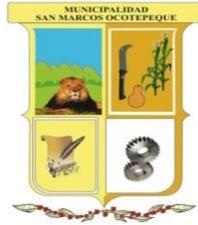




USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FOPRIDEH
Federación de Organizaciones
No Gubernamentales para
el Desarrollo de Honduras

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



San Marcos, Ocotepeque

CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	4
II.	OBJETIVOS	5
III.	ALCANCE	6
IV.	ANTECEDENTES	6
V.	JUSTIFICACIÓN	7
VI.	MARCO LEGAL	7
VII.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	10
7.1	Fase 1: Requisición de Personal	12
7.2	Fase 2: Análisis de las Fuentes de Reclutamiento	14
7.3	Fase 3: Elección de Medios de Reclutamiento	18
7.4	Fase 4: Elección del Contenido del Reclutamiento	21
7.5	Fase 5: Recepción de Solicitudes de Empleos	22
VIII.	SELECCIÓN DEL PERSONAL	22
8.1	Preselección	26
8.2	Realización de Pruebas	26
8.3	Entrevistas	28
8.4	Elección del Nuevo Empleado	31
8.5	Proceso de Contratación e Inducción	31
IX.	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	34
X.	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	35
XI.	BIBLIOGRAFÍA	38

Manual de Gestión de Reclutamiento y Selección: *“La Elaboración de este manual ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos Para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido del mismo es responsabilidad de FOPRIDEH y no necesariamente refleja el punto de vista de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos”.*

I. INTRODUCCIÓN

En el marco de la implementación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal Ley CAM, se desarrolló el presente Manual de Reclutamiento y Selección, el cual pretende fortalecer la Municipalidad de San Marcos, Ocotepeque en las funciones que contempla la eficiente gestión orientada al talento humano con el fin de permitir el desarrollo de los colaboradores en un ambiente que propicie la igualdad de oportunidades.

Este manual proveerá a la Municipalidad una herramienta que contribuya al cumplimiento de la Ley CAM la cual hace referencia a que todas las Municipalidades deben contar con una serie de manuales que permitan una eficiente gestión de recursos humanos, considerando dentro de estos el Manual de Reclutamiento y Selección.

El Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización para luego recaer en los proceso de Selección el cual tiene como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre varios postulantes, a la persona que más se adapte al perfil profesional del puesto que la Municipalidad necesita cubrir.

Adicionalmente a los pasos para el reclutamiento y selección de personal, el manual promueve que se tomen en cuenta otros elementos necesarios para comprender de mejor forma como identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos en base a las competencias y cualidades necesarias partiendo de la importancia de reconocer que el talento humano es el motor de cualquier institución.

También se destacan los aspectos de orden legal en los cuales se fundamenta el manual y que facilitarán su aplicación, sin embargo también es necesario tomar en cuenta otros elementos que de forma directa están relacionados con procesos involucrados en este manual como ser el manual de puestos y estructura de salarios a través del cual se identifican las necesidades de las unidades y la corresponsabilidad de los requisitos pertinentes.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Establecer los lineamientos generales para identificar, seleccionar y reclutar el personal capacitado que puedan emplear en la Municipalidad para la obtención de una eficiente y eficaz gestión.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer un procedimiento formal debidamente establecido que garantice el adecuado desempeño del Recurso Humanos 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.

III. ALCANCE

La aplicación del presente manual es de uso exclusivo de la Municipalidad de San Marcos, departamento de Ocotepeque conforme a las facultades administrativas pertinentes que le confiere el marco legal vigente particularmente la Ley de Municipalidades, que en sus postulados de Autonomía Municipal en el artículo 12 le confiere la libre administración y decisiones propias dentro de la Ley, los intereses generales de la nación y sus programas de desarrollo.

Por otra parte, la aplicación de los procesos aquí propuestos debe cubrir específicamente al personal permanente dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad, en la actualidad comprende 37 servidores públicos sujetos a la aplicación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal con una cobertura de forma progresiva según lo establecido en el artículo 33 de esta ley.

IV. ANTECEDENTES

Conforme a lo establecido en la Ley CAM la cual tiene por objeto la creación de un sistema de administración de personal de las Municipalidades, Mancomunidades, Asociaciones Intermunicipales y otras Entidades Municipales creadas por las Corporaciones Municipales, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito, la Ley CAM demanda que las Municipalidades cuenten con una organización e instrumentos que posibiliten su implementación, tales como: el Manual de Puestos y Estructura de Salarios, Manual de Reclutamiento y Selección, Manual de Evaluación del Desempeño y la creación de las comisiones de apoyo técnico correspondientes. Bajo este contexto FOPRIDEH en continuidad al apoyo brindado a las Municipalidades con la participación de las Autoridades Superiores de la Municipalidad, el acompañamiento de la Unidad Técnica Interinstitucional UTI y el apoyo de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal SETCAM, acordaron la elaboración de Manuales sobre la Ley CAM los cuales deberán ser aprobados por la Corporación Municipal para su implementación, lo que propiciará una mejora en la Administración de la Gestión Pública mediante el fortalecimiento en las capacidades del recurso humano.

V. JUSTIFICACIÓN

El presente Manual de Reclutamiento y Selección tiene la finalidad de definir un proceso de atraer los individuos oportunamente con los debidos atributos para ocupar un cargo dentro de la Municipalidad. Dicho manual deberá ser presentado y aprobado por la Corporación Municipal previa implementación del mismo.

Particularmente el Manual de Reclutamiento y Selección pretende garantizar que la implementación del manual dé fiel cumplimiento al marco regulatorio pertinente que se fundamenta en la Constitución de la Republica, Ley de Municipalidades y la Ley CAM con el objeto primero del fortalecimiento de la Gestión de los Gobiernos Locales.

VI. MARCO LEGAL

El Manual Reclutamiento y Selección se desarrolló siguiendo los lineamientos legales establecidos en:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS

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 los 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.

LEY DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ARTÍCULO 103: Las Municipalidades o Corporaciones Municipales, se regirán por la Ley respectiva.

LEY DE MUNICIPALIDADES

ARTÍCULO 12: (Según reforma por Decreto 143-2009), define a la autonomía municipal, al conjunto de potestades o facultades otorgadas por la Constitución de la República y la presente Ley al municipio y a la mancomunidad como su órgano de Gobierno, que se organiza y funciona en forma independiente de los poderes del Estado, con capacidad para gobernar y administrar los asuntos que afecten sus intereses y ejercer su competencia para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población en el término municipal.

ARTÍCULO 25: La Corporación Municipal es el órgano deliberativo de la Municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal; en consecuencia, le corresponde ejercer las facultades descritas en este artículo destacando el *numeral 4* donde se establece que la corporación municipal está facultada para: Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad;

LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

ARTÍCULO 1: “La presente Ley tiene por objeto crear el sistema de administración del personal de las Municipalidades, mancomunidades, asociaciones intermunicipales, micro regionales, y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales y adscritas a este sistema, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito”.

ARTÍCULO 5: Facultades de la Corporación Municipal, donde se destacan los numerales: 4) Aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos y 6) Aprobar reglamentos especiales y manuales para el desarrollo de la presente ley;

ARTÍCULO 11: PLAN ANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Toda Municipalidad debe contar con el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos, en el que se establecerán:

- 1) Previsiones sobre modificación de estructuras organizativas y de puestos de trabajo;
- 2) Previsión y, en su caso, suspensión e incorporaciones de personal a un sector de trabajo de la Municipalidad;
- 3) Medidas de movilidad forzosa;
- 4) Cursos de formación y capacitación específicos;
- 5) Planes específicos de provisión de puestos de trabajo;
- 6) Medidas específicas de promoción interna;
- 7) Prestación de servicios a tiempo parcial; y,
- 8) Otras disposiciones que procedan conforme a sus objetivos y disponibilidades presupuestarias.

LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

ARTÍCULO 27.- PRINCIPIOS GENERALES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL. Las Mancomunidades deben seleccionar su personal de acuerdo con los principios de igualdad, idoneidad y eficiencia, mediante concurso interno, mixto o externo.

- a) El procedimiento de selección debe inspirarse en los principios siguientes:
- b) Publicidad de las convocatorias;
- c) Transparencia en la gestión del procedimiento;
- d) Especialización de los órganos de selección;
- e) Garantía de imparcialidad de los órganos de selección;
- f) Fiabilidad y validez de las pruebas de selección; y,
- g) 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, deben ser objeto de Anuncio de Concurso de Empleo Público, sin perjuicio de su cobertura temporal.

El Reglamento General de esta Ley debe de regular estas situaciones de personal.

ARTÍCULO 29.: COMISIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL PERMANENTE. Cada Municipalidad o entidad adscrita al sistema debe organizar una Comisión de Selección de Personal Permanente la que debe ser regulada por el Reglamento General de esta ley

ARTÍCULO 32.- SELECCIÓN DEL PERSONAL INTERINO Y POR CONTRATO. En la selección del personal interino y por contrato, deben ser aplicables los principios de igualdad, mérito y capacidad

ARTÍCULO 33: La progresión en la Carrera Administrativa Municipal debe estar basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, así como en la antigüedad y en la evaluación del desempeño.

VII. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la Municipalidad candidatos capacitados e idóneos para ocupar un puesto de trabajo vacante.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo por parte de los candidatos. Se obtiene así un conjunto de postulantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Las descripciones de puestos constituyen un instrumento esencial para la función del reclutamiento ya que proporciona la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Fases del Reclutamiento

El proceso de reclutamiento da inicio cuando se presenta una vacante dentro de la Municipalidad y es necesario ocuparla lo más pronto posible cumpliendo con los requerimientos de la misma. Para cubrir dicha vacante se deben cumplir las siguientes fases:



RESUMEN DE LAS FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

FASE	CONTENIDO
1. Requisición de Personal	Formato de Requisición de Personal
2. Análisis de las Fuentes de Reclutamiento	Reclutamiento Interno Reclutamiento Externo
3. Elección de los Medios de Publicación	Medios Impresos Spots de Radio y Televisión Agencia de Empleo Online Agencias Privadas de Colocación Instituciones Privadas Organizaciones Profesionales
4. Elección del Contenido del Reclutamiento	La organización Laboral El puesto Habilidades y Experiencia Remuneración y Oportunidades Condiciones Solicitudes
5. Recepción de Solicitudes de Empleo	Recepción de documento

7.1 Fase 1: Requisición de Personal

Es un documento que especifica el título del puesto, el departamento y/o unidad solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo; es un formato en el que aparecen los datos indispensables para cubrir puestos vacantes en determinada fecha, es decir un documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir.

Las requisiciones de personal, sirven para notificar al encargado de recursos humanos que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas. Cuando una vacante se presente en un área se deberá de:

- El encargado o jefe de área comunicará al departamento de recursos humanos o al encargado de dichas funciones de la requisición de personal, exponiendo las características que necesita para el puesto.
- Identificar el perfil del puesto e iniciar el proceso de reclutamiento.

La responsabilidad primaria recae en la unidad requirente, la cual tendrá que especificar en la requisición de personal los atributos que deberá reunir el empleado que ocupará el puesto vacante. El documento indicará a la unidad de recursos humanos los requisitos que debe cumplir el postulante de acuerdo con su experiencia y considerando el manual de puestos de la Municipalidad, herramienta en la que se apoya la requisición de personal para encauzar el proceso de búsqueda de personal según las especificación del puesto.

El encargado de recursos humanos para tomar en consideración una requisición de personal debe verificar:

- La planilla de personal presupuestada y aprobada por la Corporación Municipal.
- Grado de necesidad de ese puesto.
- Título exacto del puesto.
- Carga de trabajo.

La requisición de personal debe ser un documento de fácil comprensión y utilización, este deberá ser preparado por el jefe de la unidad que posee la vacante.

Manual de Reclutamiento y Selección

A continuación se presenta un formato de requisición de personal como propuesta de implementación en la Municipalidad.

REQUISICIÓN DE PERSONAL					
MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS, OCOTEPEQUE					
N° de Requisición:				<input style="width: 100px;" type="text"/>	
Fecha de Solicitud		Fecha de Recepción:			
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
INFORMACIÓN DEL CARGO					
Nombre del Cargo			Dependencia		
<input style="width: 100%;" type="text"/>			<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Clase de Contratación			Tiempo que va Laborar		
Permanente			Tiempo Completo		
Por Contrato			Medio Tiempo		
Interino			Tiempo Parcial		
Fecha de Inicio de Labores:			Fecha de finalización de Labores:		
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
dd	mm	aa	dd	mm	aa
INFORMACIÓN DE LA VACANTE					
La vacante Corresponde a:			Motivo de la Vacante:		
1. Creación del Cargo	<input style="width: 100%;" type="text"/>		1. Renuncia	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
2. Reemplazo Temporal	<input style="width: 100%;" type="text"/>		2. Rotación	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
3. Reestructuración del Cargo	<input style="width: 100%;" type="text"/>		3. Promoción	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
4. Reemplazo Definitivo	<input style="width: 100%;" type="text"/>		4. Incapacidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
			5. Cancelación de Contrato	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
			6. Licencia	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
			7. Vacaciones	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
			8. Incremento de Labores	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
			9. Licencia de Maternidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Breve descripción del Puesto:					
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>					
Requerimientos Mínimos del Postulante:					
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>					
Unidad Solicitante:			<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Firma del Jefe/Encargado de la Unidad:					

7.2 Fase 2: Análisis de las Fuentes de Reclutamiento

Se puede decir que existen dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento Interno: cuando al presentarse determinada vacante, la unidad de recursos humanos intenta llenarla mediante la reubicación de sus colaboradores de planta, los cuales pueden ser ascendidos y/o promovidos (movimiento vertical) o transferidos y/o rotados (movimiento horizontal). Es importante mencionar que reclutar no significa la selección directa del empleado como tal.

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

- Progresión entre categorías de puestos. (Artículo: 34 Ley CAM).
- Movilidad Interna o Traslado. (Artículo: 38 Ley CAM).

Sin embargo, para que la unidad de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno 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 del expediente de personal, 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 por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados.

Métodos que se Utilizan en el Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que requiere llenar. Al respecto el artículo 38 de la Ley CAM nos menciona sobre la movilidad interna o traslado.

El reclutamiento interno se basa en los datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión de recursos humanos, 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.

Ventajas del Reclutamiento Interno:

- a) Fuente de motivación, el empleado siente que la Municipalidad lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- b) Conveniente para la Municipalidad, ya que conoce al empleado y su rendimiento, reduciendo así los comportamientos y desempeños sorpresivos.
- c) Es más económico, la Municipalidad se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios; sea ahorra en costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- d) Es más rápido, solo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, acortando el tiempo en comparación con la instalación y adaptación de uno externo.
- e) 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.

Desventajas del Reclutamiento Interno:

- a) 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.
- b) Pérdida de autoridad, ocurre cuando los ascendidos a posiciones de mando relajan su autoridad por su familiaridad con los subalternos.

- c) Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una Municipalidad procede de esta forma, sus colaboradores podrían suponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- d) Imposibilidad de regreso al puesto anterior, si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente, 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.

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 ajeno a la institución, o sea los candidatos externos atraídos por la oportunidad de empleo y las técnicas de reclutamiento aplicadas.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Razones para un Programa de Reclutamiento Externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la Municipalidad. 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.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la Municipalidad, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la Municipalidad.
- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las organizaciones o por los propios candidatos.

Esto no significa que la Municipalidad deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que explota de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas organizaciones prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación

Ventajas del Reclutamiento Externo:

- a) Enriquecer la Municipalidad con ideas nuevas y experiencias, personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas y a la vez, la Municipalidad se mantiene actualizada con respecto a otras.
- b) Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras Municipalidades o por los candidatos. Esto no significa que la Municipalidad deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que explota de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas organizaciones prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.
- c) Obtener candidatos con las habilidades y experiencia necesarias para manejar las tareas del puesto, aún se tiene que entrenar al nuevo empleado en políticas y procedimientos internos de la Municipalidad pero la contratación de un candidato con habilidades y experiencia probadas puede reducir drásticamente la cantidad de tiempo dedicado a la formación en las tareas del día a día relacionadas con el puesto.
- d) Generar competitividad, traer nuevos talentos fuera de la nómina de la Municipalidad puede ayudar a motivar a los empleados actuales para lograr más, con la esperanza de obtener la próxima oportunidad de promoción.

Desventajas del Reclutamiento Externo:

- a) Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, etc.)
- b) Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- c) Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la Municipalidad y que se ha pasado por encima de ellos.

La tipología antes mencionada viene inmersa en el artículo 11 de la Ley CAM cuando nos habla de que toda Municipalidad deberá contar con un Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos en el que 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 esta misma Ley 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 Ley CAM nos da la apertura a la aplicación de ambos tipos de reclutamiento cuando en su artículo 27, inciso tercero indica que 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. Cabe mencionar que dentro de este mismo artículo indica que: “Las Municipalidades seleccionarán su personal de acuerdo con los principios igualdad, idoneidad y eficiencia, mediante concurso interno, mixto o externo.

7.3 Fase 3: Elección de Medios de Reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes.

Se debe tomar en consideración que la Municipalidad puede recibir candidatos sin utilizar ningún tipo de medio de reclutamiento, como en los siguientes casos:

- **Candidatos Espontáneos:** Son aquellos que se presentan en las oficinas de la Municipalidad a dejar su hoja de vida y solicitar trabajo o bien envían por apartado postal o correo electrónico su "currículo vitae". Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante.
- **Recomendaciones de los Empleados Municipales:** Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una Municipalidad. En ocasiones, los empleados de una Municipalidad pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan, lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.

Es importante señalar que toda vacante que exista en la municipalidad debe ser publicada de forma interna primeramente y luego a través de los demás medios de reclutamiento existentes.

Dentro de los principales medios de reclutamiento más utilizados se encuentran los siguientes:



1) Medios Impresos

- El periódico: resulta ser de gran utilidad, no sólo en el área donde radica, sino que pueden ir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo, además, ofrece la seguridad de que la información emitida se ofrecerá con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos requeridos.

Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:

- Indicar el título de la posición y el área
 - No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
 - Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación, las responsabilidades del empleo, los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función)
 - Enviar hoja de vida a correo electrónico
 - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida
 - La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar
-
- Boletines y Volantes: Se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la Municipalidad. Éstos pueden colocarse también en lugares frecuentados por posibles prospectos: casetas telefónicas, paradas de autobuses, incluso fuera de la alcaldía.

2) Spots de Radio y Televisión:

El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información. Una alternativa para disminuir el costo es gestionar "paquetes" (cantidad determinada de anuncios que se transmitirán en un lapso de tiempo establecido). También se puede realizar la gestión con una radio o canal local para transmitir información a cualquier hora, sin costo alguno.

3) Agencias de Empleo Online:

Son agencias que actúan como un puente entre las vacantes de las organizaciones y los candidatos.

Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de hojas de vida en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento, además en la actualidad, el internet ha logrado una gran cobertura, convirtiéndolo en uno de los medios más utilizados, especialmente en aquellas agencias online que realizan publicaciones gratuitas.

Es importante mencionar que al trabajar con una agencia de buscadores de talentos, el departamento de recursos humanos de la Municipalidad debe:

- Investigar si la agencia es reconocida.
- Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda.
- Preguntar cuánto le cobrarán.

4) Agencia Privadas de Colocación:

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.

El pago a la agencia puede provenir de la Municipalidad contratante o del candidato. La tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

5) Instituciones Educativas:

Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos. Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.

6) Organizaciones Profesionales:

Ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de Municipalidad o mancomunidades y de quienes buscan empleo.

7.4 Fase 4: Elección del Contenido del Reclutamiento

Consiste en seleccionar la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante. Es necesario ser preciso en la descripción del puesto, eso ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Por ejemplo: si usted busca un asistente de presupuesto, especifique las actividades que este empleado deberá realizar en su puesto de trabajo.

Es de suma importancia contar con un contenido detallado y específico especialmente para las publicaciones de los medios de reclutamiento.

La información que debe proporcionar debe estar orientada a:

- La organización laboral: su principal ocupación y localización
- El puesto: su nombre; principales tareas, su ubicación en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.
- Habilidades y experiencia, necesarias y deseables: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes, etc.
- Remuneración y oportunidades: salario básico y cualquier otro beneficio; oportunidades de desarrollo personal.
- Condiciones: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
- Solicitudes: formato de solicitud; fecha límite; domicilio para envío.

7.5 Fase 5: Recepción de Solicitudes de Empleos

Una vez cumplidas las fases anteriores, al encargado de recursos humanos no le queda más que la recepción de las solicitudes de empleos que fueron trasladadas a la Municipalidad ya sea de forma física o digital, según se haya definido en contenido del reclutamiento.

Es importante mencionar que se tomarán en consideración únicamente las solicitudes de empleo que cumplan con los requisitos que se establecieron en la hoja de requisición de personal, esto con el objetivo de generar un proceso más rápido y efectivo.

VIII. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Finalizado el proceso de reclutamiento se inicia con el proceso de selección del personal, el cual tiene como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre varios postulantes, a la persona que más se adapte al perfil profesional del puesto que la Municipalidad necesita cubrir.

En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor que se ajuste a las características del puesto solicitado.

El proceso de selección se puede dividir en cinco fases que permitirán un proceso eficiente y transparente, las cuales se definirán más adelante.

Principios Generales de la Selección de Personas

La Ley de la CAM en su artículo 27 menciona los principios generales de la selección de personal, recordemos que estos principios pueden entenderse como un punto de partida que sirve para guiar la acción y el cuál se manifiesta en 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:

- Publicidad de las convocatorias;
- Transparencia en la gestión del procedimiento;
- Especialización de los órganos de selección;
- Garantía de imparcialidad de los órganos de selección; y,

- Fiabilidad y validez de las pruebas de selección
- Eficiencia y agilidad en el desarrollo del procedimiento de selección, sin perjuicio del respeto de todos los derechos y garantías de los aspirantes.

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.

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
- Marco legal en el que se inscribe toda actividad.

Selección Interna

La unidad de recursos humanos debe tomar en consideración incluir dentro de las políticas internas de la Municipalidad, poner a disposición del personal interno las vacantes durante un tiempo prudencial para recibir las ofertas y/o solicitudes antes de poner la vacante a disposición de candidatos externos.

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.

Ética en el Proceso de Selección

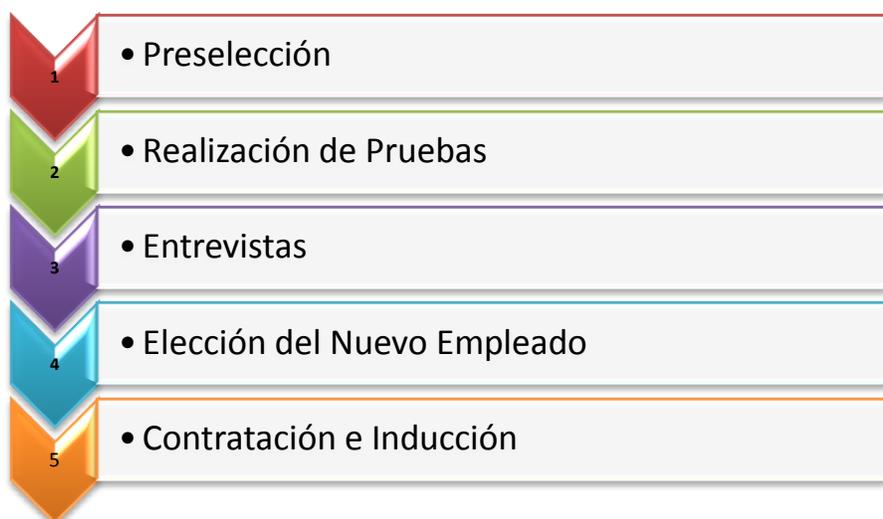
Los favores especiales concedidos a los recomendados, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará renuente a todas las políticas

de personal de la Municipalidad, sino que también los demás empleados se referirán al encargado de la selección con el desprecio que merece un funcionario corrupto. 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 que ejercerá una función pública profesional está basada bajo el principio de igualdad, que es un principio rector de la Constitución, el mérito y la capacidad.

Desafíos del Proceso de Selección:

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

Fases del Proceso de Selección de Personal



RESUMEN DE LAS FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

FASE	CONTENIDO
1. Preselección	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Empleo (Interno) • Ofertas de Trabajo (Externo)
2. Realización de Pruebas	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicológicas • Pruebas de Conocimiento • Pruebas de Desempeño
3. Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • No Dirigida o No Estructurada • Dirigida o Estructurada • Panel de Entrevista • De Estrés o Provocación de Tensión • Elementos de una Eficaz Entrevista • Errores Comunes en las Entrevistas • Verificación de Datos y Referencias
4. Elección del Nuevo Empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar al candidato que sea de mayor conveniencia y cumpla con los requerimientos del puesto vacante
5. Proceso de Contratación e Inducción del Nuevo Empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de Resolución • Elaboración y Firma de Contrato • Inclusión de datos en base de datos de RRHH y elaboración de Expediente • Inducción General a la Municipalidad • Inducción a la Dependencia • Inducción al Puesto

8.1 Preselección

Al momento de hacer de conocimiento público una vacante, es natural que el número de candidatos que presenta una oferta de trabajo sea elevado por lo que es necesario encontrar un mecanismo que permita reducir el número de postulantes a una cantidad adecuada que permita realizar pruebas a posteriori.

Los empleados de la Municipalidad que demuestren interés en las vacantes presentarán la solicitud de empleo a la unidad de Recursos Humanos donde expresen sus conocimientos, habilidades y destrezas para cubrir ese puesto vacante, el jefe y/o encargado de recursos humanos procederá de inmediato a revisar las solicitudes de empleo internas, identificar candidatos que cumplan con los requisitos mínimos del puesto, abocándose en primera instancia al manual de puestos, donde encontrará las especificaciones y calificaciones que el candidato debe de cumplir para ser considerado dentro del proceso.

Si no se encontrará quien cubra la vacante de forma interna en la municipalidad, se tomarán las solicitudes que se hicieron llegar de forma externa y realizará una preselección basada en la requisición de personal. Se descartan los candidatos que no cuenten con la formación adecuada y necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. La preselección es difícil y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en la oferta de trabajo.

Se revisará cuidadosamente toda la información de los aspirantes y la confrontará con los requerimientos del puesto, realizando una preselección de al menos tres candidatos.

8.2 Realización de Pruebas

Las pruebas 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.

Los candidatos que han superado la fase anterior suelen ser convocados para realizar una serie de pruebas. En ocasiones, lo primero que se hace es una entrevista preliminar para establecer un primer contacto, aunque lo normal es que se pase directamente a la realización de las pruebas.

El proceso de validación de una prueba incluye:

a. Analizar el puesto	c. Aplicar la prueba
b. Escoger la prueba	d. Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

Tipos de Pruebas

a) Pruebas Psicológicas:

Según el puesto al cual corresponda la vacante, se citará a los preseleccionados, con el fin de aplicarles pruebas psicométricas, de personalidad, comportamientos y conocimientos, con la finalidad de conocer mejor a los postulantes.

Los resultados de las pruebas determinarán si los candidatos continúan en el proceso o si deben ser descartados.

Entre las pruebas más utilizadas y enfocadas en la personalidad están las siguientes:

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

b) Pruebas de Conocimiento:

Mide la habilidad verbal, numérica y conocimiento en liderazgo. Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado. Por ejemplo:

- ✓ Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo con el cual se mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y jefes).

c) 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 (mecanográficas y estenográficas): Mide el rendimiento (pruebas técnicas secretariales).
- Prueba Stromberg de Destreza: Mide la coordinación física.
- Prueba de Simulación de Trabajo: Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo.

8.3 Entrevistas

Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la Municipalidad

Una vez realizadas las pruebas, se habrá conseguido reducir el número de candidatos, llegando a esta fase se procede a conocerlos de forma individual atendiéndoles en una entrevista personal. El objetivo no es otro que corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es correcta.

La unidad de recursos humanos está en la obligación de entrevistar a los postulantes por lo que deberá elaborar un formato que le haga referencia a los temas a tratar en esta actividad (tareas a realizar, disposición, horario, salario) teniendo como fin obtener en dicha cita información valiosa que justifique su posible incorporación en la Municipalidad, la entrevista debe ser objetiva y defender ante todo los intereses de la Municipalidad.

Para respaldar la transparencia del proceso, se completará la guía de entrevista, donde se debe de hacer mención de los aspectos de mayor relevancia obtenidos de la conversación.

Tipos de Entrevistas

a) No Dirigida o No Estructurada:

El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. No tiene preguntas planeadas. Es muy útil cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará.

b) Dirigida o Estructurada:

Sigue una secuencia fija de preguntas (formulario) a todos los solicitantes. Es muy utilizada para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.

c) Panel de Entrevistas:

Grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa.

d) De Estrés o Provocación de Tensión:

Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

Elementos que Encierra una Entrevista Eficaz

a) **Planificación de la Entrevista:** Esto involucra en el caso de utilizar entrevistas estructuradas, la planificación de las preguntas y la búsqueda del salón silencioso y aislado del resto del personal para la realización de la entrevista.

b) **Establecimiento de la Familiaridad:** El entrevistador tiene la obligación de representar a la Municipalidad y dejar una imagen agradable y amistosa a los entrevistados, sean éstos contratados o no. Para lograr un buen ambiente, se recomienda convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista, es importante evitar interrupciones telefónicas.

c) **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 formulario de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

Se debe tomar en consideración:

- Si hubo alguna respuesta donde se cree que el entrevistado exageró o mintió, es necesario reformular la pregunta varias veces y cada vez pedir más detalles al respecto.
- Si es una respuesta que involucra alguna mentira, en los detalles se descubrirá.

- Esta acción tiene el nombre técnica de sondeo y de escucha y las preguntas deben comenzar con Cómo, Por qué, Quién, Cuándo, Cuál, Deme un ejemplo.
- d) **Cierre de Entrevista:** Cuando el entrevistador considere que todas sus preguntas han sido respondidas o que el tiempo planeado expiró, es hora de finalizar la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión.
- e) **Revisión de la Entrevista:** Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato en un formulario. 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.

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
- Insinuar la respuesta deseada.
- 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.

Verificación de Datos y Referencias

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada. Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es

necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

8.4 Elección del Nuevo Empleado

Tras la fase de entrevistas, el número de candidatos se ha reducido al mínimo exponente, por lo que ha llegado el momento de elegir a la persona que formará parte del equipo de trabajo.

La unidad de recursos humanos queda en libertad de seleccionar, al candidato que sea de mayor conveniencia, basándose en la información obtenida, así como en entrevistas personales que según su criterio decida realizar o no.

Una vez tomada la decisión, muchas organizaciones realizan un examen médico y, si se supera, se producirá la incorporación, que inicialmente puede tener un periodo de prueba y adaptación que interesa sea lo más breve posible.

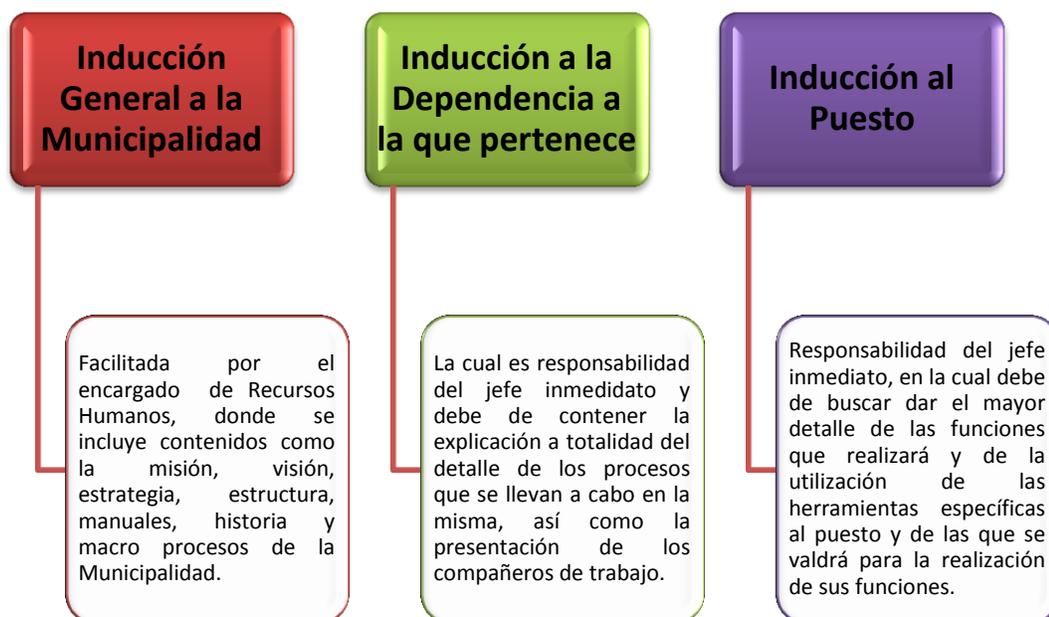
8.5 Proceso de Contratación e Inducción

Concluido el proceso de selección se abre paso a las siguientes actividades para dar por cerrado el ciclo:

- a) **Comunicación de resolución y solicitud de información al candidato seleccionado:** tras haber informado al candidato seleccionado de su incorporación, se procede a solicitar los siguientes documentos:
 - Complementado del Formulario de Hoja de Vida.
 - Complementado del Formulario de Información Personal.
 - Fotocopia de la Tarjeta de Identidad.
 - Fotocopia del Carnet del Seguro Social (cuando aplique).
 - Fotocopia de la Licencia de Conducir, en los casos en los que corresponda.

- b) **Elaboración y firma de contrato:** La unidad de recursos humanos, deberá elaborar el contrato individual de trabajo, siendo a su vez quien se ponga en contacto con el nuevo empleado para indicarle la fecha en la que debe de presentarse a firmarlo.
Dicha fecha debe de corresponder con la misma en la que dé inicio a sus labores. Dicho documento pasará a formar parte del expediente.

- c) **Inclusión de la información en la base de datos de recursos humanos y elaboración de expedientes:** Una vez se cuente con toda la documentación solicitada, debe incluir dicha información en la base de datos de recursos humanos y / o planilla de empleado, así como elaborar el nuevo expediente, el cual deberá ser debidamente archivado.
- d) **Inducción del nuevo empleado:** En el transcurso del primer mes de labores, el nuevo empleado deberá recibir tres tipos de inducción.



De acuerdo a la Ley CAM, todas las municipalidades deberán integrar las siguientes comisiones de apoyo técnico:

1. **Comisión de Selección de Personal**, como órgano técnico colegiado encargado de coordinar, dirigir y supervisar los procesos de selección y promoción interna de los servidores de carrera y de garantizarla objetividad de los procedimientos, así como de cumplir con los plazos establecidos para la realización y valoración de las pruebas y para la publicación de sus resultados; y,
2. **Comisión de Capacitación**, como órgano técnico colegiado encargado de planificar, coordinar y supervisar las actividades de capacitación permanentes del personal al servicio de la Municipalidad.

3. **Comisión de Evaluación del Desempeño**, como órgano técnico encargado de planificar, coordinar y someter a la consideración de la Alcaldía y Corporación Municipal los criterios y resultados de las evaluaciones periódicas del personal al servicio de la Municipalidad.
4. Las demás que al efecto cree la Corporación Municipal.

Dichas comisiones se constituirán de forma permanente, a iniciativa del órgano ejecutivo de la Municipalidad o entidad del sistema, por representantes designados por:

- Uno por el Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema;
- El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
- Uno por la Unidad Municipal de Administración de Personal UMAP, quien actuará como Secretario;
- El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia.
- El Comisionado Municipal

Los miembros de estas comisiones que tendrán derecho a voz y voto son:

- El Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema;
- El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
- El representante de la UMAP.

El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia y el Comisionado Municipal solo tendrán derecho a voz. Y, en caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad. Los miembros deberán guardar discreción y confidencialidad sobre todo lo relacionado con su actuación interna, incluso con posterioridad a la finalización de su designación.

IX. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

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:

- 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 inciso 3 Ley de la Carrera Administrativa Municipal)
- El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo o mixto. (Artículo 27 inciso 1 Ley de la Carrera Administrativa Municipal)
- Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica por la Comisión de Selección de Personal Permanente.
- Es política de la Municipalidad colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- 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.

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

X. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

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.

N°	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	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

N°	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

XI. BIBLIOGRAFÍA

Constitución de la República de Honduras 1982

Ley de Municipalidades, 1990

Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Borrador de Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Manual Genérico de Reclutamiento y Selección, AMHON