



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

INSTITUTO NACIONAL PARA LA ATENCION A MENORES INFRACTORES

INAMI

2018

Sección 4		
Tabulador de sueldos		31
Sub sección 1	Preparación del Tabulador	31
Sub sección 2	Sueldos al personal de nuevo	
	Ingreso	33
Sub sección 3	Aumentos por desempeño	34
Sub sección 4	Aumentos por promoción	35
Sub sección 5	Ajuste por enriquecimientos	
	del puesto	36
Sub sección 6	Ajuste del tabulador	37
Sección 5	Evaluación de desempeño	38
Sub sección 1	Concepto y finalidad	38
Sub sección 2	Características del procedimiento	43
Sub sección 3	Aplicación del procedimiento	44
Sub sección 4	Entrevista de evaluación	45
Sub sección 5	Enfoque de la evaluación	49

Capítulo II

Administración puestos		52
Sección 1	Creación de puestos nuevos	53
Sección 2	Modificación de puestos	56

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

OBJETIVO:

Determinar criterios y procedimientos para orientar la administración de personal, a fin que todos los empleados y Jefes del Instituto, en armónica relación, desarrollen su mejor esfuerzo para lograr las finalidades del Instituto.

SU FILOSOFIA:

El presente Manual basa su filosofía en principios de justicia y equidad humana, reconociendo que para lograr relaciones sanas y estimulantes es importante la realización de las aspiraciones individuales de las personas que contribuyen con su esfuerzo y talento al logro de las metas del Instituto.

MARCO DE REFERENCIA:

Las disposiciones de este Manual son un complemento de las normas establecidas en la ley de Servicio Civil, leyes laborales del país y el Régimen Especial Laboral de los Empleados y Funcionarios del Instituto Nacional para la Atención a Menores Infractores INAMI, aprobado por el Consejo Directivo mediante resolución 01-02-2018, todas las cuales son, desde luego, de mayor jerarquía y a menudo constituye el marco de referencia del que parte el procedimiento de este manual.

SECCION I

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

1. CONCEPTO Y FINALIDAD

Sistema de Administración de sueldos es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca lograr Equidad Interna y Competitividad Externa en las remuneraciones pagadas al personal del Instituto, de acuerdo a su contribución al logro de los objetivos generales del Instituto y a la situación que deben guardar dichas remuneraciones en relación al mercado de sueldos.

2. FUNCIONAMIENTO

Para asignar adecuadamente las remuneraciones a su personal, el Instituto ha seleccionado un sistema diseñado técnicamente que permite:

- Ser justo y equitativo internamente, porque permite ponderar las diferencias existentes entre los diferentes puestos, de acuerdo a las exigencias propias de su desempeño.
- Ser competitivo externamente, porque permite, en el momento en que se requiera, comparar las remuneraciones pagadas en el Instituto con las pagadas a puestos similares en otras instituciones y empresas, a fin de adecuarse al mercado de sueldos y así estar en posición de atraer el personal requerido.
- Ser capaz de recompensar al personal eficiente de acuerdo a su rendimiento, para estar en posición de, además de atraer personal calificado, retener a lo mejor de ese personal.
- Ser fácil de entender y administrar por la sencillez con que está diseñado.

SECCION II

EQUIDAD INTERNA

SUB SECCION 1

VALUACIÓN DE PUESTOS

1. CONCEPTO Y FINALIDAD

Uno de los principios que se debe cuidar en todo Sistema de Administración de Sueldos es el de garantizar una Equidad Interna al comparar las remuneraciones asignadas a los diferentes puestos en la Institución, en razón a las exigencias propias de su desempeño.

Por lo anterior, podemos definir la Valuación de puestos como el proceso técnico mediante el que se asigna un valor a cada uno de los diferentes puestos que integran el Instituto, de acuerdo a un sistema establecido.

2. FUNCIONAMIENTO

2.1 La valuación de puestos funciona en base a los siguientes elementos:

- La descripción de puestos;
- Las tablas de valuación y el método de alineamiento; y
- Los comités de valuación.

2.2 La Descripción de Puestos- El objeto de toda descripción es tener por escrito en forma clara y sistemática, la información completa correspondiente a los elementos objetivos que constituyen el trabajo y conjunto de actividades propias de cada puesto en el INAMI.

2.3 Las Tablas de Valuación – Son el instrumento técnico que contiene los elementos necesarios para asignar un valor relativo a los diferentes puestos que integran la institución, aplicándolos con base en la información presentadas en las descripciones de los puestos.

El Método de Alineamiento- Es la técnica mediante la cual se comprueba la consistencia y la solidez de los juicios emitidos por los comités de valuación.

1. CONCEPTO Y FINALIDAD

Es el instrumento administrativo que contiene por escrito en forma clara y sistemática, la información completa que describe con objetividad los elementos más importantes que constituyen el trabajo, responsabilidad y conjunto de actividades propias de cada puesto en el INAMI.

La valuación de puestos tiene por objeto un valor relativo a cada puesto en el instituto, por lo que al contar con descripciones completas y objetivas, será más fácil comprender cada trabajo y su importancia para el Instituto.

2. INTEGRACION

2.1 La forma de Descripción de Puestos que se estimó más conveniente para su utilización en el Instituto, consta de cuatro apartados:

- I. Identificación
- II. Objetivo Básico
- III. Ejemplo de Funciones
- IV. Autorizaciones

2.2 Identificación- Contiene los datos generales del puesto:

2.2.1 Título del Puesto. El nombre del puesto siempre deberá dar una idea clara del trabajo que se desarrolla en el mismo. En los casos de puestos autorizados, debe anotarse el nombre por el que se les conoce normalmente, y los casos de puestos a autorizar, debe ponerse el nombre que mejor defina el trabajo que realizarán.

2.2.2 Ubicación. Deberá anotarse el Departamento u Oficina y la Sección a la cual está formalmente asignada el puesto, de acuerdo a la organización autorizada.

2.3 Objetivo Básico. Este apartado deberá contener una explicación breve clara y en forma general, de:

que se olvida que la valuación se refiere a la calidad de las funciones más complejas y no a la cantidad de funciones.

- Que constituya un relato razonablemente completo, preciso y equilibrado del puesto como un todo.

Se debe tener en debida consideración que la medida para conocer el grado de eficiencia de la descripción que se ha elaborado es la siguiente:

¡Una descripción será buena, si cualquiera que la lee obtiene una idea clara y completa de lo que hace o hará la persona que ocupa el puesto!

2.5 Autorizaciones. Aquí deberán anotarse el nombre y firma del ocupante del puesto, de su jefe inmediato, y del supervisor del jefe inmediato, con la finalidad de asegurar que la descripción que se ha elaborado no le falta ni sobra información.

Procedimiento

3.1 Se elaboraran descripciones de puestos en cualquiera de los siguientes casos:

Caso Especifico	Responsable de su Elaboración	Autorizaciones
a) De todos los puestos, por primera vez, para la implementación del Sistema de Administración de Sueldos	Cada ocupante del puesto, de acuerdo con lo establecido en este capítulo.	Firma del ocupante del puesto, de su jefe inmediato, y del superior del jefe inmediato, hasta llegar al jefe del Departamento u Oficina
b) De cualquier puesto que cambie significativamente en su contenido, cuando se estime que ello afecte el valor relativo asignado al puesto por el Comité de Valuación	Cada ocupante del puesto, de acuerdo con lo establecido en este capítulo.	Firma del ocupante del puesto, de su jefe inmediato, y del superior del jefe inmediato, hasta llegar al jefe del Departamento u Oficina
c) De los puestos de nueva creación a fin de que el Comité respectivo les asigne el valor relativo correspondiente, de acuerdo al sistema establecido, para fijar el tabulador dentro del cual se deberán mover sus sueldos.	El jefe inmediato del puesto a crear, de acuerdo con lo establecido en este capítulo.	Firma del jefe inmediato del puesto a crear, y de los superiores del jefe inmediato hasta llegar al Director Ejecutivo

(FORMATO DE USO)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Título de la Clase de Puesto:

II. Ubicación del Puesto:
Centros de Trabajo

III. Objetivo básico del puesto

IV. Ejemplos de trabajo

V. requisitos mínimo de preparación y experiencia

Fecha de Elaboración: -----

2.3 Para la construcción de la tabla de valuación, estos factores tienen la siguiente ponderación o peso.

1- Complejidad del puesto	20 %
2- Requisitos de Preparación	20 %
3- Riesgos por Administración	15 %
4- Experiencia	15 %
5- Riesgos en su Desempeño Laboral	15 %
6- Responsabilidad en la Toma de Decisiones	15 %

2.4 la utilización de los factores Complejidad del Puesto y Requisitos de Preparación arrojan una valuación que guarda un alto grado de correlación con los niveles de remuneración socialmente establecidos para los diferentes oficios, actividades y profesiones.

Sin embargo, al complementarse estos dos factores con el uso de los otros cuatro factores, se logra establecer diferenciaciones adicionales entre aquellos puestos que pudieran resultar similares o iguales.

Además, que en los seis (6) factores usados se comprenden y agrupan adecuadamente todos los aspectos relevantes de la composición de todos los puestos del Instituto.

3. CARACTERISTICAS DE LOS FACTORES

3.1-Complejidad del Puesto.- Este factor determina el grado de conocimientos teóricos-prácticos requeridos para desempeñar satisfactoriamente un puesto en situaciones normales de trabajo.

Los puestos requieren según sus características específicas de poca o mucha profundidad de conocimientos en relación con la habilidad de supervisar y coordinar a personas o grupo de personas.

3.2-Requisitos de Preparación.- Es la profundidad en conocimientos teóricos-prácticos adquiridos mediante una educación formal escolar y/o informal (según el caso)

1-Para poder hablar del establecimiento de una equidad Interna, una vez que se haya asignado un valor relativo a cada puesto del Instituto se deberá hacer las revisiones necesarias que garanticen un juicio consistente .tales revisiones se hacen por el método llamado Alineamiento.

2-Dicho método descansa sobre las base de que en la tabla de Valuación están contenidas las características de todos los puesto existentes en la organización, desde el más importante hasta el menos importante y que por el mismo, al tener a todos los puestos valuados, estos se podrán acomodar de acuerdo a su importancia, en orden creciente o decreciente dentro de cada factor.

Para aclarar pondremos el siguiente ejemplo:

Si en los factores Complejidad y Requisitos de Preparación está contenida la cantidad y la calidad del saber requerido para todos los puestos de la institución, al evaluar se debió asignar la calificación mayor al puesto que requiere de mayor saber y la calificación menor al que requiere de menor saber, quedando en medio de estos el resto de los puestos, de acuerdo a una estructura lógica en relación a la cantidad y calidad de saber requeridos. Si sucedió de esta manera, quiere decir que el Comité fue acertado y consistente en los juicios emitidos, y si no sucedió así se tendrá que localizar el error.

3-El método de alineamiento consiste a grandes rasgos en lo siguiente:

- a) Alineamiento de los diferentes puestos en orden decreciente, de acuerdo al puntaje total de la suma de calificaciones asignada en los seis factores.
- b) Análisis preliminar por parte de cada miembro del comité en forma particular, verificando si el orden en que quedaron los puestos, de acuerdo a las valuaciones asignadas, es lógico en razón de su importancia relativa para el Instituto.
- c) Alineamiento de los diferentes puestos en orden decreciente, de acuerdo a los valores asignados en cada factor, comparando cada puesto contra la tabla respectiva.
- d) Una vez hechos los ordenamientos de acuerdo a lo anterior, el comité en pleno deberá analizar la valuación de cada puesto por factores y discutir mediante fundamentaciones y razonamiento, la consistencia o inconsistencia de las

1. CONCEPTO Y FINALIDAD

Comités de Valuación son los grupos de trabajos integrados por personal de las áreas más representativas del Instituto, quienes tendrán la responsabilidad de actuar con imparcialidad, objetividad, capacidad, sentido de la justicia y conocimiento de la organización, para emitir los juicios que servirán de base a la valuación de cada uno de los diferentes puestos que integran al Instituto.

2. INTEGRACION

2.1. En el Instituto funcionaran dos Comités de Valuación, para evaluar los puestos según su nivel. Dichas Comités son los siguientes :

- El comité "A"
- El comité "B"

2.2. El Comité "A" tendrá bajo su responsabilidad el analizar y asignar un valor relativo a todos los puestos del nivel de Coordinadores, Directores de dependencias y Jefes de Departamento hacia arriba.

Este comité estará integrado por el Director Ejecutivo del Instituto y por dos miembros propietarios, que serán designados por el Director Ejecutivo.

En el comité "A" el Director Ejecutivo del Instituto funcionara como coordinador y moderador. Además, tendrá voz y voto y será el responsable de convocar al Comité cuando las circunstancias lo hagan necesario.

2.3. El comité "B" tendrán bajo su responsabilidad analizar y asignar un valor relativo a todos los puestos del nivel de Jefes de Sección hacia abajo.

Este comité estará integrado por el jefe del Director de Administración de Talento Humano en calidad de coordinador y moderador del mismo; por tres miembros propietarios y tres suplentes, designados entre las diferentes áreas, y por dos miembros propietarios y dos suplentes designados por la Dirección Ejecutiva.

En el comité "B" el Director de Administración de Talento Humano tendrá voz pero no voto, su actuación será únicamente para moderar y ordenar la participación de los miembros, orientar dar información adicional y

3.2-RECOMENDACIONES

- Para que pueda lograrse plenamente el objetivo de Equidad Interna, es muy importante que los Comités apliquen siempre las tablas de la misma manera, a fin de obtener consistencia en Valuaciones de todos los puestos.
- Los coordinadores de los comités tendrán la obligación de recordar, cuando sea necesario, los razonamientos usados habitualmente, para ello formar los criterios de Valuación que orientaran uniformemente a los miembros de dichos Comités

5-TABLA EVALUACION DE PUESTOS

GRADOS

No.	NOMBRE DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	PUNTAJE	RANGO	CATEGORIA
1	Aseadora									
2	Conserje mensajero									
3	Motorista									
4	Custodio especial									
5	Auxiliar mantenimiento									
6	Auxiliar administrativo									
7	Repcionista									
8	Auxiliar contable									
9	Auxiliar servicios generales									
10	Oficial de información pública									
11	Supervisor (a) de turno									
12	Oficial de bienes									
13	Oficial de informática.									
14	Jefe de mantenimiento									
15	Oficial de talento humano									
16	Asistente administrativo									
17	Contador									
18	Orientador(a) social									
19	Enfermero (a)									
20	Educador (a)									
21	Auxiliar del área social									
22	Director UPEG									
23	Abogado i									
24	Asistente de infraestructura									

6-VALUACION DE LOS PUESTOS

ACTA N^o. _____ SESION No. _____ FECHA _____

DEPENDENCIA _____

PUESTO _____

UBICACIÓN _____

VALUADOR	Complejidad de puesto	Requisitos de preparación	Riesgos por administración	Experiencia	Riesgos en desempeño laboral	Responsabilidad toma decisiones	TOTAL
VALUACION FINAL							
OBSERVACIONES							

NOMBRE _____ FIRMA _____

Una vez tabulada la información, se podrán hacer cuadros y graficas de comparación, para estudiarlos y llegar a conclusiones sobre la competitividad sobre la políticas de salarios del instituto.

Si al comparar las curvas de sueldos mínimos, sueldos promedio y los de sueldos máximos, se observan diferencias importantes en cualquiera de ellas se investiga su origen y se determinaran los ajustes parciales o totales que pudieran requerirse.

4.-RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXPRESADOS A BASE DE
INDICES
(Sueldos del INAMI = 100)

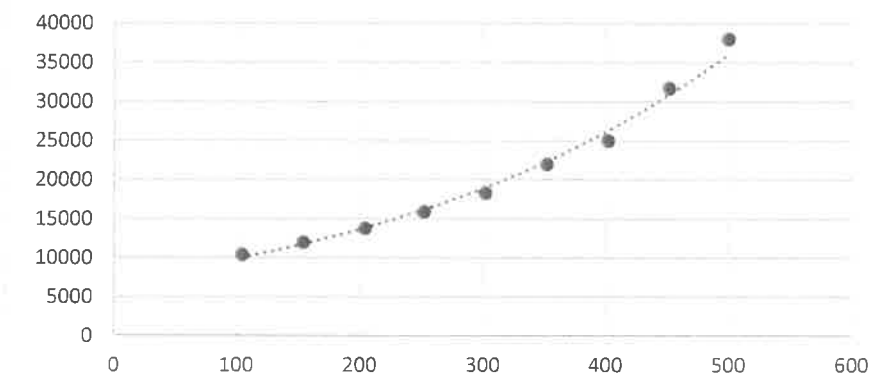
<u>Cargos</u> <u>Encuestados</u>	<u>Promedio de</u> <u>la encuesta</u>	<u>Mínimo en</u> <u>la encuesta</u>	<u>Máximo en</u> <u>la encuesta</u>
Aseadora			
Conserje			
Custodio especial			
Etc.			
.			
.			
.			
.			

Para trazar la curva salarial se tomó en cuenta, por una parte, los resultados de la Encuesta de Salarios y, por otra parte, los criterios de política de las autoridades del Instituto, sugeridos del examen de la situación financiera, el ámbito administrativo interno, y la situación del entorno económico, social e institucional del que forma parte el INAMI.

Anexo: escala de sueldos y salarios.

2- ESCALA DE SUELDOS Y SALARIOS INAMI 2018														
Categoría	desde	hasta	Clases de Puesto	Salarios base	PASOS									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	0	104	Asesora (a) Conserje Mensajero	10,400	10,900	11,400	12,000	12,600	13,200	13,900	14,600	15,300	16,100	16,900
II	105	154	Motorista Custodio (a) Especial Auxiliar de Servicios Generales I	12,000	12,600	13,200	13,900	14,600	15,300	16,100	16,900	17,700	18,600	19,500
III	155	204	Auxiliar Administrativa I Recepcionista Auxiliar Servicios Generales II	13,800	14,500	15,200	16,000	16,800	17,600	18,500	19,400	20,400	21,400	22,500
IV	205	252	Supervisor (a) de Seguridad Oficial de Bienes Auxiliar de Informática Oficial de Talento Humano I	15,900	16,700	17,500	18,400	19,300	20,300	21,300	22,400	23,500	24,700	25,900
V	253	302	Auxiliar Administrativo II Orientador (a) Social Enfermero (a) Educador (a) Investigador (a) del Área Social	18,300	19,200	20,200	21,200	22,300	23,400	24,600	25,800	27,100	28,500	29,900
VI	303	352	Asistente de Auditoría Administrador (a) de Centro Pedagógico Psicólogo (a) Trabajador Social (a) Pedagogo (a) Microbiólogo (a) Coordinador (a) de Seguridad CPI Técnico Agrícola Coordinador (a) Regional Medidas Sustitutivas Oficial de Talento Humano II Oficial de Información Pública Oficial de Servicios Generales	22,000	23,100	24,300	25,500	26,800	28,100	29,500	31,000	32,600	34,200	35,900
VII	353	402	Coordinador (a) de Educación Formal Coordinador (a) Educación No Formal Jefe de ULAB Abogado (a) I Médico General I Asistente de Infraestructura Asistente de Director Ejecutivo Jefe de Departamento	26,400	27,700	29,100	30,600	32,100	33,700	35,400	37,200	39,100	41,100	43,200
VIII	403	452	Director (a) de UPEG Director (a) Centro Pedagógico I Director (a) de Talento Humano Jefe de Departamento Administración Financiera	31,700	33,300	35,000	36,800	38,600	40,500	42,500	44,600	46,800	49,100	51,600
IX	453	500	Coordinadores (a) Nacional Programa Auditor de Preintervención Director (a) Legal Director (a) Centro Pedagógico II Director (a) de Seguridad Gerente de Infraestructura	38,000	39,900	41,900	44,000	46,200	48,500	50,900	53,400	56,100	58,900	61,800
X	501 +		Gerente Administrativo Secretario (a) General	46,000	48,300	50,700	53,200	55,900	58,700	61,600				

sueldos base



El tabulador ha sido diseñado de manera que, dentro del rango de cada categoría, dependiente de la situación financiera, se puedan otorgar aumentos de sueldo hasta niveles que constituyen un estímulo para reconocer el desempeño del personal en sus respectivos puestos. Estos aumentos solo podrán ser otorgados la Dirección Ejecutiva.

La base de los aumentos estará constituida por las evaluaciones de desempeño y condiciones especiales a criterio de la Dirección Ejecutiva y al procedimiento que se explica en este manual.

Al personal cuya actuación se considere “Deficiente” no se le otorgara ningún aumento y, por el contrario, se le llamara la atención sobre la necesidad de mejorar sustancialmente en el desempeño de su puesto, señalando las deficiencias que debe corregir.

Cuando proceda cambiar de categoría a un puesto por haberse modificado su contenido, es decir sus funciones, y haber determinado el Comité de Valuación un puntaje superior al que tenía, el sueldo del ocupante se ajustara al paso superior más próximo de la nueva categoría.

Téngase presente que en estos casos la modificación de sueldo se atribuye al puesto y no a la persona, ya que no tiene relación alguna con la evaluación de su desempeño.

SECCION 5

EVALUACION DE DESEMPEÑO

SUB SECCION 1

CONCEPTO Y FINALIDAD

Mediante el tabulador de sueldos presentados y explicados en el capítulo IX de este Manual se fijaron los rangos dentro de los cuales pueden variar el sueldo de cada persona en un mismo puesto. Asimismo, se estableció que estas variaciones de sueldo en el mismo puesto, corresponderán aumentos concedidos conforme lo establecido.

Para poder efectuar esta evaluación de una manera ordenada y lo más objetiva posible se ha desarrollado el procedimiento que se explica en este Capítulo y cuyos instrumentos básicos es el formulario que aparece a continuación.

A EVALUACION DE RESULTADOS EN FUNCIONES			
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO QUE OCUPA EL EVALUADO (SEGÚN DESCRIPCION DEL PUESTO)	I PONDERACION	II EVALUACION	III CALIFICACION PONDERADA
RESUMEN SUMA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	100 %	TOTAL	
OBSERVACIONES			

D-EVALUACION DE HABILIDAD PARA TRATAR AL PUBLICO ESTE APARTADO SOLO SE UTILIZA PARA EVALUAR AL PERSONAL QUE TENGA TRATO CON EL PUBLICO
--

DESCRIPCIÓN PARA CALIFICAR AL EVALUADO CONSIDERE CON OBJETIVIDAD LOS RESULTADOS LOGRADOS EN CUANTO A CREAR LAS ACTITUDES FAVORABLES HACIA LA INSTITUCIÓN, POR EL GRADO DE TACTO, CORTESÍA Y ACTITUD DE SERVICIO A TRATAR CON EL PÚBLICO.	II EVAL UACI ON
---	--

OBSERVACIONES

E-RESUMEN GENERAL DE EVALUACION

PARA USO EXCLUSIVO DE LA DE TALENTO HUMANO :			
CLAVE	IMPORTE MENSUAL	FECHA AUMENTO	
SUELDO ACTUAL	:		
SUELDO NUEVO	:		DESEMPEÑO
OBSERVACIONES			
LUGAR Y FECHA	NOMBRE, CARGO Y FIRMA		

-Durante el curso de los meses de mayo y octubre de cada año, se hará una evaluación del desempeño todo el personal del Instituto usando el formulario correspondiente según las instrucciones que consta en el mismo.

-Una vez que el evaluador y el evaluado llenen el formulario, el primero lo trasladara a su jefe inmediato para que este revise la evaluación, califique si ha sido efectuada de manera rigorista, objetiva o benevolente, y la traslade después a la Dirección de Talento Humano.

-Si el Jefe del evaluador tuviera otras observaciones importantes deberá hacerlas del conocimiento de la Dirección de Talento Humano al trasladar los formularios de evaluación preparados por sus subalternos.

-La Dirección de Talento Humano tabulara todos los formularios por dependencia y hará un análisis estadísticos de los resultados para presentar las conclusiones a las autoridades del Instituto.

-Con base a lo anterior, las autoridades determinaran la investigación y normalización de calificaciones que pudieran requerirse en cualquier dependencia en que observen situaciones inconsistentes.

-Al respecto, valga insistir en que los evaluadores deberán actuar con la mayor objetividad posible para evitar que se cuestionen sus evaluaciones y que pueda requerirse un ajuste a las misma.

-Con todas las evaluaciones efectuadas a cada persona en el año, obtendrán su calificación global que servirán para determinar los aumentos de sueldo por desempeño.

En primer lugar, el evaluador debe prepararse mentalmente a un fin de hacer de la entrevista algo positivo para evaluado y para el Instituto. Debe recordarse a sí mismo los beneficios que se persiguen al evaluar las actuaciones del personal, para tratar de obtenerlos plenamente. De esta manera podrá también adoptar una actitud positiva frente al evaluado

Por otra parte, la actitud del evaluador debe hacer que el evaluado se sienta escuchado, respetado comprendido ya que de lo contrario este no podrá creer que se trata efectivamente de ayudarlo para encontrar soluciones que le permitan mejorar.

El sarcasmo, el condescender sin razón, el preguntar sin motivo el dudar de la veracidad de lo que se le dice, etc. Llevan entrevista al fracaso, pues a nadie le gusta no ser tomado en serio.

La actitud del evaluador debe mantenerse no solo por su palabra sino las posturas, los gestos y ademanes esta comunicación no verbal muchas veces dice más que las palabras, sobre todo cuando es negativa y hace que la persona se sienta rechazada. El sentimiento de no ser aceptado hace que el evaluador limite su información y no se comprometa con lo que dice.

Se logra un ambiente de confianza y armonía cuando se reduce al máximo todos aspectos que le restan seguridad al evaluado o que lo hace sentirse presionado y nervioso.

- e) Silencios. El uso de este recurso da a la entrevista una gran riqueza en los momentos en que se requiere seguir hablando sobre el mismo tema, por la importancia de lo que se está diciendo. Al guardar silencio se impulsa al evaluado para continuar, sin interrumpirlo ni interrogarlo.

- f) Confrontaciones. A veces el evaluado ha dicho varias cosas, pero parece no haber caído en la cuenta de lo que sucede realmente. Hacer un resumen de lo que se ha dicho sobre una situación se le enfrenta a ella para que se identifique con claridad.

Ejemplo: Dice el evaluador: Dices que tienes que estar apresurando a tu asistente, que tu gente no le da la información a tiempo, que todo se retrasa constantemente. Has examinado tu manera de plantear y organizar el trabajo ¿Qué piensas al respecto?

En resumen, la objetividad, la claridad y la profundidad, con que se trate la información permitirán al evaluado aceptar sus fallas y proponer soluciones.

SUB SECCION 6

VALORACIONES DE LA INFORMACION

Al hacer la valoración, el evaluador debe estar consciente de lo que ha estado ocurriendo en la entrevista para no dejarse influir negativamente. También es importante que se auto examine para no perder objetividad y profundidad en sus apreciaciones.

En la medida en que el evaluador logre ponerse en el lugar del evaluado, entendiéndolo con todas sus circunstancias, podrán comprender su actuación, el porqué de sus logros y de sus fallas. Esto también le permitirá reconocer sus cualidades, estimularlo para desarrollarlas, ayudarlo a superar sus limitaciones y apoyarlo eficazmente para mejorar su actuación.

Es conveniente que todos aquellos funcionarios responsables de hacer Evaluaciones de Actuación observen la siguiente secuencia de acciones:

Antes de la Entrevista:

1. Determinar el porcentaje de importancia de cada función contenida en la descripción del puesto del evaluado, es decir, su peso ponderado que aparecerá en la columna 1 de la Sección "A" del formulario.
2. Prepararse mentalmente a obtener resultados positivos de la entrevista, recordando los propósitos que se persiguen al evaluar la actuación del personal (mejorar la productividad del empleado, mejorar la comunicación, orientación y desarrollar al personal, y fijar bases para determinar aumentos de sueldos).

Capítulo II

Administración de Puestos

SECCION 1

Creación de puestos nuevos

SECCION2

Modificación de puestos

A continuación, el Gerente Administrativo enviara la solicitud a la administración Superior, para que se adopte la decisión final y comunique a Dirección de Talento Humano.

Si el puesto ya tuviera una valuación equiparable, la Dirección de Talento Humano iniciara de inmediato el proceso de Selección. De lo contrario, gestionara ante la valuación del puesto por parte del comité correspondiente (Capítulo VII).

1.3 RECOMENDACIÓN :

Es frecuente que las iniciativas de creación de nuevos puestos coincidan con la preparación del presupuesto y Plan Operativo del año vigente.

Tales iniciativas no están exentas de seguir el procedimiento antes explicado, para poder justificarlas plenamente ante el Director Ejecutivo del Instituto al discutirse y aprobarse el presupuesto anual.

Por ello y considerando el recargo de trabajo que puede ocasionarse al Gerente Administrativo en la época de preparación del presupuesto anual, deberá comunicársele con mayor anticipación los casos en que se prevea la necesidad de nuevos puestos, para que tengan oportunidad de estudiarlos cuidadosamente y fundamentar debidamente su recomendación.

2.1 CONCEPTO.

Se entiende por MODIFICACION la alteración significativa de las funciones integrantes de la descripción de un puesto.

2.2 PROCEDIMIENTO.

Todo Jefe es responsable de que las descripciones de los puestos integrantes de su respectiva dependencia se mantenga siempre actualizadas.

Cuando se presente la necesidad de hacer una modificación, el empleado y su Jefe prepararan la nueva versión que se propone de la descripción del puesto (Ver Capítulo IV).

Enseguida, el jefe de la dependencia preparara una “Solicitud de Modificación del puesto”

Y, con la aprobación de su superior, la enviara al Gerente administrativo, para que este analice y compruebe la justificación y formule su opinión al respecto.

Enseguida la solicitud a la decisión final de la Administración Superior, para que en caso afirmativo, la Dirección de Talento Humano gestione una nueva valuación del puesto e implemente la modificación a partir de la fecha autorizada por el Director Ejecutivo.

Capítulo III

Reclutamiento y Selección de Personal

SECCION 1	Requerimiento de Personal
SECCION 2	Trámite de Selección interna
SECCION 3	Reclutamiento externo
SECCION 4	Trámite de Selección externa
SECCION 5	Proceso de inducción
SECCION 6	Entrevista de ajuste
SECCION 7	Evaluación de adecuación al Puesto

Solicitud de Cobertura de Vacante

Puesto	
Dependencia	

Categoría	
Sueldo	

Esta Sección debe fijar las especificaciones o requisitos indispensables para desempeñar las funciones establecidas en la descripción del puesto.

Estudios y habilidades	Experiencia laboral

Fuentes de reclutamiento

S	I	N	O	E

Fecha:

Firma del Jefe

(Sección para uso de la Talento Humano)

Candidatos	Estudios y habilidades	Experiencia laboral

1	2	3	4	5

SIGNIFICADO DE COLUMNAS

S = sexo requerido (marcar m, f, o "S" indistinto)
 I = nivel inteligencia
 N = habilidad numérica
 O = Habilidad de expresión oral
 normal E = habilidad expresión escrita

CLAVES DE CALIFICACION

1= sobresaliente
 2= Un tanto por encima de lo normal
 3= Normal
 4 =Un tanto por debajo de lo normal
 5= no apto

3.1.FINALIDAD

Es el procedimiento que tiene por propósito identificar y atraer personas de fuera del Instituto, que puedan llenar las especificaciones de un puesto vacante y a la vez presente perspectivas para desarrollar una carrera dentro del Instituto.

3.2. PROCEDIMIENTO

La naturaleza de cada puesto que se encuentre vacante determinara las fuentes y los medios específicos de reclutamiento a los que más convenga acudir.

Para facilitar el proceso y hacerlo más expedito, la Dirección de Talento Humano debe desarrollar programas permanentes de reclutamiento.

En efectos, dentro del instituto hay una alta proposición de puestos que son fácilmente agrupables para fines de reclutamiento programado.

Tales son los casos, por ejemplo del personal auxiliar, del personal con estudios contables, del personal técnico en general, del personal docente y administrativo, del personal de nivel superior Abogados, Trabajador Social, Psicólogos, etc.

Entre las medidas que pueden adoptarse para lo interior, pueden citarse el establecimiento de relaciones estrechas con:

- Colegios profesionales y sus respectivas bolsas de trabajo
- Universidades, Institutos y Escuelas que proveen personal capacitado
- Organismos que mantienen bolsas de trabajo, tales como Secretaria de Trabajo, Servicio Civil, y contactos personales, etc.

FINALIDAD

Este trámite tiene por propósito procurar un buen nivel de probabilidades de éxito en la selección de candidatos de fuera del Instituto, que reúnan las especificaciones necesarias para desempeñar un determinado puesto y que tengan la disposición necesaria para auto realizarse al contribuir a lograr los objetivos de la Institución.

Se aplicara únicamente cuando para cubrir una vacante no hay candidatos adecuados dentro del Instituto, y se empezara revisando la “cartera” de solicitudes vigentes.

PROCEDIMIENTO.

El trámite completo consta de los siguientes pasos, parte de los cuales estarán cubiertos de antemano en el caso de tenerse solicitudes vigentes en cartera.

- Cumplir con los requisitos del artículo 17 del Régimen Especial Laboral del Inami
- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial
- Pruebas de aptitudes
- Pruebas de conocimientos
- Entrevista profunda
- Recapitulación
- Entrevista con el futuro supervisor
- Verificaciones de referencias
- Exámenes médicos
- Entrevista de empleo
- Pruebas de confianza

Los apartados de que consta la solicitud de empleo son:

Datos generales

Son los datos mínimos necesarios para conocer al candidato.

Estudios realizados-

Señala los estudios realizados, en que escuelas, el número de años cursados así como los años en los cuales curso estos estudios. Del análisis de esta información se podrán ir haciendo una primera comparación contra los requisitos marcados en la “Solicitud de Cobertura de vacante”.

Experiencia de trabajo -

Aporta información respecto a la experiencia que ha adquirido en otras Empresas, y muestra su capacidad de redacción y de síntesis.

Referencias personales y familiares –

Verificar por medio de personas que le conocen que puedan informar del comportamiento personal del candidato y a través de los familiares conocer de su comportamiento en el entorno del hogar y sus relaciones con sus parientes.

El análisis integrado de toda la solicitud permite en primer lugar, descartar aquellas personas que evidentemente no reúnen los requisitos para ingresar al puesto y/o al Instituto y, en segundos lugar, orientar el desarrollo de la entrevista inicial.

Entrevista inicial:

El propósito de esta entrevista es comentar los datos obtenidos en la solicitud y evaluar aspectos evidentes tales como apariencia física, facilidad de expresión verbal, etc. Para descartar aquellos solicitantes que claramente no reúnan los requisitos necesarios.

Pruebas de conocimiento

Se aplican con el propósito de comprobar el grado de preparación teórico-práctico que tiene el candidato para desempeñar la funciones del puesto.

El Departamento de Talento Humano establecerá el contenido y los parámetros de calificación de exámenes para casos tales como auxiliares asistentes, personal administrativo, técnicos y jefaturas, etc.

En los demás casos, recurrirá a la Dependencia involucrada con el fin de preparar un examen ad-hoc, salvo que esto se considere innecesario por tener otras evidencias de los conocimientos del solicitante (Títulos, puestos ocupados y empresas en las que ha trabajado, referencias, etc.).

Los resultados de las pruebas de aptitudes y de las pruebas de conocimiento se consignarán en el formulario de "Evaluación de solicitantes de empleo".

Entrevista Profunda

Con base en el análisis de toda la información obtenida, se hará una segunda entrevista a aquellos solicitantes que hayan logrado buenos resultados en sus pruebas.

En esta entrevista se deben abordar con amplitud todos los aspectos clave para determinar cuál de los candidatos es el mejor para el puesto, abarcando, entre otros siguientes temas:

- Áreas especial interés y distinción en sus estudios
- Funciones desempeñadas en sus empleos anteriores y relaciones interpersonales con jefes, subalternos, etc.
- Cambios de trayectoria en la naturaleza de sus empleos.
- Planes de estudio

En caso de no obtener la información en estas condiciones, se puede pedir por escrito o haciendo uso de otros medios.

La información que debe solicitarse es:

- Fecha de ingreso y salida de la empresa
- Puestos desempeñados
- Sueldos devengados
- Eficiencia en los puestos desempeñados
- Principales factores positivos demostrados en su desempeño
- Principales factores negativos
- Motivo y condiciones de salida de la empresa
- Otros datos que el caso amerite

Los datos obtenidos se compararan con los proporcionados por el candidato, verificando que sean congruentes y anotando cualquier discrepancia para ser aclarada con el mismo.

Examen médico y toxicológico hacerlos por medio de un médico del Instituto

En vista que la salud de la persona puede afectar el rendimiento en el trabajo así como sus índices de puntualidad y de asistencia, y de que también puede afectar el nivel colectivo de salud, los solicitantes deben someterse a los exámenes médicos y de laboratorio a practicarse por los profesionales designados por el Instituto para tal efecto.

Los resultados de los exámenes son estrictamente confidenciales y deberán ser enviados al Instituto sin hacerse el conocimiento del solicitante.

La observancia de este trámite de selección evitara que se pueda presentar algún caso de transmisión de enfermedades contagiosas y, asimismo que la contratación de una persona que pueda redundar en perjuicio a su propio estado de salud o a las exigencias del trabajo.

Los casos en que el examen médico revele problemas de salud serán evaluados cuidadosamente por la Dirección de Talento Humano o medico designado por el instituto (consultando a la Administración Superior cuando se traten de candidatos a puestos de Jefaturas), para determinar si se justifican decisiones extremas tales como interrupción del proceso de selección del candidato.

Entrevista de empleo:

**Solicitud de Cobertura de
Vacante**

Puesto	
Dependencia	

Categoría	
Sueldo	

Esta Sección debe fijar las especificaciones o requisitos indispensables para desempeñar las funciones establecidas en la descripción del puesto.

Estudios y habilidades	Experiencia laboral

Fuentes de reclutamiento				

S	I	N	O	E

Fecha:

Firma del Jefe

(Sección para uso de Dirección Talento Humano)

Candidatos	Estudios y habilidades	Experiencia laboral

1	2	3	4	5

SIGNIFICADO DE COLUMNAS

S = sexo requerido (marcar m, f, o "S" indistinto)
 I = nivel inteligencia normal
 N = habilidad numérica
 O= Habilidad de expresión oral normal
 E = habilidad expresión escrita

CLAVES DE CALIFICACION

1= sobresaliente
 2= Un tanto por encima de lo normal
 3= Normal
 4 =Un tanto por debajo de lo normal
 5 =no apto

Inducción al Instituto. Consiste en dar la bienvenida al nuevo empleado, a nombre de la Dirección Ejecutiva, y en darle información básica sobre los siguientes aspectos:

- Principales objetivos, políticas y funciones del Instituto.
- Estructura general de organización.

Nombre de las personas que ocupan los principales cargos.

- Principales derechos y obligaciones del personal.

Esta inducción al instituto estará a cargo de la Dirección de Talento Humano y se realizará mediante plática que se tenga con el nuevo empleado el día de su ingreso.

Podrá ser completada a través de la entrega de material impreso o material audio visual.

Inducción a la dependencia- Consiste en poner al nuevo empleado en contacto con la dependencia en que va a laborar.

El jefe de la dependencia tendrá una plática con el nuevo empleado para informarle, con amplitud que el caso amerite, sobre lo siguiente:

- Principales objetivos y funciones de la dependencia e importancia de los mismos por su contribución a los objetivos generales del Instituto.
- Estructura y propósitos fundamentales de la organización de la dependencia.
- Nombre de las personas que ocupan cada uno de los puestos, y presentación con cada una de ellas.

Inducción al Puesto. Consiste en poner al nuevo empleado en contacto con el trabajo que va desempeñar. El jefe de la dependencia con base en la descripción correspondiente le explicara, las funciones y responsabilidades de sus puesto señalara la importancia de cada una de ellas y su relación con las demás activadas de la dependencia y otras dependencias también le explicara las normas básicas que debe seguir para la correcta ejecución de sus trabajo, a que personas debe de informar y de quienes debe de recibir información.

FINALIDAD

Esta entrevista tiene por objeto determinar, en el menor tiempo posible, el grado de adaptación de la persona al puesto que se le acaba de asignar y, como resultado de esto, las medidas que mejor convengan para resolver problemas detectados.

La entrevista debe aplicarse tanto en el caso de personal de nuevo ingreso al Instituto, como en el de empleados transferidos un nuevo puesto.

PROCEDIMIENTO

Un representante del Departamento de Administración del Talento Humano se entrevistara con el Jefe del Empleado, al cumplirse aproximadamente un mes de su nombramiento en el puesto. La información a obtener aparece en formulario adjunto.

Enseguida el representante de la Dirección de Talento Humano entrevistara separadamente al empleado, basándose en el cuestionario que aparece en la segunda parte del formulario antes citado.

Con base en los resultados de ambas entrevistas, el representante de la Dirección de Talento Humano asesorara al Jefe del empleado sobre las medidas que convenga adoptar para acelerar la adaptación del empleado o, en caso necesario, para su reasignación o retiro prematuro (esto último solo cuando se trate de un empleado de nuevo ingreso al Instituto).

Cuando se trate de un empleado nombrado en puesto de Jefatura, la entrevista de ajuste le hará el propio Jefe de la Talento Humano. Además, se invertirá el orden, es decir primero tendrá lugar dicha entrevista y luego vendrá la plática entre el Jefe de Talento Humano y el Jefe del empleado, para detectar y resolver los problemas de adaptación que pudieran existir.

1. Que es lo que más le ha gustado del contenido de su trabajo?
2. Que aspectos del contenido de su trabajo no le gustan?
3. Qué piensa del clima de relaciones personales que existen en su dependencia?
4. Qué piensa de su Jefe?
5. Que otros comentarios tiene sobre su experiencia en el nuevo puesto?

Recomendaciones al Jefe del empleado:

Efectuó:

Fecha:

EVALUACIÓN DE ADECUACIÓN AL PUESTO

Para:

De: Oficina de Personal

Fecha:

Recordamos a usted que el próximo _____

Vence el periodo de prueba de _____

En el puesto de _____

Evalué cuidadosamente la actuación y las posibilidades de desarrollo de esta persona, determinar la acción que se deba tomar.

Consulte la descripción del puesto y el siguiente cuestionario para ayudarse en la evaluación, usando las siguientes claves:

1) Deficiente 2) normal 3) sobresaliente 4) excelente

I. <u>Habilidades</u> - Conocimientos para el trabajo - Inteligencia para atender explicaciones y analizar problemas - Rendimiento en tiempo - Rendimiento en calidad	<u>Calif.</u>	I. <u>Actitudes :</u> - Iniciativa mostrada - Atención al hacer su trabajo - Cooperación mostrada	<u>Calif.</u>
Resumen		Resumen	
II. <u>Relaciones Interpersonales :</u> - Trato con el publico - Trato con compañeros y Jefes	<u>Calif.</u>	III. <u>Conclusiones :</u> -Calificación general _____ - Acepta al empleado Si ☐ No ☐	
Resumen			
Observaciones :			
Fecha: Nombre y firma del evaluado:			

CONCEPTO

Se considera INGRESO la incorporación inicial de una persona al Instituto.

Solo podrá tener lugar un ingreso cuando exista una vacante en un puesto integrante de la Planta autorizada o correspondiente a un nuevo puesto autorizado por la Administración Superior.

Además, deberá haberse cubierto todo el procedimiento establecido en el Capítulo de "Selección de Personal".

PROCEDIMIENTO

Al concluir el proceso de selección con las autorizaciones requeridas y el acuerdo sobre la fecha de incorporación efectiva, la Dirección de Talento Humano explicara a la persona seleccionada los trámites a seguir y documentos que deberá presentar como sigue:

- Certificados, título, diplomas y otros comprobantes oficiales de los estudios efectuados.
- Copia Tarjeta de identidad
- Constancias de Tribunal Superior de Cuentas (solo para casos en que el sueldo mensual sea superior a Lps. 30.000.00 o que el nuevo empleado manejo fondos o bienes del instituto).
- Fianza, en los casos y en la forma que lo establece la ley y/o los reglamentos.

Obtenidos estos documentos, se firmara el Acuerdo o/y contrato aplicando los formatos e instrumentos establecidas por la Dirección de Administración de

CONCEPTO.

Se considera CAMBIO el movimiento de un empleado de un puesto a otro clasificado en igual categoría del escalafón salarial.

Se considera ASCENSO el movimiento de un empleado de un puesto a otro clasificado en una categoría superior.

2.2 NORMAS GENERALES.

Solo se tramitarán cambios o promociones cuando se hayan cubierto los procedimientos establecidos en capítulo de “Selección de Personal”

3.2 PROCEDIMIENTO.

Una vez obtenido el acuerdo por escrito del empleado y del jefe, conforme al procedimiento de “Selección de Personal”, la Dirección de Talento Humano coordinara con el Jefe anterior y el nuevo Jefe, la fecha en que podrá hacerse efectivo cambio o el ascenso.

Se coordinaran fechas para que el empleado entregue el puesto a quien venga a sustituirlo.

Al hacerse efectivo el movimiento, se iniciara la parte aplicable del proceso de “Inducción”.

Además, la Dirección de Talento Humano:

- Formalizaran por escrito el cambio, o la promoción, conforme a las instrucciones y formularios establecidos.
- Cuando corresponda a las funciones del puesto, según las leyes del país, velara porque se obtenga oportunamente la fianza correspondiente.

Se considera BAJA el movimiento de personal que se efectúa cuando un empleado de planta deja de prestar sus servicios en la Institución, lo cual puede deberse a la presentación de la renuncia por parte del empleado o la terminación de contrato y/o acuerdo laboral por parte del Instituto. Según lo establece el Régimen Especial laboral del instituto

CONCEPTO Y FINALIDAD:

El “Registro de Personal” es un instrumento que resume los datos más importantes de cada empleado del Instituto, con el propósito de responder con rapidez a las preguntas que más frecuentemente surgen cuando se hacen análisis y planes relativos a los recursos humanos del Instituto, o cuando se estudian movimientos de personal.

El registro personal se llevara mediante una tarjeta por cada miembro del personal permanente, según el modelo de formulario que se adjunta a esta sección.

MANTENIMIENTO:

Este registro de personal deberá mantenerse siempre actualizado por la Dirección Talento Humano, ya que casi todos los cambios que afectan su contenido son conocidos de inmediato en dicha Dirección.

Solo hay algunos datos que podrían variar sin conocimiento inmediato de la Dirección, tales como cambios en el nivel de escolaridad de los empleados; en estos casos, con una periodicidad semestral, la Dirección deberá recabar la información pertinente consultando directamente al personal, o mediante circulares u otros medios aplicables a las circunstancias.

RESULTADOS EVALUACIONES:

PERIODO	RESULTADO	PERIODO	RESULTADO	PERIODO	RESULTADO

CURSOS Y/O SEMINARIOS:

TEMA	DURACION	INSTITUCION

TABULADORES DE PERSONAL

Puesto	Valor en puntos	Ocupante	Sueldo actual	Categoría y paso del escalafón	Fecha de nombramiento	Resultados de Evaluación		

Los expedientes de personal se utilizarán principalmente como fuente de información para estudiar movimientos de personal y como base en la obtención de datos auxiliares para problemas laborales o de tipo legal.

Los expedientes de personal no deberán prestarse a personas ajenas a la Dirección de Talento Humano, salvo los casos en que sean solicitados por el Director Ejecutivo, Gerentes, para estudiar un movimiento de personal, u otro problema de personal que lo justifique.