

**EDM**

**Municipalidad de San Luis La Herradura**

# **Manual de Selección de Personal**

**AÑO 2002**

## **CONTENIDO**

**INTRODUCCION**  
**ADMINISTRACION DE PERSONAL**  
**TAREAS PARA DESARROLLAR EL MANEJO DE PERSONAL**  
**ANALISIS DE PUESTOS**  
**ANALISIS DE PUESTOS POR MEDIO DE ENTREVISTAS**  
**RECLUTAMIENTO**  
**SELECCIÓN**  
**RECEPCION DE SOLICITUDES**  
**ENTREVISTA INICIAL**  
**ENTREGA DE SOLICITUD DE EMPLEO**  
**PRUEBAS DE EMPLEO**  
**ENTREVISTA FINAL**  
**EXÁMENES MÉDICOS**  
**SELECCIÓN PRELIMINAR**  
**SELECCIÓN FINAL Y CONTRATACIÓN**  
**INDUCCION**  
**DESARROLLO**  
**ADIESTRAMIENTO**  
**CAPACITACION**  
**VALUACION DE PUESTOS**  
**MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA**  
**BASE LEGAL**

## **INTRODUCCION**

Por ser un aspecto inherente al ser humano los procesos de selección siempre han sido motivo de atención de las Alcaldías y así durante la revolución industrial en las organizaciones lucrativas este aspecto era llenado en forma intuitiva por los superiores, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos tal como se hace todavía en algunas Alcaldías, sin tomar en cuenta algunas características básicas como inteligencia, intereses vocacionales, motivación, las cuales no se advierten a simple vista.

No es sino en la década de los 30 que se comienza a tecnificar la administración de personal y concretamente se inicia una depuración del proceso de selección en la segunda guerra mundial, se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas.

En la actualidad, el enriquecimiento de nuevas aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más definidas, determinando los requerimientos de los puestos y luego acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse los candidatos idóneos evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como la aptitud que poseen para el trabajo.

El desarrollo apuntado, responde especialmente al imperativo del mundo actual que plantea el sistema de libre empresa, es decir, sobrevivir en condiciones de competición en donde tiene connotación básica no solo seleccionar óptimamente los recursos materiales y financieros, sino también el recurso humano que le es, más valioso de todos los recursos.

En nuestro país, vale decirlo, son pocas las organizaciones que hacen una selección científica de los trabajadores, pues lo normal es que se llene una solicitud y al pedir referencias, se completa el proceso con una decisión de empleo, sin estudiar el resto de aptitudes de los candidatos.

## **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

La Administración de Personal es una técnica de organizar y manejar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la Municipalidad, de la que forma parte, una ventaja competitiva determinante y por ende resultados óptimos.

### **OBJETIVOS**

- Un programa de personal solidamente concebido y bien administrado puede contribuir a la eficiencia, el trabajo de grupo y la moral de las personas que trabajan juntas, el propósito de tal programa es seleccionar, asignar, entrenar y motivar a las personas para trabajar con comprensión, cooperación, sinceridad y confianza, unos con otros.
- El principio de trabajo justo en la práctica diaria, para todas las personas en todos los niveles, desde la parte superior hasta la inferior, mas un tratamiento decente, considerado y comprensivo, es el verdadero cimiento de un buen programa de personal.
- Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Que el personal tenga en cada puesto, la capacidad suficiente, a fin de que preste a la Municipalidad, su más amplio desempeño.
- Desarrollar labores permanentes de capacitación en las diferentes posiciones que atienden los empleados.
- Identificar la capacidad y funcionalidad del personal para el desarrollo de la Municipalidad.
- Motivar al Personal para que preste su mas amplia y eficiente colaboración.
- Es pues absolutamente indispensable que ambos elementos: Capacidad y colaboración sean adecuadas como para esperar excelentes resultados.

## **TAREAS PARA DESARROLLAR EL MANEJO DE PERSONAL**

- Formular programas de comunicación permanentes con los gremios o sindicatos que afecten a la municipalidad.
- Atender todo lo concerniente al empleo, tales como las actividades de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo del personal.
- Hacer que se observen en la municipalidad normas de higiene.
- Atender las labores de capacitación y adiestramiento del personal operativo y administrativo.
- Crear y mantener el régimen de prestaciones al personal, sean éstas en efectivo o en especie.
- Mantener un buen sistema de relaciones laborales y resolución de quejas.
- Realizar periódicamente auditorias de personal para establecer limitaciones y velar por su solución, así como mantener registros y estadísticas de personal para dar al nivel ejecutivo información confiable.

## **ANÁLISIS DE PUESTOS.**

### **CONCEPTOS.**

- 1) El análisis de puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación del área de administración de Recursos Humanos; a partir de este punto se podrá continuar otros estudios tendientes a eficientar el manejo del recurso humano, tales como: una buena administración de salarios, calificación de méritos, métodos de reclutamiento y selección, contratación, manuales de organización y otros.

El puesto es la unidad básica del trabajo, porque a partir de su correcta definición y estructuración se concretan las actividades y operaciones que deben realizar los titulares del mismo, por lo cual en el caso de la municipalidades a graduar, se cuenta con todos los puestos definidos, como resultado, se espera que los departamentos y/o secciones sean eficientes.

Dependiendo de las funciones que tenga el puesto, así se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, que deberán llenar los candidatos que van a optarlos en su oportunidad. Por lo tanto, es necesario estandarizar un método que los reuna a todos, con una base que permita establecer comparaciones y de ahí establecer diferencias, dicho procedimiento se refiere exclusivamente a los puestos sin importar quien los ocupe, pues para apreciar los méritos de las personas existen otras técnicas que veremos más adelante.

- 2) La conveniencia de utilizar el análisis de puestos se debe a satisfacer diferentes tipos de requisitos, tales como: Legales, que estipulen en los contratos de trabajo, las funciones que se desempeñan en los puestos; requisitos sociales en el sentido de que una tercera parte de nuestra vida la pasamos en el trabajo, por la cual debemos humanizar las labores y finalmente existen necesidades de eficiencia y productividad para darle cumplimiento al requisito económico.

### **Perfil.**

Al final del análisis se busca el perfil de quien deba ocupar el puesto, agregando a los renglones de edad, sexo, estado civil, los rasgos físicos deseables. Por último se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto, a fin de evaluar la confiabilidad de la información; se incluye además la revisión hecha por el jefe inmediato superior. Como parte final debe incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue conveniente.

A fin de llevar a cabo el análisis de puestos, se recomienda emplear un procedimiento que permita obtener los mejores resultados, ocupando óptimamente los recursos técnicos y materiales de que se dispone. Este análisis debe ser efectuado por el Auditor Interno, como parte de la Auditoría Operativa.

Los pasos a seguir son los siguientes:

**1º) Fijación de Objetivos.**

Esto tiene que ver con la amplitud o alcance que se le dará al estudio, es decir, si se va a analizar todos los puestos desde los más altos hasta los más bajos y si se va a tomar en cuenta los puestos administrativos o los operativos.

**2º) Motivación al Personal.**

Es necesario, antes de iniciar el análisis, dar al personal charlas ilustrativas del trabajo que se va hacer y sus objetivos, si el personal no cuenta con la información ni las ventajas que tiene para ello y para la municipalidad el estudio, pueden entorpecer e incluso oponerse a su realización y terminar boicoteando el trabajo.

**3º) Participación de la dirección.**

Por la trascendencia del estudio se debe contar con el total apoyo del Concejo Municipal, del Alcalde Municipal y del Gerente Administrativo.

Es, por tanto, básico, despejar dudas y solicitar opiniones de modo que todo el personal quede claro de los propósitos del trabajo y no crea que es un instrumento para desfavorecer al empleado en beneficio de la Municipalidad.

## **ANALISIS DE PUESTOS POR MEDIO DE ENTREVISTAS**

**Podemos utilizar los siguientes tipos de entrevista**

- Libre:** No existe ninguna pauta y se desarrolla como plática espontánea.
- Dirigida:** Se eligen las preguntas de antemano, sin cambiar el curso de las mismas y así se obtienen las respuestas.
- Estandarizada:** Se efectúa sobre la base de un cuestionario debidamente ensayado con preguntas precisas para efecto de no desviar las respuestas y poder establecer comparaciones con otras entrevistas.
- Combinación de las modalidades anteriores.**
- De acuerdo con las características del estudio se pueden combinar los métodos anteriores, por ejemplo, ocurre por cuestionarios con entrevistas estandarizadas y pueden también complementarse con observación controlada.
- Recomendaciones para efectuar la entrevista.

## **PUNTOS A TOMARSE EN CUENTA EN LAS ENTREVISTAS**

El Gerente Administrativo debe de tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1º) Al presentarse al entrevistado, exponerle brevemente el motivo de la visita haciendo referencia a las charlas motivacionales.
- 2º) Aprestarse a contestar, o ampliar los puntos que desee el interesado a fin de lograr su confianza.
- 3º) Tratar de seguir el orden del cuestionario, sin embargo, si hay relación con otras respuestas, puede anticiparse lo que sea necesario.
- 4º) Formular las preguntas claramente y si el interesado no entiende explicarle suficientemente, pero nunca contestarle la pregunta al interesado.
- 5º) No sugerir ningún tipo de repuesta, para no desnaturalizar el análisis de puestos.
- 6º) Escuchar con atención al entrevistado y mostrar el interés por lo que conteste.
- 7º) No deben hacerse gestos ni conjeturas, ni reírse de las respuestas, porque esto estropea el clima adecuado en que debe transcurrir la entrevista.
- 8º) Abstenerse de hacer comentarios sobre el resultado del estudio o hacer promesas sobre el futuro de los puestos.
- 9º) Dar al entrevistado el resultado para que pueda verificar sus respuestas antes de terminar la entrevista.
- 10º) Enfatizar al interesado que la entrevista se refiere al puesto y no a la persona ocupante del mismo.

## **RECLUTAMIENTO.**

### **a) Concepto.**

Es el proceso por medio del cual se determinan las fuentes y los medios para hacer que las personas lleguen a la municipalidad para calificarlos como potenciales empleados de la misma.



Antes de iniciar el reclutamiento, es preciso que se haya realizado el análisis de puestos que permita conocer los requerimientos de cada puesto, a fin de poder establecer el número de personas que se necesitan para un funcionamiento adecuado de la Alcaldía.

**b) Importancia.**

La importancia del reclutamiento se manifiesta en el número de personas que se deberán necesitar para llenar las vacantes que se sucedan en el seno de las instituciones con la celeridad necesaria que permita evitar las pérdidas del tiempo, es decir, que el control de personal en forma anticipada construya un registro de elegibles para atender en forma inmediata los requerimientos de personal que planteen las diferentes unidades de la Alcaldía, tales como empleados para cubrir las funciones de personal y otros.

El fracaso de llenar las vacantes con prontitud, puede originar que la eficiencia se vea afectada y puede resultar en cargas de trabajo excesivas para algunos empleados, por otro lado, hay que ser cuidadoso de no exceder el número de personas que se necesitan porque ello trae consigo la ociosidad que se presenta en el aumento de los costos.

**c) Políticas.**

Siendo las políticas guías o lineamientos para orientar los programas es deseable que se dicten al menos algunas políticas para reclutar, tales como:

- 1) Es importante para el éxito que se busque dentro de la organización las personas más calificadas para ocupar posiciones.
- 2) Tener solicitantes calificados en número suficiente para permitirse cierto grado de selectividad cuando se contrate un nuevo empleado.
- 3) Estimular una mutua simpatía con los empleados de la Alcaldía para que ellos se vuelvan monitores gratuitos para atraer solicitantes a la Alcaldía.
- 4) No establecer con las otras alcaldías piratería para atraer candidatos.

**d) Fuentes y Medios.**

**-Fuentes Internas.**

Son aquellas que puedan ser utilizadas a través de transferencias, proporciones y reposiciones de personal, la mayoría de las Alcaldías utilizan su propio personal para llenar plazas vacantes, antes de contratar personas de fuera de la misma.

Sino hubiere personal en la Alcaldía con las calificaciones óptimas para llenar puestos importantes, es permisible traer candidatos de afuera para adquirir nuevos técnicos y conocimientos. Dando demasiada preferencia a los empleados, una municipalidad

puede privarse de solicitantes externos que tienen calificaciones superiores.

Dentro de las ventajas que ofrece las fuentes internas están, las de llenar las plazas vacantes con promociones y solo la plaza más baja se llene con personas de afuera, esto estimula al personal para dar un mejor rendimiento, sin embargo algunos argumentan que también tienen desventajas, como es la presión que hacen los empleados para promover personal que no reúne las calificaciones necesarias para merecer el ascenso y solo hacer valer el derecho de antigüedad; sino se supera bien este paso la Alcaldía tiene que tener un efecto negativo en sus márgenes de eficiencia o productividad.

Finalmente hay que decir que al ocupar las fuentes internas debemos estar seguros que las personas que se promuevan tienen calificaciones adecuadas o al menos un futuro cercano pueden mejorar por la vía de la capacitación.

#### **-Fuentes Externas.**

Las fuentes externas de reclutamiento son aquellas que estando fuera de la Alcaldía ofrecen candidatos potenciales para llenar puestos vacantes que normalmente se dan en el aspecto administrativo, tales como los siguientes:

##### **1º) Solicitudes Espontáneas.**

Este tipo de fuentes esta compuesto por todos aquellos individuos que diariamente se presentan a las Alcaldías en busca de empleo. Debido a esto con el fin de mantener una buena imagen es preciso atenderlas, independientemente si se les dará una solicitud de empleo.

Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, puesto que estas personas pueden ser llamadas a ocupar futuras vacantes.

##### **2º) Agencias de Empleo.**

En El Salvador, hay cierto número de agencias de empleo, en donde se califican aquellas personas que buscan colocación y ellos son asignados a base de requerimientos del sector privado y público.

##### **3º) Instituciones Educativas.**

En El Salvador, las instituciones educativas han sido el medio más usado para reclutar personal, por ejemplo: Las instituciones de nivel medio nos ofrecen buenos candidatos en el área contable, secretarial y técnico.

Para la obtención de candidatos bien calificados para ejercer cargos ejecutivos, las universidades nos han suministrado excelentes prospectos para el área económica, legal, ingeniería y otros.

##### **4º) Recomendaciones de los Empleados.**

El personal ya empleado en las Alcaldías es también una fuente para reclutar personal,

algunos de ellos recomiendan personas que conocen y que llenan los requisitos de algunos puestos y estos llamados con buenos resultados.

Si hay que decir, que hay que tener cierta cautela al emplear a personas recomendadas por nuestros trabajadores en razón de que, cuando se ejercen medidas disciplinarias a los recomendados, podrían reaccionar negativamente el resto de empleados.

### **5º) Sindicatos.**

En otros países los sindicatos son también fuente externa que funciona, sobre todo a nivel obrero, es frecuente que si la Alcaldía necesita electricistas, mecánicos o fontaneros, estos son enviados inmediatamente a ocupar vacantes.

En el caso particular de las municipalidades de La Paz, no existe ningún sindicato que maneje alguna bolsa de trabajadores municipales.

### **-Medios.**

#### **1º) Requisiciones de personal.**

Son las requisiciones que hacen las distintas unidades de la Alcaldía, al igual que necesitan recursos materiales también necesitan recursos humanos.

#### **2º) Solicitudes de Empleo.**

Es el medio en el cual se recogen el historial de los solicitantes y el cual veremos en el proceso de selección.

#### **3º) Anuncios.**

Estos son espacios que se pueden publicar en los medios de difusión social como los periódicos, radio, periódico mural, etc. En las distintas universidades existen periódicos murales y en estos lugares las Alcaldías pueden colocar sus anuncios de requisición de personal.

## **SELECCIÓN.**

Es uno de los propósitos de mayor atención en las Alcaldías en razón de que tiene que ver con el ingreso de las personas a la municipalidad y debe manejarse con extremo cuidado.

**a) Concepto.**

La selección de personal se define como un proceso para encontrar el hombre o mujer, que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y aptitudes a fin de hacerlo más satisfactorio, asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve.

**b) Importancia.**

Por ser un aspecto inherente al ser humano los procesos de selección siempre han sido motivo de atención de las Alcaldías y así durante la revolución industrial en las organizaciones lucrativas este aspecto era llenado en forma intuitiva por los superiores, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos tal como se hace todavía en algunas Alcaldías, sin tomar en cuenta algunas características básicas como inteligencia, intereses vocacionales, motivación, las cuales no se advierten a simple vista.

No es sino en la década de los 30 que se comienza a tecnificar la administración de personal y concretamente se inicia una depuración del proceso de selección en la segunda guerra mundial, se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas.

En la actualidad, el enriquecimiento de nuevas aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más definidas, determinando los requerimientos de los puestos y luego acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse los candidatos idóneos evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como la aptitud que poseen para el trabajo.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo del mundo actual que plantea el sistema de libre empresa, llamado modelo económico neoliberal, es decir, sobrevivir en condiciones de competición en donde tiene connotación básica no solo seleccionar óptimamente los recursos materiales y financieros, sino también el recurso humano que es el más valioso de todos los recursos.

En nuestro país, vale decirlo, son pocas las organizaciones que hacen una selección científica de los trabajadores, pues lo normal es que se llene una solicitud y al pedir referencias a lo sumo, se completa el proceso con una decisión de empleo sin estudiar el resto de aptitudes de los candidatos.

**c) Políticas de Selección.**

Primeramente recordemos que debemos entender por el término políticas, bajo la óptica de la teoría administrativa, son orientaciones, guías o directrices que emiten los niveles superiores para que los niveles inferiores que ejecutan las actividades tengan un marco de referencia para coordinar sus acciones.

Dentro de ese contexto es bueno dictar políticas para realizar la selección de personal con sentido de cohesión de acciones, por ejemplo, se pueden sentar líneas en los siguientes puntos:

- 1º) Emplear personas de nacionalidad del país en el que se practique la selección.
- 2º) Fijar un nivel educativo mínimo para personal de oficina como por ejemplo, poseer un título de la educación media.
- 3º) Fijar un nivel educativo mínimo para el personal obrero como por ejemplo, la educación básica (Del 1º al 9º grado).
- 4º) Hacer uso de la sinceridad, en el sentido de que una persona que no califica se le diga que va ser llamado cuando eso no es cierto.
- 5º) No ejercer en el proceso de selección actos de piratería con otras municipalidades, por el hecho de que los competidores harán lo mismo con nosotros.

Así podríamos dictar otros puntos sobre este tema.

**d) Esquema del Proceso de Selección.****-VACANTE**

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante, es decir, cuando hay un puesto que no tiene titular que lo ocupe.

Se deberá estudiar la posibilidad de redistribución del trabajo entre el personal existente. De no ser posible se continua el proceso.

**REQUISICIÓN**

La unidad interesada solicita al Departamento de Personal, se llene el puesto por ser necesario.

Mediante el análisis de puestos se determinan los requerimientos que debe llenar la persona para ocupar el puesto eficientemente.

Ver si hay candidatos dentro de la Alcaldía que llenen los requisitos. Si es así, se hace la promoción o transferencia del empleado favorecido.

### **VENTAJAS**

- Disminución del período de entrenamiento.
- Mantener en alto la moral del personal que trabaja en la Alcaldía.
- Motivación por tener oportunidad de ascenso.
- Más rendimiento.
- Mediante la valuación de puestos se determina el salario que se debe asignar al puesto.

Sino hay candidatos en el registro del Departamento de Personal, entonces debe traerse del mercado externo.

### **DESVENTAJAS**

- Más período de entrenamiento.
- Baja la moral entre el personal por favorecer candidatos de afuera.
- Desmotivación y rotación de personal por no tener más oportunidades.
- Menos rendimiento.

## **RECEPCIÓN DE SOLICITUDES.**

El ambiente en que sean recibidos los solicitantes así como la forma como deben ser tratados contribuirá a mejorar la imagen de la Alcaldía, el espacio asignado a la Gerencia Administrativa deberá proporcionar las facilidades necesarias para el despacho de los candidatos potenciales y también cubículos para que se hagan convenientemente las entrevistas.

## **ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.**

A través de esta entrevista que debe tener una duración de 10 a 15 minutos, se pretende detectar en forma aproximada los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos de los puestos de la organización, con el objeto descartar aquellos que no reúnan las condiciones que se necesitan, por ejemplo si se observan en una persona facilidad para expresarse, habilidad para relacionarse, buena experiencia, conocimientos, entonces se puede seguir la entrevista explicándole la naturaleza de los trabajos, los horarios, remuneraciones, prestaciones a fin de que él decida si el interesa para seguir el siguiente paso del proceso.

Las personas que en nombre de la Alcaldía realizan las entrevistas deben ser convenientemente capacitadas para hacer este trabajo, pues es la primera relación

con los particulares y conviene dar una sensación de estar bien organizados para trabajar en la función de personal.

A manera de dar una ilustración de como debe realizarse la entrevista, podemos dividirla en las siguientes fases:

**- Inicio.**

Esta etapa debe caracterizarse por darle confianza al entrevistado con el objeto de bajar su tensión para lo cual debe haber un trato cordial y preguntar cuestiones que el entrevistado conoce y patentizarle interés en escuchar sus respuestas. En la medida que el entrevistador hable con sarcasmo o irónicamente en esa medida complica la comunicación entre las partes, luego de este paso se pasa al siguiente.

**- Cima (cuerpo).**

En esta fase de la entrevista se procede a explorar las áreas básicas de la misma que determinan si el candidato puede continuar el proceso o se suspende el mismo dependiendo de los resultados obtenidos.

Las áreas que normalmente se exploran son:

**1º) Historia Personal y Familiar.**

La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, esposa, esposo, hijos, del mundo y de la vida en general, lo que nos puede dar pautas en el manejo de las relaciones personales, por ejemplo el hijo de un padre o madre vicioso puede haber causado en el hijo un trauma que no puede superarlo fácilmente, una persona divorciada puede tener como centro de su fracaso incapacidad para establecer relaciones interpersonales; también se puede explorar la salud de la persona y de sus incidentes, por ejemplo, si una persona ha sufrido accidente, eso refleja poca concentración y agresividad, si práctica deportes esto es un elemento positivo que refleja integración social para trabajar en grupos dentro de la Alcaldía.

**2º) Historia Educativa.**

En esta área se pretende explorar la educación de los solicitantes, lo que va desde la educación básica, media y superior si los hubiere, se pretende también ver las relaciones escolares con profesores y alumnos, así como ver si hay en la persona algunos rasgos vocacionales, es decir, cuales disciplinas le son más atractivas, lo cual puede verse a través del cuadro de calificación que posee el individuo. También en la fase de educación puede descubrirse si el individuo tiene datos de liderazgo o si pertenece a un tipo de persona indiferente.

**3º) Historia Laboral.**

Aquí se pretende establecer una historia de los trabajos que ha desempeñado la persona desde el actual hasta el primer trabajo que sirvió el candidato, con lo que se puede establecer la velocidad del progreso del individuo, su grado de estabilidad en el trabajo y sus ingresos económicos, el tipo de supervisión que

ha ejercido, su disposición para aceptar e imponer autoridad y términos generales, su habilidad para desenvolverse en el ambiente de trabajo.

#### **4º) Visión del Futuro.**

En ésta, se desea conocer como pretende proyectarse la persona para realizarse y fijar sus metas en relación de sus recursos para ver el grado de viabilidad de sus ideales.

Al cumplirse por lo menos esta investigación se entra en la fase final.

#### **5º )Cierre.**

Cuando ya han transcurrido los minutos previamente fijados para celebrar la entrevista se debe dar al entrevistado la oportunidad de que haga sus preguntas y manifieste sus impresiones sobre la entrevista y la Alcaldía.

El resultado de la entrevista puede dar lugar a dos caminos así:

- 1º) Sino es aceptable se le debe decir y en ese caso orientarlo sobre el mercado de trabajo y señalarle algunas Alcaldías que estén en línea con sus aptitudes y habilidades.
- 2º) Si es aceptable se le entrega la solicitud y se le dan instrucciones del plazo para regresarla debidamente llenada.

### **ENTREGA DE SOLICITUD DE EMPLEO.**

La solicitud de empleo deberá ser llenada en forma manuscrita por los interesados y en términos generales tienen un diseño similar que contiene los siguientes datos.

#### **1- Datos Generales.**

- Nombre DUI o partida de nacimiento.
- Lugar de nacimiento y fecha.
- Nacionalidad.
- Edad.
- Dirección y teléfono.
- Número de DUI.
- Numero de afiliación al ISSS u otro instituto.
- Estado civil.
- Fotografía reciente.

#### **2- Registro de Familia.**

- Padre, ocupación y domicilio.
- Madre, ocupación y domicilio.
- Esposo(a), ocupación y domicilio.
- Hijos: Nombre, edad, ocupación y dependencia.

#### **3- Estudios o Escolaridad.**



- Básico: Nombre de la institución.
- Comercio: Nombre de la institución.
- Bachillerato: Nombre de la institución.
- Universidad: Nombre de la institución.
- Títulos obtenidos: Nombre de la institución.
- Qué estudios realiza actualmente.

**4- Empleos.**

- Comenzar con el actual.
- Agregar los últimos tres.
- Especificar los cargos desempeñados.
- Salarios devengados.
- Que otro empleo está solicitando y el sueldo deseado.

**5- Referencias.**

- Si hay en la Alcaldía personas que le conozcan.
- Si tiene parientes en la empresa.
- Nombre de tres personas responsables que le conozcan con indicaciones de: Dirección, lugar donde trabajan, ocupación y sus respectivos teléfonos.

**6- Si domina otros idiomas.**

- Inglés (poco, algo, excelente).
- Francés (poco, algo, excelente).
- Alemán (poco, algo, excelente).
- Otro, especifique

**7- Un apartado en el cual el solicitante jura decir la verdad y autoriza a la Alcaldía para que investigue.**

- Fecha y firma.

**8- Espacio reservado para la institución.**

- Colocar la evaluación del solicitante.
- Hacer la investigación de antecedentes.

Pueden agregarse a la solicitud.

- Referencias.
- Constancias de trabajo.
- Fotocopia del último título obtenido.
- Partida de nacimiento.
- Exámenes médicos.

La solicitud debidamente llenada deberá ser devuelta en un plazo que podría ser de 2 meses, si pasados esos meses no hay entrega se da por descartada y por lo tanto el solicitante se da por eliminado.

## PRUEBAS DE EMPLEO.

- 1- Las pruebas de empleo tienen el objeto de evaluar técnicamente a los solicitantes de empleo a efecto de determinar la viabilidad para pertenecer a una Alcaldía, por su propia importancia estas tienen que confiarse a personal debidamente capacitado en la materia.

En consecuencia, para poder seleccionar a las personas, los exámenes de admisión son una parte fundamental y su definición es la siguiente:

“Un examen de admisión consiste, en una prueba o un conjunto de pruebas cuya finalidad es conocer las reacciones mentales, para medir aspectos del individuo a quien se aplican, tales, como: la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes, con el objeto de decidir la aceptación o rechazo de su incorporación. Tal medición es confiable, porque previamente la prueba o pruebas aplicadas fueron administradas a otros individuos colocados en situación similar, por lo que la calificación obtenida por el examinado, es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, que reúne condiciones de objetividad, consistencia, validez, comparabilidad, justa apreciación y finalidad”.

### 2- Características que deben reunir los exámenes.

- 1º. Gradualidad, (Que su resultado puede ser expresado en cifras).
- 2º. Estandarizado, (Que haya sido sometido a una contrastación con otras pruebas y que se haya verificado en un gran número de sujetos).
- 3º. Valido, (Cuantifica con precisión lo que se desea medir).
- 4º. Fiable, (Puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos).
- 5º. Inédito, (Que no sea conocido por el examinador).
- 6º. Uniforme, (Que la interpretación de los resultados sea rígida, o sea que éstos no puedan ser variados).
- 7º. Objetivos, (Que los resultados no dependan de opiniones personales ni impresiones subjetivas de las personas que examinan o califican).
- 8º. Constante, (Que no deberá modificarse ni alterarse sin previa estandarización).
- 9º. Rápido, (Que no se invierta mucho tiempo en su aplicación).

### 3- Administración de las pruebas.

- Pueden ser orales, escritas e instrumentales.
- Se pueden aplicar a una persona o a un grupo de personas.
- Pueden medir aspectos cualitativos y cuantitativos.

### 4- Unidades de mensuración.

Los conocimientos se miden a través de lo que cada quien haya aprendido en su

período de escolaridad o fase educativa media y superior, de tal manera hay que estructurar distintos tipos de test, dependiendo de las descripciones y especificaciones de los puestos que se han levantado en el análisis de puesto.

Por ejemplo hay que elaborar un test para pruebas en el campo secretarial, otro test para el área contable y en esa forma para las demás áreas de la Municipalidad.

Las aptitudes se miden a través de pruebas instrumentales por ejemplo: en el campo secretarial que número de palabras escribe en la computadora una secretaria, en el campo contable que tiempo tarda un contador en hacer cálculos con el contómetro, en fin lo que se mide es la actividad psicomotora de los individuos.

### **ENTREVISTA FINAL.**

Cuando un solicitante ha pasado todas las instancias anteriores, especialmente lo relacionado con las pruebas o exámenes se le convoca a una nueva entrevista, que se llamara final porque constituye una platica para ultimar los detalles para el ingreso del solicitante, tales como:

- Salario inicial.
- Régimen de prestaciones.
- Horario de trabajo.
- Puesto asignado, que incluyen: Derechos y obligaciones de las partes.
- Reglamento Interno de trabajo.

Si las partes se ponen de acuerdo se pasa al siguiente punto.

### **EXÁMENES MÉDICOS.**

El examen medico puede correr por cuenta de la Alcaldía cuando esta tiene la capacidad económica, pero en algunas veces la Alcaldía confían en exámenes médicos sacados por los propios interesados los que normalmente se hacen en clínicas estatales.

La realización de estos exámenes debe orientarse a lo que se conocen como medicinas del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador.

Básicamente deben tenerse en cuenta los siguientes puntos:

- Capacidad de la persona para determinado trabajo.
- Evitar que un solicitante que tiene enfermedad infecto-contagiosa pueda generar una epidemia en las Alcaldía.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.
- Mantener los datos de los aspirantes en confidencialidad.

## **SELECCIÓN PRELIMINAR.**

Si los exámenes médicos no revelan anomalías de los postulantes estos entran a formar parte de un registro de elegibles que en un momento dado cuando existan puestos vacantes, se encarga de suministrar los candidatos para que sean evaluados y en consulta del Departamento de Personal con otros departamentos interesados escoger a los mejores para cada puesto y se les llama por un período que oscila entre 60 o 90 días, que se le llama período de prueba durante el cual se observa muy de cerca al empleado para detectar sus habilidades, aptitudes y productividad, así como también sus limitaciones.

Al final del período de prueba se evalúa a la persona para su incorporación definitiva o rechazo.

## **SELECCIÓN FINAL Y CONTRATACIÓN.**

Este paso solo se efectúa si el postulante ha sobrepasado su período de prueba en donde es evaluado por los jefes de cada función a la que corresponda y al Departamento de Personal, si las respuestas son positivas, entonces el Gerente Administrativo hace la propuesta al Despacho Municipal para sea el Alcalde o su concejo el que apruebe el nombramiento definitivo, según sea el caso, del postulante, procediendo a la firma del contrato individual de trabajo.

## **INDUCCIÓN.**

Esta fase del proceso de integración deberá iniciarse y cumplirse tan pronto se haga la selección preliminar y se entre al período de prueba del postulante.

Básicamente la inducción, pretende causar en las personas que ingresan a una Alcaldía, una impresión favorable que permita una adaptación adecuada al trabajo, pues hay que tener presente que el empleado se inserta en un medio que no conoce, va a formar parte de un nuevo grupo de trabajo, va a tener relaciones de trabajo con superiores y jefes, por lo tanto, si esta integración se hace bien, es imposible que su rendimiento sea deficiente, de lo contrario si la inducción es deficiente o no se hace eso afecta la moral del individuo, se genera desconfianza en su estabilidad y hasta cabe que la lealtad hacia la empresa se ponga en juego.

Algunas empresa para cumplir este paso han elaborado un documento que le llaman "Manual de Bienvenida" y se le confía al encargado de manejar el Personal que dé las explicaciones del mismo y además orientar a los empleados nuevos sobre la empresa y el trabajo a desarrollar:

### **a) Manual de Bienvenida.**

Generalmente el contenido de este folleto es el siguiente:

- 1º. Una carta de bienvenida, firmada por el Alcalde o Gerencia

**Administrativa.**

- 2°. Historia breve de la fundación de la Alcaldía.
- 3°. Los servicios que genera la Alcaldía.
- 4°. Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos.
- 5°. El plano distributivo de todas las instalaciones.
- 6°. Una lista de las autoridades y Jefes de Departamento de la Alcaldía.
- 7°. Políticas de personal
- 8°. Reglamento Interno de Trabajo
- 9°. Directorio telefónico de los principales Departamentos y sus jefes titulares.
- 10°. Cierre del folleto con algunas reflexiones sobre la estabilidad del empleado por un período largo.

**b) Orientación.**

Después de terminada la explicación del folleto de bienvenida, el Gerente administrativo debe darse a la tarea de orientar al nuevo empleado, para lo cual puede hacer lo siguiente:

- 1°. Hacer una visita al área asignada y presentarlo con algunos de los jefes de mayor categoría.
- 2°. Conviene que el nuevo empleado sea llevado personalmente y presentado al que será su jefe inmediato y no solo remitirlo con su ficha de ingreso.
- 3°. El Jefe Inmediato debe explicarle en que consistirá su trabajo, para ello debe auxiliarse de la descripción del puesto y dejarle copia de la misma.
- 4°. El jefe inmediato debe presentar al nuevo empleado a los que serán sus compañeros.

**DESARROLLO.**

Se ha titulado este punto así y es el que se refiere a que una vez ha ingresado una persona a una Alcaldía es responsabilidad de ésta mejorar el caudal de conocimientos del empleado en beneficio del mismo y de la organización.

## **Entrenamiento**

Se parte de la base de que el entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a los trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto.

Dentro del entrenamiento se distinguen 3 aspectos distintos y complementarios así:

- 1º. La "Capacitación" es de carácter más teórico, con amplitud mayor y apropiado para trabajos que requieran mucha calificación.
- 2º. El "Adiestramiento" es de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajos, aun suponiendo que exista una capacitación previa.
- 3º. Además de la capacitación teórica y el adiestramiento práctico es necesaria la "Formación" que proporciona al trabajador, al empleo y sobre todo a las jefes, hábitos morales y sociales para que ellos sean leales, honrados, ordenados y éticos con la municipalidad.

También hay que precisar que en los niveles operativos predomina el adiestramiento y a medida que se asciende en la pirámide tiene más aplicación la capacitación y la formación.

## **ADiestRAMIENTO.**

El adiestramiento puede ser puede ser:

### **1º. Adiestramiento dentro del trabajo.**

Este se realiza dentro de las actividades normales del trabajo, siendo su principal objetivo producir más a favor de los intereses de la Alcaldía y luego enseñar mejores métodos al trabajador, lo cual le favorece en términos de acumulación de experiencia.

### **2º. Adiestramiento en centro educativos.**

Este tipo de adiestramiento se ofrece a través de centros tecnológicos en donde las Alcaldías envían a su personal por un tiempo prudencial y a media jornada con el fin de que el empleado conozca los fundamentos del trabajo y nuevas formas tecnológicas de realizar las operaciones.

## **CAPACITACIÓN.**

La capacitación de carácter general puede ser:

**1º. Capacitación al empleado.**

Se da cuando se hace la inducción del trabajador, la que explica las reglas y prestaciones, seguridad industrial, relaciones humanas y otras.

**2º. Capacitación a los Jefes de Departamento o Sección.**

Este comprende dos aspectos así: El administrativo que consiste en planear y organizar como se va a realizar el conjunto de actividades y luego su ejecución y control, el otro aspecto es el técnico, que tiene que ver con la práctica del trabajo.

**3. Capacitación de ejecutivos.**

Se preparan a los jefes para ocupar puestos de más responsabilidad y mayor categoría, preparándolos en todo aspecto administrativo.

## **VALUACIÓN DE PUESTOS.**

**a) Concepto**

"La Valuación de Puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con las demás Alcaldías, a fin de lograr la correcta jerarquización y remuneración del personal".

Analizando la definición anterior tenemos:

- 1º. Que es un sistema técnico integrado por un conjunto ordenado de principios y reglas que arbitran el orden de trabajo a realizar.
- 2º. Habla de determinar la importancia de cada puesto, es decir, que trata de establecer la situación del mismo, sea en la parte superior o inferior con la relación a los demás.
- 3º. Circunscribe la definición el ámbito de una Alcaldía, porque es lógico que no puede trascenderse a otras Alcaldías.
- 4º. Por último se alude a lograr la correcta jerarquización y remuneración, podríamos decir que estos dos son los objetivos esenciales, inmediatos e imprescindibles en la valuación de puestos.

**b) Objetivos e importancia.**

- 1º. La jerarquización apropiada de cada puesto.
- 2º. La jerarquización de los salarios.

- 3°. Conformar una adecuada estructura de salarios.
- 4°. Asignar el salario justo al crearse puestos nuevos.
- 5°. Hacer ajustes de salarios en forma técnica.

Además de los objetivos anteriores la valuación de puestos es importante porque nos aclara lo siguiente:

- 1°. Nos distingue lo que debe pagarse en razón del puesto y lo que debe pagarse por razón de la realización, eficiencia o rendimiento de cada trabajador.
- 2°. La Valuación de Puestos en sus diversos métodos y por supuesto con sus limitaciones, satisface o cubre o determina lo que vale el puesto, el trabajo objetivo que le incumbe al puesto.
- 3°. Los estándares de realización ejecutiva son de gran valor para fijar salarios de manera que combinados con el análisis de Puestos y la Valuación de puestos son los elementos que más ayudan al establecimiento de salarios justos.
- 4°. Hay algunos autores que sostienen que la Valuación de Puestos no es conveniente en puestos altos de ejecutivos, porque estos deben fijar los salarios no tanto por las actividades que convienen sino tomando en cuenta encuestas de salarios confiables que reflejen lo que el mercado de trabajo esta pagando por este tipo de puestos.

#### **c) Método de Valuación de Puestos.**



## MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA.

Consiste en clasificar los puestos en niveles o grados de trabajo previamente establecidos, pueden ser de 5 a 8 grados, en los cuales quedan clasificados todos los puestos, de manera que entre el primero y el último queden comprendidos los puestos de ínfima y suprema categoría.

A continuación un ejemplo de Graduación previa.

### **PRIMER GRADO:** Trabajadores no calificados

- a) Puestos que, si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación.
- b) Ejemplos: mensajero, conserje, archivistas, etc.

### **SEGUNDO GRADO:** Trabajadores calificados

- a) Puestos que requieren preparación manual o intelectual previa
- b) Ejemplos: dibujantes, secretarias, contadores, electricistas, etc.

### **TERCER GRADO:** Puestos de criterio

- a) Aquellos que requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice con forme a los procedimientos señalados.
- b) Ejemplos: Jefes de Departamento o sección

### **CUARTO GRADO:** Puestos técnicos

- a) Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal
- b) Ejemplos: ingenieros, abogados, etc.

### **QUINTO GRADO:** Puestos administrativos

- a) Los que tienen a su cargo el manejo de departamentos, considerando esta actividad en su acepción más amplia.
- b) Ejemplos: auxiliares del Gerente, Gerente administrativo, etc.

### **SEXTO GRADO:** Puestos ejecutivos

- a) Aquellos que entrañan gran responsabilidad, sea por lo elevado y genérico del

control que ejercen, o por la importancia de las funciones que dirigen.

b) Ejemplos: Gerente administrativo, contador, Jefe UACI, etc.

#### **SÉPTIMO GRADO: Funcionarios**

a) Aquellos en los que reside la Administración y por quienes se establecen las políticas que ésta ha de seguir.

b) Miembros del Concejo Municipal.

Luego del establecimiento de los grados se hace la comparación de los datos que consignan las especificaciones de puestos con cada uno de los grados, para determinar en cual grado debe de quedar catalogado al puesto en cuestión.

#### **Ventajas y Desventajas.**

##### **Las ventajas que ofrece el método son:**

- 1º. Es sencillo y rápido.
- 2º. Es fácil de comprender por los trabajadores.
- 3º. Requiere un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento.
- 4º. Se presta para hacer valuaciones en Alcaldías pequeñas.

##### **Sus desventajas son:**

- 1º. Ofrece un valor muy superficial sobre el valor de los puestos.
- 2º. Aprecia globalmente los puestos sin distinguir los elementos o factores que la integran.
- 3º. No establece jerarquías entre los puestos clasificados en el mismo grado.
- 4º. Solo en mínima parte elimina la subjetividad y el empirismo

## BASE LEGAL

### CONSTITUCION POLITICA DE EL SALVADOR

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1º.- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad;

2º.- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.

### LEY DEL SERVICIO CIVIL

Art. 1.-El presente estatuto se denomina "LEY DE SERVICIO CIVIL" y tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus funcionarios y empleados; garantizar la protección de éstos y la eficiencia de la administración pública y municipal, y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud

### CAPITULO III

#### Ingreso al Servicio Civil Requisitos para el ingreso

Art. 18.-Para ingresar al servicio civil y pertenecer a la carrera administrativa se requiere:

- a) Ser salvadoreño, centroamericano de origen o extranjero que reúna los requisitos establecidos por la Constitución Política y leyes secundarias;
- b) Ser mayor de dieciocho años de edad, o haber obtenido título que lo habilite para desempeñar el cargo o empleo;
- c) Someterse a las pruebas de idoneidad, exámenes o concursos que esta ley y

el reglamento respectivo establezcan;

d) Estar físicamente capacitado para el desempeño del cargo;

e) Acreditar buena conducta, especialmente con atestados extendidos por las oficinas donde hubiere trabajado con anterioridad, o por los centros educacionales si se tratare de aspirantes que no han desempeñado ningún empleo;

f) Ser escogido para el cargo o empleo entre los elegibles en la forma que establece el Art. 23;

g) Pasar un período de prueba de tres meses, contados a partir de la fecha en que se tome posesión del cargo o empleo; y

h) Llenar los demás requisitos que exijan las leyes especiales.  
No podrán ingresar en la Carrera Administrativa

Art. 19.-No podrán ingresar a la carrera administrativa:

a) Los que hubieren sido condenados en sentencia ejecutoriada por delito doloso, durante el tiempo de la pena, aún cuando gocen de libertad condicional;

b) Los que hubieren sido condenados en sentencia ejecutoriada por delitos comprendidos en el Título VII, Libro II del Código Penal, durante el tiempo que la sentencia señale y mientras no se conceda la rehabilitación por el Tribunal de Servicio Civil;

c) Los que tuvieren en su contra, dictado auto de detención por delito doloso que no admita excarcelación o por delito excarcelable mientras ella no se haga efectiva;

d) Los que hubieren sido destituidos de un cargo o empleo de conformidad con esta ley, mientras no se les rehabilite por el Tribunal de Servicio Civil;

e) Los que padezcan de enfermedad infecto-contagiosa; y

f) Los ebrios consuetudinarios.

## CAPITULO

IV

### Selección de Personal

#### Selección de nuevo personal

Art. 20.-La selección del personal que ingrese a la carrera administrativa se hará

por medio de pruebas de idoneidad, a las que se admitirán únicamente los solicitantes que reúnan los requisitos establecidos en el Art. 18. Exceptuarse los cargos expresamente determinados por la ley.

#### Llamamiento a los aspirantes

Art. 21.-Al ocurrir una vacante que no debe llenarse por el sistema de ascenso, la Comisión de Servicio Civil respectiva hará a los aspirantes a ocuparla un llamamiento por medio de un aviso que se publicará una sola vez en uno de los diarios de mayor circulación en la República, con ocho días de anticipación, por lo menos, a la fecha en que deba cerrarse la inscripción, y por medio de telegrama dirigido a sus respectivas direcciones. El aviso contendrá el número de plazas disponibles, los requisitos necesarios para ocuparlas y las fechas en que se cerrará la inscripción y se verificará la prueba.

#### Selección de candidatos

Art. 22.-Efectuadas las pruebas de idoneidad, la Comisión seleccionará los tres candidatos mejor calificados y los propondrá a la autoridad, organismo o institución que deba nombrar al nuevo funcionario o empleado.

Si la Comisión estimare que no es elegible ninguno de los candidatos que se hubieren presentado, lo declarará así y someterá nuevamente la plaza a concurso.

El Empleado será escogido dentro de la nómina.

Art. 23.-La autoridad, organismo o institución que deba nombrar al nuevo funcionario o empleado escogerá a éste entre los comprendidos en la terna propuesta por la Comisión, salvo que tuviere fundamentos razonables para objetar la selección; en cuyo caso lo manifestará así a la Comisión expresando las razones que tuviere para ello y solicitando una nueva terna.

Si la Comisión estimare atendibles las razones expuestas propondrá una nueva terna, escogida entre los que fueren elegibles; pero en caso contrario lo manifestará así a los encargados del nombramiento y decidirá la controversia el Tribunal de Servicio Civil.

#### Caso de varias plazas

Art. 24.-Si las plazas vacantes de una misma clase fueren dos o más y hubieren sido sometidas a un mismo concurso, la nómina de candidatos que proponga la Comisión deberá contener o ser igual al número de plazas, más dos, y los nombramientos se harán entre los comprendidos en dicha nómina sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior.

#### Asesoramientos técnicos

Asistencia Técnica: ISDEM Paracentral

Art. 25.-Cuando la preparación y calificación de las pruebas de idoneidad requieran conocimientos especiales en alguna ciencia o arte, las Comisiones de Servicio Civil, la autoridad, organismo o institución que deba nombrar al funcionario o empleado y el Tribunal de Servicio Civil, en sus respectivos casos, podrán pedir el asesoramiento técnico a otros organismos del Estado y éstos estarán obligados a proporcionarlo gratuitamente. Sólo a falta de técnicos en los organismos del Estado, podrá recurrirse a personas particulares.

La preparación y calificación de las pruebas estarán sujetas a un reglamento especial que indicará la forma de efectuarlas, escalas de clasificación, etc.

#### Regulación del período de prueba

Art. 26.-El período de prueba a que se refiere el literal g) del Art. 18 se regula así:

a) Si el funcionario o empleado no rindiere servicios satisfactorios, podrá ser removido sin ningún trámite durante este período, rindiéndose informe a la respectiva Comisión de Servicio Civil que contenga las razones que se tuvieron para hacer la remoción;

b) Durante este período las Comisiones podrán pedir al Jefe de la dependencia respectiva, la remoción del empleado o funcionario, si se comprobare que hubo fraude en el proceso de su nombramiento o un error material evidente, como la confusión de nombres. En los casos de este literal el funcionario o empleado será oído previamente por su Jefe por el término de tres días.

Art. 27.-Transcurrido satisfactoriamente el período de prueba, y si continuare en el cargo o empleo, el funcionario o empleado gozará plenamente de la protección que le concede esta ley.

#### Casos en que no es necesaria la prueba de idoneidad

Art. 28.-Solamente podrán conferirse cargos o empleos sin necesidad de pruebas de idoneidad en los casos siguientes:

a) Cuando se trate de personas que, habiendo pertenecido a la carrera administrativa de conformidad con esta ley, se hubieren retirado voluntariamente o por supresión de plaza, siempre que con anterioridad hayan desempeñado satisfactoriamente el mismo cargo o empleo u otro similar durante un período no menor de dos años y su retiro no exceda de igual lapso;

b) Cuando se trate de llenar plazas cuya duración no exceda de seis meses;

c) Cuando, para no entorpecer la administración, haya necesidad de nombrar un funcionario o empleado con carácter interino por un período no mayor de dos meses.

## NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO DE LA CORTE DE CUENTAS

**1-01 RECLUTAMIENTO** Las entidades públicas realizarán el reclutamiento, mediante un proceso que permita identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El reclutamiento podrá implementarse utilizando las figuras siguientes: solicitudes espontáneas, anuncios, agencias de empleo, instituciones educativas, asociaciones profesionales y otras. La solicitud de empleo por lo menos deberá contener lo siguiente: datos personales, preparación académica, antecedentes laborales y referencias.

**2-02 SELECCION DE PERSONAL** Para seleccionar a la persona que ocupará una vacante se deberá realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, examen médico y otros; a efecto de determinar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.

Dentro de las promociones internas, por lo general no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar referencias personales y entrevistas. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar los siguientes pasos:

1. Pruebas de idoneidad, para evaluar la compatibilidad del solicitante con los requisitos del puesto.
2. Entrevista de selección, plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.
3. Verificación de datos y referencias; es la comprobación de la confiabilidad de la información proporcionada por el solicitante.
4. Examen médico, con el objetivo de promover la salud organizacional.
5. Entrevista con quien será su jefe inmediato, esta es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.

**2-03 INDUCCION** Las entidades deben establecer un proceso de inducción, a efecto de familiarizar a los servidores con la entidad, funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.

Las entidades deben contar con instrumentos que presenten el quehacer institucional, su estructura, políticas, valores, normas y convicciones que se postulan en éstas. El propósito es integrar de la manera más completa al recién llegado en la organización o completar aptitudes del personal cuando es trasladado a un nuevo cargo. Lo anterior logra niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad. El servidor estará en la disposición de contribuir de manera positiva a la entidad.

**2-04 CAPACITACION** La entidad ejecutará programas para desarrollar las capacidades y aptitudes de sus servidores en el campo de su competencia;

sobre la base de un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, sus objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento. Los conocimientos adquiridos por el servidor en programas de capacitación en el interior o exterior del país, deberán tener un efecto multiplicador hacia el interior de la entidad, por ello es necesario suscribir un convenio que regule esta responsabilidad.

Debido a la inversión que requiere la capacitación deben evaluarse las necesidades de la entidad, con el objeto de tener un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos a mediano y largo plazo. El programa de capacitación debe estipular claramente los objetivos, logros esperados y medios con que cuenta la entidad. La capacitación contribuye al desarrollo de habilidades y destrezas en los servidores, puede desarrollarse mediante cursos, seminarios, conferencias y prácticas.

**2-05 EVALUACION** El trabajo de los servidores públicos será evaluado periódicamente; su rendimiento deberá estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos por cada entidad. El jefe de cada unidad en coordinación con la oficina de recursos humanos, será el responsable de la evaluación del personal a su cargo.

La sola presencia física del personal en las horas laborables no significa que su desempeño sea satisfactorio; por lo tanto, es necesario evaluar el cumplimiento efectivo de las tareas encomendadas. Es conveniente que la evaluación sea discutida con el servidor evaluado, para comprometer el cumplimiento a las recomendaciones que se le formulen.