



PRESENTACIÓN

En el régimen municipal, el principal propósito de un Manual de Reclutamiento y Selección es garantizar el interés público en la toma de decisiones y que se satisfagan las demandas de los ciudadanos en su trato con el servicio municipal; de ahí la importancia de tener acierto de encontrar y elegir las personas adecuadas para el correcto desempeño de los distintos trabajos que llevan a cabo los Gobiernos Locales.

Dicha intención se reafirma en el artículo 125 del Código Municipal, cuando expresa en lo que interesa, que:

"Cada municipalidad deberá regirse conforme a los parámetros generales establecidos para la Carrera Administrativa... Los alcances y las finalidades se fundamentarán en la dignificación del servicio público y el mejor aprovechamiento del recurso humano, para cumplir con las atribuciones y competencia de las municipalidades."

Con la finalidad de contar con una herramienta que sirva de soporte durante los procedimientos de reclutamiento y selección del personal de la Municipalidad de Pérez Zeledón, el Proceso de Recursos Humanos realizó una revisión integral del "Manual genérico de reclutamiento y selección de recursos humanos municipales", elaborado por la Unión Nacional de Gobiernos Locales, para confeccionar nuestro propio Manual y así dar cumplimiento a lo estipulado en el artículo 20 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios que indica:

"Exigibilidad de un Manual. - La Municipalidad para efectos de Reclutamiento y Selección de Personal, mantendrá actualizado un Manual de Reclutamiento y Selección, que fijará las pautas para garantizar la uniformidad de los procedimientos y los criterios de equidad que exige la normativa legal en esta materia."

Con la elaboración de este documento la Municipalidad también cumple con el mandato del artículo 129, Título V, del Código Municipal, que expresa:

"Las municipalidades mantendrán actualizado el respectivo Manual para el reclutamiento y selección, basado en el Manual general que fijará las pautas para garantizar los procedimientos, la uniformidad y los criterios de equidad que exige este Manual. El diseño y actualización del Manual General para el



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica Nº 3-014-042056

reclutamiento y selección será responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, mediante la instancia técnica que disponga para este efecto.” (Ley Nº 7794, 1998)

Para confeccionar el Manual de Reclutamiento y Selección de la Municipalidad de Pérez Zeledón, se consideró los aspectos que sobre este tema se contemplan en la Convención Colectiva vigente y el Reglamento Autónomo de Organización y Servicios.

CONTENIDO

- Presentación
- Objetivos del Manual
- Fundamento legal
- Aspectos conceptuales
- Normas
- Ascenso o Traslado
- Concurso interno
- Concurso externo
- Inducción
- Periodo de Prueba
- Fichas (anexos)

I. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Ofrecer una guía de cómo desarrollar la selección de personal acorde con la técnica, Reglamento Autónomo de Organización y Servicios, Convención Colectiva y el Código Municipal.
- Sistematizar los procedimientos y lineamientos que deben seguirse para la obtención y contratación de recursos humanos idóneos, fundamentados en la uniformidad y el criterio de equidad.
- Establecer niveles de responsabilidad de los funcionarios que intervienen en la selección de personal para que se ejecute de forma eficiente y eficaz.

II. FUNDAMENTO LEGAL

El proceso de selección de personal en el Régimen Municipal, tiene su fundamento legal en el Artículo 134 del Código Municipal que establece:

"El personal se seleccionará por medio de pruebas de idoneidad, a las cuales se admitirá únicamente a quienes satisfagan los requisitos prescritos en el



artículo 116 de esta ley. Las características de estas pruebas y los demás requisitos corresponderán a los criterios actualizado de los sistemas modernos de reclutamiento y selección y corresponderán a reglamentaciones específicas e internas de las municipalidades”.

III. ASPECTOS CONCEPTUALES

1. Definición:

La selección de personal se define como una:

"Actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos –candidatos- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea..." (Ansorena, 1996:19)

2. El sistema de selección de personal:

El sistema de selección de personal se realiza en tres etapas:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción

2.1 Reclutamiento:

Es una actividad de divulgación orientada a identificar y atraer a la organización a un grupo de candidatos, en suficiente número, con los debidos requisitos y estimularlos para que soliciten empleo, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para llenar la plaza vacante. El reclutamiento puede ser interno o externo.

2.2 Selección:

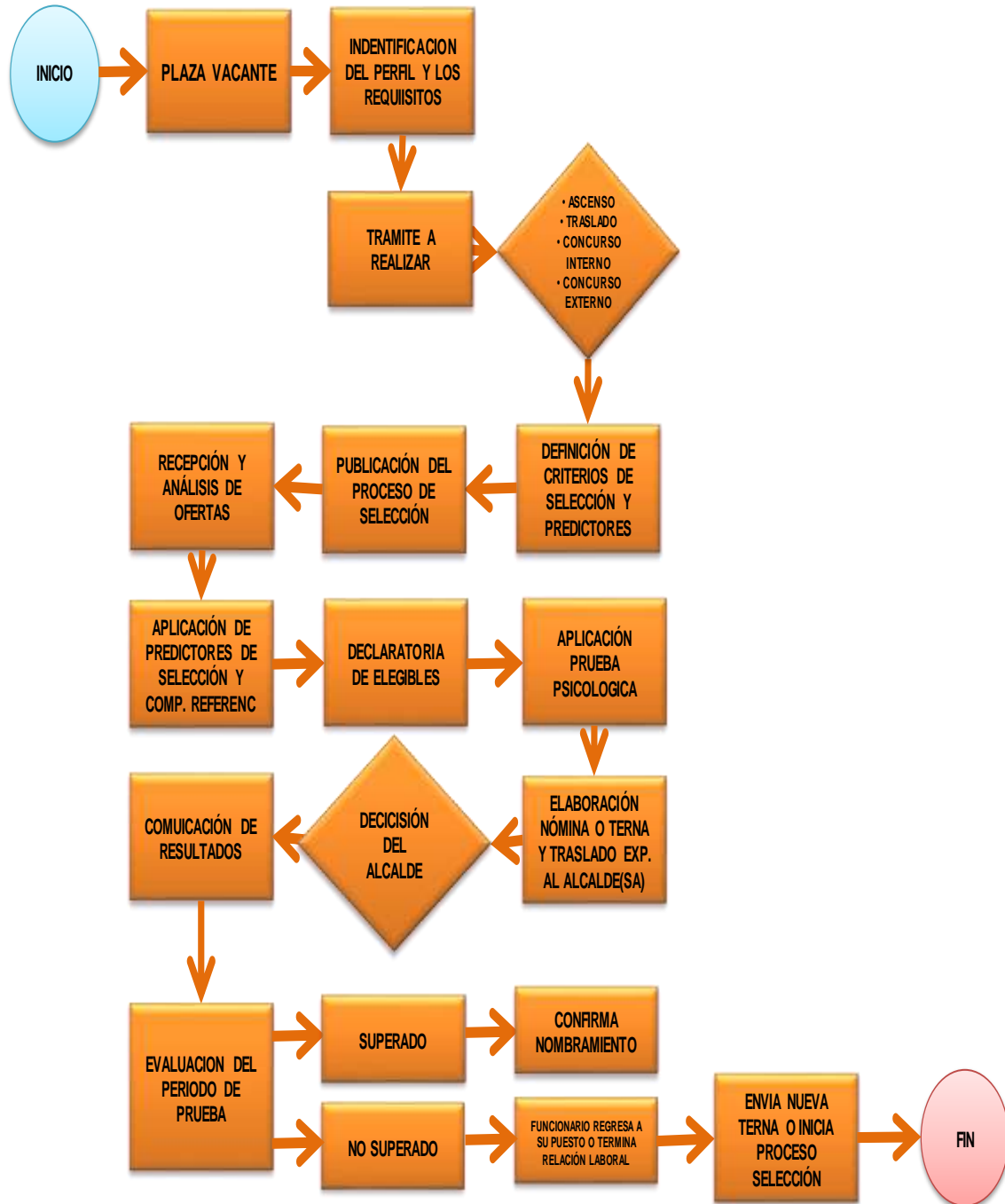
Es una actividad de clasificación donde se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Para ello, se aplican diferentes herramientas o predictores para la evaluación de los candidatos; por ejemplo: evaluaciones psicológicas de administración individual o grupal, evaluaciones psicotécnicas, tests psicométricos, entrevistas, otras que combinan distintos tipos de evaluaciones y de idiomas. En esta etapa se incluye, además, el registro de las



personas elegibles, confección de la terna o nómina y la escogencia del o los candidatos.

En el siguiente diagrama se integran las etapas del proceso de la selección de personal con sus correspondientes actividades relevantes:

FIGURA 1
El Sistema de Selección de Personal





IV. NORMAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para ingresar al servicio municipal:

1. Los requisitos de ingreso al servicio municipal, según los artículos 128 del Código Municipal y 16 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios, son los siguientes:
 - a. Ser mayor de edad.
 - b. Contar con permiso de trabajo, si es extranjero.
 - c. Satisfacer los requisitos mínimos que fije el Manual descriptivo de puestos para clase de puesto de que se trata.
 - d. Demostrar idoneidad, sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos contemplados en esta ley y sus reglamentos.
 - e. Ser escogido de la nómina enviada por la oficina encargada de seleccionar al personal.
 - f. Prestar juramento ante el alcalde municipal, como lo estatuye el artículo 194 de la Constitución Política de la República.
 - g. Firmar una declaración jurada garante de que sobre su persona no pesa impedimento legal para vincularse laboralmente con la administración pública municipal.
 - h. Llenar cualesquiera otros requisitos que disponga los reglamentos y otras disposiciones legales aplicadas.
 - i. No estar impedido para el ejercicio del cargo de conformidad con lo que señala el artículo 136 del Código Municipal.
2. Las situaciones que no permiten el ingreso al servicio municipal, las que establece el artículo 136 del Código Municipal, que dice:

"No podrán ser empleados municipales quienes sean cónyuges o parientes, en línea directa o colateral hasta el tercer grado inclusive, de alguno de los concejales, el Alcalde, el Auditor, los Directores o Jefes de Personal de las unidades de reclutamiento y selección de personal ni, en general, de los encargados de escoger candidatos para los puestos municipales. La designación de alguno de los funcionarios enunciados en el párrafo anterior no afectará al empleado municipal cónyuge o pariente de ellos, nombrado con anterioridad."

Además, para el caso particular de los funcionarios de la Auditoría Interna, también debe observarse lo indicado en el artículo 34, inciso d) de la Ley General de Control



Interno y el Artículo 19, inciso b) del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna.

3. La participación del personal interino y de confianza en los procesos de selección de ascenso o traslado queda excluida, en razón del artículo 127 del Código Municipal, observa en lo que interesa, que:

"Los servidores municipales interinos y el personal de confianza no quedarán amparados por los derechos y beneficios de la Carrera administrativa municipal, aunque desempeñen puestos comprendidos en ella."

Para los nombramientos:

Los nombramientos del personal municipal los hará el alcalde o alcaldesa, conforme al artículo 133 del Código Municipal, que expresamente indica en lo que interesa, que:

"Con las salvedades establecidas por esta ley, el personal de las municipalidades será nombrado...por el alcalde municipal,"

El personal se seleccionará por medio de pruebas de idoneidad, que se administrarán únicamente a quienes satisfagan los requisitos prescritos en los artículos 116 y 119 de Código Municipal y 16 y 17 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de esta Municipalidad. Las características de estas pruebas y los demás requisitos corresponderán a los criterios actualizados de los sistemas modernos de reclutamiento y selección, así como al principio de igualdad y equidad entre los géneros, y corresponderán a reglamentaciones específicas e internas.

Todo nombramiento deberá estar amparado en una acción de personal, que contendrá, en términos generales las cláusulas y estipulaciones necesarias que regulan la prestación de sus servicios y la modalidad de ingreso al servicio que corresponda a su caso.

Para la realización de ascensos, traslados, concursos internos o externos:

De acuerdo a lo establecido en los artículos 137 del Código Municipal, 23 del RAOS y 15 de la Convención Colectiva vigente, al quedar una plaza vacante permanente, la misma no podrá estar disponible por un periodo mayor a dos meses por lo que la municipalidad –a través de la oficina de Recursos Humanos- deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:

- a. Se ascenderá al funcionario que posee la propiedad en una plaza grado inferior y que demuestre idoneidad para ejercer el puesto. Esto se realiza con el fin de considerar la experiencia, capacidad y conocimiento adquirido, y a la vez aprovechar sus habilidades.



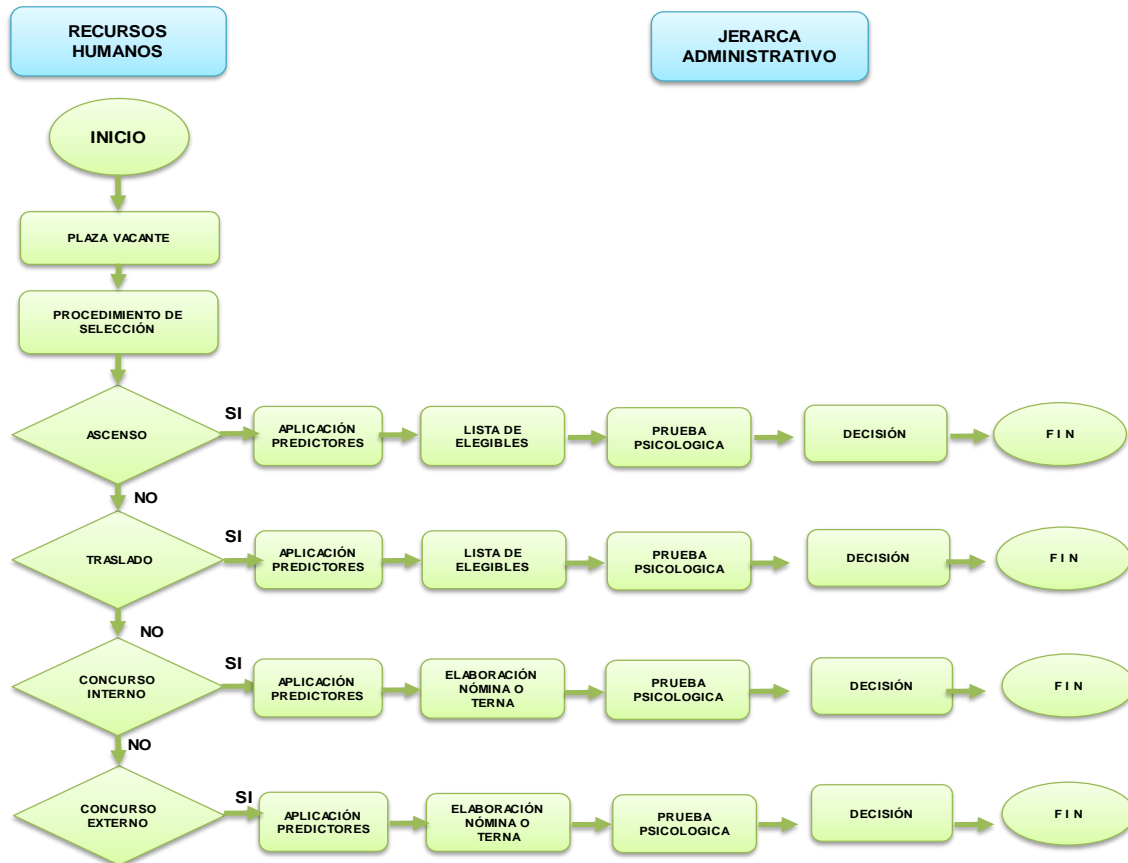
Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica Nº 3-014-042056

- b. En caso que el ascenso resulte infructuoso, se iniciará con el proceso de Traslado para lo cual el funcionario interesado deberá ocupar una plaza en propiedad de la misma clase a la vacante, además deberá indudablemente cumplir con los requisitos mínimos que exige el Manual de Puestos y demostrar idoneidad para ejercer el puesto.
- c. Si el procedimiento anterior se declara desierto, se sacará a concurso interno la plaza entre todos los funcionarios nombrados (interinos y regulares) y para el mismo los trabajadores gozarán en su favor de la antigüedad.
- d. En caso de inopia o si no hubiere interés de ningún empleado para concursar en la plaza vacante, la Administración deberá sacarla a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno.
- e. Cuando el Proceso de Recursos Humanos saque una plaza a concurso externo lo hará del conocimiento de todos los empleados mediante comunicación escrita, que se hará cinco días hábiles antes de la fecha del concurso. También se hará la comunicación al coordinador o presidente de la Junta de Relaciones Laborales en caso de existir ésta.
- f. Tratándose de la contratación de profesionales el nombramiento debe de ajustarse a lo que dicte la Ley Constitutiva del respectivo Colegio Profesional y el Manual Descriptivo de Puestos y a cualquier otra disposición que le afecte.



FIGURA 2
RESOLUCIÓN DE UN PEDIMENTO O REQUERIMIENTO DE RECURSO HUMANO



Para realizar los procedimientos de reclutamiento y selección deberá disponerse de una descripción actualizada del perfil ocupacional de los puestos vacantes, que se tomará del Manual Descriptivo de Puestos General con que cuenta la municipalidad. El artículo 129 del Código Municipal, expresa en lo que interesa:

"Las municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General, con base en un Manual descriptivo integral para el régimen municipal. Contendrá una descripción completa y sucinta de las tareas típicas y suplementarias de los puestos, deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puestos, así como otras condiciones ambientales y de organización. El diseño y la actualización del Manual descriptivo de puestos general estarán bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobierno Locales. Las municipalidades no podrán crear plazas sin que estén incluidas, en dichos manuales, los perfiles ocupacionales correspondientes."

Cuando el perfil ocupacional de un puesto vacante requiera modificarse o revisarse, el estudio correspondiente deberá realizarse y aprobarse previo a la ejecución de los procedimientos establecidos en los artículos 137 del Código Municipal, 23 del RAOS y 15 de la Convención Colectiva vigente, así como el presupuesto autorizado que derive la resolución que se tome por dicha acción.



V. PARTICIPANTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En este proceso es necesaria únicamente la intervención de los siguientes funcionarios:

- Concejo Municipal, únicamente para los puestos cuyo nombramiento es de su competencia.
- Alcalde o alcaldesa.
- Proceso de Recursos Humanos y los profesionales o funcionarios de otras oficinas que, el responsable de realizar el proceso de selección, considere oportuno involucrar para que emitan algún criterio o apliquen una determinada prueba.
- Psicólogo Institucional
- Jefatura inmediata de la unidad donde se de la vacante, en el caso de los ascensos o traslados.

VI. PROCEDIMIENTO DE ASCENSO O TRASLADO:

1. Definición:

- a) **Ascenso:** Promoción que se le realiza a un trabajador a un puesto de categoría del grado superior, según el Manual de Clases de Puestos.
- b) **Traslado:** Paso de un servidor de un puesto a otro dentro de la misma clase, aunque sea en distinto nivel (asesoría o ejecución) o en otra unidad administrativa de la organización.

2. Fundamento Legal:

Artículos 137, inciso a), del Código Municipal, 15 de la Convención Colectiva vigente y artículo 23, inciso a) del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios.

3. Principio de Carrera Administrativa, en que está inmerso el proceso de ascenso o traslado:

"Este principio tiene su sustento a la vez en el criterio de habitualidad o profesionalidad del empleado público. Lo que implica es que el empleado público ha elegido el Régimen de Empleo Público como su medio y estilo de vida y es por ello que es esencial que se le garantice el ascenso social y su desarrollo y crecimiento organizacional, que son a la vez, elementos que el Estado mismo promueve"¹.

¹ Artículo 6°- **De los principios.** (RAOS)- Son principios que inspiran este reglamento y que deben orientar las relaciones de servicio de la Municipalidad y sus servidores (as).



4. Consideraciones generales:

Cuando se crea una plaza o quede una vacante permanente, la Alcaldía Municipal solicitará al Proceso de Recursos Humanos la publicación respectiva del proceso de selección en forma inmediata el Proceso de Recursos Humanos informará, mediante publicación interna, a todos los trabajadores que laboran en propiedad y que titulan una plaza de la misma clase o del grado inferior (según el Manual de Clases de Puestos), a efecto de que puedan solicitar su traslado o ascenso. En ambos casos los oferentes deberán reunir los requisitos que se exijan en el Manual de Clases de Puestos para plaza vacante.

5. ¿Cómo realizar un procedimiento de ascenso?

De acuerdo a lo establecido en el artículo número 15 de Convención Colectiva vigente, y de acuerdo a al mismo se deben realizar las siguientes acciones:

Paso 1: La publicación:

El Proceso de Recursos Humanos elaborará una circular en la que deberá consignar los requisitos del puesto, de acuerdo al Manual de Puestos vigente, las principales características del mismo, entre las que se debe incluir la especialidad académica si fuera necesario, el salario, así como los pluses salariales que a él se acompañan y las fechas en que se recibirán las ofertas.

En este documento se deberá hacer mención que únicamente se aceptará la participación de funcionarios que cumplan con los requisitos exigidos para este procedimiento por el Manual de Clases de Puestos y que ocupen una plaza en propiedad que sea del grado inferior, según sea el caso.

La circular se imprimirá en caracteres legibles y se colocará en los sitios más visibles de todos los centros de trabajo de la Municipalidad, pudiendo además dársele publicidad a través de medios electrónicos, así como el correo interno.

Elaborado el cartel o la circular de publicación de la vacante, seleccione los medios de comunicación y publíquela por cinco (5) días hábiles.

Paso 2: Confección del Expediente:

Se confeccionará el expediente administrativo respectivo en que se resguardará toda la información del procedimiento.

Paso 3: Elaboración del formulario "Oferta de Servicios":

De previo a colocar la circular, se debe imprimir el formulario denominado "Oferta de Servicios" en el que se debe consignar el número de concurso, la clase de puesto y el cargo.



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica Nº 3-014-042056

Paso 4: Elaboración de la lista o nómina de elegibles:

Vencido el plazo para recibir ofertas, el funcionario responsable de realizar el procedimiento elaborará una lista o nómina de elegibles, ordenando los aspirantes de acuerdo a las notas obtenidas por los participantes según los siguientes aspectos, los cuales están contenidos en el artículo 15 de la Convención Colectiva vigente:

CLASE PROFESIONAL	
Predictor	%
Tiempo de laborar en la oficina donde está la vacante ¹	15%
Educación Formal adicional ^{2a}	15%
Prueba de habilidad	15%
Entrevista Jefe inmediato	15%
Calificación de Servicio	10%
Antigüedad en la Municipalidad ³	30%
Total	100%

CLASE NO PROFESIONAL (ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS, OPERATIVOS)	
Predictor	%
Tiempo de laborar en la oficina donde está la vacante ¹	15%
Educación Técnica adicional ^{2b}	15%
Prueba de habilidad	15%
Entrevista Jefe inmediato	15%
Calificación de Servicio	10%
Antigüedad en la Municipalidad ³	30%
Total	100%

Mientras tenga vigencia la Convención Colectiva, no podrán variar ni tampoco incluir otro que altere los porcentajes establecidos.

En cuanto al tiempo de laborar en la oficina donde está la vacante, el tope máximo a evaluar será de seis años y se evaluará utilizando la siguiente fórmula:



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica Nº 3-014-042056

$${}^1\text{Tiempo de laborar en ofic. Vac} = \frac{\text{Tiempo Laborado (Meses)} \times \text{Valor \% predictor}}{\text{72 Meses (6 Años)}}$$

^{2a}En cuanto a las clases profesional, cada título adicional tendrá el siguiente puntaje:

Grupo Profesional	Profesional 1A pts	Profesional 1B pts
Licenciatura	5%	
Maestría	5%	7.5%
Doctorado	5%	7.5%

^{2b}La educación Técnica adicional se utilizará la siguiente fórmula

$$\text{Educ. Técnica Adicional} = \frac{(\text{Hrs cada funcionario}) \times (\text{Valor predictor})}{150}$$

³ La antigüedad se evaluará de la siguiente manera, considerando un máximo de 20 años:

$$\text{Antigüedad} = \frac{(\text{Tiempo Laborado en Meses}) \times (\text{Valor \% predictor})}{240 \text{ Meses (20 Años)}}$$

Paso 6: Evaluación Psicológica:

De acuerdo al apartado 5) del artículo 15 de la Convención Colectiva vigente, y con la finalidad de poder contar con elementos objetivos para la escogencia del aspirante más idóneo para ocupar un puesto vacante en la Municipalidad; en todos los proceso de selección, obligatoriamente, los participantes que conformarán la nómina o terna de elegibles que se trasladará al jerarca administrativo para la selección final, deberán someterse a una evaluación psicológica, aplicada por un profesional legitimado para tales efectos, según lo establecido en los artículos 133 y 134 del Código Municipal.

Producto de esta evaluación se emitirá un informe sobre las habilidades, competencias, talentos, aspiraciones, aptitudes y actitudes frente a ciertas circunstancias (conflictos bajo presión), entre otras, de los candidatos. Este documento se agregará al expediente administrativo del proceso de selección que se trasladará al jerarca administrativo para la selección final del candidato más idóneo para ocupar la vacante. Al momento de comunicar su elección del titular de la plaza, el Alcalde o Alcaldesa deberá especificar los motivos por los cuales seleccionó ese candidato de entre el resto de los participantes.

Paso 7. Remisión de la lista de elegibles a la Jefatura inmediata de la unidad administrativa en que se da la vacante:

Una vez elaborada esta lista de elegibles, se remitirá a la Jefatura inmediata de la unidad donde se dé la vacante, para que este seleccione el trabajador que considera es el más idóneo a ocupar el cargo. Para realizar esta elección dicha jefatura podrá aplicar predictores, como lo son entrevistas –al aspirante o a su jefe inmediato-, pruebas psicométricas y otros, si así lo estima conveniente para sustentar su elección.



Luego de hecho el escogimiento la jefatura inmediata deberá emitir por escrito su criterio, debidamente fundamentado, al Proceso de Recursos Humanos quien deberá incorporarlo al expediente.

En el caso de los funcionarios de la Auditoría Interna, de acuerdo a lo indicado en el artículo 24 de la Ley General de Control Interno, la recomendación emitida por el titular de esa Unidad Administrativa tendrá carácter de autorización, por lo que el Jerarca Administrativo no podrá variar dicha elección.

Paso 8. Traslado del expediente al Alcalde o Alcaldesa:

Mediante oficio, la oficina de Recursos Humanos trasladará el expediente del proceso de selección de ascenso, debidamente foliado, al Alcalde o Alcaldesa Municipal, quien en definitiva deberá avalar o apartarse de la escogencia realizada por el jefe inmediato de la unidad en que se dio la vacante mediante criterio debidamente justificado. El Jerarca deberá formalizar su selección en un plazo máximo de cinco días hábiles.

Seleccionado(a) el(a) titular de la plaza, el Alcalde o Alcaldesa comunicará por escrito al Proceso de Recursos Humanos su decisión y devolverá el expediente administrativo del procedimiento.

Paso 9. Notificación de resultados:

El Proceso de Recursos Humanos deberá notificar por escrito, a todos los participantes en el concurso, sobre el resultado del mismo, en un plazo no mayor a cinco días hábiles después de realizada la escogencia o declaratoria de desierta.

Los trabajadores que se consideren afectados por la decisión, podrán presentar los recursos correspondientes ante el Alcalde, en un plazo de cinco días hábiles, de acuerdo a lo establecido en el artículo 171 del Código Municipal.

Paso 10. Elaboración de la acción de personal:

Finalizado el procedimiento y una vez que haya quedado en firme la elección del funcionario, se confeccionará la respectiva acción de personal.

El funcionario ascendido o trasladado deberá pasar un periodo de prueba de tres meses, según el artículo 15 de la Convención Colectiva vigente.

PROCEDIMIENTO DE TRASLADO:

En caso que el proceso de ascenso resulte infructuoso, se procederá con el proceso de Traslado para lo cual el funcionario interesado deberá ocupar una plaza en propiedad de la misma clase a la vacante, además deberá indudablemente cumplir con los requisitos mínimos que exige el Manual de Puestos y demostrar idoneidad para ejercer el puesto.



6. ¿Cómo realizar un procedimiento de traslado?

De acuerdo a lo establecido en el artículo número 15 de Convención Colectiva vigente, se deben realizar las siguientes acciones:

Paso 1: La publicación:

El Proceso de Recursos Humanos elaborará una circular en la que deberá consignar los requisitos del puesto, de acuerdo al Manual de Puestos vigente, las principales características del mismo, entre las que se debe incluir la especialidad académica si fuera necesario, el salario, así como los pluses salariales que a él se acompañan, cualquier otro dato que tenga relación con la plaza vacante y las fechas en que se recibirán las ofertas.

Deberá colocarse en lugar visible en todos los centros de trabajo de la Municipalidad, pudiendo además dársele publicidad a través de medios electrónicos, así como el correo interno.

Elaborado el cartel o la circular de publicación de la vacante, se selecciona los medios de comunicación y se publica por cinco (5) días hábiles.

Paso 2: Confección del Expediente:

Se confecciona el expediente administrativo respectivo en que se resguardará toda la información del procedimiento.

Paso 3: Elaboración del formulario "Oferta de Servicios":

De previo a colocar la circular, se imprime el formulario denominado "Oferta de Servicios" en la que se consigna el número de concurso, la clase de puesto y el cargo, entre otra información.

Paso 4: Elaboración de la lista o nómina de elegibles:

Vencido el plazo para recibir ofertas, el funcionario responsable de realizar el procedimiento elaborará una lista o nómina de elegibles, ordenando los aspirantes de acuerdo a las notas obtenidas por los participantes según los siguientes aspectos, los cuales están contenidos en el artículo 15 de la Convención Colectiva vigente:



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica N° 3-014-042056

CLASE PROFESIONAL	
Predictor	%
Calificación de Servicio	15%
Educación Formal adicional ¹	15%
Prueba de habilidad	20%
Entrevista Jefe inmediato	20%
Antigüedad en la Municipalidad ³	30%
Total	100%

¹En cuanto a las clases profesional, cada título adicional tendrá el siguiente puntaje:

Grupo Profesional	Profesional 1A	Profesional 1B
Licenciatura	5%	
Maestría	5%	7.5%
Doctorado	5%	7.5%

CLASE NO PROFESIONAL (ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS, OPERATIVOS)	
Predictor	%
Calificación de Servicio	15%
Educación técnica adicional ²	15%
Prueba de habilidad	20%
Entrevista Jefe inmediato	20%
Antigüedad en la Municipalidad ³	30%
Total	100

²En lo que respecta a la Educación técnica adicional, es importante aclarar que solo se reconocerá la especialización en un puesto, según las labores a ocupar, considerando un parámetro del 15% un máximo de 150 horas, y se evaluará utilizando la siguiente fórmula:



$$\text{Educ. Técnica Adicional} = \frac{(\text{Hrs cada funcionario}) * (\text{Valor predictor})}{150}$$

³La antigüedad se evaluará de la siguiente manera, considerando un máximo de 20 años:

$$\text{Antigüedad} = \frac{(\text{Tiempos Laborado en Meses}) * (\text{Valor \% predictor})}{240 \text{ Meses (20 Años)}}$$

Mientras tenga vigencia la Convención Colectiva, los aspectos antes definidos no se podrán variar ni tampoco incluir otro que altere los porcentajes establecidos.

Paso 5: Evaluación Psicológica:

De acuerdo al apartado 5) del artículo 15 de la Convención Colectiva vigente, y con la finalidad de poder contar con elementos objetivos para la escogencia del aspirante más idóneo para ocupar un puesto vacante en la Municipalidad; en todos los proceso de selección, obligatoriamente, los participantes que conformarán la nómina o terna de elegibles que se trasladará al jerarca administrativo para la selección final, deberán someterse a una evaluación psicológica, aplicada por un profesional legitimado para tales efectos, según lo establecido en los artículos 133 y 134 del Código Municipal.

Producto de esta evaluación se emitirá un informe sobre las habilidades, competencias, talentos, aspiraciones, aptitudes y actitudes frente a ciertas circunstancias (conflictos bajo presión), entre otras, de los candidatos. Este documento se agregará al expediente administrativo del proceso de selección que se trasladará al jerarca administrativo para la selección final del candidato más idóneo para ocupar la vacante. Al momento de comunicar su elección del titular de la plaza, el Alcalde o Alcaldesa deberá especificar los motivos por los cuales seleccionó ese candidato de entre el resto de los participantes.

Paso 6. Remisión de la lista de elegibles a la Jefatura inmediata de la unidad administrativa en que se da la vacante:

Una vez elaborada esta lista de elegibles, se remitirá a la Jefatura inmediata de la unidad donde se dé la vacante, para que este seleccione el trabajador que considera es el más idóneo a ocupar el cargo. Para realizar esta elección dicha jefatura podrá aplicar predictores, como lo son entrevistas –al aspirante o a su jefe inmediato-, pruebas psicométricas y otros, si así lo estima conveniente para sustentar su elección.

Luego de hecho el escogimiento la jefatura inmediata deberá emitir por escrito su criterio, debidamente fundamentado, al Proceso de Recursos Humanos quien deberá En el caso de los funcionarios de la Auditoría Interna, de acuerdo a lo indicado en el artículo 24 de la Ley General de Control Interno, la recomendación emitida por el titular de esa



Unidad Administrativa tendrá carácter de autorización, por lo que el Jerarca Administrativo no podrá variar dicha elección.

Paso 7. Traslado del expediente al Alcalde o Alcaldesa:

Mediante oficio, la oficina de Recursos Humanos trasladará el expediente del proceso de selección traslado, debidamente foliado, al Alcalde o Alcaldesa Municipal, quien en definitiva deberá avalar o apartarse de la escogencia realizada por el jefe inmediato de la unidad en que se dio la vacante mediante criterio debidamente justificado. El Jerarca deberá formalizar su selección en un plazo máximo de cinco días hábiles.

Seleccionado(a) el(a) titular de la plaza, el Alcalde o Alcaldesa comunicará por escrito al Proceso de Recursos Humanos su decisión y devolverá el expediente administrativo del procedimiento.

Paso 8. Notificación de resultados:

El Proceso de Recursos Humanos deberá notificar por escrito, a todos los participantes en el concurso, sobre el resultado del mismo, en un plazo no mayor a cinco días hábiles después de realizada la escogencia o declaratoria de desierto.

Los trabajadores que se consideren afectados por la decisión, podrán presentar los recursos correspondientes ante el Alcalde, en un plazo de cinco días hábiles, de acuerdo a lo establecido en el artículo 171 del Código Municipal.

Paso 9. Elaboración de la acción de personal:

Finalizado el procedimiento y una vez que haya quedado en firme la elección del funcionario, se confeccionará la respectiva acción de personal.

El funcionario ascendido o trasladado deberá pasar un periodo de prueba de tres meses, según el artículo 15 de la Convención Colectiva vigente.

VII. PROCEDIMIENTO DE CONCURSO INTERNO:

Se inicia de oficio por parte del Proceso de Recursos Humanos al declararse desierto el procedimiento de ascenso o traslado.

Al igual que el proceso de ascenso o traslado, los concursos internos ofrecen varias ventajas entre las que podemos citar:

- Estimula la carrera administrativa de los funcionarios.
- Retiene a los servidores más idóneos.
- Aumenta el grado de motivación del recurso humano.
- Fortalece la lealtad y el compromiso con la municipalidad.



- Aprovecha el conocimiento y la experiencia alcanzada por los servidores de la institución.

1. Fundamento legal:

Artículos 137, inciso b), del Código Municipal, 23, inciso b) del RAOS y inciso 3) del artículo 15 de la Convención Colectiva.

2. Principio de Carrera Administrativa, en que está inmerso el proceso de Concurso interno:

"Este principio tiene su sustento a la vez en el criterio de habitualidad o profesionalidad del empleado público. Lo que implica es que el empleado público ha elegido el Régimen de Empleo Público como su medio y estilo de vida y es por ello que es esencial que se le garantice el ascenso social y su desarrollo y crecimiento organizacional, que son a la vez, elementos que el Estado mismo promueve"².

3. Consideraciones generales:

De no haber empleado o funcionario municipal capaz de llenar la plaza vacante mediante el ascenso o traslado, de oficio la Oficina de Recursos Humanos sacará a concurso interno la plaza a nivel municipal y para el mismo los trabajadores gozarán en su favor de la antigüedad.

4. ¿Cómo realizar un concurso interno?

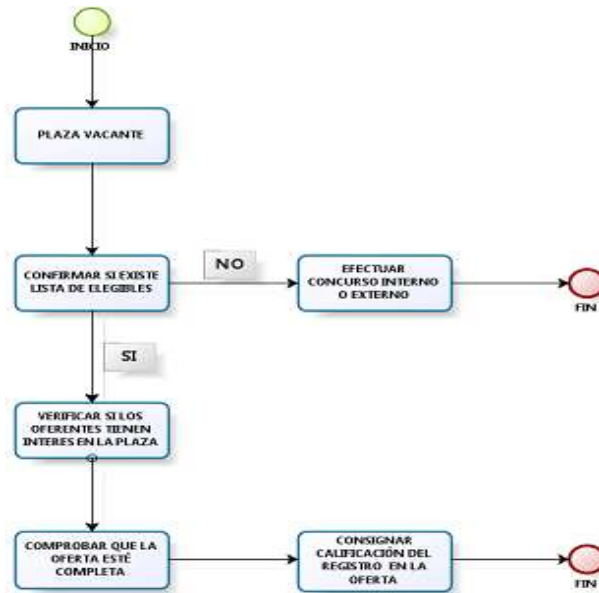
- a. Se informará a todos los funcionarios la existencia de la vacante mediante circular.
- b. Si existiera un registro de elegibles vigente, de acuerdo a lo establecido en el artículo 140 del Código Municipal³ se avisará a todos los elegibles; si muestran interés por la vacante y cumplen con todos los requisitos, se les solicitará la actualización de su expediente de personal. El funcionario interesado deberá llenar la fórmula de participación en el concurso, en el cual participará con la nota consignada en el registro de elegibles.

² Artículo 6°- De los principios-(RAOS)- Son principios que inspiran este reglamento y que deben orientar las relaciones de servicio de la Municipalidad y sus servidores (as).

³ El servidor que concurre por oposición y cumpla con lo estipulado en el artículo 116 de esta ley, quedará elegible si obtuviere una nota mayor o igual a 70. Mantendrá esta condición por un lapso de un año, contado a partir de la comunicación."



FIGURA 3
Pasos para verificar existencia y vigencia de registro de elegibles interno o externo



- c. El concurso interno estará abierto para todos los funcionarios activos en propiedad e interinos, que cumplan con los requisitos establecidos para concursar: académicos, de experiencia, conocimientos, habilidades, de carácter legal u otros.
- d. Siguiendo el artículo 139 del citado Código, el alcalde o alcaldesa podrá autorizar un nombramiento interino o ascenso de un trabajador mientras se lleva a cabo el concurso interno o externo, hasta por un plazo máximo de dos meses, según las disposiciones del artículo 116 de esta ley.

5. Actividades previas

Paso 1: Programación del concurso

Es necesario elaborar un Cronograma de Actividades que es un documento en el cual se plasman y distribuyen en el tiempo, las actividades claves que requerirán los procedimientos de reclutamiento y selección originados en el artículo 137 del Código Municipal.

El cronograma en su forma más sencilla está compuesto por columnas y filas, en donde se presenta el listado de actividades o acciones programadas en espacios o semanas. En las filas a cada actividad se debe indicar la fecha de inicio y de finalización, para así poder fiscalizar que cada acción se ejecute en el plazo establecido. (Ver Ficha 1).

En un proceso de selección de personal, un aspecto importante a considerar, desde la programación del concurso, son los alcances de disposiciones contenidas en el



Reglamento a la ley de "Inclusión de protección laboral de las personas con discapacidad", Ley número 8862.

Paso 2: Apertura del expediente físico

Con el propósito de mantener organizada en un solo portafolio o carpeta, la documentación que genere el concurso, se debe abrir el expediente físico, el cual debe cumplir con los requisitos mínimos establecidos en la directriz de normalización de documentos de esta municipalidad.

En este expediente se registrará como mínimo lo siguiente: La circular en que se publica el concurso, copia de la descripción del puesto vacante y el perfil levantado, programación del concurso, oferta y documentos entregados por los candidatos, criterios de selección; aplicación de predictores, análisis de la oferta; resolución final de los resultados del concurso; la terna o nómina, registro de la decisión de escogencia del candidato con la firma del alcalde o alcaldesa y otros que sea importante y necesario mantener en este expediente.

Se recomienda que paralelamente al expediente físico se abra el expediente electrónico, que permite que los procedimientos de un concurso estén disponibles digitalmente, robusteciendo la transparencia y agilizando la accesibilidad de consulta por los interesados. Asimismo, facilita el intercambio de expedientes con otras organizaciones públicas o privadas y admite, documentos electrónicos mediante técnicas de digitalización certificada, preservando la integridad y confidencialidad de los datos.

Paso 3: Criterios de selección y los predictores

Según la clase de la plaza vacante se deberá aplicar los predictores definidos en los instrumentos de medición o evaluación (tablas de predictores) que se aplicarán a los candidatos (Ver ficha 4). En un concurso interno los criterios de selección, deben enfocarse desde la perspectiva de la promoción de recursos humanos.

Definidos los predictores, se deberá coordinar con los funcionarios respectivos la aplicación de los mismos, definiendo día y hora para realizar las convocatorias respectivas.

Las características de las pruebas y los demás requisitos deberán corresponder a criterios actualizados de los sistemas modernos de Reclutamiento y Selección y corresponderán a los Planes estratégicos de la Municipalidad.

6. Del reclutamiento

Paso 4: Publicar la vacante

Mediante circular se hará de conocimiento de los trabajadores que se inicia el Concurso Interno en la que deberá consignar los requisitos del puesto, las principales características del mismo, de acuerdo al Manual de Clases de Puestos, el salario, así



como los pluses salariales que a él se acompañan, fecha de cierre de recepción de ofertas y dónde y cómo presentar la oferta. Se deberá hacer mención que únicamente se aceptará la participación de funcionarios que cumplan con los requisitos exigidos para este procedimiento. Se imprimirá en caracteres legibles y se colocará en los sitios más visibles de todos los centros de trabajo de la Municipalidad pudiendo además dársele publicidad a través de medios electrónicos, así como el correo interno. (Ver ficha 3)

Elaborada la circular de publicación de la vacante, se seleccionará los medios de comunicación y se publicará por cinco (5) días hábiles.

Paso 5: Recepción de ofertas

Al momento de recibir las ofertas o currículos, se debe verificar que las copias de los documentos exigidos estén debidamente completas y confronte las copias con los originales de los títulos, notas o certificaciones, esta documentación puede ser duplicada para la actualización del expediente personal. Por economía procesal se recomienda un plazo de dos (2) días hábiles para la recepción de ofertas, el cual debe ser comunicado en la publicación.

Se debe estampar el sello de verificación de que el documento es copia del original, al dorso de los títulos y rellenar los espacios que en lo oferta corresponden a funcionario de Recursos Humanos.

Si es necesario, se deben definir criterios para la interpretación de los requisitos. La persona o personas que van a participar en esta actividad, deben de conocer de antemano, la información completa para orientar o responder dudas de los oferentes. También un oferente puede realizar su solicitud por intranet o por la página Web de la municipalidad, con la condición de que presente, a más tardar dos días hábiles después de cerrado el concurso, la documentación requerida para la verificación física de los requisitos u otros atestados, de lo contrario quedará fuera del procedimiento. (Ver fichas 2 y 5)

En este paso es muy importante que solo se reciban las ofertas de aquellos funcionarios que cumplan con todos los requisitos, sin excepción alguna.

Paso 6: Revisión de la oferta

Al recibir las ofertas, se debe constatar que las mismas tengan los datos completos y actualizados y, verificar que todas las copias tengan estampado el sello que certifica que fueron confrontados contra los originales, que se hayan aportado todas las copias de los títulos y certificaciones requeridas. En el caso de que no se haya confrontado alguna copia con su original, deberá localizar el oferente y solicitar que presente el documento original para subsanar dicha omisión.



Paso 7: Declaración de inopia o desierto

Si al término del periodo de recepción de solicitudes, no se obtiene suficiente oferta, mínimo de tres participantes por plaza, se procederá a declarar inopia o desierto y se debe proceder a la convocatoria de concurso externo.

7. De la selección

Paso 8: Aplicación de predictores de selección

Comprobada la suficiente oferta, se procede con la aplicación de los predictores de selección (Ver ficha 4) a los candidatos, para luego declarar los resultados finales del concurso e informar a los candidatos.

En el caso de aplicar alguna entrevista o prueba, se debe elaborar un listado en el que conste la convocatoria de los participantes, en la que se debe indicar el día, la hora y si se habló personalmente con el oferente o el nombre de quien recibió el mensaje.

Paso 9: Asignación de calificación

Corresponde a la elaboración de un resumen de los resultados de cada uno de los participantes para obtener la nota final. Se debe recordar que la nota mínima para lograr la condición de elegible es de 70, según el artículo 140 del Código Municipal.

Paso 10: Evaluación Psicológica:

De acuerdo al apartado 5) del artículo 15 de la Convención Colectiva vigente, y con la finalidad de poder contar con elementos objetivos para la escogencia del aspirante más idóneo para ocupar un puesto vacante en la Municipalidad; en todos los proceso de selección, obligatoriamente, los participantes que conformarán la nómina o terna de elegibles que se trasladará al jerarca administrativo para la selección final, deberán someterse a una evaluación psicológica, aplicada por un profesional legitimado para tales efectos, según lo establecido en los artículos 133 y 134 del Código Municipal.

Producto de esta evaluación se emitirá un informe sobre las habilidades, competencias, talentos, aspiraciones, aptitudes y actitudes frente a ciertas circunstancias (conflictos bajo presión), entre otras, de los candidatos. Este documento se agregará al expediente administrativo del proceso de selección que se trasladará al jerarca administrativo para la selección final del candidato más idóneo para ocupar la vacante. Al momento de comunicar su elección del titular de la plaza, el Alcalde o Alcaldesa deberá especificar los motivos por los cuales seleccionó ese candidato de entre el resto de los participantes.



Paso 11: Confeccionar y enviar la terna o nómina

Se debe confeccionar una terna o nómina con los candidatos elegibles en estricto orden de calificación descendente y mediante oficio envíela al alcalde o alcaldesa para que resuelva, según el artículo 139 del Código Municipal, que dispone:

"Como resultado de los concursos... la Oficina de Recursos Humanos presentará al alcalde una nómina de elegibles de tres candidatos como mínimo, en estricto orden descendente de calificación. Sobre esta base, el alcalde escogerá al sustituto." (Ver ficha 6)

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 26 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios, el servidor (a) que concurre por oposición y cumpla con lo estipulado en el Código Municipal, quedará elegible si obtiene una nota mayor o igual a 70 y mantendrá esta condición por el término de un año, contado a partir del momento en que se le comunique.

VIII. CONCURSO EXTERNO:

1. Definición:

El concurso externo se realiza cuando se ha declarado inopia en el concurso interno, por lo que se debe seguir con lo establecido en los artículos 137, inciso c) del Código Municipal y 23, inciso b) del Reglamento Autónomo de Organización y Servicios e inciso 4) del artículo 15 de la Convención Colectiva, a partir de este momento, se decide atraer e identificar candidatos para ocupar la plaza vacante, mediante el empleo de fuentes de reclutamiento externas disponibles.

Ventajas de un concurso externo:

- Trae personal nuevo y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva el personal de la municipalidad.
- Se capitaliza y aprovecha inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras organizaciones o por el propio postulante.

2. Fundamento legal:

Artículos 137, inciso c), del Código Municipal y 23, inciso b) del RAOS, inciso 4) del artículo 15 de la Convención Colectiva.

3. Pautas:

- 3.1** Podrán participar en el concurso externo únicamente las personas que reúnan los requisitos y el perfil levantado de la plaza vacante.



3.2 Podrán ofertar en un concurso externo, el personal de la municipalidad que reúna los requisitos solicitados.

3.3 Si hay registro de elegibles vigente para la clase de puesto vacante, que se haya constituido por concursos externos anteriores, se debe en primera instancia, avisar a los candidatos elegibles para indagar si tienen interés de aspirar a la vacante. (Art. 140 del Código Municipal)

Si un candidato desea ser considerados en este nuevo procedimiento, deberá actualizar los datos que sea necesario o agregar los títulos que tengan relación con el puesto.

4. ¿Cómo realizar un concurso externo?

4.1 ACTIVIDADES PREVIAS

Paso 1. Programar el concurso externo

Ver paso 1 del concurso interno.

Paso 2. Abrir el expediente físico

Ver paso 2 del concurso interno.

Paso 3: Definir los criterios de selección y los predictores.

Ver paso 3 del concurso interno. (Ver ficha 4)

Paso 4: Divulgación del concurso externo.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 23, inciso d) del RAOS, cuando el Proceso de Recursos Humanos saque una plaza a concurso externo lo hará del conocimiento de todos los empleados mediante comunicación escrita, que se hará ocho días hábiles antes de la fecha del concurso. También se hará la comunicación al coordinador o presidente de la Junta de Relaciones Laborales en caso de existir ésta.

4.2 Del reclutamiento

Paso 5: Divulgación de la vacante

Diseñado el cartel de publicación de la vacante, seleccione los medios de comunicación externos (por lo menos en un diario de circulación nacional, según lo establecido en el artículo 137, inciso c) del Código Municipal⁴) y publíquela. (Ver ficha 3)

⁴ “De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno”.



Paso 6: Recibo ofertas

Al recibir las ofertas o currículos, se debe verificar que las copias de los documentos exigidos estén debidamente completas y es necesario confrontar las copias con los originales de los títulos, notas o certificaciones, esta documentación puede ser duplicada para la actualización del expediente personal. Por economía procesal se recomienda un plazo de dos (2) días hábiles para la recepción de ofertas, el cual debe ser comunicado en la publicación. A cada fotocopia se le debe estampar el sello de verificación de que el documento es copia del original, al dorso de los títulos y se deben rellenar los espacios que en lo oferta corresponden a funcionario de Recursos Humanos.

Si es necesario, se deben definir los criterios para la interpretación de los requisitos. Es importante asegurarse de que la persona o personas que van a participar en el proceso conozcan de antemano la información completa para orientar o responder dudas de los oferentes. También los oferentes pueden realizar su solicitud por intranet o por la página Web de la municipalidad, con la condición de que presente, a más tardar dos días hábiles después de cerrado el concurso, la documentación requerida para la verificación física de los requisitos u otros atestados, de lo contrario quedará fuera del procedimiento. (Ver fichas 2 y 5)

En este paso solo se recibirán las ofertas de aquellos oferentes que cumplan con todos los requisitos, sin excepción alguna.

Paso 7: Análisis de la oferta

Al recibir las ofertas, se debe analizar que las mismas contengan los datos completos y actualizados y verificar que todas las copias tengan estampado el sello que certifica que fueron confrontados contra los originales, que se hayan aportado todas las copias de los títulos y certificaciones requeridas. En el caso de que no se haya confrontado alguna copia con su original, deberá localizar el oferente y solicitar que presente el documento original para subsanar dicha omisión. (Ver fichas 2 y 5)

Si la oferta es suficiente, se debe continuar el concurso o en caso contrario, declararlo desierto. De darse esta situación, la municipalidad deberá resolver cómo llenar la vacante, siendo recomendable conocer de antemano, las causas de la inopia.

En el caso de declararse un concurso desierto por falta de candidatos para conformar la nómina o terna, se debe recordar que sobre este tema la Procuraduría General de La República ha indicado en el dictamen C-033-2010 del 09 de marzo de 2010 lo siguiente:

"En consecuencia, si la inopia persiste y las necesidades del servicio requiere la ocupación del puesto vacante, a lo sumo, se recomendaría, en virtud del artículo 125 del Código Municipal, que la Municipalidad solicite la colaboración de la Dirección General del Servicio Civil, a fin de que como órgano técnico en la materia de administración de personal, se pueda buscar alguna solución viable al respecto, sin que con ello se violente el principio de



idoneidad que se exige, previo a ocupar algún puesto en la Administración Pública”

4.3 Aplicación de las pruebas o entrevistas:

Con la debida antelación deberá programar y convocar a los candidatos a las diferentes pruebas de selección. Mediante los mecanismos que se estimen convenientes se le debe advertir a los participantes que la no asistencia a una de cualesquiera de las pruebas o entrevistas, sin que medie justificación de peso comprobada mediante documento idóneo, será causa automática de exclusión del procedimiento de concurso.

4.4 De la selección:

Paso 8: Aplicación de criterios de selección

De recibir suficientes ofertas (mínimo 3 candidatos), se procederá a la aplicación de los predictores de selección (Ver ficha 4) a los oferentes convocados, para luego declarar los resultados finales del concurso e informarles a los interesados.

Durante el proceso de selección pueden presentarse casos con alguna condición especial, que requiera de un estudio previo antes de determinar si se acepta o no su candidatura, sea por antecedentes judiciales, o porque fue despedido de otra institución pública, etc. Esto es lo que se denomina un estudio de pre ingreso.

Paso 9: Obtención de los resultados finales del concurso

Finalizado el proceso de aplicación de predictores se laborará un cuadro resumen con las notas obtenidas por los candidatos por predictor y pondere, según el peso otorgada a cada uno, para obtener la nota final individual (Ver ficha 4). Recuerde que la nota mínima, para obtener la condición de elegible es de 70, según el artículo 140 del Código Municipal.

Paso 10: Solicitud de recomendaciones de los candidatos elegibles

Solicitar referencias de los candidatos, de manera que ayuden a asegurarse o verificar, que estos reúnen o se aproximan al perfil idóneo esperado por la municipalidad.

Paso 11: Resolución final del concurso

Es necesario levantar un acta o resolución con los resultados finales del concurso externo y las respectivas declaratorias de elegible o de reprobado. Esta documentación la deberá firmar quien realice el concurso y deberá ser revisada por el Coordinador del Proceso de Recursos Humanos o el funcionario éste.

Para el respaldo de la declaratoria o resolución final del concurso son necesarios los siguientes documentos:



- Cuadro Resumen Ponderado de Calificaciones (de todos los participantes al concurso).
- Lista de "Elegibles Declarados" (candidatos que obtuvieron una calificación ponderada igual o mayor a 70).
- Padrón de concurso expuesto al público, que identifica a todos los participantes del concurso solo con el número de cédula. Si el oferente aprobó las pruebas, debe indicar "aprobado" y la nota obtenida. Si no aprobó las pruebas, debe indicarse "reprobado" únicamente, sin registrar la nota. Esta información puede suministrarse a los candidatos vía electrónica.
- Comunicados de elegibles, reprobados u otros, que se enviarán una vez firmada la resolución con los resultados del concurso. Recuerde guardar en el expediente del concurso esta documentación.

Paso 12: Evaluación Psicológica:

Con la finalidad de poder contar con elementos objetivos para la escogencia del aspirante más idóneo para ocupar un puesto vacante en la Municipalidad; en todos los procesos de selección, obligatoriamente, los participantes que conformarán la nómina o terna de elegibles que se trasladará al jerarca administrativo para la selección final, deberán someterse a una evaluación psicológica, aplicada por un profesional legitimado para tales efectos, según lo establecido en los artículos 133 y 134 del Código Municipal.

Producto de esta evaluación se emitirá un informe sobre las habilidades, competencias, talentos, aspiraciones, aptitudes y actitudes frente a ciertas circunstancias (conflictos bajo presión), entre otras, de los candidatos. Este documento se agregará al expediente administrativo del proceso de selección que se trasladará al jerarca administrativo para la selección final del candidato más idóneo para ocupar la vacante. Al momento de comunicar su elección del titular de la plaza, el Alcalde o Alcaldesa deberá especificar los motivos por los cuales seleccionó ese candidato de entre el resto de los participantes.

Paso 13: Confección y envío de terna o nómina al órgano decisor

Confeccionada la terna o nómina con los candidatos elegibles en estricto orden de calificación descendente y mediante oficio se remitirá al alcalde o alcaldesa para que resuelva, según el artículo 139 del Código Municipal, que dispone en lo que interesa:

"Como resultado de los concursos... la Oficina de Recursos Humanos presentará al alcalde una nómina de elegibles de tres candidatos como mínimo, en estricto orden descendente de calificación. Sobre esta base, el alcalde escogerá al sustituto."(Ver ficha 6)

Paso 13: Comunicación los resultados individuales del concurso a los candidatos



Recibido el oficio de la Alcaldía o Concejo, en la cual la o el Jeraarca comunica el nombre del titular de la plaza, se debe comunicar a los oferentes los reprobados los resultados obtenidos individualmente en el concurso.

Esta comunicación también podrá hacerse mediante la página web de la Municipalidad, para lo cual deberá coordinarse con el Proceso de Servicios Informáticos la inclusión de los datos y el modo de acceso a los mismos.

Se debe comunicar al sujeto seleccionado la decisión de él o la Alcaldesa, indicando el inicio de funciones y que su nombramiento es "en propiedad en periodo de prueba" de tres meses.

Paso 14: Inclusión en el registro de elegibles los candidatos que aprobaron las pruebas de selección

El registro de elegibles consiste en un listado, sea manual o automatizado y en estricto orden descendente de notas, de los candidatos que aprobaron las pruebas de selección.

La inclusión de los oferentes se hará a solicitud de parte.

La vigencia del registro de elegibles estará sujeta a las siguientes condiciones:

- Que existan candidatos elegibles suficientes para constituir una terna.
- Los requisitos de la clase de puesto no hayan variado
- Que no se no haya transcurrido un año desde su declaratoria de elegible (artículo 140 del Código Municipal)



**FIGURA 4
ACTIVIDADES DE SELECCIÓN**



Paso 15: Nombramiento del funcionario

Recibo el oficio de nombramiento el titular de la plaza, se elaborará la respectiva acción de personal que tendrá carácter de contrato laboral, la misma se generará en dos tantos, la copia se insertará en el expediente de personal del funcionario y la original se entregará, contra razón de recibido y de manera personal al servidor.

IX. LA INDUCCIÓN

1. Definición:

La inducción introduce a la persona recién nombrada a la organización. Le brinda información general de la municipalidad, en qué consiste el proceso y los procedimientos de trabajo que realizará, condiciones de trabajo y de desempeño esperado en el puesto en que fue nombrado; le permite establecer relaciones con los nuevos compañeros, incluyendo jefe inmediato, pares, subordinados si el puesto lo demanda y con las autoridades superiores de la municipalidad. En esta etapa del proceso de dotación de personal se tiene como objetivo generar en el nuevo funcionario, un sentido de pertenencia en el puesto y en la institución. Esa etapa concluye con la evaluación del



Periodo de Prueba y la confirmación o no del acuerdo de nombramiento por parte del Alcalde o Alcaldesa.

2. Fundamento legal:

Artículo 142 del Código Municipal.

3. Normas:

- 3.1 El funcionario que participe en este proceso debe haber sido nombrado por el alcalde o alcaldesa como resultado de un concurso externo.
- 3.2 El proceso de inducción es responsabilidad del jefe inmediato o directo en coordinación con un funcionario responsable del proceso de selección de personal (un funcionario del Proceso de Recursos Humanos).

4. ¿Cómo realizar la inducción?

Nombrado el titular de la plaza, se inicia la etapa de inducción para el nuevo empleado en coordinación con el jefe inmediato o directo. (Ver fichas 8 y 9)

Paso 1: Coordinar la inducción al nuevo empleado

Se debe coordinar y asegurarse que la inducción al nuevo colaborador le sea brindada por un funcionario de la oficina de Recursos Humanos (aspectos generales de la organización) y por el jefe directo o quien este designe, que le dará la debida capacitación sobre la ejecución de las labores y otros aspectos relevantes respecto al funcionamiento de la oficina.

X. EL PERIODO DE PRUEBA

1. Definición:

Es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones de trabajo. Durante este tiempo las partes conocen sus cualidades y condiciones, y se evalúan entre sí.

En el caso de la Municipalidad aplica para movimientos internos de personal (ascenso o traslados y para obtener la titularidad de una plaza promovida a través de concursos internos y externos.

El periodo de prueba en esta Municipalidad, será de tres meses, según el inciso 6) del artículo 15 de la Convención Colectiva.



2. Fundamento legal:

Está debidamente estipulado en los artículos 142 del Código Municipal, 15) inciso 6) de la Convención Colectiva y 21 del RAOS.

3. Evaluación del periodo de prueba:

Con un periodo de veintidós días naturales de anticipación, se debe remitir a la jefatura inmediata del funcionario a evaluar, el respectivo formulario. En el oficio de remisión le establecerá un plazo máximo de cinco días hábiles para que realice la evaluación y le indicará que junto con el formulario de evaluación deberá remitir su criterio escrito sobre si el funcionario pasa o no el periodo de prueba. Dicha justificación deberá ser amplia y objetiva respecto a los motivos que fundamentan su decisión. (ver ficha 8)

XI. CONFIRMACIÓN DE NOMBRAMIENTO O DESPIDO

Si el resultado de la evaluación del periodo de prueba es positivo, confirme el nombramiento mediante la acción de personal que corresponde.

En caso contrario, informará al Despacho del Alcalde o Alcaldesa para que con la debida antelación comunique mediante oficio al funcionario de su despido.



FICHAS

Guías que amplían los componentes técnicos e instrumentos de la selección de Personal Municipal.



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica Nº 3-014-042056

FICHA 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MUNICIPALIDAD DE PEREZ ZELEDÓN		
PROCESO DE RECURSOS HUMANOS		
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
PROGRAMACIÓN DEL CONCURSO Nº		
PERIODO DE REALIZACIÓN	FECHA EXTREMAS	
	INICIO	FINALIZACIÓN
DATOS DEL PUESTO		
CLASE		
CARGO		
REQUISITOS	GRADO ACADÉMICO: _____	
	EXPERIENCIA: _____	
	REQUISITO LEGAL: _____	
ESPECIALIDAD SOLICITADA		
ACTIVIDADES		FECHAS
		INICIO
		FINALIZACIÓN
DISEÑO E IMPRESIÓN DE FORMULARIOS DE OFERTA		
ELABORACIÓN Y DIVULGACIÓN DE PUBLICACIÓN		
ELABORACIÓN DE EXPEDIENTE		
DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PREDICTORES		
COORDINACIÓN CON OTROS FUNCIONARIOS APLICACIÓN DE PRUEBAS		
RECEPCIÓN DE OFERTAS Y VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS Y CONFRONTACIÓN DE TÍTULOS		
ANÁLISIS DE OFERTAS		
APLICACIÓN DE PREDICTORES		
ELABORACIÓN DE TABLA DE RESULTADOS		
ELABORACIÓN DE REGISTRO DE ELEGIBLES		
ELABORACIÓN DE NÓMINA O TERNA		
TRASLADO DE EXPEDIENTE A LA ALCALDÍA PARA TOMA DE DECISIÓN FINAL		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL CONCURSO		
OBSERVACIONES		
NOMBRE DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DEL CONCURSO: _____		
FRMA		FECHA



FICHA 2

LA OFERTA DE SERVICIOS

La Oferta de Servicios, también denominada Oferta de Empleo o Solicitud de Empleo, es una herramienta que recoge la información necesaria para el análisis técnico de los candidatos e identificar aquellas características que más se acerquen al perfil del puesto.

La estructura un formulario de Oferta de Servicios:

Básicamente un formulario de Oferta de Servicios se compone de cuatro apartados, que resume el perfil de los candidatos:

Datos personales:

Son datos básicos los siguientes:

- Nombre y apellidos
- Cédula de identidad (en el caso de extranjeros se debe registrar número de asegurado)
- Domicilio
- Sexo
- Nacionalidad (es un indicativo importante, porque eso nos lleva a verificar si tiene el permiso o las condiciones migratorias respectivas para poder laborar en el país)
- Fecha de nacimiento
- Estado civil
- Nombre de los padres (esto para efectos del trámite ante el Registro de Delincuencia del Poder Judicial si fuera necesario).
- Número de teléfono de habitación, celular u otro
- Correo electrónico u otro medio para recibir notificaciones
- Apartado postal

Formación académica:

Los datos en este apartado, son los siguientes:



Niveles académicos alcanzados (primaria, secundaria, técnica, comercial, parauniversitaria, universitaria); centro de estudios donde cursó cada nivel; título obtenido o último año aprobado por cada nivel; mes y año que obtuvo el título o el último año aprobado también por cada nivel.

Los estudios académicos es una información fundamental en la oferta de servicios. En los requisitos del puesto siempre se establece un nivel académico para el desempeño del puesto. Asimismo, se puede obtener el historial del candidato y material para la entrevista.

Es muy importante que se incluya las atinencias de la formación académica que se exige, entretanto la municipalidad no cuente con el respectivo Manual de Atinencias, se debe utilizar, supletoriamente el Manual de la Dirección General del Servicio Civil.

Capacitación recibida:

Cuando el Manual de Puestos indica como parte de los requisitos, haber recibido capacitación, al oferente se le solicitará la siguiente información: nombre de la capacitación, número de horas, modalidad, nombre y localización de la institución o empresa que organizó la actividad capacitadora, mes y año en que se extendió el certificado correspondiente.

Experiencia laboral:

Las constancias de experiencia tienen que indicar el nombre de la empresa o institución donde laboró (o donde labora), departamento, puesto ocupado, funciones principales, tiempo laborado (fecha de inicio y fecha de conclusión), último salario devengado, tipo de personal a cargo, motivo de salida, número de teléfono de la empresa.

Datos a obtener de la experiencia:

La información que se obtiene en este apartado permite enfocar el nivel de experiencia del oferente y si la misma es consecuente con la requerida para el perfil del puesto vacante. También se deducen datos importantes que se profundizan en la entrevista. Generalmente se registran los datos de los últimos tres o cuatro empleos anteriores.

Normas que se deben tomar en cuenta al momento de recibir las ofertas y atestados.

- Todo oferente, obligatoriamente, tiene que hacerse presente ante la oficina de Recursos Humanos, o el sitio que esta designe, con su cédula de identidad al día y en buen estado. El reclutador debe verificar que los atestados y la oferta de servicios coincidan con el documento de identidad. En el caso de los extranjeros, presentarán la cédula de residencia vigente y el carné de salud. Para estos



efectos, no se acepta el permiso de trabajo a extranjeros, dado la condición de su temporalidad, por lo que no aplicaría para considerarlo en concursos por plazas vacantes.

- Todos los atestados se confrontarán con los originales. El reclutador registrará en las copias que fue "confrontado con el original", firmarlo y fecharlo. Los originales no deben presentar borrones, tachones o partes ilegibles que se presten para confusión o hagan dudar de su legitimidad.
- Cuando el reclutamiento es presencial, el oferente deberá registrar en las copias de los atestados su nombre, firma y número de cédula.
- Si el reclutamiento es vía electrónica, las formalidades señaladas se realizarán al momento en que el candidato se presente con la documentación.

Condiciones para la recepción de ofertas de servicios:

- Usualmente, la recepción de ofertas de servicios es presencial, es decir, que el oferente se apersona a la institución para llenar la oferta de servicios y presentar sus atestados. En esta modalidad, es necesario disponer de los espacios y las condiciones apropiadas para la recepción de ofertas.
- Cuando la recepción de ofertas es virtual, a través de la página web de la institución, esas ofertas quedarán sujetas a la verificación presencial de los atestados.

¿Qué se deben tener en cuenta para la recepción de ofertas?

- El personal de la municipalidad, especialmente los encargados de vigilancia y recepción, deben estar enterados y capacitados para orientar a los oferentes al lugar donde se estarán recibiendo las ofertas.
- Para todos los aspectos vinculados en este proceso, deben tenerse presente los alcances de la Ley No. 7600 del 29 de mayo de 1996, Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad.
- Podría manejarse un sistema de numeración para la atención de los oferentes. Inclusive los números pueden ser asignados por el personal de entrada (vigilancia o recepción).
- En ese mismo momento se podría entregar también la oferta de servicios para su llenado.
- Dentro de las posibilidades de la institución, el lugar donde recibirán las ofertas debe ser amplio y cómodo para que los oferentes puedan llenar la oferta de servicios.



- Es necesario tener lapiceros disponibles.
- Desde la programación del concurso, debe quedar establecido todo lo concerniente a la aplicación de las pruebas u otros predictores, especialmente las fechas en las que se estarán llevando a cabo esas pruebas.
- Durante la recepción de ofertas se le entrega a los oferentes aceptados, la convocatoria a la prueba respectiva.
- Debe quedar registro de que el oferente recibió la convocatoria
- Cuando la recepción de ofertas es virtual, a través de la página web de la institución, esas ofertas quedarán sujetas a la verificación presencial de los atestados.

Capacitación al personal para la recepción de ofertas de servicios:

Para que la recepción de ofertas sea rápida y efectiva, el personal asignado para ese proceso deberá estar debidamente capacitado.

¿En qué aspectos debe ser capacitado el reclutador?

- Motivo del concurso
- Características de los puestos a concurso
- Manual de interpretación de requisitos
- Normas para la recepción de la Oferta de Servicios y los atestados.
- La revisión de la Oferta de Servicios (En cuanto a su llenado, verificar que no haya omisión de datos, datos incorrectos, que esté firmada, etc.)
- La revisión y confrontación de los atestados
- Información e instrucciones a los oferentes
- La asignación de las convocatorias a pruebas
- Oferentes extranjeros
- Casos para estudio de pre ingreso
- Se puede elaborar un manual guía para la capacitación en Recepción de Ofertas de Servicios, apoyarse con material ilustrativo y dinámicas de simulación o casos.



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica N° 3-014-042056

Seguidamente se presenta un ejemplo de una oferta de servicios para concurso externo:



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica N° 3-014-042056

FORMULARIO DE OFERTA DE SERVICIOS

CONCURSO EXTERNO N° C.E xx-xx-PRH

(Clase-cargo)

DATOS PERSONALES

Nombre: _____

Cédula de identidad o residencia: _____ Dirección exacta: _____

Teléfonos de fácil localización: _____ / _____ / _____.

Sexo: () femenino () masculino. Nacionalidad: _____

Fecha de nacimiento ___/___/_____ Estado Civil: _____.

Nombre de los padres: _____

Correo electrónico _____ Apartado postal _____

Dirección electrónica o medio para recibir notificaciones: _____

FORMACIÓN ACADÉMICA

Último título académico obtenido: _____

Capacitaciones Obtenidas relacionadas con el puesto que está concursando:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

Otras capacitaciones recibidas:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

Incorporado a un Colegio Profesional: si () no ()

Nombre del Colegio Profesional: _____

Licencia de conducir que posee: _____

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	TELÉFONO	JEFE INMEDIATO	PUESTO DESEMPEÑADO



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica Nº 3-014-042056

--	--	--	--

OBSERVACIONES GENERALES

- 1) La experiencia en otras instituciones debe estar respaldada con una constancia de la entidad correspondiente, misma debe contener el periodo de tiempo laborado, el puesto desempeñado y una descripción general de las funciones. El nombre del superior inmediato y número de teléfono.
- 2) Debe adjuntar copia de títulos obtenidos, cédula de identidad, licencia de conducir, y debe presentar los documentos originales a fin de ser confrontados.
- 3) No se recibirán aquellas ofertas que les falte alguno de los requisitos indicados.
- 4) No se recibirán aquellas ofertas que presenten tachones o correcciones.
- 5) No se recibirán aquellas ofertas que sean presentadas fuera del plazo establecido.

Para uso exclusivo del proceso de Recursos Humanos		
Documento	Presentado	
	SI	NO
Copia títulos obtenidos confrontados con el original		
Copia de cédula de identidad y Licencia de conducir		
Constancias de trabajos anteriores		
Hoja de delincuencia vigente		
Certificación de incorporación a Colegio Profesional		

Funcionario quien recibe: _____.

Firma: _____.

Fecha: _____.



Firma del oferente: _____.

Para uso exclusivo del Proceso de Recursos Humanos:
Observaciones: _____



FICHA 3

GUIA PARA ELABORAR UN ANUNCIO

La información contenida en la publicación debe ser concisa y clara, pero con la información suficiente para que logre atraer a la mayor cantidad de candidatos posible y que, al mismo tiempo, evite que participen personas que no reúnen los requisitos o que luego, decidan no continuar con el proceso por las condiciones del puesto.

La imagen institucional es muy importante así como la forma en que la municipalidad divulga información ya que, puede influir positiva o negativamente para atraer oferentes. Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos, para que los buscadores de empleo se postulen en la cantidad y con los atributos requeridos.

El anuncio es uno de los medios más efectivos de reclutamiento, lo que se busca es darle la mayor difusión al puesto vacante y que se pueda atraer a la mayor cantidad posible de candidatos.

¿Dónde publicar el anuncio?

En aquellos lugares que tengan suficiente afluencia de candidatos potenciales, tales como los que se describen a continuación:

Espacios de publicación:
Publicaciones en periódicos de circulación Nacional
Afiches en puntos estratégicos de la comunidad
Medios radiales y televisivos locales
Revistas especializadas
Bolsas de empleo
Universidades
Páginas Web
Colegios Profesionales



Iglesias, supermercados y otros

El contenido de la divulgación o la publicación.

La divulgación o publicación de la plaza vacante debe contener al menos lo siguiente:

- Nombre de la Municipalidad
- Nº del concurso.
- Nombre del puesto que se desea contratar: Por ejemplo: Electricista.
- Tareas a desarrollar en el puesto:
 - ✓ Brevemente se exponen las principales funciones.
 - ✓ Se debe indicar para qué se requiere el puesto, en aquellos casos en que el nombre del puesto no especifica claramente cuáles son las funciones del puesto. Por ejemplo: Técnico Municipal b.
 - ✓ Cuando el puesto es muy específico, por ejemplo: el puesto se destinará a la tarea de recaudación de impuestos.
- Requisitos claramente establecidos, según lo especifica el Manual Descriptivo de Puestos y el perfil levantado de la vacante:
 - ✓ Requisitos académicos: Bachillerato de Secundaria, o Técnico medio en Contabilidad. Universitaria incompleta o universitaria completa (definir en créditos)
 - ✓ Capacitación necesaria. (Conviene señalar el tiempo mínimo de haberla recibido)
 - ✓ Requisitos legales: Incorporado al Colegio Profesional respectivo
 - ✓ Requisito necesario: tipo de licencia de conducir al día.
 - ✓ Conocimientos requeridos: Dominio de ambiente Windows (Word, Excel, Power Point)
 - ✓ Conocimientos específicos. Por ejemplo: en auditoría de sistemas.
 - ✓ Destrezas o habilidades requeridas: capacidad para trabajar bajo presión, capacidad para trabajar en equipo.
 - ✓ Experiencia: establecer los años y el tipo de experiencia requerida. Ejemplo: 3 años en labores de auxiliar de contabilidad; 2 años en labores de recepción de documentos y atención de llamadas telefónicas.
 - ✓ Dominio de un idioma.
 - ✓ Condiciones de trabajo o del puesto: En este aparte se debe incluir aquellas condiciones que caracterizan el puesto, por ejemplo: Si le corresponde realizar giras.
 - ✓ Los horarios de trabajo
 - ✓ Profesiones atinentes a la exigida en el puesto, según Manual de Atinencias de la Municipalidad y si no existiere, se utiliza el vigente de la Dirección General del Servicio Civil.
- ¿Qué se ofrece?

Para hacer atractivo el anuncio se debe indicar aquellos beneficios que se ofrecen:

- ✓ Indicar el salario base



- ✓ Los pluses salariales que se pagan: por ejemplo aumentos anuales por años laborados en el Sector Público, carrera profesional, dedicación exclusiva
- ✓ Asociación Solidarista
- ✓ Médico de empresa
- Fecha: período para la recepción de documentos
- Lugar donde se recibirán los documentos: indicar dirección específica, apartado o dirección electrónica.
- Qué debe presentar (llenar oferta de servicios o currículos. Indicar que debe presentar original y una copia de los documentos que se le soliciten).
- Los medios de reclutamiento:
Los medios de reclutamiento deben seleccionarse en razón de las características y posibilidades presupuestarias de la organización, si es concurso interno o externo, el tipo de puesto, la situación de la oferta de mercado, entre otros aspectos. Considerando eso, deben tomarse en cuenta aquellos medios que garanticen una oportuna y amplia divulgación de las plazas vacantes.

NOTA: Evite incluir aspectos discriminatorios en el anuncio como sexo, edad, y cualquier otro requisito que no sea indispensable para el puesto.

EL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS COMUNICA QUE:

Se abren los siguientes Concursos Externos:

C.E-00x-12-PRH: Operativo 1B (Peón de Cementerio)

Los interesados en participar, deben retirar el formulario "Oferta de Servicios para Concurso Externo" en la oficina del Proceso de Recursos Humanos a partir del día xx de xx de 20xx, o bien bajar de nuestra página web: www.mpz.go.cr. En la misma se indicará el perfil que exige cada puesto, así como los documentos que deben presentar. La fecha límite para la recepción de ofertas será el día xx de marzo de 20xx, y con un horario de 08:00 a 11:00 a.m. y de 1:00 a 3:00 p.m.

Cualquier consulta la pueden hacer al correo electrónico:
recursoshumanos@mpz.go.cr



A continuación, se mencionan los predictores más utilizados

1. La entrevista:

Es uno de los predictores más utilizados principalmente, por consideraciones económicas; por lo tanto, las entrevistas deben realizarse ajustándose a la técnica y tratando de obtener la mayor cantidad de información posible. (Ver guía 7)

2. Pruebas

Las pruebas constituyen un costo económico dentro de cualquier proceso de reclutamiento y selección, por lo que su uso puede variar dependiendo de los presupuestos establecidos para ello.

Los test se clasifican en cuatro grandes grupos: Test de Inteligencia, Test de Aptitudes, Test de Personalidad, Test Proyectivos, mismos que se describen brevemente a continuación:

2.1 Test de Inteligencia:

El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

2.2 Test de Aptitudes:

Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones



numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

2.3 Test de Personalidad:

Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.

Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

2.4 Test Proyectivos:

Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona.

Esto puede efectuarse a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc. Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc. Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo para su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado –un psicólogo-. Por lo general se realizan en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de test. (<http://www.psicolink.com>)

Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado (psicólogos), debe contar sólo con test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación. (<http://www.apsique.com/wiki/>)



FICHA 4

LA INTERPRETACIÓN DE REQUISITOS PARA LA RECEPCIÓN DE OFERTAS⁵

Con respecto a los atestados de los estudios

Para estudios primarios y secundarios:

- Se recibe y verifica el certificado correspondiente. Si es una certificación, debe estar firmada por el Director de cada Centro Educativo y aprobada por la respectiva Dirección Regional de Enseñanza del MEP.

Con respecto a los Títulos o certificaciones de estudios superiores:

- Se recibe y verifica el título correspondiente. En caso de certificaciones de universidades o centros de enseñanza superior, las mismas deben provenir de los respectivos Departamentos de Registro o instancias competentes
- No se deben aceptar los informes de notas que extienden las Oficinas de Registro de los Centros Universitarios para información de los estudiantes.

Para efectos de valorar un año de estudios universitarios se deben seguir las siguientes normas⁶:

- Los diplomados sean de las universidades estatales, privadas o instituciones parauniversitaria deben considerarse únicamente por los créditos y no por su tiempo de duración, teniendo presente que el título de diplomado es equivalente al tercer año universitario.
- En el caso de las universidades estatales se tomarán 10 materias o 30 créditos por año, sin embargo, aquellos planes de estudio que contemplen menos de 120 créditos o 40 materias, será necesario solicitar al oferente el programa de la carrera con el fin de analizarlo y poder determinar el valor del año universitario.
- En el caso de la UACA y de la Universidad Latina, se debe indicar que los programas anteriores a 1990, valoraban las materias por unidades académicas.
- Para las universidades privadas se debe considerar el cuarto año como la totalidad de las materias que contempla el plan de estudios de bachillerato, siempre y cuando, tengan pendiente únicamente las pruebas de grado o la tesina.
- Los títulos otorgados por el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), son válidos de pleno derecho en Costa Rica, ya que es una institución de enseñanza superior creada por un tratado internacional, del cual Costa Rica es parte contratante, por lo cual, los títulos no necesitan del trámite de reconocimiento y equiparación del Consejo Nacional de Rectores. Esto se fundamenta en el oficio ORE

⁵ Esta guía se elaboró con base en el documento de Olivas, C. (2008:22-24) titulado: Manual General de Reclutamiento y Selección de Personal

⁶ Estas normas fueron tomadas del Manual de Normas y Procedimientos del Área de Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General de Servicio Civil. Citado por Olivas C. (2008:22)



Nº158-91 del Consejo Nacional de Rectores y el oficio de fecha 18 de julio de 1990 del Viceministro de Relaciones Exteriores.

- Con respecto a las universidades privadas no reconocidas por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria (CONSESUP), u organismos que dan Post-gradados o Maestrías, sólo se aceptarán si están reconocidos por el CONARE.
- Los grados extendidos por universidades extranjeras solamente se reciben si están "convalidados y equiparados" por alguna universidad perteneciente al CONARE.
- En caso de que la Universidad respectiva haga solamente el reconocimiento se puede considerar la equiparación que el Colegio Profesional realiza siempre que estén reconocidas por las autoridades competentes.

Con respecto a la experiencia laboral⁷:

Para efectos de poder constatar la experiencia laboral, las certificaciones que presentan los oferentes deben tener al menos los siguientes datos:

- Nombre de la empresa o institución
- Nombre del puesto y del cargo (El nombre del puesto en muchas ocasiones es muy genérico, de ahí la necesidad también de que se indique el nombre del cargo.)
- Fechas exactas de ingreso y salida
- Jornada desempeñada
- Funciones principales
- Si tuvo personal a cargo, indicar cantidad y clase de puesto que tenían.
- La certificación debe venir firmada por el responsable de Recursos Humanos o del Área Administrativa, o bien por el Gerente General o dueño de la empresa.
- Cuando se trate de experiencia en empresas propias, ésta debe certificarla el Delegado Cantonal o Distrital de la localidad en donde está situada la empresa y si es del caso debe solicitarse la presentación de la patente, indicando la información arriba anotada; cuando la experiencia es extendida por algún miembro de la familia, debe presentar declaración jurada ante notario público.
- En el caso de experiencia como profesional independiente, se cuenta a partir de la fecha de incorporación y debe solicitarse una declaración jurada del tiempo laborado ante notario público.

Para puestos profesionales la experiencia se considera válida a partir de la fecha de incorporación al colegio profesional

⁷ Estas normas fueron tomadas del Manual de Normas y Procedimientos del Área de Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General de Servicio Civil. Citado por Olivas C. (2008:24)



FICHA 5

CONFECCIÓN DE LA TERNA O NÓMINA DE ELEGIBLES

Para la conformación de ternas o nóminas hay que considerar las siguientes normas:

- El responsable de elaborar las ternas o nóminas es el Coordinador del Proceso de Recursos Humanos o quien este designe.
- De acuerdo con lo que establece el artículo 139, en el Título V del Código Municipal, una vez concluido el concurso, se debe preparar la terna o nómina de elegibles con tres candidatos como mínimo.
- Se recomienda que el número de candidatos esté en razón del número de puestos que deba resolverse de una misma clase. Si la terna o nómina es para resolver solo un puesto, se incluye tres candidatos. Por cada puesto adicional se incluyen dos candidatos más.
- La inclusión de los candidatos a una terna o nómina será estrictamente por orden de calificación descendente. Si varias personas tuvieran una misma calificación, para efectos de la nómina se considerará como un solo campo. Veamos un ejemplo:

Si en un registro de elegibles para una determinada clase de puesto tiene los siguientes candidatos:

Nombre del Candidato	Calificación Obtenida
Candidato A	95.68
Candidato B	93.40
Candidato C	93.40
Candidato D	92.10
Candidato E	89.00
Candidato F	89.00



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica Nº 3-014-042056

La constitución de una terna o nómina para un solo puesto quedaría constituida de la siguiente manera:

Lugar en la Nómina	Nombre del Candidato	Calificación Obtenida
1	Candidato A	95.68
2	Candidato B Candidato C	93.40
3	Candidato D	92.10
4	Candidato E Candidato F	89.00

- Para las entrevistas de contratación, la convocatoria de los candidatos debe hacerse por un medio verificable, de tal manera que quede constancia de su notificación.
- No es recomendable efectuar nombramientos cuando ya existe una nómina en trámite.
- La municipalidad deberá fijar los tiempos en los cuáles se debe resolver una terna o nómina por parte del alcalde o alcaldesa, pero no podrá ser mayor de 10 días hábiles.
- En el caso de los Títulos de Conclusión de Estudios Secundarios deberá solicitarse al oferente el original y una fotocopia que se deberá confrontar con el original, con fecha, nombre, firma y cédula del oferente y del servidor que la recibe para su posterior consulta ante el Departamento de Calidad del Ministerio de Educación Pública. Esto último en acatamiento del Oficio Circular OC-PDP-17-01-C, fechado 14 de mayo del 2001.
- Todo candidato que se presente a la Entrevista de Contratación y acepte o no el puesto, debe llenar un formulario donde así lo haga constar, anotando en el aparte de observaciones las razones por las cuales acepta o no el puesto. Esto con el fin de determinar si procede o no su exclusión del Registro de Elegibles. La Oficina de Recursos Humanos, debe proveer este material y adjuntarlo a la Nómina de Elegibles tramitada.
- Cuando un candidato no se presenta a la entrevista de contratación, o bien, presentándose no acepta el puesto, será excluido del Registro de Elegibles en la clase de que se trate la Terna o Nómina de Elegibles; salvo casos debidamente justificados tales como:
 - ✓ Enfermedad comprobada, tanto del candidato o de un familiar hasta primer grado de consanguinidad o afinidad, mediante documento extendido por entes



aseguradores como la Caja Costarricense de Seguro Social o el Instituto Nacional de Seguros.

- ✓ Aspectos laborales importantes debidamente razonados por el superior inmediato, expuesto con la debida antelación.
- ✓ Encontrarse fuera del país el día de la Entre-vista de Contratación.
- ✓ Muerte de un familiar hasta en un tercer grado de consanguinidad.
- ✓ Incapacidad por maternidad.
- Resuelta la terna o nómina, deberá de informársele al candidato escogido para coordinar su ingreso. Se recomienda que el plazo para su ingreso no sea mayor de treinta días naturales considerando, como el aspecto más crítico, que el candidato deba cubrir algún preaviso laboral.
- Toda terna o nómina resuelta o no debe registrar la firma del alcalde o alcaldesa, adjuntando los formularios de aceptación o no de los candidatos que se presentaron a la entrevista.
- Cuando la terna o nómina se devuelve sin resolver, debe quedar registrado el motivo que justifique su no resolución.
- Si el puesto se encuentra ocupado interinamente por alguna funcionaria que se encuentra gozando de su licencia por maternidad, el ingreso de la persona escogida regirá al vencimiento de los 120 días de la licencia.
- Se debe llevar un registro de las terna o nóminas resueltas, incluyendo en el mismo, los documentos de convocatoria a entrevista de los candidatos y los formularios de aceptación o no que debieron llenar en la entrevista.
- De igual manera se deberá llevar un registro de los pedimentos resueltos.
- Efectuado el nombramiento en propiedad de la persona escogida, se deberá actualizar el registro de elegibles.
- Copia de la nómina resuelta, deberá trasladarse a la instancia correspondiente para la gestión del nombramiento y apertura de expediente de personal.



FICHA 6

GUIA DE LA ENTREVISTA

Antes de iniciar con la guía para la entrevista se debe mencionar que existen varios tipos de entrevista:

CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE ENTREVISTAS

Aunque todas las entrevistas de selección tienen elementos comunes, cada una de ellas será diferente de otra, en la medida en que dependerá notablemente tanto de la persona que la realice, como del tipo de entrevista que se elija.

Una de las clasificaciones más comúnmente aceptadas organiza los diferentes tipos de entrevista en función de los siguientes criterios:

- Según la estructura de la entrevista: Según el tipo de preguntas que formule el seleccionador, la entrevista puede ser más o menos estructurada; atendiendo a este criterio, se podrán denominar:

a. Entrevista estructurada

Se caracteriza porque el entrevistador cuenta con un formulario de preguntas específicas que planteará a los distintos candidatos, para obtener información de todas las áreas a evaluar.

El entrevistado deberá responder de modo concreto y cendiéndose en la cuestión que se le haya planteado; es decir, no se recomienda extenderse en las exposiciones ni divagar sobre la materia de que se trate.

El fin que se persigue con la realización de este tipo de entrevista es la obtención de datos referidos a los mismos aspectos en cada uno de los candidatos.

Ejemplo:

Algunas de las preguntas que se podrán formular en este tipo de entrevista son las siguientes:

- "¿Por qué cambió de empleo?"
- "¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?"

b. Entrevista libre o no estructurada

En este caso, el seleccionador plantea al candidato las cuestiones de modo general, dejando así que sea éste quien centre su respuesta en la información que crea conveniente destacar; así, las intervenciones del entrevistador son mínimas, dando lugar a que el entrevistado se exprese libremente.



Aunque con este modo de hacer se logra la apariencia de una charla informal, en realidad se trata de una estrategia bien definida, ya que la entrevista va siendo dirigida en función de las respuestas que el candidato va dando, lo que permite la obtención de datos más subjetivos sobre determinadas áreas de la personalidad del entrevistado y sus habilidades que serían difíciles de conseguir a través de un cuestionario: capacidad de argumentación, paciencia, persuasión, etc.

En la realización de esta entrevista el aspirante puede extenderse en su argumentación, pero debe siempre centrarse en los aspectos de su candidatura que más le interese destacar.

Ejemplo:

Podrán plantearse cuestiones del siguiente tipo: " Cuénteme cómo era un día de su jornada laboral en su anterior empleo".

- "Hábleme de su currículum".

c. Entrevista mixta

Se caracteriza por ser una mezcla de las dos anteriores, de manera que se alternan las preguntas dirigidas, cuando se trata de obtener una información concreta u objetiva, con preguntas abiertas orientadas a conocer determinados aspectos de la personalidad del candidato.

Este tipo de entrevista es el más comúnmente utilizado y en él el candidato deberá ir respondiendo, según si la pregunta que se le formule es específica o general, de acuerdo con las directrices expresadas arriba.

Según el momento en el que se realiza: Cuando en un proceso de selección se realizan varias entrevistas, cada una de éstas cumple una función. Según el momento en el que éstas se llevan a cabo, se denominan de diferente modo.

Entrevista preliminar.

Se utiliza cuando hay muchos candidatos, de manera que en una breve entrevista se repasan los principales aspectos del currículum vitae de cada uno de ellos para descartar a los que no cumplen el perfil solicitado.

Entrevista de selección propiamente dicha.

Esta entrevista suele ser de larga duración, pues con ella se pretende conocer profundamente a los candidatos para determinar si son o no adecuados al puesto de trabajo. Aquí se ahondará mucho más en todos los aspectos del currículum vitae, así como en los rasgos de personalidad y capacidades de los aspirantes al puesto, por lo que para llevarla a cabo puede utilizarse el formato de entrevista mixta.



Según el número de personas que intervienen: Otra posible clasificación de los tipos de entrevista atiende al número de personas, tanto de candidatos como de entrevistadores, que participan en ellas.

Así, según este criterio se pueden clasificar en:

Entrevista individual.

Es la más frecuente y será realizada por un solo seleccionador y a un solo candidato.

Entrevista grupal.

En este caso, la entrevista se realiza a varios candidatos a la vez con el propósito de comprobar su desenvolvimiento.

Entrevista de panel.

Se caracteriza porque son varias las personas que entrevistan al candidato al mismo tiempo; generalmente, entre dos y seis. Aunque será uno de ellos quien guiará la entrevista, todos evaluarán del mismo modo al entrevistado, por lo que en esta situación hay que hablar dirigiendo la mirada a todos los presentes sin excluir a nadie. Estos tipos de entrevista no son excluyentes entre sí, ya que los elementos que componen unas y otras se pueden combinar según los fines que en cada caso se persigan.

([//www.ujaen.es/serv/vicest/nuevo/oficinaempleo/proceso%20seleccion](http://www.ujaen.es/serv/vicest/nuevo/oficinaempleo/proceso%20seleccion))

ETAPAS DE LA ENTREVISTA

La entrevista consta de cinco etapas:

1. Preparación del entrevistador:

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la organización, tome en cuenta lo siguiente:

2. Creación de un ambiente de confianza:

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.



3. Intercambio de información:

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas.

4. Terminación:

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

5. Evaluación:

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

ERRORES DEL ENTREVISTADOR

Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

Conocimiento del puesto:

El entrevistador debe conocer el perfil de puesto para el que se está reclutando

Conocimiento de los candidatos:

Previo a la entrevista, se debe haber hecho un análisis de cada uno de los candidatos que se entrevistarán.

Elaboración de preguntas:



Se debe realizar la elaboración de las preguntas que se la harán a los candidatos y que permitirán un acercamiento al perfil de cada uno. En esta etapa se debe tener en cuenta que las preguntas deben ser las mismas para todos los candidatos con el fin de que la información recopilada sea consistente y se pueda comparar

A continuación, se brindan unas pautas que pueden servir de base para la elaboración y análisis de las preguntas en una entrevista:

Guía para elaborar una entrevista

Preguntas referentes a:	Información que se obtiene
Formación:	
¿Dónde realizó sus estudios y por qué eligió esa carrera profesional?	Da cuenta del conocimiento técnico que posee el postulante y de su interés de complementar su formación para desempeñar el puesto
¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?	
¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?	
¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?	
Pasado profesional:	
Háblenos de sus experiencias profesionales, ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?	Se puede obtener información acerca del entusiasmo, energía y disposición que se tiene para realizar una labor particular. Se puede inferir la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea
¿Porqué dejó el último empleo?	
¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, ¿Qué es lo que más le gusta y porqué?	
Motivo de la solicitud:	
¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en esta institución y no en otra?	Entrega información acerca de lo que el candidato maneja respecto del entorno y la organización, también se obtiene información acerca de su capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias del institución.
¿Qué le llamó la atención de esta institución?	
¿Cuál cree que puede ser el aporte que usted puede dar, en caso de ser contratado?	
Comportamiento en el trabajo:	
¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?	Este ítem permite: <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación/flexibilidad entendida como la capacidad para adecuarse a cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. - Planeamiento y organización, capacidad para anticipar, planear y organizar tareas o proyectos a través de decisiones apropiadas.
¿Qué opina de sus jefes anteriores? ¿Qué aspectos positivos tenían? ¿Qué aspectos negativos recuerda?	
¿Cómo era su relación con los demás equipos de trabajo de anterior empleo?	



Municipalidad de Pérez Zeledón

Cédula Jurídica N° 3-014-042056

Preguntas referentes a:	Información que se obtiene
¿Ha tenido alguna situación imprevista con alguno de los equipos de trabajo con los que ha desarrollado metas? ¿Cómo los manejó?	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación: Da cuenta de la capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de oportunidad y para escuchar activamente.- Grado de precisión de síntesis y claridad con que se transmite información oral, entendiendo el impacto en el interlocutor.- Relaciones interpersonales, entendida como la capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos.- Estilo de liderazgo o influencia, entendida como la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la institución.- Trabajo en equipo, entendido como la capacidad de compartir tareas y responsabilidades y para seguir metas comunes.- Valores como la responsabilidad, honestidad, cooperación, ética y otros
¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior trabajo y su cargo?	
¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?	
¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde SI, pregunte ¿Cómo solucionó el problema? Si por el contrario responde NO preguntar ¿Qué hacía para tener buenas relaciones laborales?	
Potencial de Desarrollo:	
¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	Permite identificar la capacidad del candidato de reconocer sus fortalezas y debilidades desde una mirada objetiva, asimismo, permite conocer sus motivaciones en el ámbito profesional.
¿Cree que usted es la persona idónea para ocupar el cargo?	
¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?	
Si usted fuera seleccionado ¿Cómo se proyecta de aquí a tres años?	
Condiciones personales:	
¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?	Este ítem está orientado a conocer la capacidad para tomar decisiones, entablar relaciones con diferentes personas, manejo del uso del tiempo libre, capacidad de reconocer fortalezas y debilidades, para evaluar nuevas alternativas laborales y para comprometerse con áreas de interés particular.
¿Tiene usted alguna actividad extra laboral? ¿Es formal? ¿Hace cuánto tiempo?	
¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?	
¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?	
¿Tiene alguna afición para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?	
¿Tiene otras aficiones que no ha podido desarrollar y aspira hacerlo en el futuro?	



REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

Apertura:

El entrevistador rompe el hielo y determina la finalidad y el tiempo de la entrevista. Se suelen establecer las causas por las que el candidato es llamado. Es el momento de preguntar por la marcha general del proceso de selección (sin entrar en excesivos detalles que pudieran molestar al entrevistador).

Introducción:

El entrevistador sitúa los términos de la entrevista en general. Se suele hablar de la organización y de la historia de la organización en general. Es la ocasión de hacer hablar al entrevistador todo lo que se pueda.

Presentación del trabajo:

En esta etapa se hace la presentación del puesto de manera general y de las responsabilidades del mismo.

Inicio de las preguntas:

Se aplica la batería de preguntas elaboradas mediante una conversación amistosa, no se puede sentir como la aplicación de un cuestionario, sino de un intercambio de ideas que nos permitirán conocer a cada uno de los candidatos.

Periodo de preguntas:

Se le deja al candidato un espacio para que realice las preguntas o dudas que tenga sobre el puesto

Cierre de la entrevista:

En esta etapa se le informa al candidato cuáles son los pasos a seguir en el proceso, se le comunica si debe efectuar alguna prueba, la fecha de la misma, se le agradece su participación.

ERRORES MÁS COMUNES A LA HORA DE REALIZAR UNA ENTREVISTA⁸ 5

Falta de estructura:

Conducir una entrevista sin una estructura es muy parecido a conducir por una ciudad desconocida sin un mapa. Una estructura eficaz se consigue creando una guía completa de las entrevistas-definiendo las competencias para el puesto que contengan una serie de preguntas planteadas y un formato de calificación estructurado. Eso sí, hay que procurar dejar espacio a la improvisación. Puede dar claves importantes sobre el candidato.

Falta de preparación:

¿Alguna vez ha improvisado en una entrevista? Ya sabe, ha echado una ojeada rápida al currículo o a la solicitud y se ha lanzado a hacer la entrevista. Es una pérdida de tiempo.

⁸ Castro, Carolina. Guía práctica para realizar una entrevista de selección sin ser un experto.



Invertir unos minutos en revisar los requisitos del trabajo, el currículum y las preguntas es una costumbre necesaria.

No profundizar:

No indagar suficientemente en una área determinada que puede darnos información clave es un error que cometen los entrevistadores comúnmente. Para comprender adecuadamente el significado de la información proporcionada por el candidato, el entrevistador puede utilizar las llamadas preguntas de "profundización".

Preguntas de "sí" o "no":

Se deben evitar preguntas que requieran una contestación limitada a un sí o un no porque fuerzan al entrevistador a hacer otra pregunta a continuación y pueden incomodar al entrevistado.

Invadir la intimidad:

Además de no proporcionar información relevante, puede molestar al candidato.



FICHA 7

LA INDUCCIÓN

El proceso de inducción es muy particular de cada organización.

1. Propósitos de la inducción:

1.1. Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización:

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal *como* informalmente.

De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto;

De una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa por sus compañeros y es introducido al grupo.

1.2. Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño de su cargo

El empleado desea y necesita saber exactamente lo que se espera de él.

Se le debe informar al recién nombrado acerca de las reglas de la organización en general y del departamento al que ha sido asignado y ubicado.

1.3. Reforzar una impresión favorable

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a tranquilizarlo de los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le ofrezca al empleado desde su llegada, hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

2. Etapas de la Inducción:

El proceso de información consta de dos etapas:

Primera etapa:

Proporcionar al nuevo empleado información general de la institución:

- Información histórica de la municipalidad
- Visión, misión, valores de la municipalidad
- Políticas
- Estructura de la municipalidad



- Procesos y procedimientos más relevantes de la institución
- Reglamento Autónomo de Trabajo
- Otra información

Responsable: Unidad o funcionario encargado de Recursos Humanos

Segunda etapa:

Brinda al nuevo empleado información del puesto referente a:

- Requerimientos del puesto y la seguridad
- Las expectativas de desempeño
- Reglas específicas de trabajo

También se abre el espacio para intercambiar ideas, aclarar dudas y oportunidad de socialización con los otros empleados. Para ello se recomienda:

- Visita por el departamento para que al empleado lo conozcan
- Sesión de preguntas y respuestas
- Presentaciones a los otros empleados

Responsable: Jefe inmediato del empleado. En algunos casos, éste delega esta tarea a algún empleado de más antigüedad de la dirección, departamento o unidad.

3. Aspectos a considerar en un programa de inducción:

Debe establecerse los procedimientos y la instrumentación correspondiente del proceso de inducción.

La instrumentación debe incluir al menos:

- El manual general de inducción.
- Una lista de chequeo del proceso de inducción para el nuevo funcionario.
- Evaluación del programa de inducción por parte del nuevo funcionario.
- Procedimientos de la organización.
- Perfil del puesto.
- Manual de organización
- Reglamento Autónomo de Servicios.

4. Metodología de inducción:

- Sesión de bienvenida y orientación
- Orientación sobre su contratación (aspectos de expediente, salarios, fechas de pago, jornada, horarios, marcas, uniforme, control de asistencia, etc.)
- La atención del usuario
- Recorrido por las instalaciones



- Presentación a los funcionarios de la municipalidad
- Charla o capacitación sobre el servicio público y el régimen municipal
- Charla o capacitación acerca de la municipalidad (incluye la misión, visión, valores, objetivos, estructura y proyectos de la municipalidad)
- Capacitación sobre procedimientos de la organización
- Capacitación sobre el puesto
- Charla o capacitación sobre el Reglamento autónomo de servicios.
- Charla o capacitación sobre las organizaciones laborales

5. Evaluación del período de prueba:

La evaluación del período de prueba es la última actividad del proceso de selección de personal, por medio de la cual, se determina si el nuevo empleado es la persona idónea para el puesto.

Dentro de este período, se abre una gran expectativa sobre el funcionario pero, al mismo tiempo, la organización y especialmente el jefe inmediato, asumen una gran responsabilidad por el proceso de adaptabilidad y capacitación que requiere este funcionario para asumir sus responsabilidades con éxito.

De acuerdo con el Código Municipal, todo servidor municipal deberá pasar un período de prueba de hasta tres meses, contados a partir de la vigencia del acuerdo de su nombramiento.

“Artículo 142.- Todo servidor municipal deberá pasar satisfactoriamente un período de prueba hasta de tres meses de servicio, contados a partir de la fecha de vigencia del acuerdo de su nombramiento.”

Cada municipalidad debe establecer los procedimientos y las herramientas para llevar a cabo el período de prueba del nuevo funcionario municipal.

Las herramientas para la evaluación del período de prueba deben contener una serie de indicadores que evalúen aspectos de adaptabilidad, no solo en el puesto sino también en la organización. Tanto debe evaluarse conocimiento y rendimiento en el puesto dentro de márgenes consecuentes con esa etapa, como el cumplimiento de normas, disponibilidad y las relaciones con los demás.

Asimismo, y esto es muy importante, debe enlazarse con las etapas de la inducción, para garantizar también que el nuevo funcionario está recibiendo y manifestando su conformidad con la capacitación que requiere para su buen desempeño.

No deberá utilizarse la herramienta de evaluación del desempeño para el personal de carrera, porque los enfoques, objetivos e indicadores no son los mismos.

Ideal es que la evaluación no constituya un acto único al final de los tres meses, sino por el contrario, que la metodología establezca evaluaciones intermedias que determinen el avance del funcionario nuevo; y de paso, que demuestre también el



avance de la inducción y las acciones de orientación y apoyo que el jefe inmediato está llevando a cabo en este proceso.

La evaluación satisfactoria del período de prueba será la ratificación del nombramiento en propiedad y debe quedar registrada en el expediente de personal.

FICHA 8

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN

Inducir a un nuevo integrante en la organización es un procedimiento administrativo pocas veces valorado en las organizaciones. Un manual de inducción es una herramienta útil para la orientación del personal y como referencia para la persona que se integra a la organización.

En esta guía se incluyen los principales aspectos que debe incluir el Manual de Inducción al Nuevo Colaborador.

Portada

Bienvenida

1. Misión

2. Visión

3. Valores

4. Historia de la Municipalidad

5. Generalidades del Cantón:

- Historia
- Cantidad de habitantes
- Mapa y área geográfica que lo constituye

6. Quienes somos y qué hacemos

En este espacio se deberá incluir los siguientes aspectos:

- Labores y deberes que cumple la Municipalidad
- Estructura organizativa: Como está conformada la Municipalidad, todas la direcciones, departamentos, secciones o unidades que conforman la Municipalidad y una breve descripción de funciones. Adjuntar el organigrama
- Fundamentos jurídicos: citar la principal legislación que le da fundamento a la Municipalidad y sus obligaciones.

7. Normas de recursos humanos

En este apartado se deben incluir toda la normativa y procedimientos de carácter administrativo que debe conocer todo empleado municipal, como por ejemplo:

- Salario: forma de pago, pluses salariales, incentivos y otros
- Vacaciones: cantidad de días, pago, trámite de solicitud de vacaciones
- Régimen disciplinario



- Uso de uniforme
- Horario de trabajo
- Reglas sobre el uso de internet

8. Decálogo del servidor público

9. Cualquier otra información que la Municipalidad considere conveniente.



GLOSARIO

Ascenso: Promoción de un puesto a otro de nivel superior, según el Manual Descriptivo de Puestos, en forma permanente o interina, considerando las vías de carrera administrativa establecidas en el Título V del Código Municipal. El funcionario debe tener la titularidad -en propiedad- del puesto inferior.

Candidato elegible: Persona inscrita en el registro de elegibles por haber presentado pruebas satisfactorias para una clase de puesto, cuya calificación final mínima sea igual o mayor a 70%.

Carrera Administrativa Municipal: Régimen de empleo público municipal, establecido en el Título V del Código Municipal.

Código Municipal: Ley No. 7794 del 30 de abril de 1998.

Concurso Externo: Proceso que se realiza para conformar registros de elegibles en las clases de puesto en que se tienen plazas vacantes o se prevén éstas a futuro. Se debe respetar el principio de igualdad de oportunidades en el acceso de los ciudadanos a optar por los puestos públicos del país, para lo cual debe cumplirse con una adecuada divulgación, así como evitar cualquier tipo de discriminación.

Concurso Interno: Proceso en que se reclutan y seleccionan servidores regulares de comprobada idoneidad para pasar por la vía de promoción de un puesto a otro de clase diferente a la inmediata superior.

Descripción del puesto: Describe las características del puesto respecto a naturaleza, actividades, condiciones ambientales y organizacionales, supervisión recibida, supervisión ejercida, responsabilidad por funciones, por relaciones de trabajo, por equipo y materiales, condiciones de trabajo, consecuencia del error, características personales: habilidades, actitudes, conocimientos, requisitos, requisitos legales.

Grado inmediato inferior: Se define en estricto apego al Manual Descriptivo de Clases de Puestos, respetando la escala descendente de los puestos,

Entrevista de selección: Herramienta utilizada en la selección de personal que se realiza con el propósito de influir en la decisión final de un oferente para que acepte o no, vincularse con la organización.

Indicadores de selección: Conjunto de predictores definidos y ponderados en estricta relación con las características o criterios de éxito que demandan las clases de puesto sometidas a un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Idóneo: Apto para ocupar un puesto vacante.

Inducción: Proceso de acompañamiento que ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente, mediante actividades educativas, reuniones, coaching, entre otras.

Inopia: Insuficiente o nula respuesta de oferta de empleo lograda en la etapa de reclutamiento.

Manual descriptivo de clases de puestos: Conjunto de descripciones o especificaciones de los puestos de la municipalidad, clasificados según su complejidad.

Nómina: Lista de los candidatos tomados del registro de elegibles existente para la clase de puesto de interés, en estricto orden descendente de calificación, que la Unidad de Recursos Humanos o el funcionario responsable debe presentar al alcalde o alcaldesa, para resolución respectiva. En el caso del concurso interno y externo, debe estar integrado por un mínimo de tres candidatos.



Oferente: Persona que se atrae durante el reclutamiento y manifiesta interés de optar por un puesto vacante de la organización, mediante presentación de una oferta de servicios o currículos con los correspondientes atestados.

Oferta de Servicios: Formulario utilizado para el proceso de reclutamiento de candidatos a puestos vacantes.

Pedimento de personal: La solicitud de personal para ocupar plazas vacantes o la sustitución temporal del titular.

Perfil: Delimitación de un puesto en el ámbito de los requerimientos de la organización.

Perfil de competencias: Se refieren a las características de una persona ya sea innata o adquirida, que en el trabajo o en situación de trabajo actúa con éxito.

Perfil del puesto: Ver descripción del puesto.

Predictor: Instrumento con el cual se mide o evalúa los criterios de selección. Se utilizan: pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, entrevistas, el currículum vitae, pruebas grupales, análisis de casos, antecedentes judiciales, examen médico, referencias laborales, entre otros.

Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades asignados por una autoridad competente para que sean atendidos por un trabajador durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo.

Reclutamiento: Proceso para identificar y atraer a la organización a un grupo de candidatos, en suficiente número, con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo, que luego se seleccionará a alguno para llenar la plaza vacante.

Reclutamiento interno: Reclutamiento que se realiza dentro de la organización.

Reclutamiento externo: Atrae a candidatos que no pertenecen a la organización mediante diversas técnicas y procedimientos.

Registro de elegibles: Listado de candidatos que han sido seleccionados mediante pruebas para puestos de una clase determinada, inscritos en orden descendente de las calificaciones obtenidas, fijando como mínimo el 70%. La inclusión se hace a solicitud de parte.

Resolución: Resolución o decisión final de un acto o fallo administrativo.

Traslado: Transferencia a un puesto en el que el funcionario tiene la propiedad a otro de la misma clase y nivel, según el Manual Descriptivo de Puestos.

Selección de personal: Conjunto de actividades secuenciales que el postulante de la vacante deberá cumplir; se escoge el que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización.

Vacante: Puesto en el que no existe persona nombrada en propiedad para el desempeño de sus deberes y responsabilidades, sea interina o en propiedad.



BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2000) Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Argentina: Ediciones Granica S.A.

De Ansorena Cao, A. (1996) 15 pasos para la selección de recursos humanos con éxito: Métodos e instrumentos. 3ª edición. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Ley N° 7794, Código Municipal. República de Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta N° 94. San José, Costa Rica, lunes 18 de mayo de 1998

Olivas Rojas, C. (2008) Manual General de Reclutamiento y Selección de Personal. Costa Rica: Unión Nacional de Gobiernos Locales