

2013

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MUNICIPALIDAD DE
CANTARRANAS,
FRANCISCO MORAZÁN



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Créditos

Licda. Blanca Maribel Almendares
Consultora

Equipo de Asistencia Técnica

Lic. Saúl Castillo Manueles
Ing. Tulio Roberto Díaz

Equipo de Apoyo

Licda. Detza Espinal
UTD/ SEIP

Equipo Evaluador

Corporación Municipal de Cantarranas

Coordinadores

Ing. Arnoldo Caraccioli
UTD/ SEIP

Equipo AMHON

Lic. Guadalupe López
Lic. Cristian Vega

PRESENTACION

Como parte del proceso de descentralización y apoyo a la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, la Secretaría del Interior y Población (SEIP) a través de la Unidad Técnica de Descentralización (UTD) y financiado por la Unión Europea, se ha planteado la formulación y diseño del Manual de Reclutamiento y Selección de personal para la Municipalidad de Cantarranas.

El proceso de modernización de los gobiernos locales implica una nueva estructura de interrelación y mandos de los órganos que integran al gobierno municipal, así como el diseño de herramientas eficaces de funcionamiento administrativo; la actualización y coherencia de las normas que regulan los procedimientos; y el mejoramiento profesional de los responsables del cumplimiento directo de los compromisos y servicios municipales.

Una administración moderna, debe revisar y actualizar los procedimientos para mejorar su capacidad de respuesta, por medio de procesos que garantizan la eficiencia y eficacia del empleado en el desempeño de sus funciones, aportando sus capacidades y habilidades al mejor funcionamiento. Se pretende concretar la aplicación de instrumentos basados en estudios actuales y pertinentes a la administración municipal moderna; que exige un mayor conocimiento y compromiso del empleado para brindar un servicio de calidad y congruente con una sociedad compleja y avanzada.

En base a los preceptos legales con que cuenta la administración municipal y con la reciente aprobación de la ley de la Carrera Administrativa Municipal se presenta este manual para regular de manera más efectiva la rotación de personal que labora en las municipalidades la cual disipa de los gobiernos gran cantidad de sus recursos en capacitación para hacerle frente a la tarea de administrar los bienes del municipio.

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	6
II.	OBJETIVOS	7
a)	Objetivo general	7
b)	Objetivos específicos	7
III.	METODOLOGÍA	8
IV.	MARCO LEGAL.....	9
4.1	Constitución De La Republica De Honduras	9
4.2	Ley De Municipalidades	10
4.3	Ley De La Carrera Administrativa Municipal.....	11
V.	DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	16
VI.	FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	17
VII.	MARCO CONCEPTUAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	19
VIII.	REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LOS METODOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL	20
IX.	ERRORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE SELECCION.....	22
X.	EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL COMO UN SISTEMA.....	24
➤	LAS MUNICIPALIDADES	24
➤	LOS CANDIDATOS	24
➤	EQUIPO DE SELECCIÓN	25
➤	OTROS ASPECTOS IMPORTANTES.....	25
XI.	ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	27
•	Papel y funciones de la selección de personal	28
XII.	EFICIENCIA DEL RECLUTAMIENTO	29
Paso 1:	Preparación del reclutamiento	29
Paso 2:	Acción de reclutamiento	30
Paso 3:	Acogida	30
XIII.	DIAGRAMA DE FLUJO	31
XIV.	ERRORES COMUNES EN LAS ENTREVISTAS	32
1.	No preparar la entrevista.	32
2.	No brindar ambientes de confianza adecuados al candidato.....	33
3.	Anclarse en la primera impresión percibida del candidato.	34

4.	Adoptar mayor protagonismo que el propio candidato.....	35
5.	Perder las formalidades y la cortesía durante la entrevista.	35
6.	Inducir al candidato en sus respuestas.....	36
7.	“Psicologizar” la entrevista.	36
XV.	PRUEBA DE SELECCIÓN	37
➤	Pruebas de conocimientos o de capacidad:.....	37
➤	Test psicométricos:	37
➤	Test de personalidad:.....	37
➤	Pruebas de desempeño	38
➤	Técnicas de simulación:	38
➤	Fase final	39
➤	Decisión de Contratar	39
XVI.	POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES	39
XVII.	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	41
a)	RESPONSABLES DEL PROCESO Y SUS PUESTOS ASIGNADOS	41
b)	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	42
XVIII.	GLOSARIO	45
XIX.	BIBLIOGRAFÍA	47
XX.	ANEXOS	48
	ANEXO. # 1	48
	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	48
	ANEXO. # 2	49
	AVISO DE CONCURSO DE ASCENSO	49
	ANEXO. # 3	50
	LLAMADO A CONCURSO PARA EL PUBLICO INTERESADO	50
	ANEXO 4	51
	SOLICITUD DE EMPLEO PERSONAL ADMINISTRATIVO	51
	ANEXO 5	53
	REGISTRO DE PERSONAL	53

I. INTRODUCCIÓN

El Manual de Selección y Reclutamiento es una herramienta base, con la cual contará la Municipalidad de Cantarranas, para la implementación de la Carrera Administrativa Municipal, aprobada el 31 de julio del 2010.

El Manual de Selección y Reclutamiento tiene como propósito orientar a todo el personal de la Municipalidad de Cantarranas sobre las necesidades que tienen éstas de conocimientos, tanto teóricos, como prácticos, para aplicarlos en los servicios que brinda a su comunidad, en el área de la selección de su personal.

En el contenido del manual se plantean los principios básicos que la administración municipal debe utilizar para el cumplimiento de sus requerimientos específicos de personal, se pretende que con base a estos conocimientos las municipalidades emprendan medidas encaminadas en primer instancia a detectar las necesidades de contratación de personal, a definir de manera eficiente, cuáles deben ser los requisitos que cada empleado deberá cumplir para formar parte del equipo municipal, así mismo las pruebas a las que deberá ser sometido el empleado para poder demostrar sus habilidades y cualificar para cada cargo; además se plantea la importancia de definir cada paso de este proceso, por medio de este manual se presentan dichas definiciones las cuales aportan la base teórica que servirá en la práctica de dicho proceso, se evidencian los errores más comunes cometidos por empresas e instituciones a la hora de la contratación como también en el desarrollo de entrevistas, brinda gran importancia al proceso de ambientación del empleado en el cual el mismo obtendrá de la administración los conocimientos que le permitirán afrontar de mejor manera la responsabilidad de su nuevo puesto.

Es importante que la municipalidad tome en cuenta estos instrumentos puesto que en la mayoría de las prácticas se quedan como solo requisitos exigidos por auditorias y se desperdicia tanto la inversión como el instrumento en sí, el cual brinda de manera actual medios para mejorar el funcionamiento de la municipalidad.

II. OBJETIVOS

a) Objetivo general

- ✓ Disponer de una herramienta técnica-administrativa que oriente las acciones relacionadas con el reclutamiento, selección y nombramiento de personal de la municipalidad de Cantarranas, para garantizar la capacidad técnica, profesional, experiencia y honestidad de la persona a seleccionar, mejorando así la gestión de la municipalidad.

b) Objetivos específicos

- ✓ Garantizar a los empleados que los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento de personal desarrollados por la Municipalidad son transparentes y apegados a los procedimientos legales.
- ✓ Que la Municipalidad con la aplicación de las disposiciones establecidas en la Ley de la Carrera Administrativa, regule las condiciones de reclutamiento, selección y nombramiento de personal con base en méritos y aptitud, garantizando la estabilidad laboral.
- ✓ Mejorar el funcionamiento en todas las unidades que conforman la estructura organizativa del municipio, mediante la puesta en marcha de los procesos regulados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal respecto a reclutamiento, selección y nombramiento de los aspirantes a plazas ofertadas por la Municipalidad.
- ✓ Servir de guía para las futuras contrataciones, logrando que realicen con prontitud sus tareas y las desarrollen con efectividad, evitando que se realice duplicidad de funciones.
- ✓ Asegurar que el personal contratado a partir de la identificación de las necesidades de las áreas, cumpla los requisitos definidos por el Manual de Organización y Funciones.

III. METODOLOGÍA

La información obtenida para el presente Manual ha sido recabada a través de los datos que emitieron las municipalidades consideradas por la Secretaria del interior y población (SEIP) para formar parte del grupo de las 27 municipalidades beneficiadas en este proyecto que corresponden a los departamentos de La Paz; Valle; Francisco Morazán y El Paraíso.

Con la aplicación del instrumento de diagnóstico que permitió recolectar la información necesaria para la elaboración de los documentos que plasmen la realidad de las municipalidades y las necesidades más latentes en el área de reclutamiento y selección del personal que dirigirá los destinos del municipio, con el aporte de los empleados actuales quienes evidenciaron las flaquezas del sistema, se pretende utilizar una metodología actualizada para que en próximas contrataciones se beneficie tanto la municipalidad como los nuevos empleados.

Los resultados arrojados en la aplicación del diagnóstico se evidencia la deficiencia de las municipalidades al momento de contratar el personal puesto que los métodos que se utilizan se basan en una entrevista informal realizada muchas veces por el alcalde en la cual no se define ni el objetivo de la misma, ni se enmarcan las capacidades y habilidades del puesto que se piensa cubrir, aunado a esto no existen procesos post-contratación que instruyan al empleado sobre su labor puesto que al no existir manuales de funcionamiento ni de puestos los empleados inician sus labores sin objetivos claros de lo que se persigue en su área de trabajo.

Al mismo tiempo las dificultades económicas que la mayoría de las municipalidades padecen obligan a los alcaldes a pasar gran parte de su tiempo en labores de gestión de fondos para financiar sus gobiernos, lo que causa que en algunos casos se contrate a personal sin las capacidades y habilidades para cumplir con sus obligaciones.

Por medio de una investigación en diferentes fuentes bibliográficas se determinaron los contenidos idóneos para brindar una herramienta que permita a las municipalidades efficientar la selección del personal para cada puesto, se pretende también incentivar a las municipalidades para que en la medida de lo posible deleguen en algunos miembros de la misma obligaciones que llenen los requerimientos de capacitación que los nuevos empleados necesitan para desarrollar de mejor forma su nueva experiencia laboral.

Estos instrumentos cumplen con las expectativas de las municipalidades lo cual se logra con la validación hecha por las municipalidades quienes hicieron los aportes en la fase de diagnóstico así como en la validación de los instrumentos, por lo que los mismos cumplen con los requerimientos de cada municipalidad en el ejercicio de sus obligaciones.

IV. MARCO LEGAL

4.1 Constitución De La Republica De Honduras

La Constitución de la República de Honduras reviste de Autonomía a las municipalidades conforme al Artículo 294 cuando nos dice que “Los departamentos se dividirán en municipios autónomos administrados por corporaciones electas por el pueblo, de conformidad con la Ley.

La Autonomía municipal de la que habla la Constitución es una garantía para la gestión municipal en defensa de la competencia territorial y dentro de la cual cuentan con el ordenamiento jurídico secundario como es la Ley de municipalidades, desarrollado según el Artículo 296 cuando dice que “La Ley establecerá la municipalidad y funcionamiento de las municipalidades y los requisitos para ser funcionario o empleado municipal.”

Asimismo la Constitución enmarca lo referente al Servicio civil en sus artículos del 256 al 259 que literalmente nos dicen:

ARTÍCULO 256.- El Régimen de Servicio Civil regula las relaciones de empleo y función pública que se establecen entre el Estado y sus servidores, fundamentados en principios de idoneidad, eficiencia y honestidad. La administración de personal estará sometida a métodos científicos basados en el sistema de méritos.

El Estado protegerá a sus servidores dentro de la carrera administrativa.

ARTÍCULO 257.- La ley regulará el Servicio Civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración pública; las promociones y ascensos a base de méritos y aptitudes; la garantía de permanencia, los traslados, suspensiones y garantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten.

ARTICULO 258.- Tanto en el gobierno Central como en los organismos descentralizados del estado, ninguna persona podrá desempeñar a la vez dos o más cargos públicos remunerados, excepto quienes presten servicios asistenciales de salud y en la docencia.

Ningún funcionario, empleado o trabajador público que perciba un sueldo regular, devengará dieta o bonificación por la prestación de un servicio en cumplimiento de sus funciones.

ARTÍCULO 259.- Las disposiciones de este Capítulo se aplicarán a los funcionarios y empleados de las Instituciones descentralizadas y Municipales.

Los artículos antes mencionados nos dan el ámbito de aplicación que son los funcionarios y empleados, en este caso, municipales.

Con el presente manual se persigue contribuir la selección del personal idóneo para el cumplimiento de sus funciones en la administración municipal, consignando en el mismo los medios que permitan la escogencia del empleado que evidencie las capacidades exigidas para cada puesto en específico, y así garantizar que cada uno pueda desarrollar sus funciones públicas.

Esta legislación plasma la existencia de un ordenamiento que permite a las municipalidades como la de Cantarranas la garantía de protección del empleado que labora para la misma.

4.2 Ley De Municipalidades

ARTÍCULO 12-A. La autonomía municipal se fundamenta en los postulados siguientes:

- a. La libre elección de sus autoridades mediante sufragio directo y secreto, de conformidad con la ley;

- b. La libre administración que implica la toma de decisiones bajo el marco legal, los intereses generales de la nación y los programas de desarrollo municipal, incluyendo las inversiones de impacto social que generen riqueza y empleo local, con el respaldo de la comunidad en cabildo abierto y de la Comisión Ciudadana de Transparencia;
- c. La facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio;
- d. La protección, conservación, reforestación y preservación del medio ambiente;
- e. La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto;
- f. La planificación, municipalidad y administración de los servicios públicos municipales;
- g. La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales.
- h. Las demás que en el ejercicio de sus atribuciones les correspondan por ley a las municipalidades.

Los derechos plasmados en la ley de municipalidades garantizan la libre escogencia de sus autoridades y las facultades de los mismos para administrar los recursos que la comuna posee en este aspecto las municipalidades han demostrado abundantes flaquezas puesto que la falta de acompañamiento de parte de los gobiernos ha ocasionado que las mismas cometan los mismos errores una administración tras otra con la presente legislación se pretende garantizar el cumplimiento de los anteriores preceptos de la ley de municipalidades y el aporte que la autonomía brinda a las mismas para formar su estructura administrativa cuya base principal debe ser la correcta selección del personal municipal.

4.3 Ley De La Carrera Administrativa Municipal

El Artículo 8 de esta ley nos remite a La Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. Que nos dice que: “Para la correcta aplicación de esta Ley y sus reglamentos y, en general, para la gestión de los recursos humanos y del empleo público en las Municipalidades, créase la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), como el órgano de apoyo, coordinación y asesoría jurídica y técnica al servicio de las Municipalidades y demás entidades y organismos a que se refiere el Artículo 1 de esta ley.

La SETCAM estará adscrita a un concejo directivo como órgano para la Dirección y Supervisión del Sistema de Carrera Administrativa integrado por cinco Alcaldes Municipales representativos de las cuatro categorías de municipalidades más un miembro de la junta directiva de AMHON, todos ellos designados por la Asamblea Nacional de Alcaldes a propuesta de la junta directiva de la AMHON

Con el presente manual tratamos el tema referente el recurso humano idóneo para ejercer cargos públicos, y es de tal importancia que esta misma ley en su artículo 11 nos mencione el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. El cual en su numeral 2 nos establezca la Previsión y, en su caso, suspensión e incorporaciones de personal externo a un sector de trabajo de la Municipalidad;

El Artículo 11 en su numeral 2 nos hace mención al reclutamiento del tipo externo cuando nos dice: Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. Toda Municipalidad deberá contar con el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. En él se establecen:

- a. Previsiones sobre modificación de estructuras organizativas y de puestos de trabajo;
- b. Previsión y, en su caso, suspensión e incorporaciones de personal externo a un sector de trabajo de la Municipalidad;
- c. Medidas de movilidad forzosa;
- d. Cursos de formación y capacitación específicos;
- e. Planes específicos de provisión de puestos de trabajo;
- f. Medidas específicas de promoción interna;
- g. Prestación de servicios a tiempo parcial; y,
- h. Otras medidas que procedan conforme a sus objetivos y disponibilidades presupuestarias.

En el TÍTULO IV de la ADQUISICIÓN Y PÉRDIDA DE LA CONDICION DE SERVIDOR O EMPLEADO PERMANENTE. SITUACIONES ADMINISTRATIVAS, en su capítulo I sobre la ADQUISICIÓN Y PÉRDIDA DE LA CONDICIÓN DE EMPLEADO PERMANENTE, encontramos dos artículos importantes para la elaboración del presente manual, en los que nos establecen los requisitos para la adquisición de la Condición de Empleado Permanente. . (Art. 19) y en su Artículo 20 que nos establece que los empleados permanentes del sistema municipal se les aplicará los mismos requisitos de ingreso y se les aplicará las mismas causas de pérdida de la condición de empleado permanente

Artículo 19.- Adquisición de la Condición de Empleado Permanente. Para ingresar al servicio de la Carrera Administrativa Municipal requiere:

1. Ser hondureño por nacimiento, mayor de 18 años y estar en el goce de sus derechos civiles. No obstante quienes hayan cumplido 16 años podrán ingresar al Sistema de la Carrera Administrativa Municipal, previa autorización por escrito de sus representantes legales, a falta de éstos por las alcaldías municipales del término en que deba prestar sus servicios.
2. Tener comprobantes de estar al día en el pago de los impuestos o de estar exento de ellos;
3. Acreditar buena salud y buena conducta;
4. Llenar las condiciones especiales exigidas para el cargo;
5. Haber aprobado los exámenes de competencia o de oposición de antecedentes de conformidad con los requisitos establecidos en esta Ley;
6. Haber obtenido el nombramiento respectivo.
7. Haber pasado satisfactoriamente el período de prueba.

El incumplimiento de los requisitos dará lugar a la nulidad del acuerdo de nombramiento, sin perjuicio de la responsabilidad de las personas que participaron en el proceso y que dio lugar al mismo.

Artículo 20.- Pérdida de la Condición de Empleado Permanente. El empleado permanente pierde su condición, por alguna de las causas siguientes:

- 1) Renuncia;
- 2) Despido;
- 3) Jubilación;
- 4) Incapacidad permanente;
- 5) Muerte;
- 6) Interdicción civil;
- 7) Sentencia condenatoria firme por delitos; y,
- 8) Cesantía.

Queda prohibido el despido y la cesantía en forma inmotivada y no justificada en causas objetivas; el simple cambio de gobierno o la concurrencia de circunstancias o decisiones de exclusiva apreciación discrecional, no serán, por sí mismas, causas suficientes para justificarlo.

Artículo 21.- Carrera Administrativa en Otras Entidades Municipales. Los empleados permanentes de las instancias territoriales intermunicipales como: Mancomunidades, y otras entidades locales o micro regionales adscritas al sistema deberán cumplir los mismos requisitos de ingreso y se les aplicará las mismas causas de pérdida de la condición de empleado permanente establecidas en esta ley, sin embargo será causa de cesantía la disolución de la de la Mancomunidad, o entidad adscrita al sistema.

La cancelación del personal, cuyas plazas sean sufragadas con fondos comunes de la entidad, se hará previo pago de la indemnización correspondiente. Cuando la plaza del servidor cancelado sea financiada por una municipalidad, será esta la responsable de pagar las indemnizaciones respectivas o reintegrar al servidor a la plaza, según se establezca en el estatuto respectivo

La incapacidad presupuestaria motivada por el retiro de uno o varios miembros de la entidad asociativa podrá ser causa de cesantía de aquellos empleados permanentes que queden sin soporte presupuestario. En todo caso la cancelación se hará según lo previsto en esta Ley y su reglamento

El TÍTULO V de la presente ley trata sobre el RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL y nos dice:

Artículo 27.- Principios Generales de la Selección de Personal. Las Municipalidades seleccionarán su personal de acuerdo con los principios igualdad, idoneidad y eficiencia, mediante concurso interno, mixto o externo.

El procedimiento de selección deberá inspirarse en los siguientes principios:

- a. Publicidad de las convocatorias;
- b. Transparencia en la gestión del procedimiento;
- c. Especialización de los órganos de selección;
- d. Garantía de imparcialidad de los órganos de selección; y,
- e. Fiabilidad y validez de las pruebas de selección
- f. Eficiencia y agilidad en el desarrollo del procedimiento de selección, sin perjuicio del respeto de todos los derechos y garantías de los aspirantes.

Las vacantes cuya cobertura externa se considere necesaria y que no puedan ser cubiertas por los efectivos de personal existentes, serán objeto de Anuncio de Concurso de Empleo Público, sin perjuicio de su cobertura transitoria de forma provisional o temporal.

El Reglamento General de esta Ley regulará esta materia.

Artículo 28.- Ingreso de Personas con Discapacidad Física, Psíquica, Sensorial u Otras Objeto de Exclusión Social. Con el propósito de que personas con discapacidad puedan acceder al sistema, en el anuncio de concurso de empleo público de plazas, se reservará un cupo de estas para ser cubiertas con las personas que presenten certificación oficial de su discapacidad y que participe en el proceso selectivo.

El cupo de reserva para personas discapacitadas deberá ser acordado por la autoridad municipal respectiva, sin perjuicio de lo establecido en leyes especiales.

En los procesos de selección se establecerán para las personas con discapacidad que lo soliciten, las adaptaciones necesarias de tiempo y medios para la realización de las pruebas selectivas en condiciones de igualdad. Asimismo, y para garantizar la integración social de otros sectores objeto de exclusión social, podrán reservarse similares cupos según recomendación de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal.

Artículo 29.- Comisión de Selección de Personal Permanente. Cada Municipalidad o entidad adscrita al Sistema organizara una Comisión de Selección de personal permanente la que será regulada por el reglamento general de esta ley.

Artículo 30.- Nombramiento y Acceso a los Puestos de Trabajo. Concluido el proceso selectivo y el curso o periodo de prueba, el cual no podrá exceder de dos meses, los aspirantes que lo aprueben serán nombrados en forma permanente por el Alcalde Municipal o por la autoridad nominadora de la entidad que corresponda. Los nombramientos deberán comunicarse a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal a efecto de su inclusión en el Registro General de Personal Municipal.

Los servidores al incorporarse a su puesto de trabajo serán informados por su superior inmediato de los fines, organización y funcionamiento de la unidad administrativa en la que se integran y de su dependencia jerárquica, atribuciones, deberes y responsabilidades.

Artículo 31.- La contratación de personal interino solamente podrá efectuarse por las razones previstas en esta Ley, cuando la prestación del servicio no pueda ser desempeñada por servidores permanentes.

Dicha contratación tendrá siempre carácter interno y su cancelación se producirá cuando desaparezcan las causas que la motivaron.

El personal interino deberá reunir, en todo caso, los requisitos del puesto.

Artículo 32.- Selección del Personal Interino y por Contrato. En la selección del personal interino y por contrato serán aplicables los principios de igualdad, mérito y capacidad

Artículo 34.- Progresión entre Categorías de Puestos. La progresión a un puesto de categoría superior a la que se ostenta, se efectuará con ocasión de vacantes en las mismas. Anualmente o por periodos, se publicarán las vacantes existentes en las distintas categorías de puestos. En estas vacantes podrán participar los servidores de la Carrera Administrativa Municipal y los aspirantes de primer ingreso que cumplan con los requisitos.

Como resultado de la legislación antes expuesta elaboramos el presente manual que toma de la misma los preceptos que permiten apropiar al empleado de los recursos legales que garanticen su estabilidad laboral siempre y cuando cumpla con los objetivos trazados por la municipalidad, así mismo se regula de manera evidente el proceso que permita reclutar al personal, garantizando que su selección se hará basada en sus capacidades y no solo en las tendencias políticas del mismo.

V. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Con la detección de las necesidades de contratación se pretenden los siguientes objetivos

- Inventariar las necesidades de contratación de personal de la municipalidad.
- Conocer la cualificación que tendrán esos puestos de trabajo y el efecto que la contratación de los mismos tendrá en el funcionamiento.
- Planificar acciones formativas que mejoren su cualificación profesional y posibiliten el acceso a un puesto de trabajo.
- Verificar la disponibilidad económica para la contratación.

Importancia de la detección de las necesidades de contratación

Es importantísimo tener en cuenta que algunos factores que “atentan” contra la efectividad del proceso:

- Cuando la urgencia y celeridad con la que se pretende cubrir una posición hace casi inviable poder relevar una cantidad y calidad de candidatos acordes al perfil en el tiempo solicitado
- Cuando existe un desconocimiento total sobre las tareas y responsabilidades que implica el puesto a cubrir más allá del título o su mera descripción general
- Cuando no hay un convencimiento sobre cuál es el perfil del candidato que realmente se necesita.
- Cuando se busca un candidato para realizar “teóricamente” determinadas funciones y luego en la “práctica” se le dan otras distintas, por lo que al engañar al candidato, hace que rápidamente la persona recién ingresada comience a buscar otro trabajo.

Estas y otras razones son las que tiran por la borda la importancia que implica contratar una persona nueva en la empresa.

Dado que la incorporación de nuevas personas afecta a toda la organización, la decisión de contratar requiere considerar la provisión de personal como una prioridad estratégica y comprometerse con la importancia de este proceso.

Con una mirada objetiva y especializada se realizará un reclutamiento acorde a sus necesidades, lo cual le permitirá elegir a la persona adecuada, lo que a su vez traerá un mayor ahorro en costos de contrataciones fallidas, capacitaciones e inducciones que toman tiempo y ocupan recursos en la empresa.

La correcta selección del candidato permite alcanzar y superar las metas preestablecidas en productividad y desempeño, ya que es esperable que con un nuevo empleado que realmente se adecue a las necesidades de la empresa haya una mayor rapidez en las decisiones y los resultados del equipo de trabajo.

Una municipalidad consciente de que el mayor activo de la empresa son los empleados, comprenden que muchas veces el éxito depende de contratar siempre, desde la primera vez, a la persona indicada. Porque un error, además de ser costoso en términos económicos, hace desperdiciar tiempo y energía

VI. FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología y la dirección, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el curso de los años; su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

EL estudio del proceso de selección del personal idóneo para desarrollar una actividad es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo. Se sistematiza al surgir la psicología y la dirección como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

La selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos y tiene Como objeto de estudio escoger al personal idóneo para desarrollar una actividad. Su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y el desarrollo económico con las necesidades de la sociedad.

La gestión de recursos humanos es un sistema, debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales en interrelación: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

En el proceso de selección de personal se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Muchas empresas desarrollan el proceso de selección de personal no solo como una acción inmediata, sino que se efectúa también el proceso de orientación y clasificación del personal, donde la organización o la empresa en cuestión llevan a cabo la valoración y clasificación de la fuerza de trabajo para adoptar decisiones cuando las circunstancias lo requieran. También realizan los denominados inventarios de personal, para evaluar el potencial actual y de desarrollo de los miembros de la organización, lo que es parte integrante de los procesos de selección.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

El subsistema de selección y desarrollo tiene Como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. Se incluye en este subsistema el proceso de selección de personal en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

VII. MARCO CONCEPTUAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En todos los modelos presentados se puede apreciar también la ubicación y el tratamiento que se da a la selección del personal como una de las funciones o procesos básicos de un sistema de gestión de recursos humanos. Es igualmente interesante valorar los conceptos desarrollados por especialistas de diferentes latitudes, ya que pese al carácter limitado que tienen las definiciones, estas poseen valor metodológico y carácter orientador, como reflejo de las concepciones de sus autores y a la vez se puede valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta problemática.

- Dunnette, M. (1974) plantea que: "La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada".
- Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".
- Resulta interesante la definición brindada por Cuesta, A. (1999) la cual plantea: "La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta a específica." Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

En el análisis de las definiciones brindadas por los distintos autores se puede significar la casi total coincidencia de que la selección es un proceso; algunos autores definen la selección como un conjunto de técnicas, lo que se considera una proyección limitada desde el punto de vista metodológico.

A su vez, existe también consenso en que este proceso implica una acción que expresa una decisión: escoger, seleccionar y la existencia de un patrón comparativo. Aunque algunos suelen restringir este término fundamentalmente al proceso decisorio y lo incluyen dentro de una función más general a la que denominan contratación, reclutamiento, colocación, integración o empleo.

Resumiendo los aspectos relacionados con el análisis conceptual, se puede definir la actividad de selección de personal como el proceso mediante el cual, partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido los requisitos y competencias del mismo, se escoge entre un grupo de candidatos a aquellos que mejor rellenen las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito una actividad determinada.

VIII. REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LOS METODOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Los principales requisitos que deben reunir los métodos empleados en el proceso de selección de personal son los siguientes:

1. No es posible pasar por alto en la actualidad el papel del profesional, investigador o del grupo de investigadores en el desarrollo del proceso de selección. La preparación científica que estos posean, las motivaciones y la creatividad, constituyen elementos vitales, que reflejan la interrelación objetividad-subjetividad en el desarrollo de las ciencias.

Al abordar los métodos a emplear en el proceso de selección de personal, es necesario reconocer el papel de estos como medios en la obtención y construcción del conocimiento.

2. No puede desconocerse que los métodos, técnicas e instrumentos no revelan por sí, de forma independiente, la realidad, sino que la misma se proyecta a través del prisma de las interpretaciones del sujeto cognoscente sobre la base de sus concepciones teóricas, como se observara más adelante, al analizar en qué medida contribuyen los métodos, como medios en el conocimiento de la realidad.
3. En el proceso de selección de personal, el principal objeto de estudio es un sujeto activo, que se encuentra en constante interacción con el medio y en la medida que lo transforma se transforma a sí mismo; por tanto se asume el estudio del objeto en su relación estabilidad-cambio y debe tenerse en

cuenta la multiplicidad de factores que condicionan la actuación humana, así como valorar las potencialidades de desarrollo en distintos escenarios y en correspondencia con la etapa de la vida del sujeto y las condiciones prevalecientes en el entorno.

Los métodos, como medios en la producción de conocimientos, deben poseer la cualidad de brindar un reflejo veraz de la realidad y el objeto de estudio, lo que se produce mediante la interacción investigador-objeto de estudio-método.

A la capacidad refleja constructiva concierne la veracidad del conocimiento, abordado desde distintas posiciones por las diferentes corrientes epistemológicas existentes. El empleo de una proyección cualitativa no implica un reblandecimiento de los métodos en el proceso de construcción del conocimiento, sino una aproximación flexible, una mayor adecuación método-objeto-investigador-conocimiento.

Uno de los puntos más polémicos alrededor del empleo de los métodos, técnicas e instrumentos en el análisis epistemológico actual, es el requisito de objetividad.

La objetividad es la independencia del producto lograda por el método, obviando al investigador.

- Objetividad de aplicación: relacionada con la necesidad de homogeneizar el proceso de aplicación de determinadas técnicas.
- La objetividad de evaluación: está vinculada a la evaluación numérica o en categorías, según reglas preestablecidas del test, lo que resulta uno de los elementos más restrictivos, al plantearse que a mayor cierre de las preguntas mayor objetividad, y esto obviamente implica menor grado de libertad en el espectro de respuestas posibles en algo tan complejo como evaluar al ser humano.
- La objetividad de interpretación: se produce cuando "se extraen iguales conclusiones a partir de iguales resultados de las evaluaciones (en diferentes sujetos)", pero no es del todo acertado, pues iguales resultados pueden poseer significados diferentes por la individualidad de los sujetos.

Un requisito que deben poseer los instrumentos que se emplean en el proceso de selección de personal es la estabilidad de los resultados, su consistencia en el tiempo a partir de las condiciones existentes, lo que está vinculado con el estado de la interrelación, estabilidad-cambio del aspecto a valorar.

Uno de los principios metodológicos del proceso de selección de personal, es el papel preponderante del método clínico, la entrevista, la construcción de la historia de vida del sujeto, lo que no implica la eliminación de los métodos cuantitativos en el estudio de este objeto, ya que por sus características el proceso de selección contiene elementos de interpretación ideográfica, al estudiar y construir el

conocimiento teniendo en cuenta las peculiaridades y los factores diferenciales de cada sujeto y de interpretación homotética, y al ser necesario comparar sobre determinadas bases a cada candidato, a partir de generalizaciones desarrolladas en determinadas condiciones.

Se consideran de utilidad los métodos cuantitativos, ya que si bien el ser humano no es una expresión matematizable, los números constituyen instrumentos de modelación de la realidad, de aproximación al conocimiento del sujeto y contribuyen en determinadas condiciones a ordenar la información en el proceso de producción del conocimiento.

El abordar esta problemática nos enfrenta a las posiciones teóricas y metodológicas alrededor de los criterios de la verdad defendidos por una u otra posición. Por parte de la investigación cualitativa, el empleo predominante de métodos flexibles de orden cualitativo, el uso de criterios tales como credibilidad, posibilidad de transferencia, fidelidad y posibilidad de confirmación, y por otra parte, los partidarios de la investigación cuantitativa que hacen énfasis en el control experimental, la objetividad, la validez y confiabilidad.

Una de las características que deben poseer los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección de personal es la capacidad de predecir o anticipar sobre la base de determinados medios el estado futuro de actuación del sujeto, lo que debe verse como una tendencia a partir de determinados supuestos y no como una resultante de un pronóstico estadístico regido, debido a las particularidades de cada sujeto, la multiplicidad de factores condicionantes, unido a un entorno altamente dinámico en las condiciones actuales

Una característica fundamental que deben reunir los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección, es la flexibilidad de los mismos, o sea, su adecuación al objeto, de forma tal que sin rigidez o dogmatismo se pueda inferir, interpretar y explicar la información obtenida por medio de los mismos revelando su esencia y no un resultado numérico de una forma mecánica.

IX. ERRORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE SELECCION

Existen factores que son fuentes de desviaciones y están vinculados a los diferentes subsistemas y elementos que interfieren en los diferentes procesos.

Los principales factores del investigador que pueden conducir a errores en la evaluación son: la preparación del investigador, sus motivaciones y características personales, estado de ánimo y elementos de tipo ético.

Entre los errores generalmente cometidos por los investigadores en el proceso de evaluación se plantean: el efecto de halo, visto como la tendencia a evaluar a los candidatos a partir de la generalización de elementos aislados, los que configuran una impresión general; el error de indulgencia expresado en la tendencia a valorar de forma poco crítica y favorablemente a los candidatos; la tendencia extrema de evaluar en la escala más desfavorable a todos los sujetos y el error de tendencia central caracterizado porque se tiende a ubicar a los evaluados en la parte media de la escala.

Los métodos, técnicas e instrumentos empleados también contienen elementos portadores de distorsión en cuanto a la certeza de la evaluación de los candidatos:

- La concepción teórica en que se fundamentan.
- La estructuración del mismo.
- La accesibilidad y posibilidades de comprensión.
- La complejidad.

El investigado, a su vez, puede ser también un elemento distorsionador en la precisión que se alcance en el proceso de evaluación.

El investigado es un ser activo con determinadas características, motivaciones, aspiraciones, máxime en el caso de la selección de personal, donde existe de forma generalizada la intención de obtener el trabajo por parte del candidato, y esto puede ser un elemento vital en su jerarquía motivacional, ya que desplegara todas sus potencialidades en función de mostrarse lo más cercano posible a lo que él considera es el candidato ideal.

Por eso se produce lo que muchos autores denominan “deseabilidad social”, o sea, que el sujeto no se muestra real mente como él se manifiesta, sino de la forma en que considera debe comportarse para alcanzar su objetivo. Pueden ocasionar también distorsiones el estado de salud, o de ánimo o el nivel de nerviosismo y ansiedad por la prueba.

Son múltiples los factores del entorno que provocan distorsiones en la construcción del conocimiento de un sujeto durante el proceso de evaluación, tales como la privacidad, la presencia de determinadas personas, las características del evaluador, la higiene, el espacio, la iluminación, los medios, la temperatura, la comodidad y la hora.

X. EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL COMO UN SISTEMA

Los sistemas de selección no existen aislados de su entorno, sino que están condicionados por los distintos factores económicos, políticos, sociales del medio donde se desarrollan, los que determinan la filosofía y los enfoques teórico-metodológicos.

Todo sistema está compuesto por un grupo de elementos interrelacionados cuya cualidad resultante es cualitativamente diferente a la suma de sus partes.

Los principales elementos componentes del sistema de selección de personal de cuya interrelación depende el éxito de dicho proceso, son: las Municipalidades, los candidatos, la organización del proceso de selección y el equipo de selección. De la interrelación entre estos elementos se deriva la eficiencia, la eficacia, la calidad del proceso y la satisfacción de los trabajadores.

➤ LAS MUNICIPALIDADES

Son las empresas que soportan este proceso de selección, están enmarcadas en un entorno que posee determinadas características que condicionan su funcionamiento. El mercado de trabajo, la tecnología, la situación socioeconómica reinante son factores que inciden en las mismas, las que como organismos vivos se encuentran en constante transformación.

Es en la municipalidad donde se inicia el proceso de selección a partir de la determinación de las necesidades, donde se realiza el análisis y descripción de los cargos y ocupaciones y quien acoge al trabajador y adquiere la responsabilidad de su formación y desarrollo, así como de cumplir el contrato psicológico que se establece entre ambos, ya que el trabajador es el cliente interno de la organización.

➤ LOS CANDIDATOS

El principal objeto y sujeto en el proceso de selección es el hombre, el que se encuentra inmerso en un determinado contexto económico, político y sociocultural que condiciona en la interacción con el mismo, todo un conjunto de características propias de un determinado territorio o región. El desarrollo cultural, el sistema educacional, las costumbres imprimen su sello en la formación y desarrollo del individuo.

Desde el punto de vista del proceso de selección, las acciones con los sujetos van a proceder por medio de la valoración nitrada de las características de los mismos en los aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, en correspondencia con las exigencias de los cargos y ocupaciones integrados en las competencias laborales.

Organización del proceso de selección

El proceso de selección es el elemento mediador entre las necesidades de empleo de la empresa y de los candidatos, ya que la eficacia del cumplimiento de los objetivos de ambos reside en el grado de organización que se le imprima a dicho proceso.

En la organización y desarrollo del proceso de selección tienen un papel fundamental la estrategia y las políticas que se tracen, caracterizándose por el dinamismo y la flexibilidad.

Entre los principales aspectos a tener en cuenta en la organización de un sistema de selección de personal están: los principios y normas de funcionamiento de la actividad, el modelo de selección a emplear en correspondencia con las necesidades y en función de lograr el máximo de calidad en el desarrollo de dicho proceso, la definición de los métodos y técnicas a emplear, así como los medios necesarios para ejecutar dicha actividad.

➤ EQUIPO DE SELECCIÓN

El principal sujeto y objeto del proceso de selección de personal es el hombre, por lo que al igual que en cualquier terreno del conocimiento sobre el hombre, la preparación y proyección de los investigadores y el instrumental teórico y práctico que se emplee determina la calidad de los resultados de dichos procesos.

➤ OTROS ASPECTOS IMPORTANTES

Selección Interna:

En la mayor parte de los casos, los Administradores tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la municipalidad determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos /as internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante

Razón De Selección:

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos/as para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos/as finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una Municipalidad se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El Aspecto Ético:

Una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y de transparencia, abiertas al escrutinio público, para que la selección del empleado (a) que ejercerá una función pública profesional este basada bajo el principio de igualdad, que es un principio rector de la Constitución, el mérito y la capacidad.

Desafíos De La Municipalidad:

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la Municipalidad de Cantarranas logre sus objetivos. La municipalidad impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la municipalidad se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Es en el mejor interés de la municipalidad planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

Objetivos De La Selección De Personal

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los /las candidatos/as que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la Municipalidad de Cantarranas y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

XI. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de selección no es un acto aislado entre un grupo de especialistas y los candidatos a ocupar determinados cargos u ocupaciones, sino que está conectado con toda una serie de actividades y tareas con las que se encuentra estrechamente relacionado, y cuya omisión imposibilita la realización de un proceso con la calidad necesaria.

Sobre la base de los principios metodológicos que se formulan en el presente trabajo, el análisis de los diferentes modelos existentes y las experiencias en la creación e implantación de diferentes sistemas de selección, se elaboró el modelo siguiente, el cual parte de una concepción sistémica al valorar la selección como un proceso interdependiente del resto de los subsistemas que integran la gestión de recursos humanos; así como hace referencia al total de elementos agrupados en subsistemas, cuya composición en cada selección en concreto depende de los factores que condicionan la eficiencia y la calidad de los sistemas de selección.

El proceso de selección de personal está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo.

Las principales etapas del proceso de selección se han organizado de la forma siguiente:

1. Etapa preparatoria: determinación de las necesidades de personal; análisis y descripción de los cargos u ocupaciones; elaboración de las especificaciones del cargo; validación de contenido y concurrente de los criterios de selección y las técnicas y los instrumentos y determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones.

2. Etapa de reclutamiento: precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; confección de la convocatoria; divulgación de la convocatoria.

3. Etapa de selección: recepción de la solicitud de empleo; entrevista inicial; exámenes: examen médico, examen de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección.

4. Etapa post decisión de la selección: comunicación de la decisión de selección; preparación pre-empleo; acogida en la organización; período de prueba; decisión de empleo definitiva; seguimiento; determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados.

Como se puede apreciar, en el modelo se han agrupado en sistema y subsistemas las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un sistema de selección.

El orden o la aparición de los diferentes elementos que conformen un sistema de selección en particular están en correspondencia con los objetivos y características del mismo.

- **Papel y funciones de la selección de personal**

La selección de personal es un elemento vital dentro de la gestión de recursos humanos, y no representa un fin en sí misma.

Al referimos a la selección de personal, no puede enfrentarse esta con un enfoque científico-técnico restringido, sino que es imprescindible tener en cuenta los elementos de carácter axiológico, así como prestar especial atención al elemento humanístico del proceso, al considerar al hombre como el principal actor y beneficiario de toda actividad social. Es por ello que, dentro del modelo de gestión de recursos humanos elaborado, se denomina al subsistema al que pertenece este proceso, subsistema de selección y desarrollo.

La selección debe realizarse en función del desarrollo del hombre, ya que el cumplimiento de su objetivo supremo implica conjugar las cualidades personales, sus intereses y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar divorciado de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativa mente en el desarrollo humano.

Ya al realizar la clasificación de los distintos tipos de selección sobre la base del tratamiento a los candidatos, se planteó que seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.

El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección.

Es por ello que se considera como válida y justa la realización de procesos de selección de personal que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.
- Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

XII. EFICIENCIA DEL RECLUTAMIENTO

Cuando necesitamos cubrir un puesto de trabajo deberíamos seguir una serie de pasos que nos ayudarán a realizar un proceso de reclutamiento completo y efectivo. Podemos resumir dichas fases en tres pasos divididos a su vez en pequeños puntos a tener en cuenta.

La preparación, la acción de reclutamiento y el proceso de acogida son vitales para realizar una acción de selección óptima y son fases que deberemos tratar con especial cuidado.

La etapa de preparación es la más importante de todo el proceso pues sin unas bases sólidas sobre lo que necesitamos y el perfil que buscamos será muy difícil lograr unos resultados óptimos.

Paso 1: Preparación del reclutamiento

No es posible iniciar una acción de reclutamiento exitosa sin contar con unos requisitos previos a la misma. Realizar una previsión de sustituciones es un buen comienzo y podemos partir estudiando las jubilaciones previstas y analizando las necesidades que puedan existir según los planes de ampliación de la red comercial o de otros departamentos de la empresa. Todo esto se puede recoger en un informe de previsión.

Una vez se detecte adecuadamente la necesidad o voluntad de reclutamiento es bueno recogerlo documentalmente mediante una propuesta en la que plasmaremos los requisitos básicos a cubrir en materia de salarios, tipo de contratación, formación mínima y una descripción breve del perfil buscado.

Para poder documentar el proceso primero necesitamos realizar una descripción analítica del puesto a cubrir en el que descubriremos las verdaderas necesidades de formación, la responsabilidad asumida así como las funciones que realmente se desempeñan en el puesto. De aquí podremos obtener otras conclusiones respecto a las condiciones ambientales, físicas y de estrés que deberán ser soportadas. El resultado debe ser un informe sobre el puesto al que podamos recurrir cuando se detecten necesidades de contratación.

Es importante que de esta fase obtengamos dos tipos de datos: la información referente al puesto y la que describa a la persona que lo debería desempeñar. Es decir, por un lado descubriremos las condiciones específicas del puesto independientemente de quien lo ocupe y por otro sacaremos una descripción cualitativa de los perfiles que puedan mejorar el desempeño actual.

Con estas exigencias puestas en evidencia podremos realizar un perfil psicológico aunando las buenas actitudes descubiertas y sumando las que creemos que pueden ser positivas para la empresa. Obtendremos al candidato ideal que tendremos que localizar, si es posible, en el proceso de selección.

También tendremos que tener muy claro cuál será el sistema retributivo, si es un puesto con recorrido largo o corto y por tanto si ofrece posibilidades reales de crecimiento profesional, las vacaciones, si existirá sistema variable de retribución, si necesitaremos pagar gastos de viaje y cómo se realizará, etc....

Paso 2: Acción de reclutamiento

Una vez hemos plasmado las necesidades y condiciones bajo las cuales queremos realizar el reclutamiento deberemos preocuparnos por las fuentes de selección pues tendrá repercusiones sobre los gastos en tiempo y dinero que deberemos asumir. No es lo mismo utilizar los portales de selección de internet que utilizar los medios de prensa o contactar con las bolsas de empleo de colegios profesionales o universidades.

Para ello es bueno establecernos unos plazos de recepción de currículos, establecer la manera en que nos los deberán enviar así como un periodo para responder a los mismos si resultan de interés.

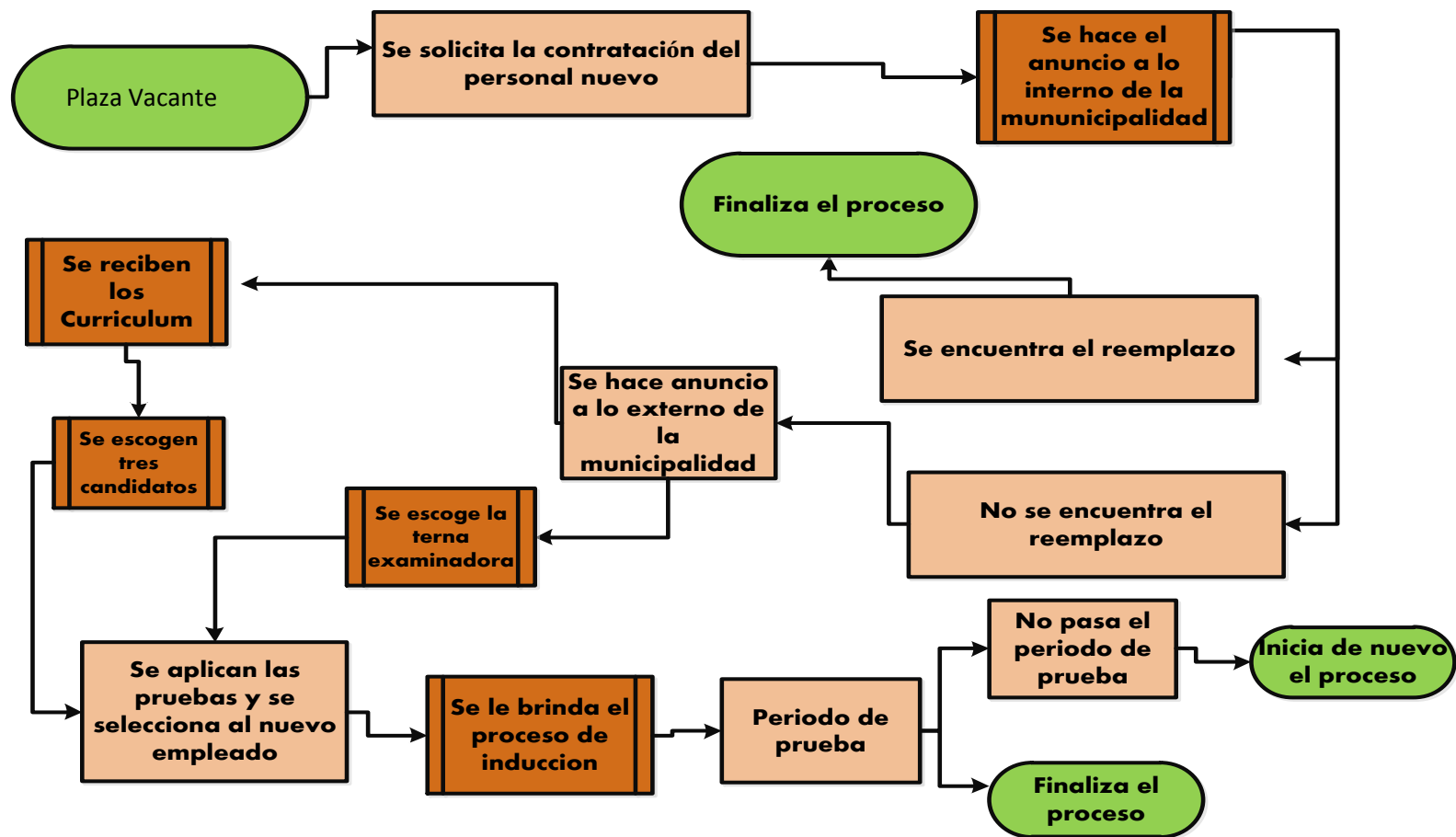
Una vez realizada la criba inicial concertaremos las entrevistas, dinámicas y otras pruebas orientadas a descubrir a aquellas personas que puedan cubrir las necesidades del puesto y mejorar su desempeño. Respetando nuestros plazos (en base a necesidades o limitaciones de gastos destinados al proceso) escogeremos el perfil más adecuado según lo descubierto en el paso 1.

Paso 3: Acogida

Aunque ya hayamos firmado el contrato, el proceso de reclutamiento no termina hasta que se haya producido la correcta implantación del trabajador en su puesto. Esto significa que deberá transmitirse la cultura empresarial, presentarse a los compañeros de trabajo y realizar un seguimiento inicial sobre el trabajo a realizar.

Los procesos que realiza la empresa pueden ser diferentes a los realizados por el profesional en otras organizaciones y por ello es bueno dejar claras las premisas y exigencias del puesto así como marcar una serie de objetivos que dejen claro al trabajador lo que se espera de él y cómo podrá lograr seguir creciendo dentro de la empresa. Si contamos con uno, es bueno entregar un manual con preguntas frecuentes y presentación del organigrama empresarial.

XIII. DIAGRAMA DE FLUJO



En el proceso que la municipalidad desarrolla normalmente para la selección de los nuevos empleados, la misma omite varios pasos razón por la cual su efectividad queda entre dicha. Con el presente manual brindamos los pasos a seguir para la contratación del personal desde la detección de la necesidad consecuente de la identificación del perfil que debe cumplir además de la selección de los encargados que deberán garantizar que la persona escogida cumplirá de manera eficiente con el cargo al cual opta. Es importante mencionar que a veces se pretende contratar individuos con altos perfiles para desempeñar las actividades que con alguna inducción o capacitación podría ser desempeñado de buena forma por personal interno de la municipalidad, entonces debemos considerar dentro de la municipalidad las oportunidades de que miembro actual pueda acceder al puesto que requerimos, si el puesto no puede ser llevado a cabo por ninguno comenzamos el proceso de búsqueda externa utilizando las fuentes identificadas de prospectos o por medio de las publicaciones de las vacantes e integrar un grupo multidisciplinario para la selección del personal que permita la selección e identificación de los aspectos que para el puesto se requieren.

El utilizar instrumentos que nos permitan evaluar las capacidades cognitivas del candidato además de una persona de especialidad en el área a contratar nos brindara los aportes para la contratación seleccionando las características que evidencien la experiencia que en el área y los aportes personales que le puede brindar al puesto que ocupara.

Parte también de mucha importancia es el periodo de prueba o adaptación puesto que el empleado deberá en este tiempo estar en condiciones de llevar a cabo todas las actividades que el puesto demanda, la municipalidad brindara un proceso de inducción que permita iniciar sus labores y cumplir las actividades que plasmara en un plan de trabajo para facilitar a la administración el evaluar este periodo.

XIV. ERRORES COMUNES EN LAS ENTREVISTAS

1. No preparar la entrevista.

- Hasta los entrevistadores más expertos cuando en aires de excesiva confianza anteponen su intuición y experiencia a las necesidades operativas y vigentes del empleador.
- No haber tomado el tiempo suficiente para revisar el CV de un candidato es como pretender acoplar la pieza de un rompecabezas con otra, elegida aleatoriamente, y con los ojos vendados.

- No haber tomado el tiempo suficiente para revisar en conjunto la Descripción del Puesto a ocupar con los supervisores a quienes rendirá cuenta el nuevo empleado. También lo es, no haber definido claramente las competencias sociales y actitudinales que distinguirían a un candidato ordinario de uno extraordinario.

Otras señales visibles de la ausencia de planificación y preparación de una entrevista son:

- a. concentrar un panel técnico cuya especialidad no se corresponde con el perfil de requerimientos técnicos del puesto a evaluar,
- b. informalidad en el proceso de convocatoria a la entrevista, vía oral por ejemplo, a través de terceros no conexos al proceso, y
- c. entrevistas de selección desestructuradas y abiertas en su diseño a consecuencia de un claro tráfico de influencias.

2. No brindar ambientes de confianza adecuados al candidato.

El lugar de la entrevista debe cumplir al menos con un estándar básico de condiciones físicas adecuadas para transmitirle al candidato que realmente está participando en una entrevista de trabajo seria. Los detalles relacionados con la decoración, ambientación, iluminación y cromática del lugar no son menos importantes. Al inicio de la entrevista, la presencia y vestimenta del entrevistador es clave para impactar de manera positiva al entrevistado ya que en este momento el entrevistador es en sí mismo la tarjeta de presentación de la empresa y la imagen espejo cara adentro de la cultura organizacional que el candidato en todo momento está buscando precisar.

Algunos de estos aspectos son:

1. Transparente logística de contacto con el candidato,
2. Clara solicitud de documentos probatorios de acreditaciones y detalle de las condiciones de la entrevista
3. Orientación al detalle en la logística de recibimiento, inicio y fin de la entrevista
4. Manejo de la puntualidad y del tiempo de la entrevista por parte del entrevistador, y
5. Planificación de la comunicación de los resultados de la entrevista al candidato en tiempos oportunos.

Si eres capaz de trabajar y promover ambientes de orden y organización estás facilitando a su vez la generación de ambientes de confianza para tus colaboradores. Estás generando una valoración del individuo mucho mayor, sueles ser más atento y respetuoso con tus colaboradores, eres capaz de trabajar en un ambiente de mayor respeto.

Si no puedes brindarle al candidato la posibilidad de desplegar sus competencias y potencial, tendrás frente a ti a la mitad de la persona que estás entrevistando. Haz comenzado la entrevista con un -1 en contra para el candidato, cuando este ha debido ser atribuible a ti.

3. Anclarse en la primera impresión percibida del candidato.

El apretón de manos de bienvenida que el entrevistador le brinda al candidato es tan importante como el apretón de manos de despedida. Del primero al último apretón han debido ocurrir, si la entrevista fue al menos “modestamente provechosa”, un sin número de registros que nos colocan en mejor posición para evaluar a un candidato en comparación con otro. Anclarse en un único registro, en una única o primera impresión del candidato, significa partirlo en varias partes y quedarse con una pierna o sólo un brazo o con lo que se prefiera quedar.

Cuando esto ocurre nos encontramos con un entrevistador que prejuzga apresuradamente en función de lo que cree correcto y conveniente únicamente -para él- y “tacha” o “descarta” psicológicamente a las personas que no piensan -como él-. Los motivos y sobre todo los intereses (a priori, ocultos o negociados) que los conducen a esto son innumerables, aunque siempre personalísimos, y develan otra serie de errores genéricos que el entrevistador puede cometer: a) tendencia al prejuicio, y b) propensión al etiquetado y al estereotipo.

El colmo de un entrevistador de este perfil es querer influir en el criterio de los demás integrantes del panel con argumentos de quien se muestra fácilmente impresionable incluso a un nivel muy superficial, creando así el “efecto del sobrevalorado”. De forma negativa o positiva este efecto es un exceso.

Este entrevistador principal, por lo general es un psicólogo o el supervisor del puesto a emplear, cuya formación pasa a segundo plano, si está acreditado y es evidente su preparación en procesos de selección. El mejor entrevistador es el que haga sentir más auténtico al candidato.

En procesos de selección y empleo el paradigma “La primera impresión es la que cuenta”. El paradigma sustituto y clave en procesos de selección y empleo que no puedes omitir es: “Se ven caras, no corazones”.

4. Adoptar mayor protagonismo que el propio candidato.

En el afán de impresionar al candidato y demostrarle que se posee la experiencia, capacidad y formación suficiente para estar frente a él, muchos entrevistadores caen en la tentación narcisista de centrar la entrevista en ellos mismos.

Reconoces a este tipo de entrevistador cuando observas que a) centran el contenido de la entrevista en sus anécdotas y hazañas profesionales y personales, b) interrumpen frecuentemente las respuestas del candidato, c) cambian abrupta y ligeramente la dirección de la entrevista si esta se aleja de sus intereses, d) sienten proximidad inmediata con un candidato que comparta su sistema de valores y creencias, e) sienten inquietud o ansiedad al no poder hablar de ellos mismos, o f) muestran satisfacción cuando su persona y méritos propios son reconocidos por sus interlocutores.

Cuando el entrevistador adopta mayor protagonismo que el propio candidato, es natural que a éste se le dificulte, en el supuesto que necesite validar algo, obtener registros de la evaluación del candidato luego de la entrevista. Pues las notas tomadas de la entrevista son escasas o nulas puesto que ha dedicado mayor tiempo en compartir y reconfortarse en el recuerdo de sus vivencias y puntos de vista.

5. Perder las formalidades y la cortesía durante la entrevista.

Es natural que dentro de cualquier organización el trato formal y cortés entre colaboradores oscile entre una “relativa” a una “extrema” confianza. Pero ¿esto lo sabe y lo vive en su justa medida el colaborador externo, el proveedor, el cliente, el candidato a empleo? Claro que no.

En la dinámica del día a día un trabajador puede fácilmente omitir conscientemente ciertos formalismos o pasos administrativos en sus transacciones con otros a fin de acelerar un resultado pero esto no debe trasladarse a la escena de la entrevista de selección. Durante la misma, el entrevistador está trabajando con el candidato no con sus colaboradores ausentes, los cuales probablemente desarrollan otras actividades en simultáneo.

Cuando un entrevistador pierde el mínimo requerido de atención está a un paso de perder las formalidades y la cortesía. Cuando esto sucede, siempre es motivo de sorpresa para el entrevistado y hasta puede llegar a ser desequilibrante para él. a) Decir groserías, b) mostrar en la conducta corporal evidentes señales de aburrimiento, agotamiento y distracción, c) usar el celular durante la entrevista, d) no llamar al entrevistado por su nombre, e) mostrar complicidad con otro integrante del panel sugiriendo que la atención está centrada en éste, son muestras claras de haber perdido la formalidad y la cortesía que el entrevistado merece.

6. Inducir al candidato en sus respuestas.

Llevar al candidato a responder de una manera en que lo haría el propio entrevistador es restarle al candidato la oportunidad de posicionarse con sus propios medios frente al resto del panel. Además lo hace lucir vulnerable e indefenso. Lo hace ver mal. Esto hace que el entrevistado no se vea ni se sienta convincente al costo de poner en juego su credibilidad técnica e integridad moral.

¿Cómo puede un entrevistador novel o experto darse cuenta que está cayendo en este error? Si en modo de auto observación, observa que: a) tiene que formular la misma pregunta varias veces para que el candidato la entienda y conteste. En contraposición a esto: Una pregunta bien formulada no necesita repetirse, b) repite o parafrasea la respuesta del candidato para que éste la re-formule o re-dimensione. En contraposición a esto: Una respuesta clara sólo deja opción a un silencio gratificante, y c) el entrevistador pregunta y responde al mismo tiempo por el candidato, dando luego un mínimo espacio a este último para complementar la respuesta que él mismo ha dado. En contraposición a esto: Frente a ti no está sentado tu candidato. Inducir al candidato en sus respuestas o llevar al candidato a responder de una manera en que lo haría el propio entrevistador no conduce nunca a una buena selección.

7. “Psicologizar” la entrevista.

Significa centrar la entrevista en aspectos estrictamente personales del candidato (interés en conocer en detalle datos personales o de contacto, aspectos relativos a la vida privada del entrevistado como estado civil, manejo de sus relaciones sociales y familiares, por ejemplo). Cuando esto sucede, el entrevistado puede tener la sensación de haberse equivocado de lugar y sentir que ha terminado en una sesión clínica o terapia psicológica en vez de estar en la entrevista de selección y empleo para la cual se ha venido preparando durante semanas.

Nada de lenguaje encriptado, médico o diagnóstico en el abordaje del candidato. Una entrevista no es una prueba psicotécnica. Lo contundente e inequívoco aquí, para darse cuenta que se está cayendo en este error es que el entrevistado pregunte: ¿Disculpe, me está psicoanalizando?

XV. PRUEBA DE SELECCIÓN

Las pruebas de selección son métodos estandarizados que reúnen información sobre una persona midiendo aptitudes, capacidades, aspectos de la personalidad, intereses y valores profesionales.

Estos instrumentos nos permiten evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión al momento de elegir al candidato que ocupará la vacante.

El tipo de prueba que se aplicará depende del puesto y de las competencias que se requieran en el aspirante. Existen diversos tipos de prueba para la selección de personal además de la entrevista tradicional, entre ellas destacan las siguientes:

➤ Pruebas de conocimientos o de capacidad:

La forma de aplicación de estas pruebas puede ser oral, escrita o de realización y miden la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo. Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado. Algunos ejemplos de estos test que se encuentran en el mercado son: Factor G, D-48, Matrices de Raven, TIG-1, WAIS, Naipes.

➤ Test psicométricos:

Estos se clasifican en test de aptitudes, generales y específicos, algunos ejemplos son:

Espaciales, de atención y percepción, de destreza motora, administrativos, de memoria, verbales y numéricos y artísticos.

➤ Test de personalidad:

Pueden ser expresivos, proyectivos o inventarios.

Por ejemplo de: Inventario multifásico de la personalidad el cual mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial), inventario psicológico mide la personalidad (ejecutivos, gerentes y supervisores),

Guía Guillot-Zimmerman del temperamento mide la personalidad y prueba Owens de creatividad mide la creatividad y la habilidad (ingenieros).

➤ **Pruebas de desempeño**

Las pruebas de desempeño mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son: Pruebas secretariales (mecnográficas y estenográficas) miden el rendimiento,

Prueba Stromberg de destreza y pruebas de visualización espacial para diseñadores entre otras.

➤ **Técnicas de simulación:**

Estas técnicas reproducen las condiciones y problemas de trabajo propios del puesto para el que se está seleccionando candidatos, con el fin de valorar la respuesta de éstos. Son muy variadas y deben hacerse a la medida del puesto que se evalúa. Decidí profundizar en este tipo de pruebas debido a que podemos evaluar numerosas competencias y obtener una actuación previa del posible candidato. Las más importantes son:

Dinámica de grupos: Evalúan situaciones de comportamiento individual dentro del grupo.

Role-playing: Técnica consistente en el planteamiento de situaciones hipotéticas o reales.

Estudio de casos: Consiste en plantear al conjunto de los participantes una situación real de interés profesional, tomando en cuenta elementos de la realidad, la cual deben solucionar.

Juegos de simulación: En esta dinámica se prepara un juego en el cual las personas son instigadas a tomar decisiones rápidas, en un marco de tiempo limitado, la persona debe tomar decisiones difíciles.

Bandeja de entrada: Se presenta al candidato una serie numerosa de documentos de los cuales deberá extraer la información adecuada para resolver alguna cuestión planteada.

Assessment Center: Procedimiento sistemático en el cual a través de diverso métodos, los observadores evalúan el comportamiento de los participantes respecto a diferentes demandas preestablecidas.

➤ **Fase final**

Para concluir con nuestro proceso de selección se deben recolectar los puntajes obtenidos en las diferentes fases del proceso, así como recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de comprobar la autenticidad de la información proporcionada.

Una vez realizado el análisis de todos los datos de los candidatos, se debe realizar la comparación de puntajes y elegir al ganador de acuerdo a los requisitos a cubrir de la vacante.

Después de elegir al candidato, se le debe comunicar la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados.

La mejor prueba de que un proceso de selección fue exitoso, es el desempeño posterior del empleado en el puesto vacante.

➤ **Decisión de Contratar**

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato /a electo la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados.

XVI. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES

Las políticas de reclutamiento y selección con la que cuente la Municipalidad de Cantarranas son las guías o normas que se establecen en las instituciones para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad de formularlas la Dirección de Desarrollo de Recursos humanos y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia y el Alcalde y Corporación Municipal, en su caso.

Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, y con los requisitos exigidos por las leyes y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo, que se detallan en el Manual de organización y Funciones; por lo que el responsable debe tomar en cuenta en el proceso de selección.

Basándonos en lo que se establece en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y la Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión pública podemos partir de una premisa básica en el desarrollo de las presentes políticas, la cual es la siguiente:

“En todo proceso de reclutamiento y selección se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la igualdad, idoneidad, eficiencia, mérito, capacidad, legalidad, transparencia, no discriminación”.

Las Políticas con las que puede contar la Municipalidad de Cantarranas deberán ser revisadas y de ser necesario actualizadas al menos cada año. He aquí algunos ejemplos:

- a. Las vacantes cuya cobertura externa se considere necesaria y que no pueden ser cubiertas por los efectivos del personal existente serán objetos de anuncio de concurso de empleo público, sin perjuicio de su cobertura temporal. (Art.27 inc. 3º Ley de la Carrera Administrativa Municipal)
- b. El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo o mixto. (Art.27 inc. 1º Ley de la Carrera Administrativa Municipal)
- c. Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica por la Comisión de Selección de Personal Permanente.
- d. Es política de la Municipalidad colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- e. El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección de acuerdo a lo establecido en Manual de Organización y Funciones el cual contiene las funciones del puesto, sus requisitos, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función
- f. El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los /las postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones altitudinales, de personalidad y salud.
- g. Con el propósito de fomentar la participación y no discriminación, el proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo de una Comisión de Selección de Personal Permanente, (Art.29 Ley de la Carrera Administrativa Municipal). Esta deberá estar compuesta al menos de la Jefatura del cargo, la encargada (o) del proceso de selección o jefatura de recursos humanos. Cada establecimiento

podrá incluir los participantes que estime necesarios. Ésta comisión tendrá la facultad de decidir mediante votación y argumentación cuál postulante ocupará la vacante.

- h. El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.
- i. Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los /las postulantes.
- j. En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.

XVII. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

a) RESPONSABLES DEL PROCESO Y SUS PUESTOS ASIGNADOS

El personal municipal se clasifica en funcionarios/as y empleados /as municipales. Son funcionarios /as los ciudadanos electos por el sufragio en contienda electoral y los que nombra la corporación (Art. 25 Literal 5 de la Ley de Municipalidades), tales como el Secretario /a, el Auditor/a, el Tesorero /a y el Comisionado /a Municipal y los /las Alcaldes Auxiliares.

El /la Alcalde Municipal tiene la facultad de nombrar, ascender, trasladar y destituir al personal de conformidad con la Ley excepto al Secretario /a, Auditor /a, Tesorero /a y Comisionado /a

Son empleados (as), los ciudadanos que han sido nombrados por el /la Alcalde, según el caso, para desempeñar funciones específicas en la municipalidad, como lo son los Jefes /as de las distintas unidades establecidos en la Estructura Organizativa.

De acuerdo a la Estructura Organizativa de la Municipalidad, se puede identificar a los responsables de llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección, así como los puestos asignados a cada uno de ellos. Entonces, para los Puestos de Dirección Administrativa y Jefaturas el responsable es el Alcalde Municipal.

El procedimiento a seguir para el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, estará dispuesto en dos situaciones diferentes: los nombrados directamente por la Corporación, previa presentación de una terna de aspirantes con su respectivo currículum vitae y los nombrados por parte del/la Alcalde.

Dentro de los funcionarios y empleados que corresponden a la primera forma podemos mencionar al Comisionado/a Municipal.

Y un segundo caso los empleados/as de unidades y secciones que igualmente presentarán currículum vitae; pero su proceso lo llevarán a cabo el /la Alcalde Municipal.

Posteriormente se presentan los procesos de Inducción, Orientación y Desarrollo del Personal y su correspondiente y posterior Evaluación del Desempeño.

Los procedimientos a seguir para cada puesto de la Estructura Organizativa Municipal es el que sigue a continuación.

b) PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

- Proceso de reclutamiento y selección por parte de la comisión de selección de personal permanente

Responsable: Comisión De Selección De Personal Permanente
Puestos : Dirección Administrativa Y Jefaturas

Los/as responsables de este proceso, dependiendo de la categoría de la municipalidad a, b, c y d y de número de puestos con que cuenta podrá ser el gerente general, el/a administrador/a o el/a encargado/a de recursos humanos, o quien dirija a este último.

Políticas de reclutamiento y selección de colaboradores

No	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Somete a Concurso la Plaza por medio de carteles ubicados en los principales edificios municipales.	Comisión de Selección
2	Retiran solicitud de Empleo en el Despacho Municipal	Candidatos al Puesto
3	Entrega formulario de Solicitud de Empleo a los interesados /as.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
4	Llenan formulario de solicitud	Candidatos al Puesto
5	Devuelven al Despacho Municipal formulario de	Candidatos al Puesto

No	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	solicitud debidamente lleno y acompañado de los documentos necesarios.	
6	Recibe solicitudes y documentos presentados por candidatos /as al puesto.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
7	Archiva temporalmente las solicitudes y convoca reunión de la Corporación Municipal.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
8	Propone a la Corporación terna de candidatos /as al puesto.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
9	Analiza y discute solicitudes de la terna presentada por el Alcalde (SA).	Comisión de Selección
10	Acuerda entrevistar a solicitantes al cargo.	Comisión de Selección
11	Archiva temporalmente solicitudes.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
12	Avisa por correspondencia o teléfono, a los candidatos /as notificando las entrevistas.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
13	Convoca a reunión de la Corporación para entrevistar a candidatos /as al puesto.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
14	Entrevista a los candidatos/as.	Comisión de Selección
15	Acuerda seleccionar a 3 candidatos /as que cumplan con el mayor número de requisitos.	Comisión de Selección
16	Ordena al Alcalde citar a los 3 candidatos/as seleccionados para prueba de aptitud.	Comisión de Selección
17	Avisa por correspondencia o teléfono, a candidatos /as seleccionados.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
18	Administra pruebas a candidatos /as seleccionados.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
19	Archiva temporalmente resultados y convoca a reunión a la Corporación Municipal.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
20	Presenta en reunión de la Corporación Municipal	Alcalde Municipal y/o

No	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	los resultados de pruebas.	Secretaria Municipal
21	Analiza resultados y acuerda nombramientos	Comisión de Selección
22	Notifica nombramiento al candidato /a seleccionado por la Corporación Municipal.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
23	Se presenta al Despacho Municipal a tomar posesión de su cargo.	Interesado
24	Archiva documentos en expedientes	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal

XVIII. GLOSARIO

ITEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
1	LCAM	Ley de la Carrera Administrativa Municipal
2	CAM	Carrera Administrativa Municipal
3	MUNICIPALIDAD FUNCIONAL	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.
4	CARGO	Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el organigrama.
5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Es un procedimientos estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado (a) y si podrá mejorar su rendimiento futuro
6	ESTRATEGIA	La adaptación de los recursos y habilidades de la municipalidad al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.
7	CAPACITACIÓN	Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una municipalidad, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
8	DESCRIPTOR DE CARGO	Es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
9	NIVELES	Son aquellos que en su contenido se

ITEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
	FUNCIONARIALES	refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos
10	CATEGORÍAS	Cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera
11	GRUPO	Pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual
12	POLÍTICA INSTITUCIONAL	Son directrices que rigen la actuación de los miembros de una municipalidad en un asunto o campo determinado. Las mismas tienen un carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.
13	SISTEMA RETRIBUTIVO	Es la actividad mediante la cual la municipalidad evalúa la contribución de los empleados (as) con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas o vinculadas al puesto, a su salario base y rendimiento, habilidades, capacidades y competencias; así como las indirectas de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la municipalidad.
14	CLASE	Se refiere a una sub división originada de un grupo, categoría o conjunto referido estrictamente al ordenamiento según capacidades o conocimientos adquiridos en la carrera profesional.

XIX. BIBLIOGRAFÍA

- FUNIBER, Universidad de Cataluña. Maestría en Recursos Humanos. Documentos de estudio.
- Constitución de la República de Honduras 1982
- Ley de Municipalidades: Marco Legal de las Mancomunidades 1990
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 31 Julio -2010.
- Código de Trabajo -1959
- Gestión de RRHH, ADE, Business Administration (EEUU)
- Categorización Municipal de Honduras – Documento Secretaría de Interior y Población
- Manuales diversos Municipalidades
- Planes diversos Municipalidades
- Manual de reclutamiento y selección de Santa Ana, El Salvador
- Manual de reclutamiento y selección de San Jose, Costa Rica
- DEMUCA-AMHON.

XX. ANEXOS**ANEXO. # 1****REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

ALCALDIA MUNICIPAL CANTARRANAS REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
DEPARTAMENTO O UNIDAD:	FECHA DE SOLICITUD:
NOMBRE DE LA PLAZA:	TIPO DE CONTRATACION
VACANTE () NUEVA ()	PERMANENTE _____ INTERINO _____ PERIODO _____
CIFRA PRESUPUESTARIA	
JUSTIFICACION DE LA NECESIDAD:	
BREVE DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO	PERFIL DEL PUESTO O REQUISITOS MINIMOS QUE DEBE POSEER EL CANDIDATO AL PUESTO
FECHA: _____	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE SOLICITANTE

ANEXO. # 2**AVISO DE CONCURSO DE ASCENSO
A NIVEL SUPERIOR EMPLEADOS MUNICIPALES**

ALCALDIA MUNICIPAL DE CANTARRANAS	
SOMETE A CONCURSO DE ASCENSO A	
NIVEL	
SUPERIOR(LOS) SIGUIENTES CARGOS	
NOMBRE DE LA (S) PLAZA(S)	
FUNCIONES DE LA (S) PLAZA (S)	
REQUISITOS:	SE OFRECE:
EDUCATIVOS:	SALARIO:
EXPERIENCIA:	PRESTACIONES DE LEY:
HABILIDADES:	OTROS:
OTROS:	
INTERESADOS: PRESENTAR HOJA DE VIDA ACTUALIZADO CON SUS ATESTADOS, EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
FECHA LIMITE DE PRESENTACION DE DOCUMENTOS: _____	

ANEXO. # 3**LLAMADO A CONCURSO PARA EL PUBLICO INTERESADO**

ALCALDIA MUNICIPAL DE CANTARRANAS	
SOMETE A CONCURSO ABIERTO EL (LOS) SIGUIENTES CARGOS	
NOMBRE DE LA (S) PLAZA(S)	
FUNCIONES DE LA (S) PLAZA (S)	
REQUISITOS: EDUCATIVOS: EXPERIENCIA: HABILIDADES: SE REALIZARAN PRUEBAS DE IDONEIDAD. OTROS:	SE OFRECE: SALARIO: PRESTACIONES DE LEY: OTROS:
INTERESADOS: PRESENTAR HOJA DE VIDA ACTUALIZADO CON SUS ATESTADOS, EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, FECHA LIMITE DE PRESENTACION DE DOCUMENTYOS _____	

ANEXO 4

SOLICITUD DE EMPLEO PERSONAL ADMINISTRATIVO

ALCALDIA MUNICIPAL DE CANTARRANAS

■ DATOS PERSONALES

PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		APELLIDO DE CASADA	
PRIMER NOMBRE:					
DIRECCION					
NUMERO DE TELEFONO		TELEFONO CELULAR		CORREO ELECTRONICO	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD	EDAD	SEXO	PESO
					ESTATURA
ESTADO CIVIL	No ID.	EXTENDIDA EN	NOMBRE DE LOS HIJOS		
No LICENCIA		TIPO DE SANGRE			
NOMBRE DEL CONYUGUE					
NOMBRE DE LA MADRE			NOMBRE DEL PADRE		

■ FORMACION ACADEMICA

NIVEL	CENTRO EDUCATIVO	AÑOS DE FINALIZACION O PORCENTAJE DE AVANCE	DIPLOMA O TITULO OBTENIDO
PRIMARIA			
BASICA			
BACHILLERATO OPCION _____			
UNIVERSIDAD			
POST UNIVERSITARIA			
VOCACIONAL O TECNICA			
OTROS			

■ HABILIDADES Y DESTREZAS

SABE USAR LA COMPUTADORA	SI.	NO.	OTRAS HABILIDADES
SABE CONDUCIR VEHICULO	SI.	NO.	
MANEJA OTRO TIPO DE EQUIPO	SI.	NO.	
PRACTICA DEPORTES	SI.	NO.	

▪ REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DIRECCION EXACTA	TELEFONO

▪ EXPERIENCIAS LABORALES

NOMBRE DE LA INSTITUCION	TELEFONO	SALARIO MENSUAL INICIO FINAL
CARGO QUE DESEMPEÑA O DESEMPEÑO		FUNCION DEL CARGO (DESCRIBIRLO BREVEMENTE)
JEFE INMEDIATO (CARGO Y NOMBRE)		
DESDE: HASTA:		
CAUSA DE SEPARACION DE EMPLEO		
DIRECCION DE LA INSTITUCION		
NOMBRE DE LA INSTITUCION	TELEFONO	SALARIO MENSUAL INICIO FINAL
CARGO QUE DESEMPEÑA O DESEMPEÑO		FUNCION DEL CARGO (DESCRIBIRLO BREVEMENTE)
JEFE INMEDIATO (CARGO Y NOMBRE)		
DESDE: HASTA:		
CAUSA DE SEPARACION DE EMPLEO		
DIRECCION DE LA INSTITUCION		
VI. CARGO QUE SOLICITA		PRETENCION SALARIAL
VII. OTROS DATOS IMPORTANTES		
HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN LA ALCALDIA MUNICIPAL		SI
NO _____		
TRABAJA ACTUALMENTE EN EMPLEOS DE GOBIERNO:		SI
NO _____		
TIENE PARIENTES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL		SI

DECLARO QUE LA INFORMACION QUE SUMINISTRADO EN ESTE FORMULARIO ES CIERTA Y QUEDA A COMPROBACION CUANDO

FUERE REQUERIDA:

FECHA

FIRMA

PARA USO DE LA INSTITUCION:

OBSERVACIONES: _____

ANEXO 5 REGISTRO DE PERSONAL

FOTO

**ALCALDIA MUNICIPAL DE CANTARRANAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

• **DATOS DE IDENTIDAD**

PRIMER APELLIDO			SEGUNDO APELLIDO			APELLIDO DE CASADA		
PRIMER NOMBRE					SEGUNDO NOMBRE			
DIRECCION								
NO. TELEFONO				TELEFONO CELULAR			CORREO ELECTRONICO	
LUGAR Y FECHA DE NAC.		NACIONALIDAD		EDAD		SEXO		PESO
EST. CIVIL		NO. ID.		EXT. EN		NOMBRE DE LOS HIJOS		
NO. LICENCIA		TIPO DE SANGRE						
NOMBRE DE CONYUGE								
NOMBRE DE MADRE					NOMBRE DE PADRE			

• **ACCESO**

FECHA NOMBRAMTO.		PROMEDIO DE NOTA DE PRUEBAS DE ACCESO: _____		PERIODO DE PRUEBA INICIO _____ FINALIZACION _____	
FECHA INGRESO A LA CARRERA		NIVEL DE CATEGORIA		PLAZA NOMBRADO (A)	
GERENCIA/DEPARTAMENTO NOMBRADO (A)		CARGO FUNCIONAL		SUELDO DEVENGADO	

• **ASCENSO**

NOMBRE DE LA PLAZA QUE ASCENDIO		NIVEL DE CATEGORIA		FECHA DE NOMBRAMIENTO	
GERENCIA /DEPARTAMENTO NOMBRADO (A)		PERIODO DE PRUEBA INICIO _____ FINALIZACION _____		SUELDO DEVENGADO	
NOMBRE DE LA PLAZA		NIVEL DE CATEGORIA ASCENDIDO(A)		CARGO FUNCIONAL	
GERENCIA/DEPTO. NOMBRADO (A)		FECHA DE NOMBRAMIENTO DE ASCENSO		SUELDO ASIGNADO	

• **TRASLADOS O PERMUTAS**

GERENCIA/DEPTO. QUE SE TRASLADA		FECHA DE ACUERDO DETRASLADO		CARGO A DESEMPEÑAR	
GERENCIA/DEPTO. QUE PERMUTA		FECHA ACUERDO DE PERMUTA		CARGO A DESEMPEÑAR	