

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Modalidad
ESCRITURA DE CASO

Título:
**“CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL
Y SU IMPACTO EN UNA MUNICIPALIDAD “**

Sustentante:
Bach. Lidia Marjorie Herrera Rodríguez

Tutor:
Lic. Hernán A. Rojas Angulo, MBA

Diciembre 2006

Dedicatoria

Con todo mi amor le dedico este esfuerzo a mis hijos Milena y Olman, ya que ellos al igual que yo, sacrificaron sueño al tener que esperar que los recogiera después de clases y a pesar de no comprender el esfuerzo que yo realizaba, lo aceptaron con amor y paciencia; a mi madre Doris por apoyarme siempre y a mis amigos y amigas que creyeron en mí y me motivaron a continuar, que Dios les bendiga siempre.

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios padre todopoderoso por haberme dado la capacidad, perseverancia, fortaleza y salud para seguir adelante a pesar de los obstáculos que se me presentaron, doy testimonio de la fidelidad y del amor de Dios en mi vida al poner en mi camino, personas que me animaron en esos momentos de dificultad para que siguiera adelante a pesar del dolor y poder cumplir esta meta en mi vida.

Indice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	ii
Introducción.....	iv
Objetivos de Enseñanza.....	vi
Utilidad del caso respecto al plan de estudios.....	vi
Conocimientos requeridos para su estudio y resolución.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Antecedentes.....	11
Definición del Problema.....	16
Objetivos.....	17
Análisis del entorno institucional (FODA).....	18
Alternativas de solución.....	20
Escogencia de la alternativa.....	21
Plan de acción.....	22

Introducción

El presente caso se desarrolla en una Municipalidad de nuestro país, la cual por su naturaleza, se ve afectada en su estructura administrativa, por un nivel importante de ingerencia política proveniente del Concejo Municipal.

En este caso concretamente se van a analizar los **Criterios de Selección de Personal y su impacto en una Municipalidad**, ya que al existir subjetividad dentro del proceso de Selección de Personal, la ingerencia política es mayor por parte de miembros de Concejo Municipal, esto ha generado como consecuencia deterioro del Clima Organizacional de la Institución.

Se ha establecido el objetivo general de:

1. Proponer un sistema de selección de personal que le permita a la Municipalidad disminuir tanto el nivel de ingerencia política como la subjetividad del tomador de decisiones para ocupar los diferentes puestos con el personal mejor calificado con ese propósito.

Además se presentan los siguientes objetivos específicos :

2. A partir de un estudio de la estructura de puestos de la Municipalidad se propone realizar los ajustes requeridos en los perfiles de ingreso que garanticen una selección objetiva y transparente del personal.
3. Proponer la creación y mantenimiento de un inventario de Recursos Humanos con información que le permita al Departamento de Recursos Humanos contar con candidatos internos y externos que hayan sido previamente seleccionados utilizando criterios objetivos.
4. Sugerir la elaboración de un instrumento normativo que sirva como respaldo legal al procedimiento que finalmente se diseñe.
5. Disminuir el impacto negativo que tiene la contratación de personal utilizando criterios subjetivos y poco técnicos.

Se realiza un análisis del entorno institucional (FODA) para determinar aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta al proponer soluciones viables al problema, en el caso de las fortalezas y oportunidades para maximizar su impacto a nivel institucional y en el caso de las debilidades y amenazas para minimizar su impacto negativo.

Se desarrollan tres alternativas de solución que pretenden alcanzar el objetivo general y poder controlar o disminuir la influencia política dentro de los procesos de Selección de Personal.

Una vez analizadas las tres alternativas se ha escogido la que permite alcanzar el objetivo y se desarrolla el plan de acción que se debe seguir para obtener el resultado deseado.

Objetivo General de Enseñanza

Analizar los factores que influyen negativamente en el proceso de Selección de Personal de forma que el estudiante pueda determinar la problemática existente y plantee una solución al problema.

Objetivos Específicos de Enseñanza

1. A partir de la problemática existente se pretende lograr que el estudiante profundice sus conocimientos en el tema de Selección de Personal.
2. Fortalecer en el estudiante la capacidad de análisis que le permita desarrollar estrategias de solución al problema planteado.
3. Promover el desarrollo y fortalecimiento de los enfoques por competencias en la Selección de Personal.

Utilidad del Caso Respecto al Plan de Estudios

El plan de estudios de la carrera de Comportamiento Organizacional, está compuesta por los siguientes cursos:

1. Liderazgo y Habilidades Directivas
2. Dinámicas de Grupo y Equipos de Trabajo
3. Estructura de la Organización y Diseño del Trabajo
4. Psicología de las Organizaciones
5. Políticas y Prácticas de los Recursos Humanos
6. Poder y Política en las Organizaciones
7. Cultura Organizacional
8. Negociación y Resolución de conflictos

9. Comunicación Corporativa
10. Motivación de las Personas
11. Legislación Laboral
12. Seminario de Graduación.

De acuerdo con lo anterior, consideramos que el presente caso puede ser de utilidad en los siguientes cursos y por las siguientes razones:

4. Políticas y Prácticas de los Recursos Humanos; indiscutiblemente el tema de selección de personal se encuentra dentro de las principales prácticas en este campo.
5. Cultura Organizacional; Ciertamente el tipo de institución donde se desarrolla la problemática está afectada por aspectos político-culturales lo cual permite realizar un análisis de la cultural de la organización que permita determinar cambios.
6. Negociación y Resolución de Conflictos; La problemática descrita en el caso permite analizar las causas que lo ocasionaron, además se pueden poner en práctica algunas alternativas de solución de acuerdo con las técnicas que existen para este propósito.
7. Legislación Laboral; Dentro de la problemática planteada se detectó un vacío en las normativas del proceso de selección de personal el cual se puede solventar recurriendo a la legislación existente para estos casos.
8. Seminario de Graduación; Finalmente este caso puede servir como guía a estudiantes de este curso para que tengan un conocimiento de la modalidad de graduación.

Conocimientos que debe tener un estudiante para analizar y resolver de forma exitosa el presente caso:

Por el tipo de tema desarrollado en este caso y por su nivel de complejidad, consideramos necesario, que el estudiante al que se le asigne el análisis y resolución del mismo cuente con los siguientes requisitos:

1. Haber concluido un plan de estudios a nivel de bachillerato universitario en Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos o Comportamiento Organizacional.
2. Contar con los conocimientos básicos que ofrecen los cursos de Administración General y Administración de Recursos Humanos, específicamente en materia de Selección de Personal.
3. Contar con conocimientos en materia de Resolución de Conflictos para que entienda la dinámica del conflicto y las posibles técnicas de resolución que se pueden aplicar.
4. Nociones básicas del Derecho Laboral que le permitan tener una comprensión del papel de las normas que acompañan los procesos administrativos.

“CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU IMPACTO EN UNA MUNICIPALIDAD”

Antecedentes

El Estado costarricense está conformado por tres Poderes fundamentales, el Poder Ejecutivo, Poder Judicial y el Poder Legislativo, cada uno de estos poderes tiene a su cargo diferentes funciones las cuales conllevan a un desempeño tanto autónomo como semi -autónomo del Estado.

Por su parte el Poder Ejecutivo integra organizaciones públicas, centralizadas, descentralizadas, dentro de las descentralizadas existen las entidades autónomas y semi-autónomas, tal es el caso del Régimen Municipal, el cual se encarga de la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, las municipalidades cuentan con cierto grado de autonomía en su administración.

Además las municipalidades están fiscalizadas por la Contraloría General de la República, siendo esta la que se encarga de aprobar los presupuestos ordinarios y extraordinarios, así como el regular los diferentes procesos de contratación administrativa que se llevan a cabo.

En relación con la estructura organizacional de las municipalidades, estas están conformadas por un Concejo Municipal donde sus miembros son elegidos por un período de cuatro años en las elecciones presidenciales y una Estructura Administrativa Municipal, en donde la estructura de puestos de trabajo está previamente establecida por el Régimen Municipal, esta estructura es dirigida por el Alcalde, quién a su vez es elegido popularmente para ejercer su labor en un período de cuatro años.

En algunos casos la estructura administrativa de las municipalidades varía según aspectos geográficos y densidad poblacional.

La Municipalidad objeto de estudio está integrada por:

Un Concejo Municipal, el cual a su vez está integrado por siete regidores propietarios y siete regidores suplentes, tres síndicos propietarios y tres síndicos suplentes, los cuales son los presidentes de los tres consejos de distrito del cantón.

Estructura de Puestos

Dentro de la estructura de puestos de trabajo, se identifican puestos clásicos de apoyo, en donde cada uno de estos niveles a su vez se divide en categorías

primer nivel: De apoyo

En este nivel se encuentran los denominados “Oficiales de Servicio”, esta categoría se divide en A y B en este nivel se encuentran los puestos de secretarias (os), oficinistas, oficiales de seguridad, operadores de servicios, encargados de fotocopias, encargados de radios de comunicación; el requisito académico para el nivel A es contar con un bachillerato de secundaria, el requisito académico para el nivel B es contar con bachillerato de secundaria y además estudios en mecanografía y secretariado.

Segundo nivel: Técnico

En este nivel se encuentran los denominados “Técnicos”, esta categoría se divide en A, B y C, en el nivel A, se encuentra el personal especializado en el Plantel Municipal como: choferes, operadores de maquinaria pesada, inspectores; el requisito académico para el nivel A es contar con primaria completa, el nivel B y C se encuentra dentro del área administrativa algunos puestos son; técnicos en contabilidad, el requisito académico para el nivel B es contar con un bachillerato vocacional de secundaria, el requisito académico para el nivel C es contar con un diplomado universitario.

Tercer nivel: Profesional

En este nivel se encuentran los denominados puestos “profesionales” esta categoría se divide en profesional ejecutor y profesional analista, en este nivel se encuentran los puestos que como requisito académico mínimo cuentan con bachillerato universitario y experiencia de dos años en cargos afines o una licenciatura, en él se encuentran, ingenieros (agrónomos, topógrafos, civiles), administradores en sus distintos énfasis, geólogos, sociólogos, abogados, psicólogos y planificadores entre otros, estos puestos en algunos casos tienen personal a su cargo.

Cuarto nivel: Profesional (de Coordinación)

En este nivel se encuentran los denominados puestos de “coordinador” donde al igual que el resto se divide en categorías A y B, en este puesto se encuentran jefaturas de departamento, el requisito académico mínimo es contar con una licenciatura, las categorías de A y B dependen de la cantidad de colaboradores que tengan a cargo

Quinto nivel: Profesional (de Dirección)

En este nivel encontramos a los Directores de área, quienes tienen a su cargo varias jefaturas, el requisito académico es contar con licenciatura y experiencia mínima de dos años en puestos afines.

Estructura Organizativa

Concejo Municipal se presenta dentro de la estructura organizativa de la institución al inicio del organigrama, se cuenta con algunos staff como lo son: Auditoría Interna, Secretaría Municipal, Asesor del Concejo Municipal y Consejos de Distrito.

A nivel administrativo

Alcalde Municipal: en un primer nivel

Dentro de las Unidades staff se encuentran la Dirección de Planificación en segundo nivel y en un tercer nivel la Contraloría de Servicios, Asuntos Jurídicos, Recursos Humanos, departamento de Informática, Oficina de la Mujer, Cultura y Mantenimiento de Activos.

Dirección Financiera Administrativa en segundo nivel.

Sub-Dirección Financiera administrativa en un tercer nivel la sub-dirección tiene a cargo los departamentos de Proveduría, Contabilidad, Administración Tributaria, Tesorería, Archivo, Servicios Básicos Internos.

El departamento de Administración Tributaria tiene a su cargo las secciones de Cobros, Licencias Municipales y Bienes inmuebles.

Los departamentos de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Control Ambiental dependen directamente del Alcalde

Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección se lleva a cabo en una primera etapa con el cumplimiento de requisitos académicos previamente establecidos en el manual de puestos de trabajo, una segunda etapa donde se procede a realizar las pruebas cognitivas y psicológicas y como una última etapa se procede a realizar las entrevistas para determinar aspectos de índole más cualitativos como lo son, la sociabilidad, actitud, interés, etc, los cuales dependiendo la naturaleza del puesto se deben tomar en cuenta.

Definición del Problema

Es importante recordar que la ingerencia política dentro de las estructuras administrativas de las municipalidades es en ocasiones bastante alta, y esta Municipalidad no escapa a ella.

La subjetividad del proceso de selección se refleja en la ingerencia política por parte de algunos miembros del Concejo Municipal y los criterios personalizados utilizados por el mismo jefe de Recursos Humanos, lo cual nos trae como consecuencia; situaciones en donde alguno de los regidores al conocer la existencia de una plaza vacante, utiliza su influencia y solicita al departamento de Recursos Humanos, se tome en cuenta alguna persona de su agrado para que ocupe la vacante, en ocasiones violentando principios de igualdad de participación para los funcionarios que se encuentran dentro de la organización.

Una de las consecuencias de la ingerencia política en procesos administrativos en este caso en procesos de selección de personal es que deteriora el Clima Organizacional existente.

Por otra parte el área de Recursos Humanos quien es la encargada de realizar todo el proceso de selección, es la que decide qué persona ocupará el puesto vacante, tomando en consideración aspectos subjetivos tales como: “conocidos”, “alumnos”, y hasta por “atributos físicos”.

En la actualidad este proceso no le permite al jefe de línea tomar la decisión final del concurso.

El mismo Alcalde reconoce que se han realizado varias contrataciones que no han sido las idóneas, las nuevas contrataciones en ocasiones, traen vicios del sistema que en la Municipalidad ya estaban erradicados, en algunos casos son puestos de jefaturas, que han generado nuevamente una burocracia excesiva de trámites internos, retrasando procesos importantes de contratación administrativa, esto se refleja de una forma negativa al no brindarse una pronta solución a los problemas del cantón.

En este sentido, el problema central de este caso lo podemos resumir diciendo que, tanto la ingerencia política como los criterios que utiliza el Jefe de Recursos Humanos , no permiten utilizar criterios técnicos y objetivos para seleccionar con mayor asertividad a las personas idóneas para cada puesto

Objetivo General

Proponer un sistema de selección de personal que le permita a la Municipalidad disminuir tanto el nivel de ingerencia política como la subjetividad del tomador de

decisiones para ocupar los diferentes puestos con el personal mejor calificado con ese propósito.

Objetivos Específicos:

1. A partir de un estudio de la estructura de puestos de la Municipalidad se propone realizar los ajustes requeridos en los perfiles de ingreso que garanticen una selección objetiva y transparente del personal.
2. Proponer la creación y mantenimiento de un inventario de Recursos Humanos con información que le permita al Departamento de Recursos Humanos contar con candidatos internos y externos que hayan sido previamente seleccionados utilizando criterios objetivos.
3. Sugerir la elaboración de un instrumento normativo que sirva como respaldo legal al procedimiento que finalmente se diseñe.
4. Disminuir el impacto negativo que tiene la contratación de personal utilizando criterios subjetivos y poco técnicos.

ANALISIS FODA:

Fortalezas:

5. Existe una metodología documentada que permite regular algunos aspectos importantes del proceso de selección.
6. Existe una base instrumental (manual de puestos) que aunque debe ser mejorado servirá de soporte para facilitar e implementar el sistema que se propone.
7. Se cuenta con personal capacitado en el área de Recursos Humanos para llevar a cabo las propuestas.
8. Este tipo de decisiones se puede tomar al interno de la institución

Oportunidades

13. Existe el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, instancia que brinda asesoría a las municipalidades en aspectos variados, entre ellos lo relacionado con selección de personal.
14. Existencia de un Código Municipal, como referencia para que las municipalidades orienten sus decisiones de acuerdo con lo establecido en la normativa existente.
15. Existe jurisprudencia para conocer resoluciones y establecer criterios que permitan resolver situaciones confusas en lo referente a criterios de selección de personal.

Debilidades

6. No existe conocimiento por parte de los jefes de línea de su importancia dentro del proceso de selección para escoger a las personas o personal adecuado.
7. El estilo en la forma de administración del Jefe de Recursos Humanos en donde además de involucrarse en el proceso, toma la decisión final para ocupar el puesto.
8. El desconocimiento del resto de las jefaturas en cuanto a las competencias del departamento de Recursos Humanos.

Amenazas

9. no existen o no se ejercen controles por parte de entes externos que regulen los procesos de selección para que estos se realicen como corresponden.
10. Las expectativas que tienen las personas externas a la institución respecto a ocupar plazas por recomendaciones políticas.
11. Los compromisos políticos adquiridos en campaña generan compromisos a nivel institucional.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Alternativa #1

Contratar una consultoría a la cual se le facilitará toda la información requerida para que resuelva el problema haciendo un diagnóstico de las situaciones que se han venido presentando, cuyo resultado le permitan proponer un modelo de selección de personal que minimice el impacto de la ingerencia política y defina con claridad la participación del jefe de Recursos Humanos o cualquier funcionario del departamento de Recursos Humanos.

Se descarta esta alternativa, ya que el trámite de contratación de una empresa consultora es lenta por la naturaleza misma del trámite de contratación administrativa que manejan las entidades públicas.

Alternativa #2

Aplicar un “Benchmarking” con la ayuda de municipalidades modelo en el área de selección de personal, revisando cada una de las fases del proceso de selección, lo que permitirá, adoptar nuevas técnicas, o en caso necesario implementar nuevas fases dentro del proceso que permitan llevar a cabo una selección de personal más idónea para la Municipalidad.

Se descarta esta alternativa, ya que el recopilar la información en otras instituciones implica el uso de recurso humano del departamento de personal del

cual no se dispone en la actualidad, además este proceso conlleva una serie de ajustes de los procesos obtenidos a los procesos internos, lo que implicaría una integración, de las mejores actividades llevadas a cabo por otras municipalidades. Lo cual propicia generalmente un mayor esfuerzo del que se tendría que realizar diseñando sistemas propios dentro de la misma institución, además se corre el riesgo de que por la misma naturaleza de estas instituciones, el problema de la ingerencia política esté generalizado.

Alternativa #3

Rediseñar el sistema de Selección de Personal y dotarlo de un reglamento que regule y controle la correcta ejecución de cada una de sus fases.

Escogencia de la Alternativa

Analizando las tres alternativas, la más adecuada en este caso por ser la que se puede realizar a un plazo más corto y las decisiones se pueden tomar al interno de la institución, es la tercera, ya que se puede modificar la herramienta existente (base documentada) que puede ser rescatable de forma eficaz logrando dotarla de un reglamento lo que va a permitir que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea vinculante, esta modificación no implica mayores costos, ni requiere de largos procesos administrativos, lo que permite una vigencia a corto plazo, evitando criterios indefinidos en el proceso de selección.

Plan de Acción

1. Revisión de la situación actual del proceso de Selección de Personal, considerando los vacíos que este tiene y que han permitido la ingerencia de criterios subjetivos.

Para ello es necesario analizar algunos elementos esenciales como lo son la información que brinda el análisis del puesto, ya que este describe las tareas , las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios, otro elemento, son los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Un tercer elemento a analizar son los planes del departamento de Recursos Humanos, a corto y largo plazo, esto nos va a permitir conocer vacantes futuras con cierta precisión y va a conducir el proceso de selección en una forma más ordenada.

2. Fijar políticas en cuanto a la administración de personal como por ejemplo:

- ✓ Política de promoción interna
- ✓ Política de transparencia y objetividad en los concursos internos.
- ✓ Política de desarrollo de Recursos Humanos.

Se debe crear una política de promoción interna para que el personal de la institución pueda tener acceso a las plazas vacantes por medio de concursos internos. Dentro de este concurso de deben tomar en cuenta elementos como lo son los requerimientos del puesto y el nivel de desempeño necesario por parte del personal que quiera participar en el concurso, esto va a permitir un proceso transparente y más objetivo.

Es necesario implementar políticas de desarrollo evaluando las necesidades de la institución y con esto preparar al personal en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las que realiza actualmente, lo que permite incrementar su potencial como empleado, de esta forma la institución también se ve beneficiada.

3. Elaborar un inventario de recursos humanos con el personal interno que potencialmente puede ser considerado en los ascensos o promociones complementada con un registro de elegibles de candidatos externos.

Al elaborar un inventario de recursos humanos, se estaría agilizando el proceso de selección ya que anticipadamente se han estudiado las capacidades y cualidades del personal interno que eventualmente podría ocupar una plaza vacante, pero en caso de no contar con el personal interno requerido se tiene como alternativa un inventario de candidatos externos que podrían participar como elegibles lo que también reduciría el tiempo del proceso.

4. Diseñar un sistema de selección de personal que contenga al menos los siguientes pasos:

✓ Recepción preliminar de solicitudes

El contar con una solicitud de oferta de servicios le permitirá a la institución tener información de forma estandarizada y concreta de los oferentes, ya que con ella se pretende obtener información relevante de los oferentes evitando en muchos casos información excesiva.

✓ Pruebas de idoneidad.

Es importante contar con manuales de pruebas técnicas, psicológicas y de cualquier otra índole para los diferentes puestos que permita evaluar la compatibilidad entre el candidato y los requerimientos del puesto, existen diferentes tipos de pruebas que se pueden aplicar dependiendo del área y nivel del puesto.

✓ Entrevistas de selección.

Es llevada a cabo por funcionarios del departamento de Recursos Humanos y en la medida de lo posible con la colaboración de un psicólogo, con el propósito de tener una primera impresión acerca del perfil del candidato, para esta entrevista inicial se utiliza como guía la información consignada en la oferta de servicios.

Es importante que se elabore un informe con los resultados de la entrevista que permita ser valorado y considerado dentro de los factores de evaluación del concurso.

✓ Verificación de datos y referencias.

Los encargados de Recursos Humanos deben recurrir a la verificación de datos presentados en la formula de solicitud de empleo, así como los títulos presentados, para ello se revisan las referencias laborales para tener un criterio general del candidato, se debe tener en cuenta que estas referencias pueden no ser del todo objetivas.

✓ Examen médico.

Se debe someter al candidato a un examen médico para determinar si padece de alguna dolencia o algún tipo de enfermedad, que vaya a ser impedimento para realizar las labores del puesto, el médico indicará si se deben tomar en cuenta aspectos importantes relacionados con el puesto para tomar medidas que prevengan accidentes laborales.

✓ Entrevista con el supervisor.

Además de la entrevista inicial es necesario que el jefe de la plaza también tenga contacto con el candidato, con el propósito de obtener información que considere necesaria para el mejor desempeño del puesto, así como para determinar si potencialmente el candidato se ajusta a su equipo de trabajo.

✓ Descripción realista del puesto.

Una vez que se cuenta con el número de candidatos elegibles, es importante realizar una descripción detallada de las funciones que se deberán realizar en el puesto, conocer la estación de trabajo donde realizará sus funciones y además conocer el equipo de trabajo al cual se integrará, esto permite que los candidatos tengan una visión clara de la plaza que ocuparán y en caso de no interesarles se retiren en este momento.

✓ Decisión de contratar.

Finalmente el departamento de Recursos Humanos deberá confeccionar una nómina con los candidatos que potencialmente podrán desempeñarse en el puesto, esta información se le remite al jefe inmediato para que de acuerdo con su criterio y los resultados de la entrevista, tome la decisión final de contratar.

Debe quedar claro en este último paso, que el jefe de Recursos Humanos no tiene participación en esta decisión. Una vez seleccionado el candidato, el departamento de Recursos Humanos deberá llevar a cabo todas las gestiones de apoyo con el fin de colocar al nuevo trabajador en su puesto.

5. Elaboración de un estatuto de selección, ascensos y nombramientos, donde se estipule y se controle la forma como se van a llevar a cabo cada uno de estos pasos. Para ello se debe nombrar una comisión con funcionarios del departamento de Recursos Humanos y del área de Planificación.