

- a. Esforzarse por incrementar el trabajo en equipo.
- b. Adoptar actitudes y aptitudes hacia el cambio y la innovación permanente en la prestación de los servicios.
- c. Incorporar la filosofía de servicio al cliente como una forma permanente de trabajo y de entrega al vecino de la Municipalidad.
- d. Incorporar al quehacer diario los instrumentos y las teorías que se reciban en los cursos de entrenamientos y la capacitación.
- e. Impartir capacitación al personal interesado sobre los temas recibidos, que propicie el intercambio de información entre los servidores.

Artículo 112.—**Reintegro al puesto.** Cualquier servidor municipal que esté dentro de la CAM, que ocupe puestos de confianza o de nombramiento por elección popular en el régimen municipal, tiene derecho a ser reintegrados a su cargo anterior dentro del régimen, una vez finalizado el periodo de permiso.

TÍTULO VII

Disposiciones finales

Artículo 113.—**Aprobación.** Para su vigencia, este reglamento debe ser aprobado por el Concejo Municipal.

Artículo 114.—**Vigencia.** Este Reglamento entrará en vigencia a partir de su publicación en el Diario Oficial *La Gaceta*.

San José, 28 de octubre del 2010.—Karen Porras Arguedas, Directora Ejecutiva Suplente.—1 vez.—(IN2010091398).

MANUAL GENÉRICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL

PRESENTACIÓN

La Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), en su interés de fortalecer y contribuir al mejoramiento del funcionamiento municipal del país, se complace en ofrecer esta publicación, titulada: “**Manual para el reclutamiento y la selección de recursos humanos municipales**”, a los responsables de la selección de personal, para que les sirva de soporte, ya sea para elaborar su propio manual o bien, revisar y actualizar el existente.

Considerando lo anterior, la UNGL cumple con esta entrega, con el mandato del artículo 126, Título V, del Código Municipal, que expresa:

“Artículo 126.—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 reclutamiento y selección será responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, mediante la instancia técnica que disponga para este efecto.” (Ley N° 7794, 1998).

Nuestra aspiración y propósito deben ser siempre, garantizar el interés público en la toma de decisiones de la administración municipal 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 municipales.

Dicha intención se reafirma en el artículo 116 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.”

CONTENIDO:

- Presentación
- Objetivos del Manual
- Fundamento legal
- Aspectos conceptuales
- Normas
- Concurso interno
- Concurso externo
- Inducción
- Fichas (anexos).

I.—OBJETIVOS DEL MANUAL

Ofrecer a la comunidad municipal una guía general de cómo desarrollar la selección de personal acorde con la técnica 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 125 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

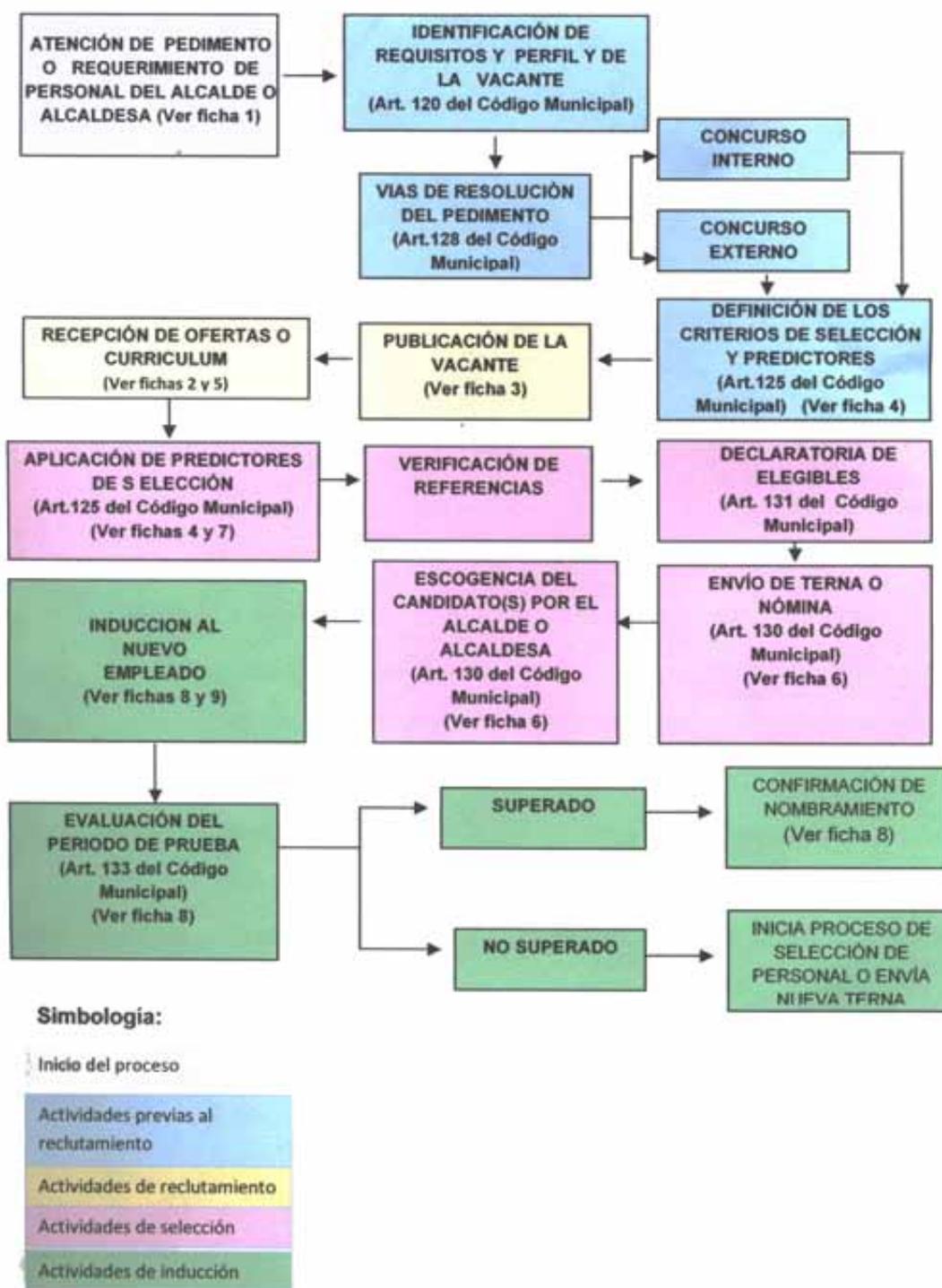
2.1. **Reclutamiento:** Es una actividad de divulgación orientada a identificar y atraer a la organización a un grupo de candidatos, en suficiente número, con los debidos requisitos y estimularlos para que soliciten empleo, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para llenar la plaza vacante. 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.

2.3. **Inducción:** Es una actividad que realiza el jefe inmediato del nuevo empleado y debe ser planeada con anticipación. Es clave, ya que le informa a la persona recién nombrada, de las políticas que regulan y pautan su relación futura con la organización. Existen diferentes formas de hacerlo: una carpeta, un curso, un vídeo, un CD, la página Web. Se recomienda complementar esta fase con un procedimiento de seguimiento para averiguar cómo se siente el nuevo empleado, dudas que tenga y si la organización llena sus expectativas de empleo.

En el siguiente diagrama se integran las etapas del proceso de dotación de recursos humanos 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 el artículo 119 del Código Municipal, son los siguientes:
 - a) Satisfacer los requisitos mínimos que fije el Manual descriptivo de puestos para clase de puesto de que se trata.
 - b) Demostrar idoneidad, sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos contemplados en esta ley y sus reglamentos.
 - c) Ser escogido de la nómina enviada por la oficina encargada de seleccionar al personal.
 - d) Prestar juramento ante el alcalde municipal, como lo estatuye el artículo 194 de la Constitución Política de la República.
 - e) Firmar una declaración jurada garante de que sobre su persona no pesa impedimento legal para vincularse laboralmente con la administración pública municipal.
 - f) Llenar cualesquiera otros requisitos que disponga los reglamentos y otras disposiciones legales aplicadas.”

2. Las situaciones que no permiten el ingreso al servicio municipal, que las establece el artículo 127 del Código Municipal, son las siguientes:

“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.”

3. La participación del personal interino y de confianza en concursos internos, será una política de cada municipalidad. El artículo 118 del Código Municipal, observa en lo que interesa, que: “... 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 124 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,...”*

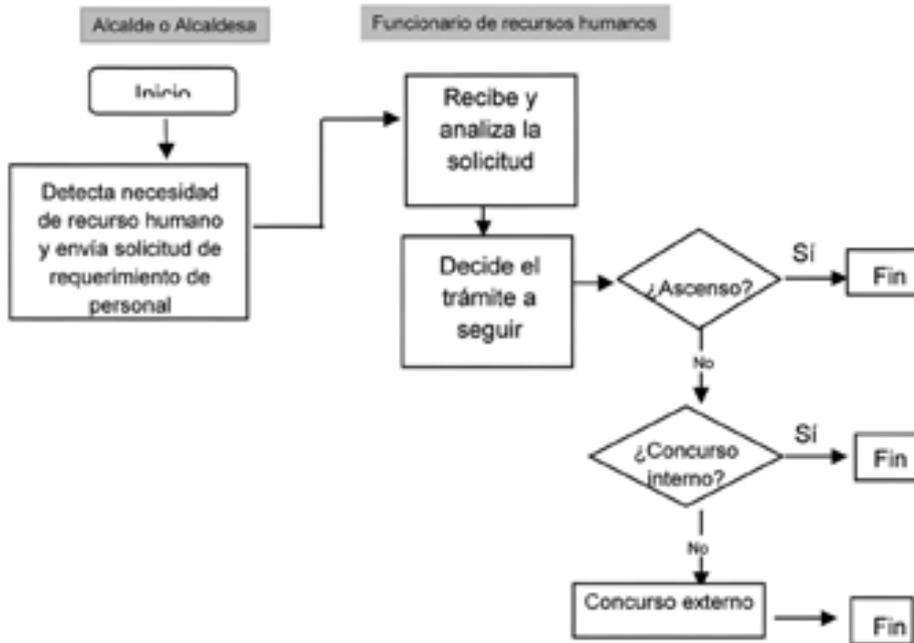
Para la realización de concursos internos o externos:

1. Antes de la realización de un concurso interno o un concurso externo, se tratará de llenar la plaza vacante, mediante ascenso directo. De presentarse inopia, se efectuará el concurso interno; de persistir esta situación, el concurso externo. Lo anterior, según el artículo 128 del Código Municipal, que dice:

“Al quedar una plaza vacante, la municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:

- a) *Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.*
- b) *Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución.*
- c) *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.”*

FIGURA 2
RESOLUCIÓN DE UN PEDIMENTO
O REQUERIMIENTO DE RECURSO HUMANO
(Art. 128 del Código Municipal)



2. 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 120 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 estará 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.”

3. El proceso de selección de personal, mediante concurso interno o externo, se iniciará a solicitud del alcalde o alcaldesa, quien enviará a la unidad o funcionario responsable un pedimento o requerimiento de personal.
4. Cuando el perfil ocupacional de un puesto vacante requiera modificarse o revisarse, el estudio correspondiente deberá realizarse y aprobarse previo al concurso interno o concurso externo, así como el presupuesto autorizado que derive dicha acción.

Para la resolución de una solicitud o pedimento de recurso humano:

La resolución de un pedimento o requerimiento de recurso humano se hará conforme al artículo 128 del Código Municipal.

V.—RESPONSABLES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En este proceso es necesario el concurso de los siguientes funcionarios y/o unidades:

- Alcalde o alcaldesa.
- Unidad de trabajo o responsable del proceso de análisis ocupacional de cada municipalidad.
- Unidad de trabajo o responsable del proceso de dotación de recursos humanos de cada municipalidad.
- Jefe inmediato o directo del nuevo funcionario.

VI.—CONCURSO INTERNO:

1. **Definición:** El concurso interno está orientado a ofrecerle al personal en servicio la posibilidad de ocupar una plaza vacante. Para el empleado puede significar un traslado sin ascenso (movimiento horizontal) o un traslado con ascenso a una clase no inmediata superior (movimiento diagonal). Se activa al recibir del alcalde o alcaldesa la solicitud o requerimiento de personal y no es posible llenar la plaza vacante con un ascenso directo.

Ventajas de un concurso interno:

- ♦ Estimula la carrera administrativa de los funcionarios municipales.

- ◆ Retiene a los servidores más idóneos dentro de las municipalidades.
- ◆ 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.

2. Fundamento legal:

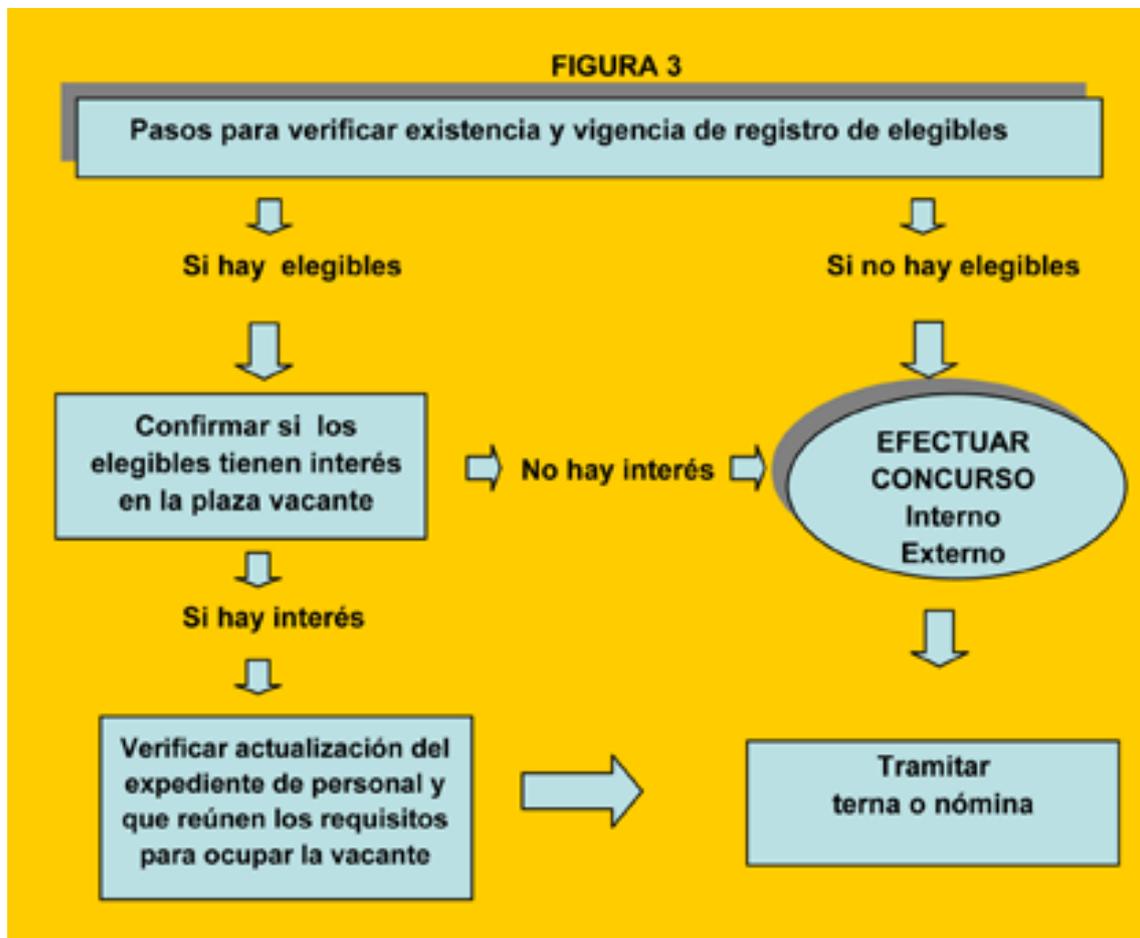
Artículo 128, inciso b), del Código Municipal.

3. Normas:

3.1 En el momento en que se resuelva realizar un concurso interno se informará a todos los funcionarios. Si existiera un registro de elegibles vigente (artículo 131 del Código

Municipal) se avisará a todos los elegibles; si muestran interés de aspirar por la vacante y cumplen con todos los requisitos, se les solicitará la actualización de su expediente de personal.

“Artículo 131.—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.”



3.2 El concurso interno estará abierto para todos los funcionarios en propiedad y activos que cumplan con los requisitos académicos, de experiencias, conocimientos, habilidades y de carácter legal, establecidos para concursar.

3.3 Siguiendo el artículo 130 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.

4. ¿Cómo realizar un concurso interno?

4.1 ACTIVIDADES PREVIAS

Paso 1: Programar el concurso

Enliste las diferentes actividades para realizar el concurso, los recursos requeridos y los tiempos de cumplimiento.

Entre las actividades que deben programarse, se pueden señalar las siguientes:

PROGRAMACIÓN DEL CONCURSO N°			
Periodo de realización:			
Clasificación de la plaza vacante:			
Salario:			
Lugar de la vacante:			
Requisitos:			
Perfil:			
Pasos/actividades	Fechas	Mes	Año
Diseño de la publicación			
Elaboración de los criterios de selección y predectores			
Integración de comisión de apoyo para la etapa de selección, cuando sea necesario			
Publicación y divulgación de las plazas vacantes			
Definición de criterios de interpretación de los requisitos si lo amerite			

Impresión de formularios			
Recepción de ofertas o del curriculum y de documentos para la actualización del expediente personal			
Análisis de la oferta			
Aplicación de predictores			
Revisión y resumen de las pruebas			
Declaratoria final del concurso			
Notificación de resultados a participantes			
Constitución del Registro de elegibles			
Confección de la terna o nómina			
Envío de la terna o nómina al alcalde o alcaldesa para la escogencia del candidato			
OBSERVACIONES:			
Nombre del responsable del concurso:	Fecha:		
Firma:			

Un aspecto importante que debe tenerse presente desde la programación del concurso es el alcance de la Ley N° 7600, *“Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad”* de 29 de mayo de 1996.

Paso 2: Abrir el expediente físico

Con el propósito de mantener organizada en un solo portafolio o carpeta, la documentación que genere el concurso, que debe estar foleada.

En este expediente se registra lo siguiente: pedimento de recursos humanos, copia de la descripción del puesto vacante y el perfil levantado, programación del concurso, la propuesta de divulgación o publicación; criterios de selección; 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.

El expediente electrónico:

Permite que los procedimientos de un concurso estén disponibles electrónicamente, facilitando la transparencia y la accesibilidad de consulta por los interesados. Asimismo, el intercambio de expedientes con otras organizaciones públicas o privadas y admitir, documentos electrónicos mediante técnicas de digitalización certificada, preservando la integridad y confidencialidad de los datos.

Paso 3: Definir los criterios de selección y los predictores

Defina los criterios de selección con sus correspondientes predictores, que son los instrumentos de medición o evaluación 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. Se recomienda definirlos en forma colegiada y nombrar una comisión. **(Ver ficha 3)**

4.2 DE RECLUTAMIENTO

Paso 4: Publicar la vacante

Antes, diseñe el cartel de publicación del concurso. Publíquelo durante cinco (5) días hábiles, en todos los medios internos posibles: intranet, pizarras informativas, comedor, ascensores. Incluya información como título del puesto, salario, beneficios, lugar de la vacante, requisitos, fecha de cierre de recepción de ofertas, dónde y cómo presentar la ofertar, teléfono, dirección electrónica. **(Ver ficha 3)**

Para la publicación o divulgación de plazas vacantes, se debe tener presente el contenido del cartel y los medios para su publicación o divulgación. **(Ver ficha 3)**

Paso 5: Recibir ofertas

Reciba las ofertas o curriculum y el original y una (1) copia de los atestados, así como la documentación para la actualización del expediente personal, a partir del siguiente día hábil del periodo de cierre de la publicación. Se recomienda un plazo de un (1) día hábil para la recepción de ofertas.

Si es necesario, defina los criterios para la interpretación de los requisitos. Asegúrese que la persona o personas que van a participar en esta actividad, conozcan de antemano, la información completa para orientar o responder dudas de los oferentes. También un oferente puede realizar su solicitud por intranet o la página Web de la municipalidad, con la condición de que presente la documentación requerida para la verificación física de los requisitos u otros atestados, en el momento que se le solicite. **(Ver fichas 2 y 5)**

Paso 6: Analizar la oferta

Analice si los candidatos reúnen los requisitos del puesto, si las ofertas o curriculum presentados tiene los datos completos y actualizados y, verifique contra originales, los títulos y certificaciones aportadas. También, si la oferta es suficiente para continuar el concurso.

Paso 7: Declaración de inopia

Si al término del periodo de recepción de solicitudes, no se obtiene suficiente oferta, se procederá a declarar inopia y a la convocatoria de concurso externo.

4.3 DE SELECCIÓN

Paso 8: Aplicar los predictores de selección

En caso contrario, si se obtiene suficiente oferta, se procede a administrar los predictores de selección **(Ver ficha 4)** a los candidatos, para luego declarar los resultados finales del concurso e informar a los candidatos.

Paso 9: Calificar los predictores

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 131 del Código Municipal.

Paso 10: Confeccionar y enviar la terna o nómina

Confeccione la terna o nómina con los candidatos elegibles en estricto orden de calificación descendente y envíela al alcalde o alcaldesa para que resuelva, según el artículo el artículo 130 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)**

VII.—CONCURSO EXTERNO:

1. Definición: El concurso externo se realiza cuando se ha declarado inopia en el concurso interno y se ha resuelto realizar el concurso externo. A partir de este momento, se decide ofrecer y atraer personas externas a la municipalidad, mediante la publicación de la plaza vacante en medios de comunicación fuera de la municipalidad.

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:

Artículo 128, inciso c), del Código Municipal.

3. Normas:

- 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, siempre 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 antes de publicar la vacante. (Art. 131 del Código Municipal).
- 3.4 Los candidatos elegibles para ser considerados, deberán actualizar su expediente personal y cumplir con los requisitos que demanda el puesto vacante.

4. ¿Cómo realizar un concurso externo?**4.1 ACTIVIDADES PREVIAS**

Paso 1: Confeccionar terna o nómina si hay registro de elegibles de concurso anteriores para el puesto vacante

Integre la terna o nómina con los candidatos elegibles que tengan interés de concursar por la vacante, en estricto orden de calificación descendente y envíela al alcalde o alcaldesa para que haga el nombramiento. (Art. 130 del Código Municipal) **(Ver ficha 6)**

Paso 2: Si no tiene elegibles

Si no se cuenta con registro de elegibles o, existiendo registro, los candidatos manifiestan no tener interés en optar por la plaza vacante, procede continuar con el concurso externo.

Paso 3. Programar el concurso externo

Ver paso 1 concurso interno.

Paso 4. Abrir el expediente físico

Ver paso 2 del concurso interno.

Paso 5: Definir los criterios de selección y los predictores

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

4.2 DE RECLUTAMIENTO

Paso 6: Publicar la vacante

Diseñe el cartel de publicación de la vacante, seleccione los medios de comunicación externos y publíquela por cinco (5) días hábiles. **(Ver ficha 3)**

Paso 7: Recibir ofertas

Inicie la recepción de las ofertas o el curriculum y el original y una copia de los atestados, durante un plazo de un (1) día hábil o más, si se estima conveniente. Se recomienda recibirlas a partir del siguiente día hábil de la fecha de finalización del periodo de la publicación.

Confronte las copias de los atestados que aportan los oferentes con los originales, preferiblemente en el instante que presentan la oferta o en fecha posterior si así se decide.

Paso 8: Analizar la oferta

Analice si los candidatos reúnen los requisitos del puesto, revise si los datos suministrados están completos, actualizados y verifique contra originales, los títulos y certificaciones aportadas. **(Ver fichas 2 y 5)**

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

4.3 DE SELECCIÓN:

Paso 9: Aplicar los criterios de selección

De recibir suficiente ofertas, aplique 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 de pre ingreso¹.

Paso 10: Obtener los resultados finales del concurso

Elabore un cuadro resumen ponderado con las notas obtenidas por los candidatos por predictor y pondere **(Ver ficha 4)**, según el peso otorgada a cada uno, para obtener la nota final individual. Recuerde que la nota mínima, para obtener la condición de elegible es de 70, según el artículo 131 del Código Municipal.

Paso 11: Solicitar recomendaciones de los candidatos elegibles

Solicite 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 12: Preparar la resolución final del concurso

Levante un acta final o resolución con los resultados finales del concurso externo y las respectivas declaratorias de elegible o de reprobado.

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 13: Comunicar los resultados individuales del concurso a los candidatos

Comunique a los elegibles y a los reprobados los resultados obtenidos individualmente en el concurso.

Paso 14: Integrar al registro de elegibles los candidatos que aprobaron las pruebas de selección

Integrar en el registro de elegibles, sea manual o automatizado, en estricto orden descendente de notas, a los candidatos que aprobaron las pruebas de selección.

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

- No existan candidatos elegibles suficientes para constituir una terna.
- Los requisitos de la clase de puesto variaron.
- Ha transcurrido un año desde su declaratoria (artículo 131 del Código Municipal).

Paso 15: Enviar la terna o nómina al alcalde o alcaldesa

Ver paso 9 del concurso interno. **(Ver ficha 6)**

¹ En el Régimen de Servicio Civil.

FIGURA 4
Actividades de selección



Paso 16: Iniciar la etapa de inducción

Una vez que se halla nombrado al nuevo empleado, inicie la etapa de inducción en coordinación con el jefe inmediato o directo. (Ver fichas 8 y 9)

VIII.—ETAPA DE 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 133 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 el encargado de la unidad o responsable del proceso de dotación de recursos humanos.
 - 3.3 Al término de la inducción se efectuará la evaluación del período de prueba.
 - 3.4 La unidad o responsable del proceso de selección de personal, suministrará la documentación requerida al jefe inmediato del nuevo funcionario, tanto para la inducción como para la evaluación del periodo de prueba.
4. **¿Cómo realizar la inducción?**

Paso 1: Coordinar la inducción al nuevo empleado

Coordine y asegúrese que el jefe directo le dará la debida inducción al nuevo empleado. (Ver fichas 8 y 0)

Paso 2: Evaluar el período de prueba

Coordine que se efectúe la evaluación del periodo de prueba por parte del jefe directo o inmediato, según el artículo 133 del Código Municipal. (Ver ficha 8)
No se recomienda la evaluación del periodo de prueba para el personal de carrera, porque los enfoques, objetivos e indicadores no son los mismos, salvo que el alcalde o alcaldesa lo decida.

Paso 3. Confirmar o no el nombramiento

Si el resultado de la evaluación del periodo de prueba es el de mantener en su puesto al funcionario, confirme el acuerdo de su nombramiento. En caso contrario, se

reiniciará la selección de personal o bien, se integrará una nueva terna o nómina, si hay registro de elegibles del concurso efectuado.

FICHAS

(Guías que amplían los componentes técnicos e instrumentales de la selección de Personal municipal)

FICHA 1

GUÍA PARA EL DISEÑO DE UNA SOLICITUD O REQUERIMIENTO DE RECURSO HUMANO

LOGO	N°
SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
N DE PUESTO	FECHA
CLASE DE PUESTO	
CARGO	
ESPECIALIDAD	
UBICACIÓN DE LA VACANTE (DEPTO O ÁREA)	
NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPABA EL PUESTO	
MOTIVO DE LA VACANTE	
DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS PREFERIBLES QUE NO APAREZCAN EN EL MANUAL DE PUESTOS	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
IDIOMAS	
HABILIDADES O DESTREZAS	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO Y CARGO QUE OCUPA	
FIRMA	
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 que permiten ubicar: quién es la persona?:

Nombre y apellidos, cédula de identidad (en el caso de extranjeros se debe registrar número de asegurado), sexo, nacionalidad, fecha de nacimiento, estado civil, domicilio, número de teléfono de habitación, celular, correo electrónico, apartado postal, nombre de los padres (esto para efectos del trámite ante el Registro de Delincuencia del Poder Judicial si fuera necesario).

La 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.

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.

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 presentarse 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 recursos humanos 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 N° 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 recurso humano 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.

FICHA 3

GUÍA 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 emisoras de radio local o nacional, depende de donde se ubique la vacante.

En canales de televisión local.

En periódicos de circulación local o nacional, esto también depende de dónde se ubique la municipalidad.

Espacios de publicación

- ◆ Publicaciones en periódicos de circulación nacional.
- ◆ Afiches en puntos estratégicos de la comunidad.
- ◆ Medios radiales y televisivos.
- ◆ Revistas especializadas
- ◆ Bolsas de empleo
- ◆ Universidades
- ◆ Páginas Web
- ◆ Colegios profesionales
- ◆ Iglesias, supermercados, 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.
- ◆ N° 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 los 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.

◆ ¿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 solidaria (en aquellos casos que se cuente con ella).
- 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 curriculum. 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.

MUNICIPALIDAD DE...
CONCURSO N°
REQUIERE
CONTADOR

Para laborar en el Departamento Financiero.

Requisitos:
Técnico medio en Contabilidad o Bachiller de secundaria con un diplomado en Contabilidad.
3 años de experiencia en labores contables
Incorporado al Colegio de Contadores Privados

Se ofrece:
Salario base.
Pago de anualidades por los años laborados en el Sector Público.
Médico de Empresa.

Requiere
Laborar en jornada ordinaria de lunes a viernes de 8 a.m a 5 p.m

Las ofertas se recibirán en las oficinas de la Municipalidad del lunes 10 al viernes 14 del mes, de 8 a.m a 12 m, o puede enviar el curriculum vitae al apartado 307-1005, o a la dirección electrónica reclutamiento@hotmail.com

FICHA 4

PREDICTORES DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez establecidos los criterios de selección se definen los predictores, que son los instrumentos con los cuales vamos a medir o evaluar los criterios de selección. Hablamos de pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, entrevistas, el curriculum vitae, pruebas grupales, análisis de casos, antecedentes judiciales, examen médico, referencias laborales, entre otros.

De acuerdo con el ejemplo del criterio de selección mencionado, un predictor puede ser una prueba aritmética.

En el siguiente diagrama a cada predictor se le asigna un peso porcentual, que varía según las características del perfil de la vacante.

Pág 2 La Gaceta N° 000 — Lunes 26 de enero del 2005

<p style="text-align: center;">REGLAMENTOS</p> <p style="text-align: center;">UNIÓN NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES</p> <p style="text-align: center;">MANUAL GENÉRICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL</p> <p style="text-align: center;">PRESENTACIÓN</p> <p>La Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), en su interés de fortalecer y contribuir al mejoramiento del funcionamiento municipal del país, se complace en ofrecer esta publicación, titulada: "Manual para el reclutamiento y la selección de recursos humanos municipales", a los responsables de la selección de personal, para que les sirva de soporte, ya sea para elaborar su propio manual o bien, revisar y actualizar el existente.</p> <p>Considerando lo anterior, la UNGL, cumple con esta entrega, con el mandato del artículo 126, Título V, del Código Municipal, que expresa:</p> <p style="font-size: small;">"Artículo 126.—Las municipalidades mantendrán actualizado el respectivo Manual para el reclutamiento y selección, basado en el Manual general que fijará las normas para garantizar las condiciones de uniformidad</p>	<p>corresponderán a reglamentaciones específicas e internas de las municipalidades".</p> <p>III.—ASPECTOS CONCEPTUALES</p> <p>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..." (Ansoarena, 1996:19).</p> <p>2. El sistema de selección de personal: El sistema de selección de personal se realiza en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Inducción <p>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 las</p>
--	---

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**

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. (<http://unamosapuntes3.tripod.com>)

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 5

LA INTERPRETACIÓN DE REQUISITOS PARA LA RECEPCIÓN DE OFERTAS²

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 normas:³

- Los diplomados sean de las universidades estatales, privadas o instituciones parauniversitarias 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 N° 158-91 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-grados 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.

² Esta guía se elaboró con base en el documento de Olivas, C. (2008:22-24) titulado: **Manual General de Reclutamiento y Selección de Personal**

³ 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)

Con respecto a la experiencia laboral:⁴

- 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.

FICHA 6

CONFECCIÓN DE LA TERNA O NÓMINA DE ELEGIBLES¹

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

- El responsable de elaborar las ternas o nóminas es el Jefe o Encargado de Recursos Humanos. Si la municipalidad no cuenta con ese cargo, le corresponderá a la persona designada por el alcalde o alcaldesa.
- De acuerdo con lo que establece el artículo 130, 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. 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:

<i>Nombre del Candidato</i>	<i>Calificación</i>
<i>Candidato A</i>	<i>95.68</i>
<i>Candidato B</i>	<i>93.40</i>
<i>Candidato C</i>	<i>93.40</i>
<i>Candidato D</i>	<i>92.10</i>
<i>Candidato E</i>	<i>89.00</i>
<i>Candidato F</i>	<i>88.90</i>

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

<i>Lugar en la nómina</i>	<i>Nombre del Candidato</i>	<i>Calificación</i>
1	<i>Candidato A</i>	<i>95.68</i>
2	<i>Candidato B</i>	<i>93.40</i>
	<i>Candidato C</i>	<i>93.40</i>
3	<i>Candidato D</i>	<i>92.10</i>

- Una terna o nómina puede constituirse para resolver uno o varios puestos, siempre y cuando sean de la misma clase. No se debe incluir en una nómina candidatos para clases de puestos diferentes.
 - Podrá integrarse las ternas o nóminas de elegibles con menos de tres personas solamente en aquellos casos en que:
 - No hayan más elegibles en esa clase.
 - No hayan más candidatos que acepten las condiciones del puesto.
- En estos casos, deberá especificarse en la terna o nómina ese aspecto.
- 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.
 - Cada 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.

¹ Esta guía se elaboró con base en el documento de Olivas, C. (2008:32-34) titulado: **Manual General de Reclutamiento y Selección de Personal**

- 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 Entrevista 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.

⁴ 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)

- 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 registrará 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 7

GUÍA 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 centrándose 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)

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 inquiera 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:

PAUTAS PARA ELABORAR LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

FORMACIÓN	¿Dónde realizó sus estudios y porqué eligió esa carrera profesional?
	¿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	Hábleme de sus experiencias profesionales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en esta institución y no en otra?
	¿Qué le llamó la atención de esta institución?
	¿Cuál cree que puede ser su aporte?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?
	¿Qué opina de sus directores anteriores?. ¿Qué aspectos positivos tenían?. ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo era su relación con los demás equipos de trabajo del anterior establecimiento?
	¿Ha tenido alguna situación imprevista con alguno de los equipos de trabajo? ¿Cómo la manejó?
	¿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 sí, preguntar: ¿cómo lo solucionó?. Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Cree que usted es la persona idónea para 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?
	¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional? ¿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 no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

PAUTA DE ANÁLISIS

Esta pauta nos indica qué información recogemos con cada área de la pauta de entrevista de selección presentada.

N°	Información que entrega cada ítem
1	FORMACIÓN: Da cuenta del conocimiento técnico que posee el postulante y de su interés de complementar su formación para desempeñar el puesto.
2	PASADO PROFESIONAL: 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.

3	MOTIVO DE LA SOLICITUD: Entrega información acerca de lo que el candidato maneja respecto del entorno y la organización a la que postula, también se obtiene información acerca de su capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias del establecimiento.
4	COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO: Este ítem permite recoger información relacionada con: <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación/flexibilidad entendida como la capacidad para adecuarse a los 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. • Comunicación: Da cuenta de la capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, 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 e 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 conseguir metas comunes. • Valores como la responsabilidad, honestidad, cooperación, ética, etc.
5	POTENCIAL DE DESARROLLO: 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.
6	CONDICIONES PERSONALES: Este ítem está orientado a conocer la capacidad para tomar decisiones, entablar relaciones con diferentes personas, manejo del uso de su tiempo libre, capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades, para evaluar nuevas alternativas laborales y para comprometerse con áreas de interés.
7	SITUACIÓN FAMILIAR: Da cuenta de valores familiares, del cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de vida y sentido de pertenencia.

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 ENTREVISTA⁵

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. Invertir unos minutos en revisar los requisitos del trabajo, el currículo 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 8

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.

⁵ Castro, Carolina. Guía práctica para realizar una entrevista de selección sin ser un experto. parte III

1.3 Reforzar una impresión favorable

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a tranquilizarlo de los temores que pudiera tener a cerca 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 antigüedad en el departamento.

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 recursos humanos, 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 133.—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 9

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 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 Empleado.

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 las 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, en forma permanente o interina, considerando las vías de carrera administrativa establecidas en el Título V del Código Municipal.

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 N° 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.

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: Conjunto de descripciones o especificaciones de los puestos de la municipalidad.

Nómina: La terna o 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.

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 curriculum 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 curriculum 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%.

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

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 para el desempeño de sus deberes y responsabilidades, sea interina o en propiedad.

San José, 28 de octubre del 2010.—Karen Porras Arguedas, Directora Ejecutiva Suplente.—1 vez.—(IN2010091408).

REMATES

AVISOS

COSTA RICA TENNIS CLUB S. A.

El Costa Rica Tennis Club S. A., avisa a los accionistas publicados por segunda vez en el Diario Oficial *La Gaceta*, que al tenor de la cláusula octava de los estatutos sociales, y el artículo 47, inciso e): se les cancelará la condición de socio por acuerdo de la junta directiva, al socio que dejare de pagar dos o más cuotas mensuales consecutivas o mantener la acción con saldos atrasados a más de 60 días. El viernes 12 de noviembre del 2010, a las 8:00 horas en el salón principal del Club. Sita: Sabana Sur, San José, mediante notario público o corredor jurado, se rematará al mejor postor acciones, estas acciones por mantener por más de dos meses deudas con la sociedad.

N° carné	N° acción	Nombre del socio
70	36	Agüero Garro Trino
595	1548	Arroyo Solórzano Alina
1119	3164	Bordado Murillo José Ignacio
2245	1090	Cortés Tormo Carlos Rodolfo
2860	1399	Duque Gómez Diego
3722	3574	Gil Matus Víctor Alfonso
3840	1564	González Gamboa María Lourdes
5640	497	Malafarina Michelangelo
5953	2999	Molina Ramírez Daniel Alberto
5954	3339	Molina Ramírez Rodrigo
6271	2335	Morales Mayorga Mario Antonio