

**MUNICIPALIDAD DE SAN
FRANCISCO, LEMPIRA.**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN.**

ENERO, 2017

ÍNDICE.

1.	RESUMEN DEL DOCUMENTO.....	3
2.	PRESENTACIÓN.....	6
3.	INTRODUCCIÓN.....	7
4.	OBJETIVOS.....	8
5.	METODOLOGÍA UTILIZADA.....	8
6.	MARCO LEGAL.....	9
7.	DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO.....	14
8.	TIPOS DE RECLUTAMIENTO.....	15
9.	MEDIOS PARA LOCALIZAR CANDIDATOS/AS CALIFICADOS PARA EL PUESTO.....	19
10.	MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DEL RECLUTAMIENTO.....	21
11.	ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	22
12.	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	25
13.	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES.....	27
14.	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	29
15.	GLOSARIO.....	32
16.	BIBLIOGRAFÍA.....	34

1. RESUMEN DEL DOCUMENTO.

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
1	DEFINICIÓN RECLUTAMIENTO	El proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos.
2	TIPOS DE RECLUTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento interno Artículo 34 y 38 Ley de la Carrera Administrativa Municipal. • Reclutamiento Externo.
3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	<p>VENTAJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuente de motivación ▪ Conveniencia para la Municipalidad ▪ Más económico ▪ Más rápido ▪ Desarrolla una sana competencia <p>DESVENTAJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limita a la Municipalidad en cuanto al talento ▪ disponible ▪ Pérdida de autoridad ▪ Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad ▪ Depresión y rotación
4	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	<p>VENTAJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enriquecer la Municipalidad con ideas nuevas y experiencias ▪ Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo <p>DESVENTAJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es más costoso ▪ Es menos seguro ▪ Frustración del personal interno

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
5	MEDIOS PARA LOCALIZAR CANDIDATOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de registro por computadora ▪ Recomendaciones de los empleados ▪ Reclutamiento fuera de la Municipalidad ▪ Mercado laboral ▪ Fuentes de reclutamiento externo ▪ Anuncios ▪ Agencias de reclutamiento ▪ Candidatos espontáneos ▪ Instituciones educativas ▪ Recomendaciones empleados (as) ▪ Solicitantes y currículos ▪ Organizaciones profesionales
6	ÍNDICES DE MEDICIÓN DE EFICIENCIA DEL RECLUTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de tolerancia ▪ Costo del reclutamiento ▪ Reclutadores organizacionales
7	ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> a. Vacante b. Requisición c. Alternativa de selección d. Búsqueda de candidatos e. Candidatos reclutados f. Revisión de solicitud y currículum g. Entrevista preliminar h. Prueba de selección i. Entrevista de selección j. Individuo contratado k. Examen físico l. Decisión de selección m. Verificación de referencia y Antecedentes
8	PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato (a)
9	TIPOS DE PRUEBA	<ol style="list-style-type: none"> a. Pruebas psicológicas b. Pruebas de conocimiento c. Pruebas de desempeño d. Exámenes médicos
10	SELECCIÓN DE PERSONAL	<p>Artículo 27 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección Interna ▪ Razón de selección ▪ Aspecto ético

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
11	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES	Artículo 27 LITERAL C) 3 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal
12	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	Artículo 22 al 26 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

2. PRESENTACIÓN.

Nos complace poner a disposición del gobierno local El Manual de Reclutamiento y Selección, como una herramienta clave que garantiza lineamientos generales para identificar, reclutar y seleccionar personal capacitado que pueda emplear la Municipalidad de San Francisco, Lempira, para la obtención de eficientes y eficaces servicios públicos a favor de sus ciudadanos y ciudadanas, favoreciendo práctica de principios fundamentales del mérito y la igualdad lo que fortalece la democratización en la gestión local.

Invitamos a todas las autoridades municipales a promover esa voluntad política en la implementación del presente manual que, junto a otros, sienta las bases de regulación y práctica para el empleo público local, favoreciendo la meritocracia, la profesionalización y previsión social del personal técnico municipal, con lo cual se fortalece la buena gobernabilidad y se profundiza en la democratización y modernización de la gestión pública local, y mancomunada.

3. **INTRODUCCIÓN.**

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

El Manual de Reclutamiento y Selección tiene como propósito orientar a todo el personal de las municipalidades 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.

A lo largo del Manual, se ubica al usuario en la *Metodología* empleada para su realización. Es decir, los pasos dados. A continuación, parte muy importante es el *Marco Legal*, tanto lo que nos dice respecto a este tema, la Ley de Municipalidades, como la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. En seguida se trata el tema de *La Definición de Reclutamiento*; que es la forma de introducir al tema al lector. Ahora bien, se tiene que conocer los *Tipos de Reclutamiento*, para saber con cuántos se cuentan, y cómo aplicarlos. Se señala en el ítem 9, “*Los Medios para localizar candidatos/as calificados/as para el Puesto*”, pues es parte fundamental de este Manual. Una parte que garantiza la calidad del seleccionado, es el *Mejoramiento de la eficiencia del reclutamiento*” en el ítem 10. Por tratarse de un proceso, hay “*Etapas del Proceso de Selección y Reclutamiento de colaboradores/as*”, en el ítem 11. Toda Municipalidad debe de contar con políticas para reclutar a su personal, de la cual se habla, en el ítem 13. Existen “*Procedimientos Administrativos para la Selección, Reclutamiento, Contratación y Evaluación del Personal*”, en el ítem 14.

4. OBJETIVOS.

4.1 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

El presente manual pretende establecer lineamientos generales para identificar, seleccionar y reclutar personal capacitado que pueda emplear la Municipalidad de San Francisco, Lempira para la obtención de una eficiente y eficaz gestión.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un procedimiento formal debidamente establecido que garantice el adecuado desempeño del Recurso Humano en sus puestos específicos dentro de 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.

5. METODOLOGÍA UTILIZADA.

La información obtenida para el presente Manual ha sido recabada a través de los datos que emitieron las municipalidades que integran la mancomunidad del Consejo Regional Ambiental, CRA ubicada en el Departamento de Santa Bárbara.

A través de entrevistas realizadas a los/as funcionarios/as que se ocupan del recurso humano de las municipalidades mencionadas, se llegó a la conclusión de que los mecanismos de selección y reclutamiento de personal, son inexistentes, por lo que nos dimos a la revisión de literatura sobre el tema, para ponerla al servicio del/la empleado/a municipal hondureño/a, a través de este manual genérico y que pueda servir de soporte a las municipalidades del país.

Se han tomado en consideración el marco legal, tales como normas, Leyes, reglamentos internos. El cual se desarrollará a continuación.

6. MARCO LEGAL.

6.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA 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.

Artículo 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. El presente manual está encaminado al proceso de recolección y obtención de información para poder identificar las personas idóneas conforme a las necesidades del puesto en específico, y puedan cumplir sus funciones públicas.

Es este ordenamiento jurídico que nos dice que habrá una ley que regule el servicio civil y que regule las condiciones de ingreso a la administración pública, dentro de estas condiciones hay que acentuar las actitudes y aptitudes, habilidades y destrezas las cuales son indispensables evaluar al momento de incorporar personal a la administración pública.

6.2 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.

La legitimidad de los derechos enunciados en las disposiciones anteriores se ampara en el principio de subsidiariedad, cuyo propósito es el de garantizar a los titulares de los órganos de gobierno municipal, la toma de decisiones lo más cercana posible del ciudadano, con plena armonía entre las acciones y decisiones del gobierno municipal con las de definición de políticas, regulación y control del Gobierno Central.

Este Artículo que nos establece los postulados en que se basa la autonomía municipal, es importante para la elaboración del presente manual ya que se dice en su postulado 7 que tiene la facultad para crear su propia forma de funcionamiento, y es aquí donde emerge ese proceso de identificación y elección de candidatos que harán la administración municipal eficiente en el servicio.

6.3 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 CONDICIÓN 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. (**Artículo 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:

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 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.

Este manual toma como base primordial el cargo, sus requisitos y atribuciones, ya que la profesionalización juega un papel importante para evaluar sus capacidades, y es por eso que los tipos de reclutamiento que hace mención la ley se llenen vacantes con personal interno o externo, y es en esta fase cuando debemos hacer mención al sistema de méritos que menciona la ley, ya que el mismo régimen de la Carrera Administrativa Municipal toma en consideración la progresión profesional y la capacitación.

7. DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la Municipalidad.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la Municipalidad solicitantes capacitados e idóneos.

La situación anterior, está respaldada con la aprobación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, la cual se refiere de un reclutamiento interno, mixto y externo.

No podemos dejar a un lado la importancia de señalar que los planes de reclutamiento y selección, deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los (as) colaboradores(as) de la Municipalidad lo cual incluye la elaboración de política de la Municipalidad, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

En consecuencia el reclutamiento, en concreto podemos decir que es el proceso de identificar e interesar a candidatos (as) capacitados (as) para llenar las vacantes de la Municipalidad.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda del/ la candidato/a y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los (as) nuevos empleados(as).

El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

Es importante además, que la Municipalidad cuente con una base de datos de candidatos/as elegibles. Este acto no omite que se hagan llamados tanto internos como externos, para cumplir el requisito que señala la Ley de la CAM, porque de todas formas, deberá ser un proceso transparente.

Sobre este tema, se profundiza en el ítems siguiente.

8. TIPOS DE RECLUTAMIENTO.

Se puede decir que existen dos tipos de reclutamientos: el interno y el externo.

Hablamos del reclutamiento interno cuando la Municipalidad no acude a órganos externos para el reclutamiento. Dicho lo contrario, el externo ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, internet, radio, etc.) para lograr captar el mayor número de reclutas.

Cuando hacemos referencia a “reclutar” se debe interpretar que no es la selección directa del empleado (a) como tal. “Se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionará uno”. Mientras que “Seleccionar” es captar el individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado. Del proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene el proceso de selección, del cual saldrá el futuro seleccionado.

La tipología antes mencionada ya viene inmersa en el **Artículo 11** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos habla de un Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. Y nos dice que: Toda Municipalidad deberá contar con el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. Y que en él se establecerá: b) Previsión y, en su caso, suspensión e incorporaciones de personal externo a un sector de trabajo de la Municipalidad; y f) Medidas específicas de promoción interna.

Asimismo, existe la Comisión de Selección de Personal Permanente de la que nos hace referencia el **Artículo 29** de la ley de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos dice que: “La Comisión de Selección de Personal Permanente. Cada Municipalidad o Entidad adscrita al Sistema organizara una Comisión de Selección de personal permanente la será regulada por el Reglamento General de esta ley.

La misma Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos da la apertura a la aplicación de ambos tipos de reclutamiento cuando en su **Artículo 27** en una de sus partes señala que Las vacantes cuya cobertura externa se considere necesaria y que no puedan ser cubiertas por los efectivos del personal existente, serán objeto de Anuncio de Concurso de Empleo Público, sin perjuicio de su cobertura temporal.

Cabe mencionar que el **Artículo 27** de la Ley de Carrera Administrativa Municipal nos dice: “Las Municipalidades seleccionarán su personal de acuerdo con los principios igualdad, idoneidad y eficiencia, mediante concurso interno, mixto o externo.

8.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores puede ser por:

- Progresión entre categorías de puestos. (**Artículo 34** Ley de la Carrera Administrativa Municipal)
- Movilidad Interna o Traslado. (**Artículo 38** Ley de la Carrera Administrativa Municipal)

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la Municipalidad.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados (as), ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la Municipalidad y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado empleado (a) por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un empleado (a) ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

8.1.1 ENUNCIAR LOS MÉTODOS QUE SE UTILIZAN EN EL RECLUTAMIENTO INTERNO.

El reclutamiento interno se basa en los/as empleados/as actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. Al respecto el **Artículo 38** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos menciona sobre la Movilidad Interna o Traslado. Y puede ser por necesidades de servicio, a unidades, áreas u organismos públicos locales distintos a los de su destino, respetando sus retribuciones, condiciones esenciales de trabajo y, modificando, en su caso, la adscripción de los puestos de trabajo de los que sean titulares. El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la Municipalidad.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Estas incluyen, la verificación del inventario de Administradores Municipales y de habilidades, es decir, la información que suministran los Administradores Municipales acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel; y el inventario de habilidades que consiste en la información que genera la Municipalidad sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

8.1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- Es una gran fuente de motivación. El empleado (a) se siente que la Municipalidad lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la Municipalidad. La Municipalidad ya conoce al empleado (a) y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”.
- Es más económico. La Municipalidad se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados (as).
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado (a), porque están ya familiarizados con la Municipalidad y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita a la Municipalidad en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la Municipalidad se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.

- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una Municipalidad procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- El principio de Peter puede aparecer Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando).
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación La depresión puede aparecer entre el personal de la Municipalidad que fue considerado para una posición vacante y es elegido un/a candidato externo/a. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra Municipalidad al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

8.2 RAZONES PARA UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO EXTERNO.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la Municipalidad. Cuando se presenta una vacante, la Municipalidad intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras municipalidades

Razones por las cuales una Municipalidad puede optar por un programa de reclutamiento externo:

- a) Ingreso de nuevos elementos con ideas renovadas. Cuando ingresan a la Municipalidad nuevos integrantes existe un reforzamiento a la calidad del trabajo ya que este nuevo elemento proviene de otras municipalidades donde se realizan las mismas actividades con un mejor resultado.
La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la Municipalidad y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la Municipalidad. Con el reclutamiento externo, la Municipalidad como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras Municipalidades.
- b) Cuando existe la posibilidad de poder reclutar y contratar personal nuevo en la Municipalidad, poco a poco la Municipalidad se ve fortalecida y renovada ya que enriquece los recursos humanos de la Municipalidad, tomando en cuenta que la Municipalidad debe fortalecerse con personal que este aún mayor capacitada es en este punto que toma mayor fuerza la Ley de la CAM.
- c) Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras municipalidades o inclusive por los mismos candidatos que han buscado posicionarse en un puesto más aventajado dentro de la Municipalidad. La ley de la Carrera Administrativa Municipal enfoca los esfuerzos para que los empleados (as) de la Municipalidad progresen en definitiva por estos objetivos. Esto no significa que la Municipalidad deje de hacer estas inversiones, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas municipalidades prefieren ejecutar esta acción afuera y pagar salarios más

elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

8.2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo para la Municipalidad tenemos:

- Enriquecer a la Municipalidad con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la Municipalidad se mantiene actualizada con respecto a otras municipalidades o mancomunidades que sean similares a su situación.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras Municipalidades o por los candidatos. Una de las ventajas que posee la Ley de la Carrera Administrativa Municipal es que a la larga cada Municipalidad podrá poseer personal idóneo y bien capacitado, pues personal de municipalidades de categorías c) y d) pueden optar, por méritos, a una Municipalidad de categoría a) y b), en donde por consecuencias los salarios son mayores.

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- Son mayores los costos. En los casos en que la Municipalidad debe incurrir en otro tipo de gastos para anunciar o comunicar las necesidades imperantes para que el personal a reclutar llegué hasta las oficinas para depositar su documentación. Algunos de estos casos más comunes son: El periódico, Agencias de colocación, Reclutadores de talento humano.
- Posee menos seguridad ya que se desconoce en su totalidad el origen y la información global de los candidatos.
- Frustración del personal interno de la Municipalidad que considera que se ha preferido alguien externo que no conoce la cultura de la Municipalidad y que se ha pasado por encima de los empleados (as) de mayor antigüedad.

Es por eso que la Ley de la CAM favorece a los empleados (as) para que se les abran las puertas a su preparación y que puedan competir en una u otra Municipalidad.

9. MEDIOS PARA LOCALIZAR CANDIDATOS/AS CALIFICADOS PARA EL PUESTO.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la Municipalidad mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre las municipalidades y mancomunidades

Dentro de los medios para localizar candidatos para un puesto podemos mencionar:

- **Sistema de registro por computadora:** Los bancos de datos que se generan y quedan registrados en una PC son bastos y pueden detallar con gran eficacia los registros personales de cada uno (a) de los candidatos que tendrá la Municipalidad así como las aptitudes de cada uno (a) de ellos.
 - **Requisitos de puesto:** Las municipalidades pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. El sistema de requisición de puestos puede traer muchos beneficios para una Municipalidad; sin embargo, es posible que no se materialicen a menos que los empleados (as) crean que el sistema se administra con justicia. Además, la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la Municipalidad. La Ley de la Carrera Administrativa Municipal forma parte de este esfuerzo tanto como las demandas de cada departamento por preparar a sus colaboradores (as)
- Recomendaciones de los empleados (as) de la Municipalidad:

Es probable que los empleados (as) de la Municipalidad refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

1. Los candidatos (as) que llegan a la Municipalidad por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la Municipalidad.
2. Es probable que el personal especializado de la Municipalidad conozca a otros técnicos difíciles de localizar.
3. Los empleados (as) tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al empleado (a) de la Municipalidad que lo recomendó.

- **Reclutamiento Externo a la Municipalidad.**

La oportunidad de poder encontrar al candidato idóneo afuera de la Municipalidad conlleva el poder realizado exhaustivamente la búsqueda interna por dicho candidato. Si existe un traslado de un individuo internamente, esta plaza deberá ser cubierta de inmediato por una figura externa. Es posible que se suscite dentro de la Municipalidad un efecto en cadena derivado de las promociones internas.

- **Mercado laboral.**

En este caso se trata de un espacio de índole económico donde convergen una oferta y una demanda como en cualquier mercado, específico para el área de Recursos Humanos. Existen variaciones de acuerdo a la plaza que se requiere cubrir en la Municipalidad. Sin embargo, de acuerdo también a la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal tendrán la posibilidad de escalar peldaños.

▪ **Fuentes de reclutamiento externo**

Algunas de las más comunes en las que puede echar mano la Municipalidad son:

- a. Escuelas especializadas e instituciones educativas;
- b. Universidades;
- c. Iglesias;
- d. Comunidades;
- e. Agencias locales;
- f. Anuncios en el periódico y/o revistas;
- g. Agencia pública y privadas de colocación;
- h. Agencia de reclutamiento de técnicos;
- i. Candidatos espontáneos y esporádicos;
- j. Recomendaciones de empleados (as) de la Municipalidad;
- k. Organizaciones profesionales.

10. MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DEL RECLUTAMIENTO.

Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de una Municipalidad por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo, los Jefes/as de Recursos Humanos pueden hacer varias cosas para aumentar la probabilidad del éxito al máximo. Esto incluye calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales, y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos.

10.1 ÍNDICE DE TOLERANCIA:

Ayudar a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer a candidatos calificados para el puesto en la Municipalidad: Internas o Externas.

10.2 COSTO DEL RECLUTAMIENTO:

El costo de los diversos procedimientos de reclutamiento puede calcularse utilizando una fórmula predeterminada por el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad basado en la ayuda obtenida por el Departamento de Finanzas.

10.3 RECLUTADORES ORGANIZACIONALES:

Quien realiza la función de reclutamiento depende principalmente del tamaño de la Municipalidad. Las Municipalidades grandes contratan reclutadores profesionales de recursos humanos para encontrar nuevos empleados (as). En organizaciones más pequeñas, el reclutamiento puede estar a cargo de quien maneja de manera general los recursos humanos, o si la Municipalidad no tiene un puesto de RH, los Administradores Municipales pueden realizar el reclutamiento.

11. ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

ETAPA	ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	DESCRIPCIÓN
1	VACANTE	Existe una necesidad puntual de la Municipalidad por encontrar un candidato (a) para suplir una plaza vacante o de nueva estructuración dentro del organigrama
2	REQUISICIÓN	Cada departamento según su necesidad y proyecciones solicita al Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad que reclute al personal que requiere para cumplir con sus objetivos y metas
3	ALTERNATIVA DE SELECCIÓN	El Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad obtiene las mejores alternativas y propone una terna a la jefatura que ha solicitado dicha plaza para evaluarlo o presentárselo estos directamente según sus investigaciones.
4	BÚSQUEDA DE CANDIDATOS	Se inicia la búsqueda de candidatos (as) idóneos en torno a la necesidad real y específica de cada Departamento. El Departamento de Recursos Humanos comienza la búsqueda en diferentes lugares que puedan proporcionarle los mejores elementos para ello puede ayudarse de candidatos:

ETAPA	ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Internos 	Son aquellos (as) candidatos que se encuentran dentro de la Municipalidad y que pueden cubrir a satisfacción con el perfil esperado
	<ul style="list-style-type: none"> • Externos 	Son candidatos (as) que se deben encontrar en el entorno de la Municipalidad ya que se ha hecho un análisis previo de los candidatos internos que ofrece la Municipalidad para cubrir esa plaza en particular
5	CANDIDATOS RECLUTADOS	Se elabora una lista de candidatos (as) y la documentación respectiva para analizar cada expediente y pasar a las siguientes fases.
6	REVISIÓN DE SOLICITUDES Y HOJAS DE VIDA	Cada solicitud formulada por cada candidato (a) se revisa en conjunto con las hojas de vida de cada solicitante
7	ENTREVISTA PRELIMINAR	Se realiza el primer acercamiento con el potencial candidato para conocer de primera mano sus aspiraciones y obtener los primeros registros de sus actitudes
8	PRUEBA DE SELECCIÓN	Se formulan las diferentes pruebas de selección dentro de las que se pueden encontrar las pruebas de tipo psicológicas, matemáticas, motrices y aeroespaciales entre otras
9	ENTREVISTA DE SELECCIÓN	Hay una entrevista que colabora en realizar una entrevista que abone a tomar la decisión de cuáles serán los candidatos más idóneos para cubrir la plaza de la Municipalidad
10	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	Mediante llamadas telefónicas que comúnmente hace la Municipalidad o por medio de referencias comprobables se verifica la autenticidad de la información vertida en el documento de inscripción del proceso
11	DECISIÓN DE SELECCIÓN	La decisión se toma cuando se ha sumado por medio de puntajes las diferentes secciones o áreas que el evaluador ha considerado analizar para aprobar al candidato (a)
12	EXÁMENES MÉDICOS	Si la Municipalidad así lo determina se requerirán exámenes médicos dentro de los cuales podemos observar: Exámenes rutinarios de chequeo profesional

13	CONTRATACIÓN	Se culmina con la contratación del individuo cuando se ha cumplido con todas las etapas previas y se ha llegado a la conclusión por medio de la opinión tanto de Recursos Humanos como de la Jefatura que ha solicitado que se llene la plaza dar paso a la incorporación del candidato (a) a la Municipalidad.
-----------	---------------------	---

11.1 Errores comunes en las entrevistas

- Juicios instantáneos Mala impresión en los primeros minutos de la entrevista.
- El no conocer el puesto no tiene ni la descripción de puesto a la mano.
- La presión para contratar.
- El orden de los candidatos Se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión.
- El efecto de los factores no verbales (gestos) Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato.
- Insinuar la respuesta deseada.

11.2 La entrevista eficaz encierra los siguientes elementos:

- Planificación de la entrevista Se toma en consideración el espacio donde se pueda realizar la entrevista, así como la estructuración de la entrevista.
- Establecimiento de la familiaridad. La amabilidad, puntualidad y el respeto del entrevistador toma un aspecto importante para dejar una buena imagen a los entrevistados sean éstos contratados o no.
- Municipalidad y control de la entrevista. Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar el bloque de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.
En el momento de la entrevista podemos aplicar la técnica del sondeo y de escucha cuando el/la entrevistado/a se crea que pueda estar mintiendo o exagerando haciéndole la pregunta varias veces para ver si coinciden las misma respuestas o pedir más detalles.
- Cierre de entrevista La clave cuando el tiempo ha expirado se puede hacerle la pregunta siguiente al entrevistado/a: ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión.
- Revise la entrevista Cuando finalice la entrevista se debe proceder a dejar por escrito las impresiones, conclusiones generales de la entrevista. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.

11.3 Tipos de prueba

Pruebas psicológicas

Para enfocar la personalidad del candidato/a pueden ser utilizadas las siguientes pruebas:

- Inventario multifásico de la personalidad. Mide la personalidad (técnicos, personal con acceso a información confidencial)
- Inventario psicológico Mide la personalidad (Administradores Municipales, jefes y técnicos)
- Guía Guillot-Zimmerman del temperamento Mide la personalidad
- Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glase
- Mide la habilidad lógica y de raciocinio (Administradores, jefes y técnicos)
- Prueba Owens de creatividad Mide la creatividad y la habilidad (Ingenieros)

La Municipalidad de acuerdo a su realidad y las exigencias del momento para encontrar los candidatos idóneos para la plaza a cubrir podrán tomar uno o varios de este tipo de pruebas o test para consolidar sus informes y hacer la escogitación más cercana a obtener el individuo buscado.

12. SELECCIÓN DE PERSONAL.

12.1 SELECCIÓN DE PERSONAL: PANORAMA GENERAL

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la Municipalidad a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la misma.

12.2 PRINCIPIOS GENERALES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAS

El **Artículo 27** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos menciona Los Principios Generales de la Selección de Personal. Recordemos que el principio puede entenderse como un punto de partida que sirve para guiar la acción y el cual se manifiesta siempre que se expresen determinadas condiciones.

De tal manera las Municipalidades seleccionarán su personal de acuerdo con los principios igualdad, idoneidad y eficiencia.

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.

Los principios que establece la ley, reflejan los principios de la Psicología General que le sirve de base al órgano encargado de la selección, con diferentes grados de influencia en relación con el proceso, la organización, el objeto o los métodos.

12.3 SELECCIÓN INTERNA:

En la mayor parte de los casos, los Administradores Municipales 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 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.

12.4 RAZÓN DE SELECCIÓN:

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos 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 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.

12.5 EL ASPECTO ÉTICO:

Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la Municipalidad a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Es de reconocer que 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.

12.6 DESAFÍOS DE LA MUNICIPALIDAD:

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la Municipalidad 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.

12.7 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 candidatos 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 y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la Municipalidad en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la Municipalidad.

13. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES.

Las políticas de reclutamiento y selección son las guías o normas que se establecen en las instituciones para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad 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 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. (**Artículo 27 inc. 3** 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. (**Artículo 27 inc. 1** 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 postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, 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, (**Artículo 29** Ley de la Carrera Administrativa Municipal). Esta deberá estar compuesta al menos de la Jefatura del cargo, el 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 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.

14. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

14.1 RESPONSABLES DEL PROCESO Y SUS PUESTOS ASIGNADOS

El personal municipal se clasifica en funcionarios y empleados municipales.

Son funcionarios los ciudadanos electos por el sufragio en contienda electoral y los que nombra la corporación (**Artículo 25 Literal 5** de la Ley de Municipalidades), tales como el Secretario, el Auditor, el Tesorero y el Comisionado Municipal y los Alcaldes Auxiliares.

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

Son empleados (as), los ciudadanos que han sido nombrados por el Alcalde, según el caso, para desempeñar funciones específicas en la Municipalidad, como lo son los Jefes 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 Señor Alcalde. Dentro de los funcionarios y empleados que corresponden a la primera forma podemos mencionar al Comisionado 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 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.

14.2 Procedimientos administrativos para el reclutamiento y selección del personal

14.2.1. 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 NUMERO DE PUESTOS CONQUE CUENTA PODRÁ SER EL GERENTE GENERAL, EL/A AMINISTRADOR/A O EL/A ENCARGADO/A DE RECURSOS HUMANOS, O QUIEN DIRIJA A ESTE ULTIMO.

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.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
4	Llenan formulario de solicitud	Candidatos al Puesto
5	Devuelven al Despacho Municipal formulario de solicitud debidamente lleno y acompañado de los documentos necesarios.	Candidatos al Puesto
6	Recibe solicitudes y documentos presentados por candidatos al puesto.	Alcalde Municipal y/o 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 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 notificando las entrevistas.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal

No	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
13	Convoca a reunión de la Corporación para entrevistar a candidatos al puesto.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
14	Entrevista a los candidatos.	Comisión de Selección
15	Acuerda seleccionar a 3 candidatos que cumplan con el mayor número de requisitos.	Comisión de Selección
16	Ordena al Alcalde citar a los 3 candidatos seleccionados para prueba de aptitud.	Comisión de Selección
17	Avisa por correspondencia o teléfono, a candidatos seleccionados.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
18	Administra pruebas a candidatos 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 los resultados de pruebas.	Alcalde Municipal y/o Secretaria Municipal
21	Analiza resultados y acuerda nombramientos	Comisión de Selección
22	Notifica nombramiento al candidato 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

15. GLOSARIO.

ÍTEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
1	Fundación DEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal para Centroamérica y el Caribe
2	LCAM	Ley de la Carrera Administrativa Municipal
3	CAM	Carrera Administrativa Municipal
4	MUNICIPALIDAD FUNCIONAL	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.
5	CARGO	Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el
6	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
7	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
8	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.
9	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
10	DESCRIPTOR DE CARGO	Es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
11	NIVELES FUNCIONARIALES	Son aquellos que en su contenido se refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos.
12	CATEGORÍAS	Cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera.

ÍTEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
13	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
14	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.
15	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.

16. BIBLIOGRAFÍA.

- Constitución de la República de Honduras 1982
- Ley de Municipalidades: Marco Legal de las Mancomunidades 1990
- Ley de Servicio Civil – Abril 2010
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 31 Julio -2010.
- Código de Trabajo -1959
- Carta Iberoamericana de la Función Pública – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
- Categorización Municipal de Honduras – Documento Secretaría de Gobernación y Justicia
- Plan de Arbitrios Municipalidad de Santa Bárbara
- Reglamento Interno Municipalidad de Trinidad, Departamento de Santa Bárbara
- Plan Estratégico Municipalidad de San Marcos, Departamento de Santa Bárbara
- Manuales diversos Municipalidades Mancomunidad CRA
- Planes diversos Municipalidades Mancomunidad CRA