicológicas, de conocimientos, psicométricas y prácticas, las cuales deberán ser administradas e interpretadas por una persona especialista en el área de Psicología, que garantice la confiabilidad y veracidad de los resultados.

### **5.16.1 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO**

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera de como las pruebas se apliquen pueden ser:

- a) Orales (preguntas y respuestas verbales)
- b) Escritas (preguntas y respuestas escritas)
- c) De realización (ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, taquigrafía, diseño o manejo de un vehículo o fabricación de piezas).

En cuanto al área de conocimiento, las pruebas pueden ser generales, cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, específicos, cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera de cómo se elaboran las pruebas de conocimiento por medio escrito, pueden clasificarse en:

- a) Tradicionales o subjetivas. Abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas.
- b) Pruebas objetivas. Por el contrario, poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.
- c) Pruebas de carácter mixto. Constan por lo general de una parte objetiva en forma de test y otra en forma de preguntas disertativas.

#### *5.16.2 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS*

La prueba psicométrica se refiere a capacidades, actitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación “cuánto”, es decir, la cantidad de aquellas capacidades, actitudes e intereses o características de comportamiento del candidato.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomando como patrón de comparación. La psicometría se basa en la actitud y la capacidad que posee un individuo, éstas se detallan a continuación:

La actitud es innata y puede definirse mediante las siguientes características:

- 1 Predisposición natural para determinado trabajo o tarea.
- 2 Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje.
- 3 Se evalúa por medio de comparaciones.
- 4 Permite pronosticar el futuro del candidato en la profesión.
- 5 Con el ejercicio o entrenamiento se transforma en capacidad.
- 6 Predisposición general o específica a perfeccionarse mediante el trabajo.
- 7 Posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro.
- 8 Es el estado latente y potencial del comportamiento.

La capacidad se adquiere y puede definirse a través de las siguientes características:

- 1 Habilidad para realizar determinado trabajo o tarea
- 2 Surge del entrenamiento o del aprendizaje
- 3 Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo
- 4 Se refiere a la habilidad real del individuo
- 5 Es el resultado de ejercitar la aptitud
- 6 Es el grado de perfección adquirida en el trabajo
- 7 Posibilita su acoplamiento inmediato en el trabajo
- 8 Es el estado real del comportamiento

### 5.16.3 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

La Evaluación Psicológica es la que reúne los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de pruebas de batería, las cuales se definen como un conjunto de pruebas psicológicas y luego se realiza una correlación entre ellas, tomando en consideración el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección; pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Dado a que las pruebas psicológicas son muy variadas, se hace necesario más de un criterio para clasificarlas; a continuación se mencionan los principales de ellos:

#### FORMA DE REALIZACIÓN

Pruebas de ejecución: En esta prueba la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones o también operar ciertos aparatos, ejemplo: reunir cubos, manejar un torno, o una pantógrafo.

- Escritos: En este tipo de test las personas contestan por escrito las preguntas, hace marcas, dibuja, etc.
- Orales: En estas las personas responden asociando una palabra a otra.

### TIEMPO

- De velocidad: En este tipo de prueba se establece (lo establece el entrevistador o las mismas políticas de la empresa) el tiempo que debe durar la prueba sin importar si al término del mismo, el candidato contestó todas o le faltaron unas por contestar.
- De capacidad o potencia: En este tipo de pruebas no se establece un tiempo límite para terminar el examen, pues aquí se mide que tan bien las responde, contando así la habilidad que posea la persona.

### *Características medidas por las pruebas psicológicas:*

- De inteligencia: Este tipo de pruebas es difícil dar una definición que sea acertada por todos los psicólogos, pero la más acertada. Se define de inteligencia porque es la aptitud de resolver problemas, puede prepararse un test que comprenda preguntas consistentes en resolver problemas, o también se suele usar figuras geométricas en las que hay como opciones de respuesta otras figuras las cuales sean las secuencias del ejemplo que se nos dan.

- De aptitudes: Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial para ejecutar con éxito una actividad específica, por ejemplo: la capacidad para deducción, para manejar herramientas, etc.
- Rendimiento: Este tipo de pruebas están diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una cierta actividad específica pero en el momento de la prueba, como un hecho actual.
- Personalidad: Este tipo de prueba miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, o sea, los aspectos no intelectuales.
- De interés: Como su nombre lo indica esta prueba mide el interés de nuestro candidato para realizar una cierta tarea, pero esto no indica que la tarea que no le gusta realizar quiera decir que no tiene la capacidad de desarrollarla.

#### 5.16.4 PRUEBAS PRÁCTICAS

Se emplean por lo general para estimar el nivel de habilidad que tiene el aspirante en una materia o en una unidad concreta, por lo que se aplican como indicador del aprendizaje previo y como índice para predecir éxitos laborales futuros. En el proceso de selección, lo habitual es que los aspirantes realicen diferentes tests para evaluar el nivel de capacidad y experiencias pasadas.

Cuadro Matriz De Las Pruebas Propuestas

Pruebas Psicométricas, de conocimientos, Psicológicas y Prácticas para seleccionar al personal administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo, departamento de La Unión.

**TABLA Nº 2**

**CUADRO MATRIZ DE LAS PRUEBAS PROPUESTAS**

| <b>Pruebas</b>          | <b>Área a evaluar</b>   | <b>Fuentes</b>   | <b>Anexo</b> |
|-------------------------|---|--|--------------|
| Pruebas Psicológicas    | Personalidad  | <a href="http://www.psicoactiva.com/tests/test9.htm">http://www.psicoactiva.com/tests/test9.htm</a>  | Nº 11        |
|                         | Inteligencia  | <a href="http://www.uv.es/~buso/iq/index_es.html">http://www.uv.es/~buso/iq/index_es.html</a>  | Nº 12        |
| Pruebas de conocimiento | Conocimiento  | <a href="http://www.abrilescuela.com/spanish/index.html">http://www.abrilescuela.com/spanish/index.html</a>  | Nº 13        |
| Pruebas psicométricas   | Capacidad   | <a href="http://es.psicoactiva.centraltest.com/esptest/@test/e">http://es.psicoactiva.centraltest.com/esptest/@test/e</a>  | Nº 14        |
|                         | Actitud   | <a href="http://www.excelnet.com.ar/freenet/exito/test01.asp">sptest_test2.php?ctest=pv01!1782417</a><br><a href="http://www.excelnet.com.ar/freenet/exito/test01.asp">http://www.excelnet.com.ar/freenet/exito/test01.asp</a> | Nº 15        |
| Pruebas prácticas       | Conocimiento en programas computacionales<br>Calculadora, contómetro, fax, conmutador, etc. |  |              |

# BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFÍA

- Dirección y gestión de recursos humanos  
Luis R. Gómez Mejía  
David B. Balkin  
Robert L. Cardy  
3ª Edición  
Cáp. 5, P.171
- Dirección de personal y recursos humanos  
William, Werther  
4ª Edición  
Cap. 6 y 7, P.133-155
- Administración de recursos humanos  
Idalberto Chiavenato  
5ª Edición
- Estadísticas para administración y economía  
M. L. Berenson D. M.  
Levine

1ª Edición.

Editorial Interamericana

- Código de trabajo

Lic. Ricardo Mendoza Orantes

Edición 1999

- Administración

James A. F. Stoner

5ª Edición.

- <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/probinter.htm>

**ANEXOS**

## ANEXO N° 1

“Diseño de un manual de reclutamiento y selección para la contratación efectiva de personal de la Alcaldía Municipal de San Alejo, departamento de La Unión”

| VARIABLES                    |  |                  |  |
|------------------------------|--|------------------|--|
| V(x)                         | Manual de reclutamiento y selección de personal                        | V(y)             | Contratación efectiva de personal                        |
| VARIABLES ESPECÍFICAS        |  |                  |  |
| X <sub>1</sub>               | Descripción de los puestos   | Y <sub>1</sub>   | Efectividad en el reclutamiento de personal              |
| X <sub>2</sub>               | Establecer un perfil de puestos del personal a reclutar                | Y <sub>2</sub>   | Capacidad y habilidad del personal                       |
| X <sub>3</sub>               | Crear normas y políticas para el reclutamiento y selección de personal | Y <sub>3</sub>   | Obtener mejores resultados en el proceso de contratación |
| INDICADORES DE LAS VARIABLES |  |                  |  |
| X <sub>1</sub>               |  | Y <sub>1</sub>   |  |
| X <sub>1.1</sub>             | Funciones de los puestos   | Y <sub>1.1</sub> | Experiencias laborales                                   |
| X <sub>1.2</sub>             | Dependencia del cargo  | Y <sub>1.2</sub> | Nivel académico  |
| X <sub>1.3</sub>             | Subordinados a cargo   | Y <sub>1.3</sub> | Productividad en el cargo                                |
| X <sub>1.4</sub>             | Desempeño del cargo  | Y <sub>1.4</sub> | Motivación del personal                                  |
| X <sub>2</sub>               |  | Y <sub>2</sub>   |  |
| X <sub>2.1</sub>             | Requisitos del puesto  | Y <sub>2.1</sub> | Evaluación del desempeño                                 |
| X <sub>2.2</sub>             | Responsabilidad del cargo  | Y <sub>2.2</sub> | Valores y actitudes del interesado                       |
| X <sub>2.3</sub>             | Habilidades y destrezas  | Y <sub>2.3</sub> | Conocimiento del cargo                                   |
| X <sub>2.4</sub>             | Eficiencia del cargo   | Y <sub>2.4</sub> | Eficiencia del Cargo                                     |
| X <sub>3</sub>               |  | Y <sub>3</sub>   |  |
| X <sub>3.1</sub>             | Políticas de reclutamiento   | Y <sub>3.1</sub> | Contratación personal idóneo al puesto                   |
| X <sub>3.2</sub>             | Reclutamiento  | Y <sub>3.2</sub> | Fuentes de reclutamiento                                 |
| X <sub>3.3</sub>             | Selección  | Y <sub>3.3</sub> | Políticas de selección                                   |

**ANEXO N° 2**  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA  
CONTRATACIÓN EFECTIVA DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SAN ALEJO, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN”**

Cuestionario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de la  
Ciudad de San Alejo

**I- OBJETIVO**

Recopilar información necesaria para la elaboración de un manual de reclutamiento y selección de personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo, departamento de La Unión.

**II- INDICACIONES**

Contestar las interrogantes que se le presentan a continuación

**III- GENERALIDADES**

Cargo \_\_\_\_\_ que \_\_\_\_\_ desempeña \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_ persona  
encuestada: \_\_\_\_\_

Cuanto \_\_\_\_\_ tiempo \_\_\_\_\_ tiene \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ trabajar \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ la  
Alcaldía: \_\_\_\_\_

1- ¿Sabe usted, si en la Alcaldía Municipal de San Alejo cuenta con un  
manual de reclutamiento y selección de personal?

SI

NO

2- Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Considera que el manual de  
reclutamiento y selección de personal es funcional?

SI

NO

3- ¿Considera usted que es efectivo el proceso de contratación en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo?

SI

NO

4- ¿Sabe usted, si la Alcaldía Municipal de San Alejo cuenta con un manual de análisis y descripción de puestos?

SI

NO

5- ¿Cree usted, que existe eficiencia en el proceso de reclutamiento del personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo?

SI

NO

6- ¿Existe en la Alcaldía Municipal de San Alejo un perfil de puestos del personal a reclutar?

SI

NO

7- ¿Cómo evalúa usted las capacidades y habilidades del personal en la Alcaldía Municipal de San Alejo?

Excelente   
Deficiente

Muy Buena   
Buena

Regular

8- ¿Existen normas y políticas establecidas para el reclutamiento y selección de personal?

SI

NO

9- ¿Considera usted que si se pone en práctica un manual de reclutamiento y selección de personal se obtendrán mejores resultados en el proceso de contratación?

SI

NO

10-¿Conoce usted las funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

SI

NO

11-¿Considera que su experiencia laboral le facilita desarrollar sus actividades en su puesto?

SI

NO

12-¿Conoce usted la dependencia de su cargo dentro de la estructura organizativa?

SI

NO

13-¿En el proceso de reclutamiento, es importante el nivel académico del personal a contratar?

SI

NO

14-¿En el desarrollo de sus actividades laborales en su cargo considera usted que es productivo?

SI

NO

15-¿Está usted satisfecho en el desempeño de su cargo?

SI

NO

16-¿Se siente usted motivado en su puesto de trabajo?

SI

NO

17-¿Tiene usted conocimientos sobre los requisitos que debe cumplir en su puesto de trabajo?

SI

NO

18-¿Conoce usted si la Alcaldía Municipal de San Alejo cuenta con una unidad encargada de evaluar el desempeño?

SI

NO

19-¿Es importante para usted la responsabilidad en su trabajo?

SI

NO

20-¿Es importante que el personal a contratar posea actitudes y valores morales?

SI

NO

21-¿Cree usted que sus habilidades y destrezas son acordes al cargo que desempeña?

SI

NO

22-¿Posee usted los conocimientos necesarios para desarrollar su cargo?

SI

NO

23-¿Considera que la aplicación de un manual de reclutamiento y selección de personal para la Alcaldía Municipal de San Alejo, ayudará a obtener un personal más eficiente?

SI

NO

24-¿Conoce usted las políticas de reclutamiento que posee la Alcaldía Municipal de San Alejo?

SI

NO

25-¿Considera que al contratar al personal idóneo al puesto se obtendrá mejores resultados en los servicios que presta la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo?

SI

NO

26-¿Con qué tipo de reclutamiento se hizo llegar a su puesto?

Reclutamiento Interno

Reclutamiento Externo

27-¿Fue usted sometido a un proceso de selección de personal para poder ser contratado?

SI

NO

28-¿Conoce usted las políticas de selección que utiliza la Alcaldía para contratar al personal?

SI

NO

29-¿En el proceso de selección, la Alcaldía le elaboró un contrato de trabajo?

SI

NO

30-¿En el momento de su contratación les fueron detalladas las condiciones del contrato?

SI

NO



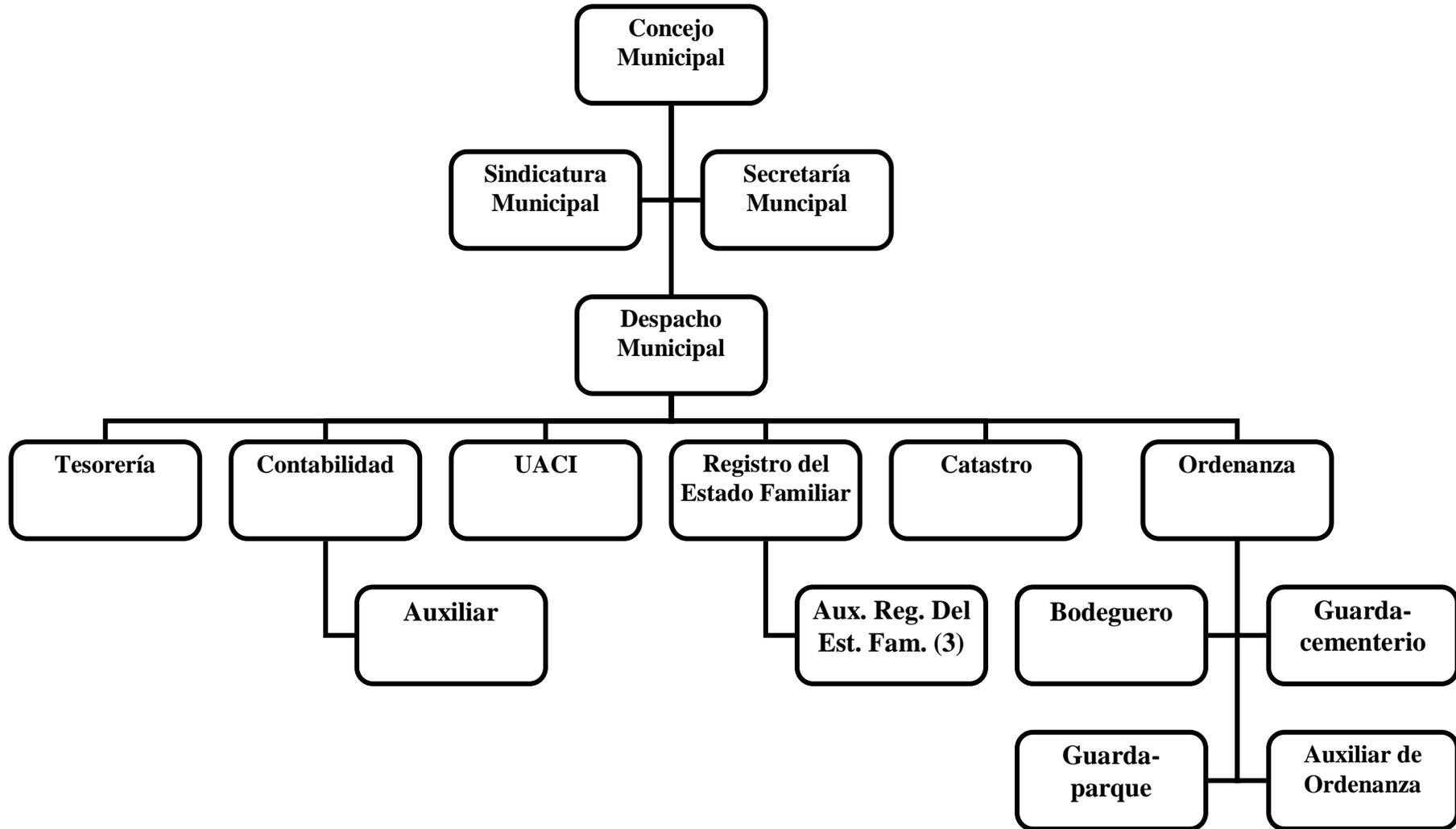
## ANEXO N° 4

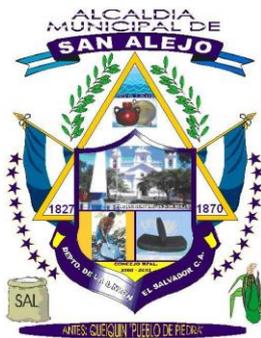
### FICHA BIBLIOGRÁFICA

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Nombre del autor:       |  |
| Nombre del libro:       |  |
| Edición:                |  |
| Clasificación editorial |  |
| Ubicación:              |  |

## ANEXO N° 5

### Estructura Organizativa Actual de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Alejo departamento de La Unión





**ANEXO N° 6**  
**PERFIL DEL CANDIDATO**

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Experiencia mínima de: \_\_\_\_\_ años, ocupando cargos de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Empresa de tipo: \_\_\_\_\_

Habilidades y conocimientos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Características de personalidad: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Idiomas: \_\_\_\_\_

Edad mínima: \_\_\_\_\_ años      Sexo: M( ) - F( )

Estatura: \_\_\_\_\_ Mts.      Peso: \_\_\_\_\_ Lbs.

Condiciones del trabajo:

Duración:    Interinato ( ) Por obra ( ) Indefinido ( )

Salario:      Mínimo (\$): \_\_\_\_\_      Máximo (\$): \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Descripción General: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Descripción de las Funciones del Puesto:

Diarias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Semanales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mensuales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Aprobado por: \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

**ANEXO N° 7**

**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN ALEJO,**

**LA UNIÓN**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**



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

Puesto a Cubrir: \_\_\_\_\_

Fecha en la que se originó la vacante: \_\_\_\_\_

Razón de la requisición:

- |                             |                          |                |                          |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Desvinculación              | <input type="checkbox"/> | Renuncias      | <input type="checkbox"/> |
| Jubilación                  | <input type="checkbox"/> | Fallecimientos | <input type="checkbox"/> |
| Ascensos                    | <input type="checkbox"/> | Traslados      | <input type="checkbox"/> |
| Creación de un nuevo puesto | <input type="checkbox"/> | Otros          | <input type="checkbox"/> |

Requisición de Empleados

Edad: \_\_\_\_\_

- |               |            |                          |              |                          |               |                          |
|---------------|------------|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Sexo:         | Masculino  | <input type="checkbox"/> | Femenino     | <input type="checkbox"/> | Indiferente   | <input type="checkbox"/> |
| Estado civil: | Soltero    | <input type="checkbox"/> | Casado       | <input type="checkbox"/> | Indiferente   | <input type="checkbox"/> |
| Estudios:     | Ed. Básica | <input type="checkbox"/> | Bachillerato | <input type="checkbox"/> | Universitario | <input type="checkbox"/> |

Experiencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Habilidades especiales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_

Jefe de departamento o unidad

Departamento de recursos humanos

Nombre del que recibe: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

Fecha de recibido: \_\_\_\_\_

**ANEXO N° 8**

**ANUNCIOS**



LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO,  
DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN  
NECESITA CONTRATAR PERSONAL

PARA: \_\_\_\_\_

Requisitos:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Se ofrece:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Interesados presentar su currículum vitae en la Alcaldía Municipal de San Alejo  
departamento de La Unión

Tels: 2649-0002, 2649-0303, 26490311

E-mail: [alcaldiasanalejo@navegante.com.sv](mailto:alcaldiasanalejo@navegante.com.sv)



## ANEXO N° 9

### ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN

Fotografía reciente

Instrucciones para el llenado

- Use letra de molde sin abreviatura y escriba con tinta
- No deje preguntas sin contestar, cuando no tenga la respuesta coloque (no aplica o ninguna)
- La municipalidad se reserva el derecho de propiedad de esta solicitud, en ningún caso será devuelta.

#### DATOS PERSONALES

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
 Estado Civil: Soltero/a:  Casado/a:  Acompañado/a:  Divorciado/a:  Viudo/a:   
 Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Años  
 Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Tipo de sangre: \_\_\_\_\_ Alérgico a \_\_\_\_\_  
 D.U.I. N° \_\_\_\_\_ N.I.T. N°: \_\_\_\_\_ N.U.P. N°: \_\_\_\_\_ ISSS N°: \_\_\_\_\_  
 Deportes que practica o habilidades especiales: \_\_\_\_\_  
 Vive en casa: Propia:  Alquilada:  Con su familia:  Parientes:  Otros:

#### DATOS FAMILIARES

| Nombre | Parentesco | Edad | Ocupación | Nombre y teléfono de trabajo | Depende económicamente de usted   |
|--------|------------|------|-----------|------------------------------|---|
|        | Padre      |      |           |                              | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> |
|        | Madre      |      |           |                              | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> |
|        | Cónyuge    |      |           |                              | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> |

En caso de emergencia llamar a: \_\_\_\_\_

#### EMPLEO SOLICITADO

Solicita: \_\_\_\_\_ Sueldo que pretende ganar \_\_\_\_\_  
 Puesto que podría desempeñar: \_\_\_\_\_  
 Qué fecha estaría disponible: \_\_\_\_\_

#### ESTUDIOS REALIZADOS

| Control de enseñanza | Grado Cursado | Período |       | Grado o Título Obtenido |
|----------------------|---------------|---------|-------|-------------------------|
|                      |               | Desde   | Hasta |                         |
|                      | 1° a 9° grado |         |       |                         |
|                      | Bachillerato  |         |       |                         |

|  |               |  |  |  |
|--|---------------|--|--|--|
|  | Universitario |  |  |  |
|  | Maestría      |  |  |  |
|  | Idioma Inglés |  |  | <input type="checkbox"/> Habla <input type="checkbox"/> Escribe <input type="checkbox"/> Traduce |

### EXPERIENCIAS LABORALES

| Empresa | Teléfono | Cargo | Desde |     | Hasta |     | Último sueldo | Motivo de su retiro |
|---------|----------|-------|-------|-----|-------|-----|---------------|---------------------|
|         |          |       | Mes   | Año | Mes   | Año |               |                     |
|         |          |       |       |     |       |     |               |                     |
|         |          |       |       |     |       |     |               |                     |

¿Puede la municipalidad pedir referencias de su empleo? SI  NO

Nombre de su jefe inmediato en su empleo actual/anterior\_\_\_\_\_

Tecnológicos que sabe manejar:

Computadora:

Word  Excel:  Power Point:  Otros:  Cuales:\_\_\_\_\_

Captura de video:  Proyector de cañón:

### REFERENCIAS PERSONALES (Si lo conoce alguien de esta municipalidad inclúyalo)

| Nombre | Dirección particular | Teléfono | Lugar de trabajo | Teléfono | Años de conocerlo |
|--------|----------------------|----------|------------------|----------|-------------------|
|        |                      |          |                  |          |                   |

| <b>REFERENCIAS LABORALES</b> |       |          |             |          |
|------------------------------|-------|----------|-------------|----------|
| Nombre                       | Cargo | Teléfono | Institución | Teléfono |
|                              |       |          |             |          |
|                              |       |          |             |          |

Declaro que la información proporcionada es verdadera y autorizo a la  
Municipalidad de San Alejo para que haga las investigaciones que considere y tome  
las medidas necesarias

Firma: \_\_\_\_\_

**PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS**

|                                  |   |    |   |   |                              |  |
|----------------------------------|---|----|---|---|------------------------------|--|
| Departamento de Recursos Humanos |   |    |   |   | Contratación autorizada por: | Cargo: _____<br>Sueldo: \$ _____<br>Unidad: _____<br>Fecha de ingreso: _____<br>Plaza Nueva: <input type="checkbox"/><br>Sustitución: <input type="checkbox"/><br>Interinato: <input type="checkbox"/><br>Sustituye a: _____ |
| Descripción                      | E | MB | B | R |                              |  |
| Habilidades                      |   |    |   |   | Indicaciones especiales      |  |
| Pruebas Psicológicas             |   |    |   |   |                              |  |
| Entrevista                       |   |    |   |   |                              |  |

## **ANEXO Nº 10**

### **GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS**

#### **ACTITUD:**

Posición del cuerpo controlada, guiada por la sensibilidad postural.

#### **APTITUD:**

Capacidad para hacer bien las cosas, a partir de un aprendizaje teórico-práctico.

#### **ASCENSO:**

Promoción a una categoría laboral superior

#### **AUTONOMÍA:**

Grado en que un trabajo o puesto brinda libertad y discreción al individuo al programar el trabajo y determinar los métodos que se aplicaran en su ejecución.

#### **AUTORIDAD:**

Carácter o representación de una persona por su ejemplo, mérito o nacimiento.

**CARGO:**

Grupo de posesiones que son similares en cuanto a su clase y nivel de desempeño.

**CATASTRO:**

Censo de las extensiones o medidas de los inmuebles que tiene en su jurisdicción la municipalidad y por la cual cobra un impuesto. Censo de las empresas cuantificadas por el valor de sus activos.

**CONTRATAR:**

Pactar, convenir, comerciar, hacer contratos o contratas.

**COMITÉ:**

Grupo de personas a las cuales se les encomienda algún asunto con propósitos de información, asesoría, intercambio de ideas o decisiones.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:**

- Es un informe que describe el puesto en términos de su título, localización, obligaciones, condiciones de trabajo y riesgos.
- Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.

**ENCUESTA:**

Datos obtenidos mediante consulta o interrogatorios.

**EFICACIA:**

La capacidad para determinar los objetivos adecuados: "Hacer lo indicado"

**EFICIENCIA:**

La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "Hacer las cosas bien"

**ENTREVISTA:**

Conversación que tiene como finalidad la obtención de información

**FUENTES DE RECLUTAMIENTO:**

Son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

**FUNCIONES:**

Conjunto de tareas (puesto por hora) o atribuciones (puesto por meses) que el ocupante ejerce de manera sistemática y reiterada.

**MANUAL**

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y

procedimientos de un organismo social y es considerado como necesario para mejorar la realización del trabajo.

### **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es el documento en el cual se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación.

### **POLÍTICAS:**

Lineamientos que la empresa exige a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos.

### **RECLUTAMIENTO**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

**REGLA:**

Plan establecido que detallan las medidas específicas que se tomarán en una situación dada.

**SELECCIÓN**

Es el proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer o no una oferta de trabajo y el candidato decide aceptarlo o no.

**ABREVIATURAS**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>A I D:</b>         | Agencia Internacional para el Desarrollo                      |
| <b>A N D A:</b>       | Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados       |
| <b>C O M U R E S:</b> | Corporación de Municipalidades de La República de El Salvador |
| <b>F I S D L:</b>     | Fondo Inversión Social para el Desarrollo Local               |
| <b>M O P :</b>        | Ministerio de Obras Públicas                                  |
| <b>O N G:</b>         | Organismo no Gubernamental                                    |
| <b>T S E:</b>         | Tribunal Supremo Electoral                                    |
| <b>I N P E P:</b>     | Instituto Nacional de Pensiones para Empleados Públicos       |
| <b>A F P:</b>         | Administradora de Fondos de Pensión                           |
| <b>I S S S:</b>       | Instituto Salvadoreño del Seguro Social                       |

**U N A C:** Unidad Normativa de Adquisiciones y  
Contrataciones de la Administración Pública

**U A C I:** Unidad de Adquisición y Contratación  
Institucionales

**L A C A P:** Ley de Adquisición Pública.

## ANEXO N° 11

### TEST DE PERSONALIDAD

Objetivo: Conocer la personalidad de la persona

Indicaciones: Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible. Algunas de las cuestiones planteadas, como el modo de andar, pueden no ser perceptibles para usted, por lo que puede consultar a algún familiar o amigo al respecto.

- |   | <b>Sí</b>                        | <b>No</b>             |
|---|----------------------------------|-----------------------|
| 1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?  | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?  | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?  | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. ¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?   | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?  | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. ¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?   | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?  | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?  | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente? | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?
16. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?
17. Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?
18. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?
19. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?
20. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?
21. ¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?
22. ¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?

## ANEXO N° 12

### TEST DE INTELIGENCIA

La puntuación llega hasta 174 puntos y es favorable a partir de 100 puntos.  
Cada respuesta errónea resta puntos. Para evitarlo, debe dejarse en blanco.

La prueba debe finalizarse en 20 minutos

1 - 8 Continúa cada una de las sucesiones según el criterio que te parezca más sencillo.

- 1) A, D, G, J:
- 2) 1, 3, 6, 10:
- 3) 1, 1, 2, 3, 5:
- 4) 21, 20, 18, 15, 11:
- 5) 8, 6, 7, 5, 6, 4:
- 6) 65536, 256, 16:
- 7) 1, 0, -1, 0:
- 8) 3968, 63, 8, 3:

9 - 15 Elige la opción de la figura de la derecha más apropiada para completar la figura de la izquierda.

9) 

|   |   |   |
|---|---|---|
| / |   | \ |
| — | * | — |
| \ |   |   |

a  b

c

d

a  b  c  d

10)

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| ◊<br>■ | /      | +<br>□ |
| +<br>○ | ◊<br>● | ●<br>○ |
| ●<br>□ | □      | ◊<br>■ |

**a** ●  
■

**b** +  
■

**c** ◊  
○

**d** +  
□

a  b  c  d

11)

|        |   |        |
|--------|---|--------|
| ★<br>○ | ○ | ●<br>○ |
| ★<br>■ | ■ | /      |
| /      | △ | □      |

**a** ●  
▲

**b** ●  
○

**c** ●  
△

**d** ★  
△

a  b  c  d

12)

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| +<br>□ | +<br>□ | +<br>□ |
| /      | ○<br>□ | ○<br>□ |
| ●<br>△ | /      | □      |

**a** ●  
△

**b** ●  
△

**c** ●  
△

**d** ●  
△

a  b  c  d

13)

|             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|
| □<br>○<br>/ | □<br>○<br>/ | □<br>○<br>/ |
| <br>★       | /           | □<br>/      |
| /           | <br>○       | <br>/       |

**a** ||  
/

**b** /

**c** /

**d** ||  
/

a  b  c  d

14)

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**a**
**b**

**c**
**d**

a  b  c  d

15)

**a**
**b**

**c**
**d**

a  b  c  d

16 - 25 Continúa la serie de figuras con la opción de la derecha que te parezca más razonable.

16)

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

**a**
**b**
**c**
**d**

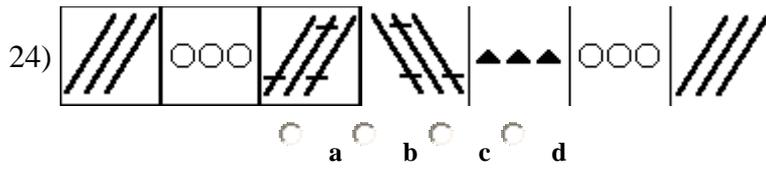
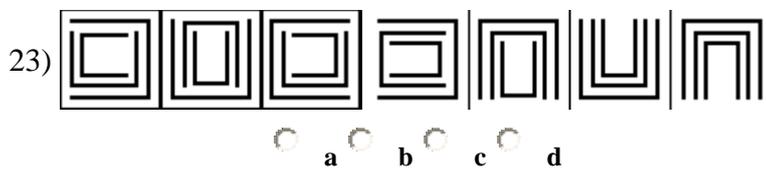
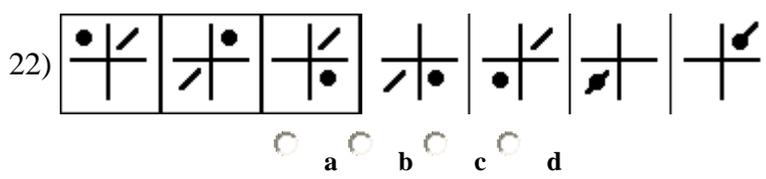
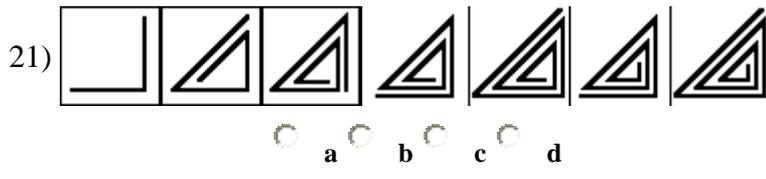
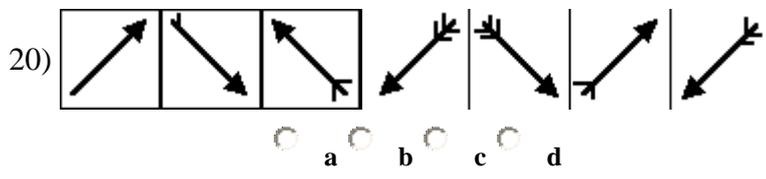
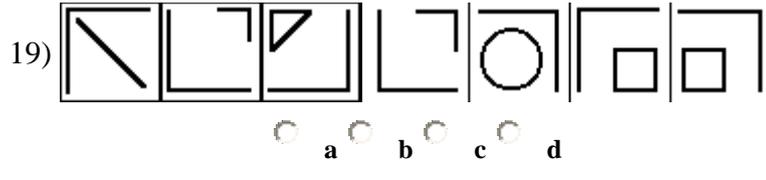
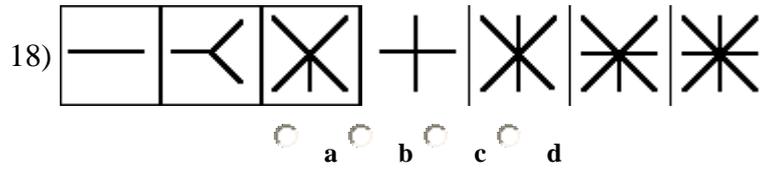
a  b  c  d

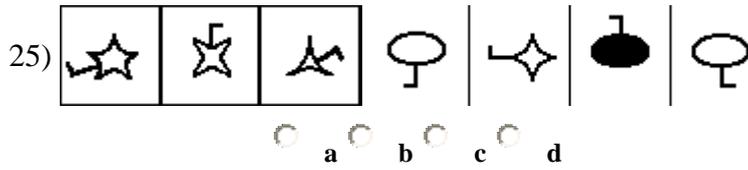
17)

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

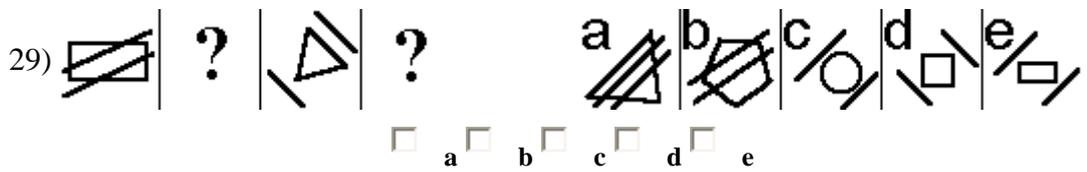
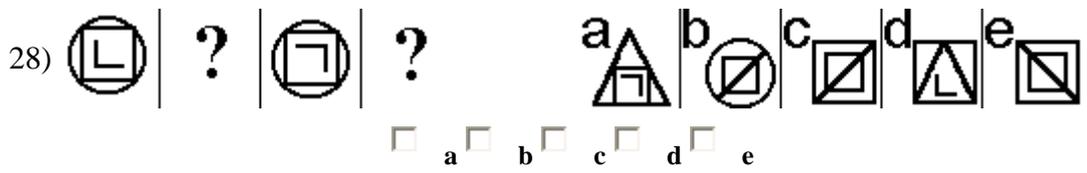
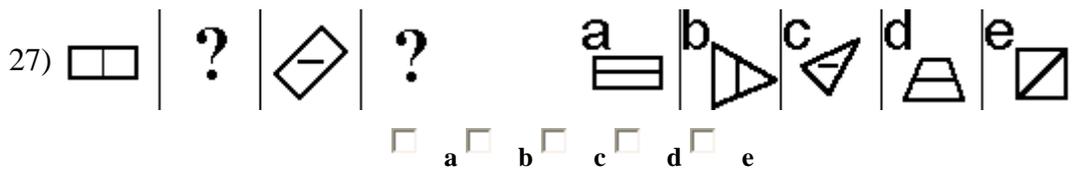
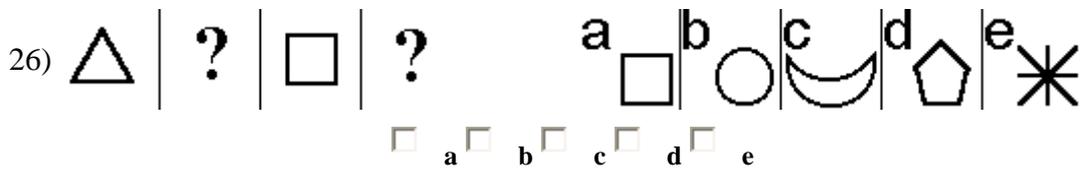
**a**
**b**
**c**
**d**

a  b  c  d

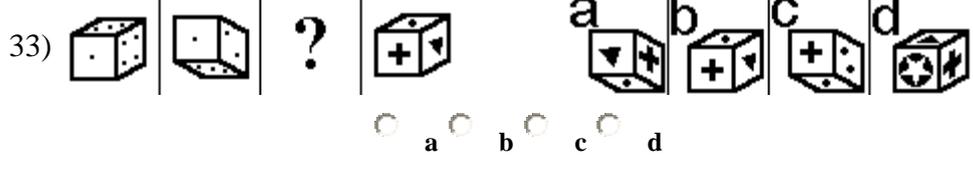
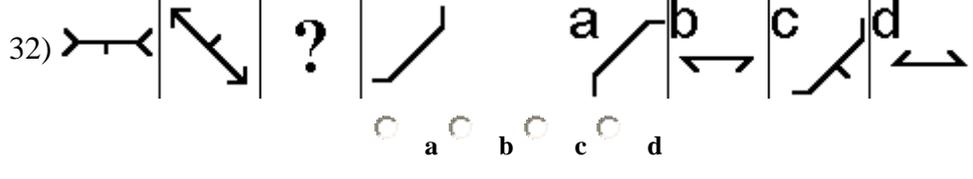
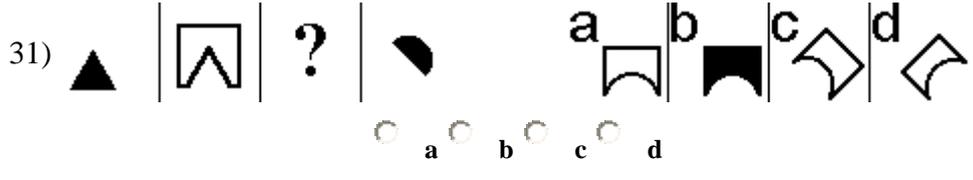
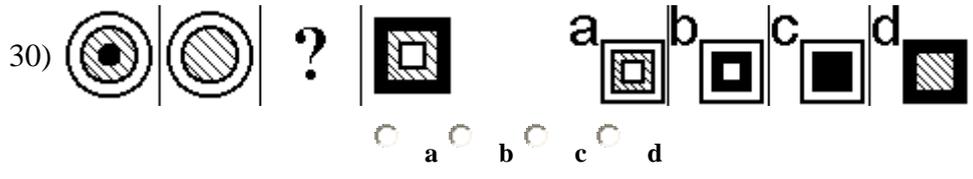




26 - 29 Completa cada fila con dos opciones de la derecha.



30 - 33 Elige la opción de la derecha que te parezca más apropiada para completar la serie de la izquierda.



## ANEXO N° 13

### TEST DE CONOCIMIENTO

Indicaciones: Selecciona la casilla que crees correcta:

1. ■¿Qué hora es?  
■.....
  - Es las doce
  - Son las doces
  - A las doce
  - Son las doce
2. ■Todos los días ..... el despertador a las ocho.
  - pongo
  - pono
  - pones
  - ponemos
3. ■..... la noche preparo las clases.
  - En
  - Por
  - A
  - De
4. Esta semana ..... una fiesta para todos los estudiantes.
  - ha habido
  - hubo
  - tuvo
  - ha estado
5. Para hablar con Francia, ..... usted el prefijo 33.
  - marcas
  - marcarse
  - marque
  - marca

6. Un viaje alrededor del mundo es ..... regalo que puedes hacerme.
- mejor
  - el más bueno
  - el más buen
  - el mejor
7. Vamos a comprar ..... libro para Luis, le encanta leer.
- alguno
  - algún
  - cualquiera
  - ningún
8. .... el pasaporte a Marta.
- Dala
  - Dela
  - Dale
  - Le dé
9. Cuando los invitados ..... a bailar, empezó la tormenta.
- empezarían
  - han empezado
  - empezaron
  - empezarán
10. ■Estoy buscando mis discos. ¿Sabes dónde están?  
■No lo sé, pero ..... encima de la estantería, ¿no?
- estarían
  - estarán
  - habrán estado
  - habrían estado
11. ¡..... zapatos bonitos, los de Teresa!
- De
  - Por
  - Para
  - Con

12. ■ Aunque se lo han dicho varios médicos, ella todavía no ..... de fumar.
- han cortado
  - ha cesado
  - ha dejado
  - ha terminado
13. ■ .....haber sabido que le molestaría tanto no lo habría dicho delante de ella.
- De
  - Por
  - Sin
  - Pero
14. ■ No soportaba que .....tanto tiempo sin recibir una llamada de su hija.
- pase
  - pasara
  - pasará
  - pasaría
15. ■ Es probable que ..... un poco tarde a la cena, porque el tráfico es hoy muy intenso por el centro de la ciudad.
- llegaremos
  - llegamos
  - llegáramos
  - lleguemos
16. ■ ¿Qué quieres hacer ahora?
- No sé, pero creo que debemos esperar un poco más hasta que ..... Luis.
- venga
  - vendrá
  - viene
  - ha venido

17. ■¿Está el señor Ramírez, por favor?  
■No, pero si quiere puede esperar. No tardará mucho .....llegar.
- en
  - de
  - por
  - al
18. ■Este libro ..... de papel reciclado.
- es
  - hace
  - tienen
  - está
19. ■Todavía no ..... cuando a lo lejos vimos las luces del coche que .....por la carretera.
- ha amanecido / estaba llegando
  - amaneció / había llegado
  - había amanecido / llegaba
  - estaba amanecido / llega
20. ■¿De verdad no conoces a nadie que ..... alguna vez en Ávila?  
Pues es una ciudad preciosa.
- esté
  - ha estado
  - vaya
  - haya estado

## ANEXO N° 14

### TEST DE CAPACIDAD

Bienvenido al **Test de Capacidades Comerciales**. Tardará entre 8 y 10 minutos para rellenar el cuestionario.

Instrucciones: A continuación encontrará 54 preguntas, cada una con dos afirmaciones. Para cada pregunta, señale la afirmación que mejor le corresponda.

Puede ser que ninguna de las dos afirmaciones propuestas se ajuste del todo a su perfil. Escoja entonces la que más se aproxime.

1/ **Señale la afirmación que mejor le corresponda...**

- Sé mantener la sangre fría
- Busco los desafíos

2/

- Prefiero trabajar en equipo a trabajar solo/a
- Tengo un espíritu emprendedor

3/

- Tomo decisiones de manera intuitiva
- Me gusta el cambio

4/

- Me gusta estudiar las evoluciones del mercado
- Lo más importante es la eficacia y la productividad

5/

- Me muestro siempre seguro/a de mi mismo/a
- Me gusta visitar a mis clientes en el lugar de sus actividades

6/

- Prefiero vender productos simples y eficaces
- Me gusta trabajar con productos muy técnicos

7/

- Soy muy meticuloso/a en mis presentaciones
- Improviso en situaciones delicadas

**8/**

- Prefiero las personas extrovertidas
- Me gustan las personas más bien discretas

**9/**

- He aprendido a relativizar las cosas
- Las cifras no me desagradan

**10/**

- Soy una persona muy espontánea
- Aprecio el hecho de visitar a mis clientes

**11/**

- Me gusta poder decidir solo/a
- Soy muy social y fiel

**12/**

- Me gusta tomar todo el tiempo necesario para reflexionar
- Soy más bien rápido

**13/**

- Busco los desafíos
- Soy hábil y muy sutil

**14/**

- Me gusta la novedad y el riesgo
- Me gustan los objetivos muy ambiciosos

**15/**

- Necesito situaciones siempre diferentes
- Aprecio un cierto rigor en mi trabajo

**16/**

- Me gusta ser considerado/a como el experto/a
- Me gusta planificar las tareas

**17/**

- Permanezco indiferente ante la agresividad de los demás
- Suelo enfurecerme interiormente

**18/**

- Me gusta la competición
- No necesito competir para progresar

**19/**

- Me gusta el cambio frecuente
- Sé mantener la sangre fría

**20/**

- Tengo un espíritu emprendedor
- Me organizo con el fin de prever todas las eventualidades

**21/**

- Actúo según mi instinto
- Prefiero recurrir a mi jerarquía cuando no estoy seguro/a

**22/**

- Me gusta trabajar en asuntos complejos
- Prefiero decidir solo/a

**23/**

- No cuento mis horas de trabajo
- Soy combativo/a en los momentos difíciles

**24/**

- Soy optimista y no me dejo perturbar
- Intento ante todo convencer

**25/**

- Me gustan los objetivos muy ambiciosos
- Tomo decisiones rápidamente y de manera intuitiva

**26/**

- Soy muy sensible a los problemas de los demás
- He aprendido a relativizar las cosas

**27/**

- Me gusta concentrarme en la acción presente
- Preveo todo lo que puede ocurrir

**28/**

- Ante un fracaso me repongo fácilmente
- Me gusta tener responsabilidades y tomar decisiones

**29/**

- Me gusta visitar a mis clientes
- Me gusta ser considerado/a como un/a experto/a

**30/**

- Tengo mucha energía
- Soy optimista y no me dejo perturbar

**31/**

- Improviso en las situaciones delicadas
- Me gustan los proyectos con una cierta complejidad

**32/**

- Soy muy meticuloso/a en mis presentaciones
- Soy muy social y fiel

**33/**

- Sé organizarme con el fin de prever todas las eventualidades
- Me gusta la novedad y el riesgo

**34/**

- Me gusta lo desconocido
- Prefiero trabajar en equipo a trabajar solo/a

**35/**

- Soy combativo/a en los momentos difíciles
- Me gusta la precisión

**36/**

- Soy prudente y me gusta anticiparme
- Soy hábil y bastante sutil

**37/**

- Intento ante todo convencer
- Me gusta ser el responsable

**38/**

- Soy muy paciente con los demás
- No pierdo de vista mis intereses ni los de mis jefes

**39/**

- Soy más eficaz con métodos rigurosos
- Para tener éxito en las ventas, cuento con mi intuición

**40/**

- Me siento a gusto con las cifras
- Soy muy meticuloso/a en mis presentaciones

**41/**

- Soy muy previsor
- Sé mantener la sangre fría

**42/**

- Tengo una buena resistencia física
- Soy tranquilo/a y reflexivo/a

**43/**

- Me gusta seducir y obrar con astucia
- Me gusta la objetividad

**44/**

- Soy sensible al juicio de los demás
- En el trabajo dejo de lado mis estados de ánimo

**45/**

- Me gustaría desplazarme frecuentemente
- Me gusta lo desconocido

**46/**

- Me gustan las ventas difíciles
- No busco el enfrentamiento

**47/**

- Soy perfeccionista y me interesan los detalles
- Necesito sobre todo tener una visión global

**48/**

- Soy sensible a los problemas de los demás
- Me gusta planificar las tareas

**49/**

- Deseo trabajar con total autonomía
- No cuento mis horas de trabajo

**50/**

- Tengo mucha energía
- Soy prudente y me gusta anticiparme

**51/**

- Sé encontrar las palabras para convencer
- Me gusta ir directo al grano

**52/**

- Es sobre el terreno donde busco servir a los demás
- Prefiero el trabajo de concepción y de creación

**53/**

- Me gusta la precisión
- Soy una persona muy espontánea

**54/**

- Me gusta tener responsabilidades y zanjar
- Soy previsor/a

## ANEXO N° 15

### TEST DE ACTITUD

**1. Si acaba de tener una idea que le parece muy interesante, ¿qué actitud toma?**

- Necesita que otras personas la aprueben, para seguir pensando que va hacer.
- La revisa por los cuatro costados, con personas idóneas, y luego comienza la acción.
- Se larga de inmediato a la ejecución.
- La deja para otra oportunidad, por miedo a equivocarse, porque la ve muy audaz, por inhibición, etc.

**2. Al enfrentar dificultades, ¿cómo reacciona?**

- Sale corriendo.
- Se angustia.
- Se ve estimulado como el toro ante la capa roja.
- Se mantiene sereno y toma distancia para reflexionar en busca de la solución.

**3. A la pregunta clásica: ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, ¿qué dice?**

- "Está medio llena".
- "Está medio vacía".
- "¡Qué lástima, podría estar llena!".
- "¡Qué suerte, podría estar vacía!".

**4. Si usted visualiza con la mente una pared que le cierra el camino, ¿qué piensa a continuación?**

- Se siente incapaz de seguir adelante.
- Tiene la sensación de que se le va a caer encima.
- Idea una forma de rodearla y seguir adelante.
- Piensa en como tirarla abajo.

**5. Acaba de ser rechazado/a para un puesto laboral, y al estar en la calle piensa o siente:**

- "Quizá no soy lo suficientemente capaz para este tipo de trabajo".
- "Debo descubrir algunas fallas en mí, y superarlas".
- "Cada persona tiene un trabajo que la esta esperando, y llaga mas tarde o más temprano".
- "¡Yo nunca tengo suerte!".

**6. ¿Qué frase aplica o aplicaría más, en general, ante las circunstancias de la vida?**

- "Siempre que llovió paro".
- "Todo lo bueno se termina".
- "Los sueños, sueños son".
- "Lo ultimo que se pierde es la esperanza".

**7. Un familiar o amigo le dijo que volvería a las 10, son las 11:30 y todavía no ha llegado ¿qué actitud toma?**

- Piensa inmediatamente que le pasó algo y en cualquier momento llama a la policía.
- Empieza a preocuparse.
- Se pone a enumerar todas las razones comunes por las cuales puede haberse demorado.
- Se pone a mirar TV sin pensar en el asunto.

**8) Acaba de discutir agriamente con una persona, a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa piensa:**

- "Lo voy a mandar a...".
- "Bien, ya pasó".
- "¿Cómo no entiende que tengo toda la razón?".
- "Voy a repasar toda la discusión. Seguramente, debe haber puntos en los que puedo estar equivocado. Si es así le pediré disculpas y olvidaremos bien todo el asunto".