

Estrategias de ingreso de personal en organizaciones de servicios

Un caso de estudio¹

Rodríguez, Eric²

López Valladares, Mirtha³

Finol Finol, Andreína⁴

Resumen

Nos proponemos analizar las estrategias de ingreso del personal de carrera de la Alcaldía de Maracaibo, durante el período 1996-2005. La metodología se fundamenta en un estudio de tipo exploratorio-descriptivo, con base en el análisis de información documental y entrevistas semiestructuradas a sujetos clave. Los resultados preliminares revelan que: 1) Los lineamientos que orientan el ingreso de los funcionarios de carrera a la institución, se evidencian en los documentos normativos que rigen la materia. 2) La Dirección de Personal es la instancia encargada del sistema de administración del personal que labora en las dependencias centrales adscritas a la organización. 3) En el reclutamiento predominan criterios subjetivos y el uso de fuentes externas como las referencias de otras personas, recomendaciones de empleados e iniciativa propia del

1 Este trabajo constituye un avance del Programa Estrategias de Modernización Empresarial adscrito al Centro de Estudios de la Empresa (CEE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ) y es financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) de LUZ.

2 Licenciado en Administración Comercial. Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia de Servicios Administrativos. Docente de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA). Correo electrónico: ericrodunica@hotmail.com

3 Magíster en Gerencia Pública. Docente e Investigadora del CEE de la FCES de LUZ. Acreditada por el Programa de Promoción al Investigador (PPI) del FONACIT. Correo electrónico: lopez_mirtha@yahoo.com

4 Licenciada en Administración. Cursante de la Maestría en Gerencia Pública en la FCES de LUZ. Auxiliar de Investigación del CEE de la FCES de LUZ. Correo electrónico: andre_cff@hotmail.com

aspirante a ocupar el cargo. 4) En la selección se usan diferentes técnicas, entre ellas la de mayor frecuencia es la entrevista semiestructurada, generalmente aplicada por el jefe inmediato. Se concluye que es necesario reformar la normativa local en materia de ingreso de personal, en correspondencia con los cambios jurídicos vigentes en el país.

Palabras clave: estrategias de ingreso, funcionarios de carrera, reclutamiento, selección, Alcaldía de Maracaibo.

Abstract

ENTRANCE STRATEGIES FOR PERSONNEL IN SERVICES ORGANIZATIONS A CASE OF STUDY

We aim to analyze the entry strategies for career personnel of Maracaibo Mayor's Office during 1996-2005. The methodology rests on a study of exploratory-descriptive type, and is based on the analysis of documentary information and semi-structured interviews to key informants. The preliminary results reveal that: 1) the guidelines for the entrance of the career officials to the institution, are contained in the normative documents that regulates this matter. 2) The Personnel Direction Office is the instance in charge of the personnel administration management system that works in the central dependencies attached to the organization. 3) In the recruitment predominate a subjective criteria and the use of external sources as personal references, recommendations of employees, and the own initiative of each candidate. 4) In the selection process different techniques are used, among them the most frequent is the semi-structured interview that is generally applied by the direct superior. It is concluded that is necessary to reform the local norm about the personnel entrance, according with the effective legal changes in the country.

Key words: entry strategies, career officials, recruitment, selection, Maracaibo Mayor's Office

1. Introducción

Desde la década de los ochenta, se han iniciado en los países latinoamericanos, procesos de reforma del aparato estatal, con el fin de responder efectivamente a las exigencias de la sociedad. Al respecto, existen diferentes posturas, en las que se presentan elementos comunes como la atención referida a la administración de personal, así como el rol de los municipios en la descentralización, entre otros. Pero son estos dos elementos, los que hasta el momento se han mantenido como promotores de la modernización o cambios de la administración pública. Sobre este aspecto plantea Ochoa (2000:109) “que no es posible avanzar en la modernización de la administración pública sin transformar a su personal, lo cual está pasando por adoptar nuevos criterios y procesos en la función que le son propias a los sistemas que tienen que ver con la conformación de un nuevo funcionario público”. Venezuela no escapó a esos procesos, de hecho se pueden ubicar dos momentos, la descentralización de finales de los ochenta y, el proceso constituyente de 1999, con una nueva orientación del Estado, la administración pública y la sociedad. En ambos contextos, el municipio constituye un eje fundamental en los procesos de cambios en la gestión pública, en la cual el papel del funcionario público y la participación de las comunidades, tienen incidencia directa en el fortalecimiento de la capacidad institucional.

En cuanto a los funcionarios municipales, quienes constituyen los sujetos de estudio del presente trabajo, es el órgano ejecutivo municipal —la Alcaldía— la instancia responsable de la función de personal, para garantizar a la ciudadanía una plantilla de trabajadores con base en su naturaleza de servidores públicos, “(...) que faciliten y apoyen el desarrollo de las nuevas atribuciones que el precepto constitucional establece para esta célula básica de gobierno y de administración” (Instituto Nacional de Administración Municipal, INAP, 1989:15).

Con base en lo antes expuesto, nos proponemos en este trabajo analizar las estrategias de ingreso del personal de carrera de la Alcaldía de Maracaibo, durante el período 1996-2005. La metodología consistió en un estudio de tipo exploratorio-descriptivo, fundamentado en el análisis de información documental y entrevistas semiestructuradas a sujetos clave. Mediante un muestreo estratificado en dos períodos de gestión, se determinaron 201 funcionarios de carrera como unidad de análisis, que corresponden a 84 y 117 en las gestiones respectivas.

2. Marco institucional de la administración de personal en los municipios venezolanos

Existen leyes y regulaciones que afectan las prácticas de la administración de recursos humanos que, de acuerdo a Robbins (1997), difieren de un país a otro. Y dentro de los países, hay regulaciones estatales o locales, las cuales influyen todavía más en las prácticas específicas. En consecuencia, las normativas aplicadas en la localidad, permiten comprender en la praxis la administración de recursos humanos. Por tanto, al diferenciar estas normas o políticas, de una manera formal y real, se puede contribuir al mejoramiento de los procesos en la gestión de personal, en especial al relacionado con el reclutamiento y selección de funcionarios, dado que permite identificar las posibles desviaciones y determinar los correctivos necesarios, para proveer los candidatos idóneos a las exigencias del cargo y de la institución, en la búsqueda de lograr un máximo rendimiento laboral en la organización o institución. Aunado a lo anterior, la administración de personal en las organizaciones públicas, es caracterizada de acuerdo al modelo de gestión imperante, definido por los gobernantes de turno.

En tal sentido, se presentan los lineamientos formales en relación al ingreso (reclutamiento y selección) de los funcionarios o servidores municipales, expresados en los diferentes documentos normativos venezolanos vigentes, durante los dos períodos de gestión objeto de estudio. Se parte de la Constitución de 1961, se sigue con la Ley Orgánica de Régimen Municipal (1989), la Ley de Carrera Administrativa (1975), la Ordenanza de Carrera Administrativa para los Empleados Públicos al servicio de la municipalidad del Distrito Maracaibo (1983), la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) y, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005).

•*Constitución de 1961*. Destaca la carrera administrativa como criterio en la administración pública, en materia de ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los empleados; al servicio del Estado y no de intereses políticos. Menciona la obligación de cumplir con los requisitos del cargo, atendiendo la ley sobre esta materia (Congreso de la República de Venezuela, 1961: Art. 122).

Ley Orgánica de Régimen Municipal (1989). Entre los aspectos que comprende la autonomía municipal, establece la potestad de crear el

sistema de administración del personal que labora en los entes adscritos al órgano ejecutivo, en el cual la selección de los funcionarios es con base en criterios meritocráticos. El alcalde es la máxima autoridad en la administración de personal, por ser el jefe de la rama ejecutiva del municipio (Congreso de la República de Venezuela, 1989: Arts. 74, 76, 153).

•*Ley de Carrera Administrativa (1975)*. Aparecen las máximas autoridades administrativas de los organismos autónomos como responsables de la función pública y administrativa de personal, que a nivel nacional, es coordinada por la Oficina Central de Personal, responsable de dar los lineamientos al resto de las dependencias sobre esta materia en los distintos niveles de gobierno, bajo el criterio de carrera administrativa; ésta última bajo la responsabilidad de un funcionario de carrera. Esta ley perfila en términos generales que la selección o ingreso del personal de carrera es por concurso, la existencia de registro de elegibles, así como la realización de exámenes, sin indicar su naturaleza (Congreso de la República de Venezuela, 1975: Arts. 6, 12, 13, 34, 35).

•*Ordenanza de Carrera Administrativa para los Empleados Públicos al servicio de la municipalidad del Distrito Maracaibo (1983)*. Contiene los lineamientos formales que orientan el sistema de administración de personal en el Municipio, que aún permanecen vigentes en la Alcaldía. Cabe destacar, que la creación de esta ordenanza, se realiza cuando la función ejecutiva y la legislativa del Municipio, estaban bajo la responsabilidad del presidente del Concejo. En esta norma se ubican, los rasgos administrativos del ingreso de los funcionarios de carrera, con base en los méritos, sin injerencia de intereses políticos, sociales, religiosos u otros. La Dirección de Personal, constituye la dependencia central, encargada de asesorar a las autoridades municipales en esta materia, a la cual le corresponde elaborar el régimen de administración de personal. También se perfilan los requisitos a cumplir por los aspirantes al cargo, rasgos generales del reclutamiento y la selección, así como la necesidad de un registro de elegibles (Concejo Municipal del Distrito Maracaibo, 1983: Arts. 4, 9, 11, 16, 17, 18).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999): Señala la regulación de la administración de personal, por medio de la Ley del Estatuto de la Función Pública. Con referencia al ingreso de los funcionarios de carrera, le otorga a esta Ley, la potestad para prever los lineamientos acerca de las responsabilidades y requisitos de los cargos públicos, así como, su disponibilidad laboral al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Los cargos de carrera serán por concurso público, de acuerdo a los principios de honestidad, idoneidad y eficiencia (Asamblea Nacional Constituyente, 1999: Arts. 144, 145, 146).

•*Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)*: Esta normativa señala los lineamientos acerca de las relaciones de empleo público entre los funcionarios municipales, a través del Sistema de Administración de Personal, que entre otros, menciona lo referente al proceso de reclutamiento y selección del personal. El ente coordinador de la función pública es el Ministerio de Planificación y Desarrollo,⁵ la cual requiere ser ejecutada por los entes de la administración pública nacional, denominados Oficinas de Recursos Humanos, encargadas de la organización y ejecución de los concursos públicos, previstos en los planes de personal. También se prevé los requisitos para ejercer un cargo, que en relación con lo planteado por la Ley de Carrera Administrativa (1975), se amplía en lo relacionado a tener título de educación media diversificada y, a no estar sujeto a interdicción civil o inhabilitación política, entre otras. Por otra parte, se prevén los rasgos del proceso de selección de personal, en los cargos de carrera, mediante la participación en igualdad de condiciones para los aspirantes (Asamblea Nacional, 2002: Arts. 1, 6, 8, 10, 17, 40, 41, 43).

•*Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005)*: Considera la creación de un Sistema Intermunicipal de Recursos Humanos, con el propósito de promover el desarrollo de la carrera del funcionario municipal, con base en su acreditación de conocimiento y experiencia. A su vez, establece la potestad normativa para la elaboración de la Ordenanza Pública Municipal, que regule el ingreso de personal por concurso. El alcalde o alcaldesa es la máxima autoridad en materia de administración de personal, en especial con el ingreso de acuerdo a la norma respectiva (Asamblea Nacional, 2005: Arts. 77, 78, 88).

3. Ingreso de personal en la Alcaldía de Maracaibo: Procesos clave

Antes de abordar el estudio vinculado con las estrategias de ingreso del personal de carrera de la Alcaldía de Maracaibo, en especial, las relacionadas con el reclutamiento y la selección, consideramos pertinente aclarar el término estrategias de recursos humanos. Escat (2004:1), apunta que las estrategias de recursos humanos constituyen “el plan maestro y deliberado que una organización hace de sus recursos humanos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”. Por su parte, Klingner (2001), al referirse a la administración de personal en el sector público, usa indistintamente los términos estrategias, reglas,

5 A partir del 2007 es denominado Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.

políticas y prácticas, para referirse a los aspectos vinculados con la mejora de la habilidad de las oficinas públicas, mediante la comprensión de su misión, visión estratégica, contexto ambiental y del compromiso de los funcionarios electos y administradores de personal, para generar cambios que beneficien a la organización y a su entorno; esta perspectiva conceptual es la que compartimos para abordar el objeto de estudio de este trabajo.

En Venezuela los municipios tienen la potestad de formular los lineamientos estratégicos que orientan la función de personal en su organización, y el alcalde es el sujeto responsable de la administración del personal que labora en los entes adscritos a la alcaldía, para lo cual se vale de una dependencia centralizada como es la Dirección de Personal, encargada de la ejecución de la gestión de la función pública, de acuerdo a los lineamientos aprobados por parte del Ministerio de Planificación y Desarrollo (Asamblea Nacional, 2005: Arts. 4, 88; Asamblea Nacional, 2002: Arts. 6,8,10; Congreso de la República de Venezuela, 1975: Arts. 12,13).

Entre estos lineamientos, se encuentran los relacionados con el ingreso de personal, referidos a las estrategias de acción que dan cuenta de la previsión, dotación o ingreso de recursos humanos o de personal, que consideren las competencias (conocimientos, aptitudes y habilidades) requeridas por el cargo, así como las del municipio. Generalmente, el ingreso o provisión de personal comprende básicamente, las fuentes y técnicas de reclutamiento y los criterios de selección, con base en la meritocracia, y considerando la complejidad del municipio, en favor del bienestar social (Klingner, 2001; Oszlak, 2003; INAP, 1989; López y Salcedo, 2001). A continuación se presentan los rasgos generales que caracterizan las estrategias del sistema de personal de la Alcaldía de Maracaibo, en particular los referidos al reclutamiento y selección de los funcionarios de carrera, de acuerdo a los dos períodos de gestión municipal; el primero entre los años 1996-2000, y el segundo durante el periodo 2000-2005.

3.1. Unidad administrativa: Dirección de Personal

Las municipalidades o alcaldías cuentan con dependencias administrativas encargadas de las diferentes funciones propias del quehacer o cumplimiento de las competencias locales, entre ellas, se ubica a la unidad organizativa responsable del desarrollo de los procesos

de ingreso, mantenimiento y salida de los funcionarios. La gestión de personal le corresponde a la Dirección de Personal, dependencia central adscrita a la Alcaldía de Maracaibo, encargada de velar por el desarrollo de los diferentes procesos relacionados con esta materia, tal como lo expresa el Art. 10 de la Ley del Estatuto de la Función Pública, la cual también señala la responsabilidad de organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso de los funcionarios de carrera, de acuerdo a la normativa emanada del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como de las concernientes a las competencias municipales (Asamblea Nacional, 2002).

Esta materia se perfila en la Ordenanza de Carrera Administrativa para los Empleados Públicos al servicio de la municipalidad del Distrito Maracaibo, que data de 1983, lo cual evidencia la desactualización de esta normativa para orientar dichos procesos. Sin embargo, es el único documento formal que existe para identificar algunos aspectos de interés que nos permitan abordar el objeto de estudio; constatado según los informantes clave de la organización y los documentos de gestión municipal revisados. Las responsabilidades formales de la Dirección de Personal en relación al reclutamiento y la selección de los funcionarios municipales, se destacan en el artículo 16 de la referida Ordenanza, el cual expresa:

(...) 2. Elaborar y someter a la consideración del Ayuntamiento las normas y procedimientos para la aplicación y desarrollo del régimen de administración de personal (...), selección, ascensos, traslados (...). 4. Organizar y mantener al día los sistemas de registro, control y archivo de todo el personal al servicio del Concejo, así como llevar un registro de aspirantes elegidos. 5. Organizar, convocar y dirigir en el Concejo los concursos y exámenes necesarios para el ingreso a la Administración Pública Municipal (Concejo Municipal del Distrito Maracaibo, 1983).

Reclutamiento. Cada organización atendiendo a su naturaleza de trabajo define estrategias de ingreso de personal, las cuales se instrumentan a través del proceso de atracción de personas para ocupar una vacante. En tal sentido, estudiosos de la administración de personal como Chiavenato (2004), Sherman et al (1999) y Mondy y Noe (1997), coinciden en ver el reclutamiento asociado al proceso inicial de la selección y la contratación de los candidatos a ocupar el cargo vacante en la organización, destacando la importancia de los sistemas de información y comunicación para dar a conocer las oportunidades

de empleo y los requerimientos del puesto de trabajo, con el propósito de acercar a la organización las personas que se identifiquen con el perfil requerido.

La Tabla No. 1, muestra las diferentes instancias o sujetos que reclutaron a los funcionarios en cada gestión, en la cual se destaca que en los dos períodos de estudio fue la Dirección de Personal la de mayor incidencia en el ingreso de los funcionarios de carrera con un 90% del valor relativo total, manteniéndose para las dos gestiones una tendencia del 89%; seguido por el 7%, que correspondió al Alcalde; el 2% a Directores de las Dependencias y el 1% al personal interno. En relación con la instancia responsable del reclutamiento de los funcionarios de carrera en *la primera gestión*, se ubica al Alcalde (5%), Directores de Dependencias (3%) y personal de la Institución (3%); mientras que en *la segunda*, se mantiene el Alcalde (9%), seguido del 2% que corresponde a los Directores de Dependencias (Tabla No. 1).

Esto coincide con lo expuesto por Klingner (2001:47), quien plantea la necesidad de que exista en el sector público un departamento de personal, responsable de la función de personal, es decir, encargado de desarrollar las políticas y procedimientos vinculados con la gestión de los recursos humanos en cada organismo. En cuanto al reclutamiento y la selección de personal, el autor destaca las responsabilidades que tiene este departamento o unidad organizativa, a saber: anunciar posiciones vacantes, evaluar solicitudes de empleos, elaborar lista de candidatos elegibles, entrevistar y seleccionar a los candidatos, entre otras. Esta posición conceptual coincide por lo expuesto por el INAP (1989), al expresar que en su mayoría las municipalidades cuentan con una unidad administrativa encargada de coordinar los aspectos inherentes al personal, por medio de una estructura organizativa flexible y dinámica.

Tabla No. 1
**Sujeto o instancia responsable del reclutamiento
 del personal de carrera de la Alcaldía de Maracaibo (1996-2005)**

Sujeto / Instancia	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Dirección de Personal	90	89	89
Alcalde	7	5	9
Directores de Dependencias	2	3	2
Personal interno	1	3	0
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

Selección. La selección de personal constituye según Chiavenato (2004), un proceso de decisión y elección, donde se ubican a las posibles personas con las condiciones más próximas al cargo; es responsabilidad del órgano, jefe o gerente solicitante, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos. Así mismo, Klingner (2001) hace referencia de la selección de empleados, pero como un método que permite incorporarlos a la organización, de acuerdo a sus capacidades, aptitudes y habilidades, en búsqueda de responder a las expectativas de equidad social.

En cuanto al proceso de selección de los funcionarios de carrera de la Alcaldía de Maracaibo, la Tabla No. 2 muestra que las instancias o sujetos responsables de seleccionar a los funcionarios de carrera durante las dos gestiones fueron: la Dirección de Personal (55%), los Directores de Dependencias (38%) y el Alcalde (7%); es decir, que coincide con la dinámica planteada del proceso previo a la selección, como es la puesta en práctica de estrategias de reclutamiento o atracción de candidatos para el cargo vacante.

Atendiendo a las particularidades de las dos gestiones de estudio, se evidencia que en *la primera*, la Dirección de Personal (50%), fue la instancia de mayor incidencia en la toma de decisión sobre el candidato a ocupar la vacante, seguida de los Directores de Dependencias (42%) y el Alcalde con una participación mínima (8%); mientras que en *la segunda*,

se mantienen las mismas instancias de selección mencionadas, con un 58%, 33% y 7% respectivamente.

Tabla No. 2
Sujeto o instancia responsable de la selección de l personal de carrera de la Alcaldía de Maracaibo (1996-2005)

Sujeto / Instancia	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Dirección de Personal	55	50	58
Alcalde	7	8	7
Directores de Dependencias	38	42	33
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

3.2. El reclutamiento de los funcionarios de carrera municipales

En este apartado, se ubican los aspectos más relevantes relacionados con el proceso de atracción de candidatos a la organización, es decir, el reclutamiento; considerando los criterios, las fuentes y, los medios de información y comunicación utilizados en el mercado laboral. Cabe destacar, la pertinencia e importancia que tiene para las organizaciones que prestan servicios y en especial las municipales, el proceso de reclutamiento de personal, dada la naturaleza o las características particulares que los servidores públicos por su rol social, requieren al ocupar un cargo. Sin embargo, en la práctica, según los planteamientos del INAP (1989), no siempre es factible ubicar en las personas los siguientes requisitos básicos: conocimiento técnico, profesional y fundamentalmente de servicio a la comunidad y, valores como la honestidad, responsabilidad y la ética, entre otros. De allí la necesidad de realizar convocatoria pública en los medios de comunicación masivos que permitan atraer la mayor proporción de candidatos potenciales para ocupar un cargo en la organización.

Criterios. En relación a los criterios de reclutamiento de personal, la Tabla No. 3 muestra los aspectos que más influyen en la organización, entre ellos, el nivel académico es el factor de mayor relevancia (30%) del valor relativo total, con mayor evidencia en *la primera* gestión (36%), mientras que en *la segunda* disminuye su importancia (25%). Esto guarda

relación con la orientación formal prevista en la normativa nacional, en la cual se indican las exigencias necesarias para ejercer un cargo público, entre otras, poseer título de educación media diversificada (Asamblea Nacional, 2002: Art. 17).

En la normativa local sobre la gestión de personal, no se hace mención a este requisito lo cual puede estar incidido por su desactualización (Concejo Municipal del Distrito Maracaibo, 1983: Art. 17). En virtud de ello, la práctica de reclutamiento se presta a la discrecionalidad de la unidad organizativa o el sujeto responsable de este proceso. Sin embargo, algunos de los funcionarios entrevistados mencionaron que en ambos períodos de estudio, se da la influencia de intereses subjetivos en el proceso de reclutamiento, tales como el amiguismo (26%) y el partidismo (23%). Situación que según Ochoa et al (1996:54), es característica de la administración pública venezolana, donde “los criterios utilizados (...) están fundados en las recomendaciones de los Directores o del resto del personal que trabajan dentro del organismo”. Otros de los aspectos considerados en los criterios de reclutamiento fueron las necesidades institucionales, expresado en un 5% en *la primera gestión* y 9% en *la segunda*; y la personalidad del candidato con un 5% en ambas gestiones. Por último es conveniente señalar, que el 9% de los funcionarios entrevistados manifestaron desconocer los criterios de reclutamiento en la Alcaldía. En virtud de ello, la provisión de nuevos funcionarios requiere estar sustentada en criterios objetivos que garantice un justo proceso de reclutamiento y que, a su vez, responda a los requerimientos reales de personal exigidos por el municipio.

Tabla No. 3
Criterios de reclutamiento del personal de carrera de la Alcaldía de Maracaibo (1996-20005)

Criterios de reclutamiento	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Nivel Académico (formación, experiencia)	30	36	25
Amiguismo (familiaridad, recomendación)	26	19	28
Factor Político (política, partidismo)	23	32	19
Necesidades Institucionales	7	5	9
Personalidad	5	5	5
Desconoce los Criterios	9	3	14
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

Fuentes. Identificar el lugar donde ubicar a los candidatos necesarios para un cargo vacante, es objeto de numerosas discusiones, en las cuales se distinguen o coinciden algunas posturas conceptuales referidas al ambiente, los métodos, las técnicas y los costos, entre otras, que dependen de la conveniencia profesional o económica de la organización. Esta situación, en las organizaciones municipales cobra relevancia, en vista de las características ideales que los funcionarios públicos, por su contacto con las comunidades, requieren poseer.

Algunos autores como Mondy y Noe (1997); Gómez et al (1999) y el INAP (1989), expresan que las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden localizar a los candidatos potenciales para ocupar un cargo; agrupadas en dos tipos básicos: 1) Internas y, 2) Externas, utilizadas de acuerdo a las necesidades de la organización.

En la Alcaldía de Maracaibo formalmente se establece que en los casos en los cuales se requieran cubrir una vacante en la organización, se tomaran en consideración una terna de elegibles, de acuerdo al siguiente orden de personal: a) Empleados con requisitos satisfactorio que hallan solicitado ser ascendidos o trasladados; b) Ex empleados que reúnan las condiciones para reingresar al servicio, previa evaluación de su capacidad y, c) Aspirantes del registro de elegibles según el orden de selección (Concejo Municipal del Distrito Maracaibo, 1983: Art. 21);

es decir, que se prevé la utilización de estas dos fuentes básicas de reclutamiento, la interna, es la primera referencia, mientras que las dos últimas expuestas dan cuenta a la externa.

En la Tabla No. 4, se presentan las fuentes utilizadas por la Alcaldía de Maracaibo para el reclutamiento de sus funcionarios de carrera, evidenciándose que son las *externas* las de mayor influencia, básicamente a través de las referencias personales con un 45% del valor relativo total, de mayor relevancia en el *primer período* (51%) en relación con *el segundo* (43%); seguido de la iniciativa propia (15%) del valor relativo total, con un 10% y 16% en las gestiones respectivas. Otra fuente externa, fue el programa de pasantías (12%) en su proporción total, con mayor incidencia en *la primera gestión* (15%), en relación con la segunda (9%). Formalmente el programa contemplaba dos propósitos básicos: "1) Coadyuvar al proceso de formación académica de los pasantes mediante el cumplimiento en las unidades asignadas de funciones requeridas y, 2) Obtener prestación de servicio que satisfaga necesidades de las diferentes unidades que utilicen a las personas de la Alcaldía" (Memoria y Cuenta, 1996).

Cabe destacar, que según los documentos de gestión municipal, no se presenta continuidad relevante en el ingreso de pasantes del nivel profesional a la organización; las áreas con mayor participación de pasantes según la especialidad fueron: Computación, Contabilidad, Administración de Empresas e Ingeniería Civil (Memoria y Cuenta, 1996; 1998; 2000; 2002), así como tampoco la evidencia de personal a través de esta fuente de reclutamiento.

Consideramos que la puesta en práctica de esta estrategia, constituyó parte de una estrategia encaminada a reducir los gastos de nómina del personal fijo, específicamente en la primera gestión, dado que según las cifras suministradas por informantes clave de la organización, fue mayor el número de pasantes que la contratación de trabajadores (Villalobos, 2006).

En lo relativo a las fuentes internas, se evidenció una política de ascensos o transferencias con un 13% del valor relativo total, con mayor énfasis en *la primera gestión* (18%), con respecto a *la segunda* (7%); esto se infiere que fue incidido por el impulso de acciones orientadas al desarrollo de la fuerza de trabajo, manteniendo niveles de estímulos al personal por medio de diferentes actividades como "programas de

adiestramiento en habilidades y destrezas para profesionales y técnicos a través del Instituto Municipal de Capacitación y Educación Ciudadana de Maracaibo” (Memoria y Cuenta Alcaldía de Maracaibo, 2001), con el propósito de aprovechar el potencial interno de la institución. Igualmente se ubicó la recomendación de empleados (9%), como una fuente de ingreso interna utilizada por la organización.

Existen otras fuentes de reclutamiento interno como el registro de elegibles o archivo de candidatos, que representan para las instituciones públicas una herramienta útil al momento de reclutar los candidatos potenciales que ocuparán una vacante. Precisamente Chiavenato (2000:226) considera la creación del registro de elegibles tomando como base a “los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores y han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento”.

Según los funcionarios entrevistados, no se usó el registro de elegibles por parte de la institución al momento de reclutar personal, aun cuando en la Ley de Carrera Administrativa vigente hasta el año 2002, se hacía referencia a que los funcionarios de carrera serían nombrados entre los candidatos que figuraran en el registro de elegibles (Congreso de la República de Venezuela, 1975: Art. 36). Este aspecto, también fue considerado en la Ordenanza de Carrera Administrativa del Distrito Maracaibo, aún en vigencia en el primer periodo de estudio, en la cual se establecía la inscripción de los aspirantes seleccionados en el registro de elegibles (Concejo Municipal del Distrito Maracaibo, 1983: Arts. 18, 19, 20, 21). Cabe destacar, que según los documentos de gestión de la Alcaldía, en 1997 se elaboró un registro de control y cargo vacante (Memoria y Cuenta Alcaldía de Maracaibo, 1996), el cual tuvo en la práctica poco uso, según los resultados de las entrevistas realizadas.

Tabla No. 4
Fuentes de reclutamiento del personal de carrera de la Alcaldía de Maracaibo (1996-2005)

Fuentes	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Por iniciativa propia	15	10	16
Referencias de otras personas	45	51	43
Ascensos o Transferencias	13	7	18
Recomendaciones de los empleados	9	7	9
Antiguos empleados	1	0	2
Agencias de Empleo o Reclutamientos	1	0	2
Publicidad de Vacante	3	5	0
Sindicatos	1	2	0
Pasantías	12	15	9
Registro de Elegibles	0	0	0
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

Medios de reclutamiento y de información. Las organizaciones una vez presentada la necesidad de cubrir un cargo vacante, disponen de diferentes medios de comunicación a fin de dar a conocer las oportunidades de empleo al mercado laboral. Los más tradicionales son la prensa, radio y televisión y, con el avance tecnológico el uso de las páginas web. A esta dinámica no escapan las organizaciones públicas, que según algunos autores como el INAP (1989), expresan la importancia de estos medios de comunicación como vehículos de reclutamientos de tipo externo, usados para ubicar a los candidatos potenciales. Según lo expresado en el Art. 19 de la Ordenanza de Carrera Administrativa del Municipio Maracaibo, corresponde a la Dirección de Personal, utilizar los medios de comunicación mas adecuados para atraer, examinar y seleccionar a los aspirantes que deseen participar, sin especificar cuáles. Sin embargo, en la práctica existe un divorcio con este planteamiento, lo cual se expone más adelante.

Producto de las entrevistas realizadas a los sujetos claves, se constató que en la Alcaldía de Maracaibo, el 37% de los funcionarios entrevistados manifestaron desconocer los medios de información o comunicación utilizados para dar conocer las oportunidades de empleo en el mercado laboral. Sin embargo, en contradicción con esta postura, el 33% de los entrevistados expresaron que la prensa fue el medio de divulgación más utilizado, siendo de mayor uso en *la primera gestión* (39%), en relación con *la segunda* (27%); seguido de la página web (15%); manteniéndose esta tendencia en ambas gestiones. La radio (8%) y la televisión (7%), fueron de muy poco uso durante el período de estudio (Tabla No. 5). Con respecto, a estos medios de información o comunicación usados para dar a conocer vacante en el mercado laboral no se evidenció en los documentos de gestión.

Tabla No. 5
Medios de información de oportunidades de empleo utilizados por la Alcaldía de Maracaibo (1996-2005)

Medios	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Radio	8	9	8
Prensa	33	39	27
TV	7	2	10
Otros (Página Web)	15	16	15
Desconoce	37	34	40
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

3.3. La selección de los funcionarios de carrera municipales

Un elemento clave del ingreso de los funcionarios a las organizaciones, lo constituye la estrategia de selección de los candidatos a ocupar un cargo, a través del uso de fuentes internas o externas. De allí, que se requiera de un análisis de las habilidades y capacidades de los candidatos, a fin de decidir sobre bases objetivas, aquellos con

mayor potencialidades. En las organizaciones públicas, plantea Klingner (2001), que la selección de personal se percibe como “un método para mejorar la eficiencia en la administración a través de la adquisición de trabajadores con los deseados conocimientos, aptitudes y habilidades, para hacer avanzar de esta manera los anhelos de los defensores de la equidad social”. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en relación con la selección de los funcionarios de carrera de la Alcaldía de Maracaibo, destacando: los criterios, el proceso y las técnicas utilizadas.

Criterios. La Tabla No. 6, muestra los criterios que según los funcionarios entrevistados prevalecieron en la selección del personal de la organización, evidenciándose que fue el nivel académico, el criterio de mayor incidencia en su ingreso, lo cual se refleja en un 54% del valor relativo total, 55% para la *primera gestión* y, 51% en la *segunda*, es decir, que se le dio continuidad a este criterio de selección en ambas gestiones. No obstante, algunos de los funcionarios manifestaron la influencia de criterios subjetivos como el amiguismo y el factor político, los cuales inciden directamente en el proceso de selección de los candidatos. El segundo criterio de selección lo constituyó el amiguismo (22%), con mayor relevancia en la *segunda gestión* (27%) con respecto a la *primera* (19%) y, el tercero fue el factor político (7%), con 9% en la *primera gestión* y 5% en la *segunda*.

Un factor de relevancia en la selección del candidato, es la consideración del perfil del cargo, es decir, de las características del puesto según sus exigencias. Sin embargo, en la Alcaldía de Maracaibo, este no resultó ser un aspecto de consideración relevante, dado que los resultados muestran un 10% del valor relativo total, con una tendencia que se mantuvo casi similar en las dos gestiones con 10% y 9% respectivamente (Tabla No. 6).

Tabla No. 6
Criterios de selección del personal de carrera de la Alcaldía de Maracaibo(1996-2005)

Criterios de selección	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Nivel Académico (formación, experiencia)	54	55	51
Amiguismo (familiaridad, recomendación)	22	19	27
Perfil del Cargo	10	10	9
Factores Políticos (política, partidismo)	7	9	5
Desconoce los Criterios	7	7	8
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

Proceso. La selección de personal es un proceso que según Chiavenato (2001:268), comprende una serie de “etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas”. Al revisar los documentos normativos encontramos que, en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), el ingreso de los funcionarios de carrera se prevé mediante el concurso público, sin embargo, ya en la Ley de Carrera Administrativa (LCA) de 1975 se establecía esta modalidad pero no con la connotación de público, aún cuando se especificaba que debía dársele la mayor publicidad posible (Congreso de la República de Venezuela, 1975: Art. 35; Asamblea Nacional, 2002: Art. 40,41,43); situación que se prestaba a la discrecionalidad de los sujetos responsables de hacer cumplir tal postulado.

Formalmente en la Alcaldía, la selección de los aspirantes será por medio de “exámenes, revisión de credenciales o mediante ambos sistemas, de acuerdo a la naturaleza y características de los cargos a ocupar y los aspirantes seleccionados serán inscritos en el registro de elegibles” (Concejo Municipal del Distrito Maracaibo, 1983: Art. 18), por tanto, no se expresa lo referido al uso de la modalidad del concurso para el ingreso de personal en las organizaciones públicas, establecido en la LCA (1975), vigente al momento de aprobación de esa norma local (1983); ni mucho menos en concordancia con el Estatuto de la Función Pública (2002), el cual indica realizar “concurso público”.

Por consiguiente, en la práctica se evidenció que esta modalidad de concurso público fue poco relevante, lo cual se muestra en los resultados arrojados, donde el 4% de los funcionarios entrevistados, manifestaron que su ingreso a la organización fue por esta vía, siendo de mayor aplicación en *la primera gestión* (4%), en relación con *la segunda* (2%). El 21%, expresó haber ingresado mediante la evaluación de sus credenciales (Tabla No. 7). El factor de mayor incidencia en el proceso de selección durante el período de estudio, fue la ayuda de terceras personas (46%), con una mayor ponderación en la *primera gestión* (61%), con respecto a *la segunda* que se ubicó en 34% (Tabla No. 7), es decir, esta actuación se distancia de los criterios formales al respecto.

Otro aspecto de relevancia en el proceso de selección, fue la consideración de un registro de elegibles con 29% del valor relativo total en las dos gestiones, sin embargo, sólo se evidenció su existencia en *la primera gestión* con un 24% (Tabla No. 7), en contradicción con lo expresado por los funcionarios entrevistados en el ítem relacionado con las fuentes de reclutamiento, quienes manifestaron desconocer esta modalidad. En la revisión de los documentos de gestión, no se evidenció el proceso de selección formal de los funcionarios de carrera; los resultados arrojados de las entrevistas a los sujetos clave, revelan que en la institución se emplearon diferentes técnicas para tal fin, las cuales a nuestro juicio se consideró para configurar la estructura de dicho proceso en este trabajo.

Tabla No. 7
**Proceso de selección del personal de carrera:
 Obtención del cargo**

Proceso	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Concurso Público	4	4	2
Credenciales	21	11	30
Ayudas de Terceras Personas	46	61	34
Registro de Elegibles	29	24	0
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

Técnicas. En toda organización pública o privada, una vez se han identificado los candidatos potenciales a ocupar un cargo, se utilizan diferentes herramientas para conocer las habilidades, actitudes y aptitudes de los candidatos, con el propósito de lograr pronosticar el desempeño futuro de esa persona en el cargo (Chiavenato, 2004; Gómez et al, 1999; INAP, 1989). La Tabla No. 8, muestra las diferentes técnicas para selección del personal de carrera utilizadas en la Alcaldía de Maracaibo, durante el período de estudio: a) Entrevista (38%), b) Carta de recomendación (19%), c) Pruebas de conocimiento (18%), d) Pruebas de personalidad (7%), e) Pruebas psicométricas (4%) y f) Pruebas de simulación (3%). Para *la primera gestión*, las técnicas de mayor uso fueron: la entrevista (32%), carta de recomendación (26%) y pruebas de conocimiento (18%); mientras que en *la segunda*, se presentó la misma tendencia, dado que la técnica de la entrevista aplicada al personal fue la mas utilizada (43%), seguida de las pruebas de conocimiento (19%) y la carta de recomendación (14%).

Tabla No. 8
**Técnicas de selección del personal de carrera
 de la Alcaldía de Maracaibo (1996-2005)**

Técnicas	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Entrevista de Selección	38	32	43
Pruebas de Conocimiento	18	18	19
Pruebas Psicométricas	4	4	5
Pruebas de Personalidad	7	6	8
Técnicas de Simulación	3	4	1
Carta de Recomendación	19	26	14
Otros	10	10	8
Desconoce	1	0	2
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

Lo anterior expuesto, coincide con las diferentes apreciaciones teóricas que señalan a la *entrevista*, como la técnica de selección comúnmente usada por las organizaciones, dado que permite que el

entrevistador y el candidato potencial tengan un contacto más directo, e intercambien información favorable o desfavorable antes de realizar la oferta (Robbins, 1997). Su construcción está condicionada a los objetivos que se persiguen, atendiendo, entre otros, a los factores ambientales y emocionales que pueden incidir en dicho proceso.

Los resultados evidencian que en la Alcaldía de Maracaibo, el jefe inmediato fue el responsable de la aplicación de la entrevista (54%), durante el período de estudio, siendo en *la primera gestión* un 57% y en *la segunda* un 51%. Seguido del Director de Personal (33%), con mayor incidencia en *la primera gestión* (38%), mientras que en *la segunda* se ubicó (27%), el Sub- Director de Personal con 10% del valor relativo total, siendo más relevante para la segunda gestión 16% y 5% en la primera (Tabla No. 9).

Tabla No. 9
Sujeto que realizó la entrevista para la selección del personal de carrera en la Alcaldía de Maracaibo (1996-2005)

Sujeto	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Jefe Inmediato	54	57	51
Director de Personal	33	38	27
Sub. Director de Personal	10	5	16
Otros	3	0	6
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

En relación con el tipo de entrevista utilizada en la selección del personal, los entrevistados coincidieron en que la de mayor uso, fue la no estructurada con un 46% del valor relativo total; destacándose un 39% en *la primera gestión* y 52% en *la segunda*. Le sigue, la estructurada (22%) y la semiestructurada (21%), como se puede observar en la Tabla No. 10.

Tabla No. 10
**Tipo de entrevista para la selección del personal
de carrera de la Alcaldía de Maracaibo (1996-2005)**

Tipo entrevista	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Estructurada (Patrón)	22	32	14
No Estructurada	46	39	52
Semiestructurada	21	16	25
Ninguna	11	13	9
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

Otra de las técnicas o herramientas de selección utilizada por las organizaciones, es someter a los candidatos a diferentes *pruebas, exámenes o test*, que según sea el objetivo que se persigue conocer del candidato pueden ser: personalidad, conocimiento, psicométricas, simulación, entre otras; el uso de cualquiera de ellas, depende de los requerimientos del puesto vacante (Chiavenato, 2005; Klingner, 2002; Mondy y Noe, 1997). En la Alcaldía de Maracaibo, la prueba de conocimiento o capacidad, fue la más aplicada en el periodo objeto de estudio (44%) del valor relativo total; con una mayor aplicación en *la segunda gestión* (50%), mientras que en *la primera* fue de 38%. El examen físico (7%) y las pruebas de simulación (5%), fueron las técnicas de menor uso en la Institución (Tabla No. 11).

Tabla No. 11
Tipo de test o prueba aplicados al personal de carrera de la
Alcaldía de Maracaibo (1996-2005)

Test o prueba	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Examen Físico	6	5	8
Conocimiento o Capacidad	44	38	50
Psicométricas	3	5	2
Simulación	5	7	2
Otras	20	19	21
Ninguna	22	26	17
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

Por otra parte, se conoció que durante el período objeto de estudio en la Alcaldía de Maracaibo, se hizo uso del llenado de la *planilla de solicitud de empleo*, como herramienta para la selección del personal de carrera con un 54% del valor relativo total, tendencia casi en las mismas proporciones para las dos gestiones municipales, con 53% y 55% respectivamente (Tabla No. 12).

Tabla No. 12
Uso de la planilla de solicitud de empleo en la Alcaldía de
Maracaibo (1996-2005)

	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
SI	54	53	55
NO	46	47	45
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

En relación a la información requerida en la planilla de solicitud de empleo, varía según las necesidades y requerimientos de las organizaciones. Para Robbins (1997), se ubican dos casos: el primero, que sea sólo una forma en la cual los candidatos dan su nombre, dirección y número telefónico; mientras que en el segundo, se solicite un amplio perfil del candidato, en el cual se especifique su historia personal, educación, experiencia laboral, logros, entre otros. La Tabla No. 13, muestra que en la Alcaldía de Maracaibo, los datos personales (30%), académicos (26%) y laborales (22%), son los principales requerimientos de información al momento del llenado de la planilla de empleo. Orden que se mantiene para las dos gestiones estudiadas, en cuanto a *la primera*, con 26% 25% y 23%; mientras que *la segunda*, 33%, 28% y 21%, respectivamente.

Tabla No. 13
Información requerida en la planilla de empleo utilizada por la Alcaldía de Maracaibo(1996-2005)

Información	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
Datos Personales	30	26	33
Datos Académicos	26	25	28
Datos Laborales	22	23	21
Referencias	11	13	10
Otros	1	0	1
Ninguna	10	13	7
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

Según Klingner (2001:219), el período de prueba constituye el último método utilizado en la selección de personal del sector público, el cual posee la mayor validez y confiabilidad para medir el desempeño del trabajador. No obstante, el autor advierte sobre sus costos y el riesgo de que un empleado no calificado pueda ocupar una posición importante en la organización, mientras dure el tiempo estipulado del

periodo de prueba. En cuanto a la extensión del periodo de prueba, la Escuela Interamericana de Administración Pública (1979), considera que es variable, dependiendo de las necesidades y requerimientos de la institución.

De acuerdo a la normativa que rige la gestión de personal en nuestro país, se prevé que toda persona que desea ingresar como funcionario en la administración pública, requiere cumplir con un periodo de prueba, que oscila entre uno a tres meses, de acuerdo a las exigencias de la institución (Asamblea Nacional, 2002:Art. 43; Congreso Nacional, 1975:Art. 37). Cabe destacar, que formalmente en la Alcaldía de Maracaibo, el lapso del periodo de prueba a cumplir para ingresar como funcionario de carrera, coincide con lo antes planteado (Concejo Municipal del Distrito Maracaibo, 1983:Art.22); en la práctica en los casos exigidos su duración responde a ese lapso formal. La Tabla No. 14, muestra que el 55% de los funcionarios entrevistados manifestaron haber cumplido con un período de prueba para su ingreso en la organización, con mayor relevancia para *la segunda* gestión municipal (61%), en relación a *la primera* (47%).

Tabla No. 14
Período de prueba para ocupar el cargo
en la Alcaldía de Maracaibo

	Fr. Total (%)	Fr. 1996-2000 (%)	Fr. 2000-2005 (%)
SI	55	47	61
NO	45	53	39
Total	100	100	100

Fuente: Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de carrera de las dependencias centrales de la Alcaldía de Maracaibo. Elaboración propia

En síntesis, no se visualiza en la normativa vinculada con la gestión de personal en el municipio Maracaibo, elementos explícitos que den cuenta del proceso y las técnicas formales utilizadas por la organización para la selección del personal de carrera, no obstante, producto de la entrevista realizada a los funcionarios, se destaca en

la práctica el uso de diferentes técnicas como la entrevista, carta de recomendación y las pruebas de conocimiento. Esta situación que consideramos se presenta entre otros aspectos, a la necesidad de reformar los instrumentos formales sobre la materia, en correspondencia con los cambios previstos en el contexto de la modernización de la administración pública venezolana.

4. A modo de conclusiones

Los procesos de reforma del Estado de los países en América Latina, han planteado como variable común, el abordaje de los recursos humanos, es decir, de los funcionarios o servidores públicos, como palanca para impulsar los cambios en la administración pública. Escenario que ha planteado a los municipios el reto de puntualizar estrategias vinculadas con la búsqueda del personal, que incentive el fortalecimiento de las potencialidades de los ciudadanos y su localidad; con especial atención en lo referente al ingreso, es decir, al reclutamiento y selección de los funcionarios de carrera. No obstante, en la puesta en práctica de estas estrategias, en algunos casos se presentan debilidades en su implementación, prevaleciendo criterios partidistas, nepotismo, amiguismo y compadrazgo, u otros, los cuales han predominado en el ejercicio de la función de personal, limitando que la institución municipal cumpla su razón social y compromiso de servidor público ante la sociedad.

En Venezuela, el sistema de administración de personal de las instituciones públicas, se perfila en el marco normativo que comprende desde la Constitución del país, que en este objeto de estudio, se consideró desde la aprobada en 1961 y la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, así como de otras normativas de carácter nacional y local sobre el ingreso de los funcionarios de carrera, a saber la: Ley de Carrera Administrativa, Ley Orgánica del Régimen Municipal, Ley del Estatuto de la Función Pública, Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Ordenanza de Carrera Administrativa del Distrito Maracaibo.

En la Alcaldía de Maracaibo, la función de personal le compete a la Dirección de Personal, dependencia central encargada de velar por el desarrollo de los diferentes procesos del sistema de administración

de personal que labora en las dependencias adscritas a la Institución, entre ellos, el proceso de reclutamiento y selección de los funcionarios de carrera.

El proceso de convocar a los aspirantes al cargo y de estimularlos a participar con la intención de ser elegidos para llenar la vacante, es decir, el proceso de reclutamiento, constituye una acción que en la Alcaldía de Maracaibo, se práctica con mayor énfasis bajo criterios informales, lo cual obedece a varios aspectos, tales como: la poca divulgación de las plaza vacante, se recluta personal con débil apego a las necesidades institucionales, poca consideración de las características del candidato con las especificaciones del cargo, entre otros; e incluso desactualización de las normas en materia de personal, la cual data desde la década de los ochenta.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento, se evidencia mayor uso de las fuentes externas, como la iniciativa propia, las referencias de otras personas y las pasantías, entre otras; mientras que en el uso de las fuentes internas, se destaca el ascenso o transferencia de los funcionarios. Los medios de comunicación mas frecuentes para dar a conocer la vacante en el mercado laboral, es la publicación en la prensa y, en segunda opción el uso de la página web de la institución.

Por otra parte, no se ubicó en la organización municipal un documento que presente el proceso de selección de los funcionarios de carrera, en forma sistemática, es decir, que especifique formalmente las acciones a seguir. Sin embargo, en la práctica se observa, que dicho proceso se caracteriza por presencia de prácticas clientelares y partidistas, predominando el factor subjetivo mas que el objetivo; lo cual hace un divorcio entre lo formal y real y, que a su vez puede no responder a las exigencias del municipio y de la sociedad, aunque en algunos casos se evidenció la consideración de criterios académicos, pero seleccionado en base a un proceso informal.

Bibliografía

- CHIAVENATO I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- (2001). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill Internacional S.A., Bogotá, Colombia.
- (2004). *Gestión del talento humano*. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill Internacional S.A., Bogotá, Colombia.
- ESCUELA INTERAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (1979). *Administración de empresas públicas*. Primera Edición. Editorial Limusa, S.A. Balderas, México.
- ESCAT M. (2004). *Estrategias de recursos humanos* Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm> (Consulta: septiembre 29 de 2007).
- GÓMEZ L, BALKIN D, y CARDY R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL - INAP (1989). *Manual de administración de personal municipal*. Primera Edición. Colección de Manuales de Administración y Organización Municipal. Ciudad de México, México.
- KLINGNER D. (2001). *La administración del personal en el sector público: Contextos y estrategias*. 4ta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Iztapalapa, México.
- LÓPEZ VALLADARES, M. y SALCEDO PEÑA, A. (2001). *La gestión de personal en la Alcaldía de Maracaibo*. En: *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. Maracaibo, Venezuela 5(2), 75-96.
- MONDY, W. y NOE. R. (1997). *Administración de recursos humanos*. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Naucalpan de Juárez, México.
- OSZLAK O. (2003). *Profesionalización de la función pública en el marco de la Nueva Gestión Pública*. En: *Retos de profesionalización de la función pública*. Compilado por: Rosa de Gouveia. CLAD. Editorial Texto C.A. Caracas, Venezuela.
- OCHOA, H.; LÓPEZ, M. y RODRÍGUEZ, I. (1996). *Administración pública y populismo en Venezuela*. En: *Revista Venezolana de Gerencia*. 1(1), 39-58, Maracaibo, Venezuela.
- OCHOA, H. (2000). *Modernización de la administración de personal en el aparato público venezolano*. En: *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. Cabimas, Venezuela. 4(2), 107-128.

ROBBINS, S. (1997). *La administración del mundo de hoy*. Editorial Prentice Hall. Naucalpan de Juárez, México.

SHERMAN, A.; BOHLANDER, G y SNELL, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. 11ª edición. Editorial Internacional Thomson, Editores Séneca, México.

VILLALOBOS F. (2006) Jefe del Departamento de Planificación y Estadística de la Alcaldía de Maracaibo. Entrevista realizada el 27 de enero.

Documentos normativos

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial extraordinaria N° 36.860. Caracas, Venezuela.

ASAMBLEA NACIONAL. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Gaceta Oficial N° 37.522 Caracas, Venezuela.

ASAMBLEA NACIONAL. Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005). Gaceta oficial extraordinaria N° 38.204. Caracas, Venezuela.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA. Constitución Nacional de Venezuela (1961). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 662. Caracas, Venezuela.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA. Ley de Carrera Administrativa (1975). Gaceta oficial extraordinaria N° 1745. Caracas, Venezuela.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA. Ley Orgánica del Régimen Municipal (1989). Gaceta oficial extraordinaria N° 4109. Caracas, Venezuela.

CONCEJO MUNICIPAL DEL DISTRITO DE MARACAIBO (1983). Ordenanza de Carrera Administrativa para los Empleados Públicos al Servicio de las Municipalidades del Distrito Maracaibo (1983). Gaceta Municipal del Distrito Maracaibo N° 116. Maracaibo, Venezuela.

Documentos de gestión

ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MARACAIBO:

(1997). Memoria y Cuenta 1996. Venezuela.

(1998). Memoria y Cuenta 1997. Venezuela.

(1999). Memoria y Cuenta 1998. Venezuela.

(2000). Memoria y Cuenta 1999. Venezuela.

(2001). Memoria y Cuenta 2000. Venezuela.

(2002). Memoria y Cuenta 2001. Venezuela.

(2003). Memoria y Cuenta 2002. Venezuela.

(2004). Memoria y Cuenta 2003. Venezuela.

(2005). Memoria y Cuenta 2004. Venezuela.

(2006). Memoria y Cuenta 2005. Venezuela.