

ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

La Libertad, El Salvador, Centroamérica

ZARAGOZA, NOVIEMBRE DE 2016



MANUAL DE RECURSOS HUMANOS





Alcaldía Municipal de Zaragoza
División Administrativa
Unidad de Recursos Humanos

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABLE:

María Morales
Encargada de Recursos Humanos

EQUIPO TÉCNICO:

Elubia Ruiz
Luisa María Batres
Melisa Quintanilla
Jennizzen Gálvez
Kathia Orellana

El Salvador, Zaragoza
Noviembre de 2016



CONTENIDO

PARTE I.....	4
1. PRESENTACIÓN.....	4
2. OBJETIVO DEL MANUAL.....	5
3. ALCANCE DE MANUAL.....	6
4. MARCO LEGAL	6
PARTE II	
CICLO DEL PERSONAL.....	7
1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	7
2. INDUCCIÓN	11
3. ENTRENAMIENTO, DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	11
4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	13
5. ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA.....	14
6. FINALIZACION DE CONTRATO O SUSPENSIÓN DEFINITIVA.....	15
PARTE III	15
1. LA ENTREVISTA COMO UNA TECNICA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	15
2. DISPOSICIONES GENERALES	18
3. POLÍTICAS DEL PERSONAL.....	19
4. OTRAS RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	26
A. RECOMPENSAR A LAS PERSONAS.....	26
B. RETENER A LAS PERSONAS.....	27
C. SUPERVISAR A LAS PERSONAS	29
5. ANEXOS.....	31



PARTE I

1. PRESENTACIÓN

Las personas constituyen el activo más importante dentro de la municipalidad, ya que, del manejo eficiente y eficaz que hagan depende la productividad de esta misma. En este sentido, la administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones, porque su trabajo está relacionado con las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, la tecnología que utiliza los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

Por tanto, es la razón fundamental para la elaboración e implementación de un **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS** que permita la búsqueda y obtención de personal idóneo para el logro de objetivos y metas de la municipalidad; así como implementar ciertas políticas de personal que lleven beneficio para la municipalidad.

Este Manual cuenta con tres partes, en la primera se describe el objetivo, alcance y marco legal del mismo. En la parte dos se encuentra una explicación más detallada sobre el ciclo por el que pasa el personal de la Alcaldía de Zaragoza desde el proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, administración de la carrera y también se mencionan aspectos relacionados con la finalización del contrato. Por último, en la tercera parte, se hace mención sobre la importancia de la entrevista en el proceso de selección, también sobre aspectos disposicionales que dentro de la administración municipal se debe de tomar en cuenta. Por consiguiente se describe sobre políticas del personal y otras responsabilidades que dentro de Recursos Humanos se debe de tomar en cuenta como: recompensar, retener y supervisar al personal.



2. OBJETIVO DEL MANUAL

- ✓ Explicar de manera detallada los procedimientos que el Departamento de Recursos humanos debe manejar para administrar adecuadamente el personal en la Alcaldía de Zaragoza.
- ✓ Proporcionar una herramienta o guía técnica administrativa que oriente a los encargados del proceso de reclutamiento y selección, contratación e inducción, para que el personal por contratar sea el idóneo para los fines de la municipalidad. Y facilitar el desarrollo de sistemas objetivos de evaluación y de medición de desempeño, entre otros elementos.
- ✓ Así mismo exponer las políticas de personal implementadas en la gestión y administración de los y las trabajadoras de la municipalidad.
- ✓ Ser una guía que facilite la intervención de los encargados del manejo de Recursos Humanos en las políticas del personal.
- ✓ Contribuir con el Concejo Municipal, al brindar documentos técnicos administrativos que enriquecen la logística y presentación de la Alcaldía ante cualquier organismo nacional e internacional.
- ✓ Facilitar la labor a funcionarios de esta municipalidad, al servir como guía de orientación ante la falta de personal en una Gerencia, Departamento o Unidad.
- ✓ Servir de enlace con otros manuales y reglamentos en lo relativo a la dotación de los mejores recursos humanos que brinden eficiencia, eficacia y efectividad en las funciones propias de cada cargo.



3. ALCANCE DE MANUAL

Este manual está dirigido al personal de Recursos Humanos, contiene la consolidación de lineamientos que regulan la gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía de Zaragoza en actividades como reclutamiento y selección, control de personal, capacitaciones brindadas entre otros; para que, a través de su utilización, el encargado (a) pueda sustentar y adquirir el control y responsabilidad en el alcance de los objetivos con eficacia y eficiencia de su unidad y a la vez de la Alcaldía.

4. MARCO LEGAL

Dentro de la administración de Recursos Humanos tendrá que tener en cuenta la Ley de la Carrera Administrativa.



PARTE II
CICLO DEL PERSONAL

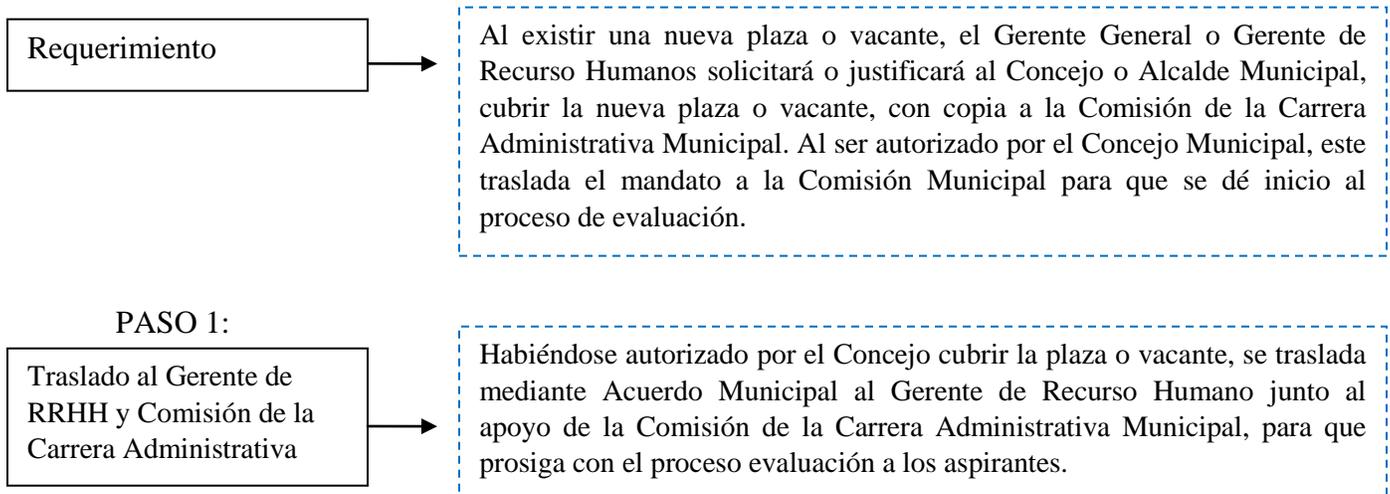
Para lograr tener el personal necesario en la Alcaldía, se vuelve importante describir cual es el ciclo por el que pasan las personas, y lleva los siguientes pasos:

1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION
2. INDUCCIÓN
3. ENTRENAMIENTO, DESARROLLO Y CAPACITACIÓN
4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO
5. ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA
6. FINALIZACION DE CONTRATO O SUSPENSIÓN DEFINITIVA

1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización, es decir, la selección busca, entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Dentro del proceso de selección, en la Alcaldía de Zaragoza se deberá seguir los siguientes pasos.





PASO 2:

Convocatoria

Las clases de Concurso: de ascenso y abierto. Concurso de Ascenso: al ocurrir la apertura de una nueva plaza o vacante el concejo o gerente de Recurso Humano, convocará a los funcionarios y empleados de carrera de la Municipalidad que tuvieren interés, por medio de aviso colocado en la cartelera oficial por el término de cinco días anteriores a la fecha del concurso. Y en concurso abierto serán quince días antes a la fecha del concurso. La convocatoria contendrá el perfil de la plaza, funciones del cargo, requisitos del cargo, Salario a devengar y fecha de cierre de inscripción.

PASO 3:

Recepción de Documentación

El lugar de recepción de la documentación de los aspirantes será en el departamento de Recurso Humanos, y solamente podrán concursar las personas que acrediten los requisitos solicitados, luego se les informará la fecha de las evaluaciones.

PASO 4:

Examen del área solicitada

Se verificará que los aspirantes que asistan al examen estén previamente inscritos y con estos se procederá a la respectiva evaluación. Luego se realizará una preselección de los mejores puntajes, y serán llamados para la siguiente fase.

PASO 5:

Evaluación Psicológica

Se someterán a pruebas psicológicas, escritas y/o en sistema informático, las cuales dependerán del perfil de la plaza concursada. Serán llamados los/as aprobadas en la evaluación, pasando a la siguiente etapa del proceso

PASO 6:

Entrevista

El solicitante del área a cubrir, junto al apoyo técnico del encargado de Recurso Humanos y la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal realizará la entrevista pertinente a las/los seleccionadas/os, tomando en cuenta el perfil del puesto, y los resultados obtenidos de las evaluaciones previas de la entrevista.

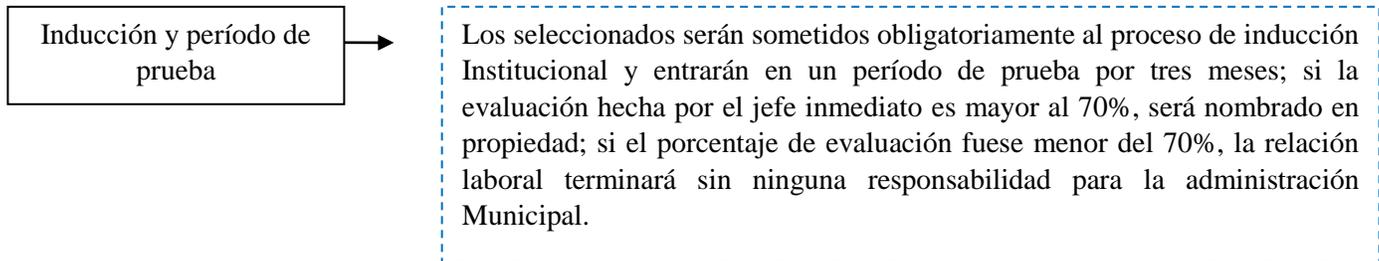
PASO 7:

Propuesta y decisión

El departamento de Recurso Humanos será quien proporcione los respectivos resultados del proceso de selección de cada aspirante a la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, para que esta proponga una terna de seleccionados al Concejo Municipal, quien decidirá según los resultados de las evaluaciones, la persona idónea que ocupará la nueva plaza o vacante.



PASO 8: fin del proceso



ESQUEMA SINTÉTICO SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasarlos candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

Existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección; por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte se presenta en función de las competencias que la organización desea. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión.

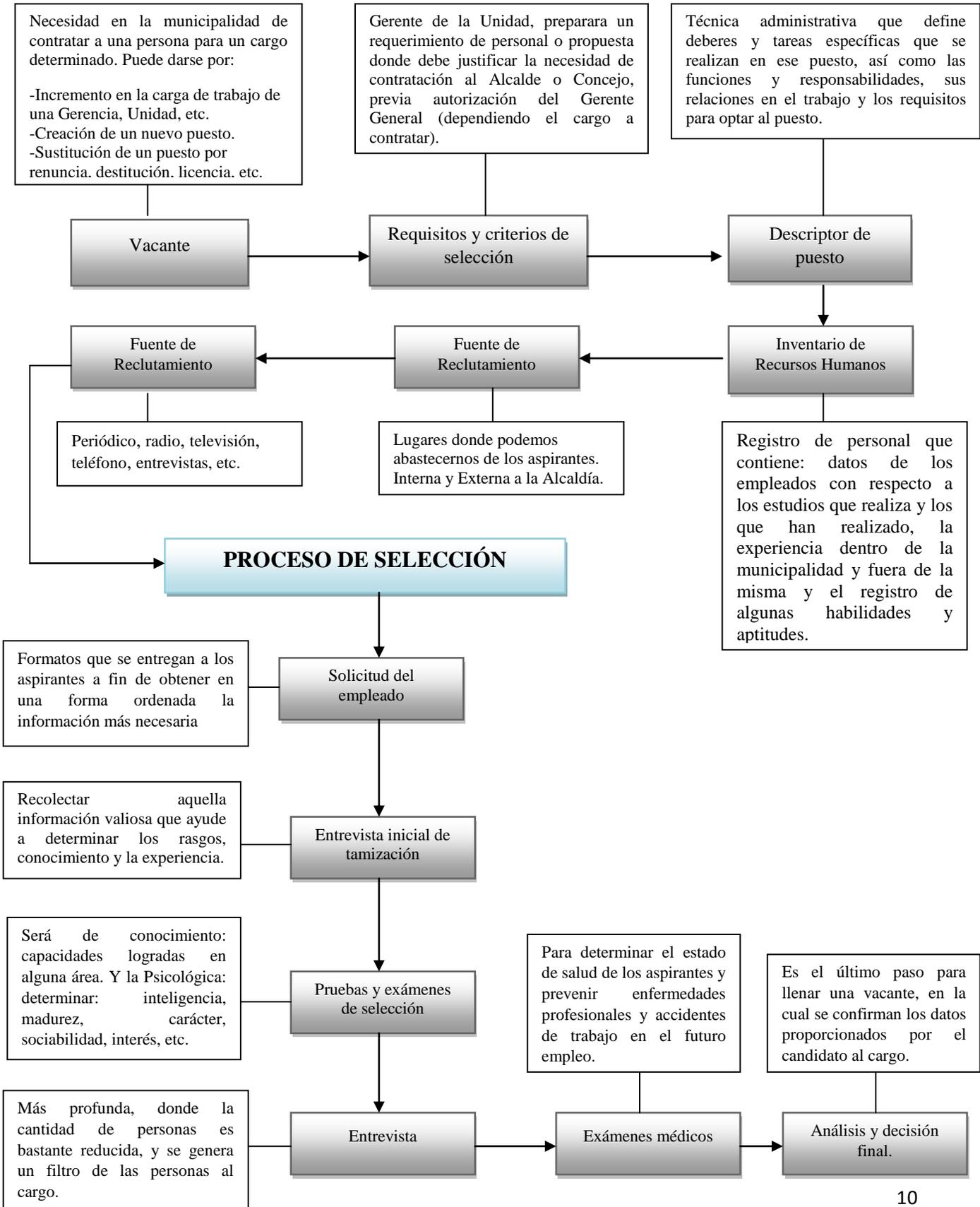
Además, en la elección se puede tomar en cuenta modelos de colocación, dentro de los cuales están: (a) *modelo de colocación*: hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. No incluye la alternativa de rechazo, (b) *modelo de selección*: hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo, (c) *modelo de clasificación*: existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o ser rechazado y (d) *modelo de valor agregado*: cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización.

A continuación, un esquema sintético sobre este proceso.

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS





2. INDUCCIÓN

Todo personal que ingresa a laborar a la Alcaldía Municipal de Zaragoza, tendrá una inducción de conformidad al cargo que va a desempeñar, la cual deberá contener, entre otros aspectos: El Manual de bienvenida o Inducción de personal, que exponga la cultura institucional, estructura organizativa, Visión y Misión, Normas y Políticas; el Manual de descripción de puesto de trabajo, prestaciones y beneficios, reglamento interno de trabajo, manejo de herramientas de comunicación interna, Normas Técnicas de Control Interno. El programa de inducción será previo al entrenamiento del empleado en el puesto de trabajo. Concluido el proceso, el empleado firmará la hoja de verificación del proceso de inducción.

El jefe inmediato realiza la inducción específica relativa al puesto de trabajo y verificará el seguimiento de inducción por parte del responsable de la unidad a la que haya sido asignado el empleado contratado. El Departamento de Recursos Humanos entregará el carnet institucional al nuevo empleado, el cual deberá portar obligatoriamente al ingreso y permanencia a la institución.

Así pues, en la preparación anticipada que de parte de las Gerencias y Jefaturas deberá impartir al empleado recién contratado para que se adapte a las actividades propias de la municipalidad, en el proceso de inducción conocerá datos generales de la institución, a sus compañeros de trabajo, al jefe inmediato, a niveles superiores, las funciones propias de su cargo, su equipo de trabajo y las condiciones bajo las cuales está siendo contratado.

3. ENTRENAMIENTO, DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con educación. Educar (del latín, *educare*) significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que las personas pueden ser razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

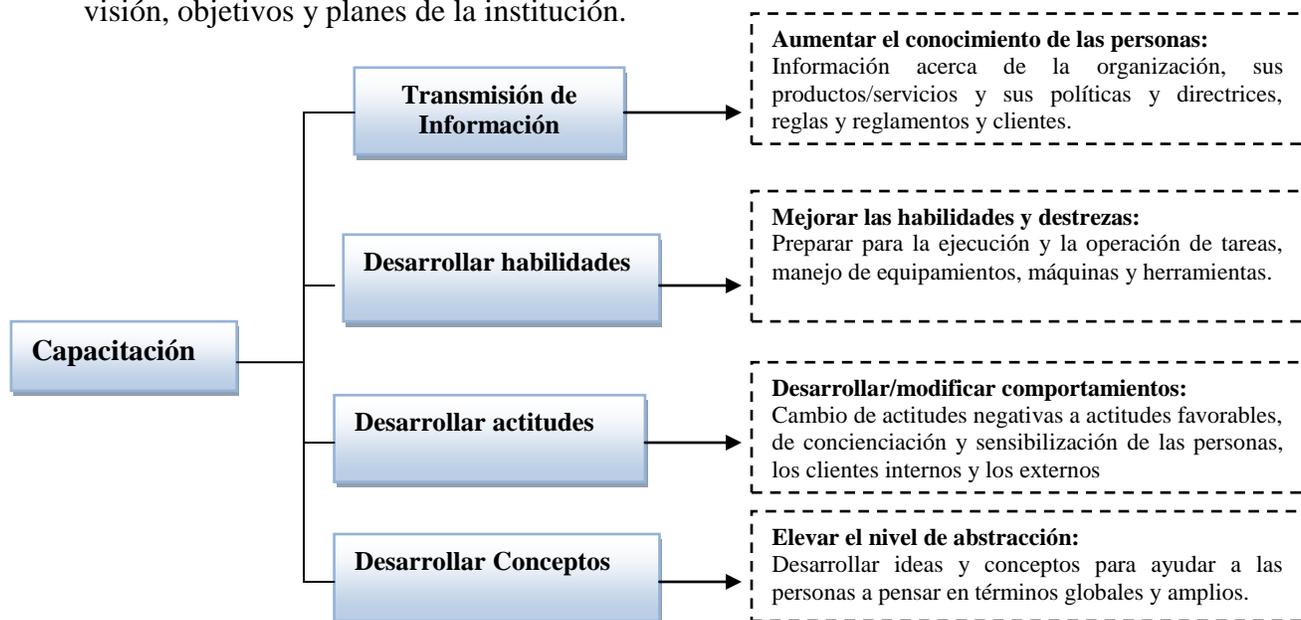


actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Brindar todos los lineamientos necesarios para el desarrollo del personal permanente a través de planes de capacitación que respondan al logro de los objetivos personales e institucionales. Los programas de capacitación tienen que estar dirigidos a mejorar las competencias profesionales de los empleados para el mejor desempeño de sus funciones.

Entonces, la Alcaldía Municipal promoverá el desarrollo del Talento humano, por medio de planes de capacitación, y otros programas de formación, a fin de buscar la mejora continua de la organización que le permita lograr los objetivos institucionales. Y Promover el desarrollo de competencias y prácticas en otros puestos de la organización con el propósito de contar con personal idóneo.

El jefe de cada unidad o departamento tiene dentro de sus funciones y responsabilidades preparar a su personal de manera que se les enseñe nuevos y actualizados métodos de trabajo, que conozcan técnicas de relaciones humanas, que el personal se mantenga motivado, con espíritu de servicio, con deseos de armonizar con todos y cada uno de los funcionarios y empleados de la municipalidad, pero sobre todo que se apropie de la misión, visión, objetivos y planes de la institución.





4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

El Departamento de Recursos Humanos notificará en el primer trimestre del año a todas las jefaturas, la apertura del periodo para realizar la Evaluación del Desempeño del personal bajo su cargo. Además, revisará y actualizará los lineamientos para la evaluación, debiendo estar conforme a los objetivos perseguidos por la municipalidad.

La jefatura inmediata será la responsable de realizar la evaluación de conformidad al mecanismo que establezca la Administración. En caso de la ausencia del jefe inmediato, la realizará el jefe inmediato superior.

Los reportes de evaluación del desempeño, serán enviados a Recursos Humanos debidamente firmados y sellados por el evaluador en las fechas establecidas, para el archivo de laboral del empleado.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta re-alimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades

2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta.

3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

Mediante la utilización de metodología estratégica que permita facilitar la mejora.

4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?



En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. Las instituciones están cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona.

Desde esta perspectiva Recursos Humanos puede facilitar evaluaciones de tipo: (a) autoevaluación del desempeño: hecha por el mismo empleado, (b) el gerente: en esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal, (c) el equipo de trabajo: el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y de fijar los objetivos y las metas que debe alcanzar.

Y (d) el individuo y el gerente: Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes, (e) la evaluación de 360: el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación, (f) el órgano de recursos humanos: el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización, entre otras entidades.

5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

5. ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA

Carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. Por tradición, las empresas elaboraban un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización.

Tiene como propósito realizar un incentivo laboral, como es el hecho de promover a un empleado que ha sido evaluado en forma satisfactoria a un cargo de mayor jerarquía, tomando en consideración lo siguiente:

1. Que cumpla con requisitos del perfil del puesto.



2. Que como mínimo haya sido evaluado en forma satisfactoria en dos periodos consecutivos.
3. Que exista una vacante de mayor nivel al cargo que desempeña.
4. Que exista disponibilidad económica institucional.

6. FINALIZACION DE CONTRATO O SUSPENSIÓN DEFINITIVA

Es la etapa que conlleva a la decisión de prescindir de uno o más empleados o funcionarios que de alguna forma han sido evaluados deficientes en dos o más ocasiones, a pesar de darles a conocer en su oportunidad el resultado de dicha evaluación.

No obstante, y con la finalidad de evitar costos institucionales, se hace imprescindible llevar el record laboral de cada empleado o funcionario, para que, al momento de tomar decisiones de carácter laboral, sean coherentes con el proceso disciplinario, regulados tanto en el Reglamento Interno de Trabajo como en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

PARTE III

1. LA ENTREVISTA COMO UNA TÉCNICA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.

Dentro del proceso de selección se utilizan especialmente 5 tipos de técnicas para seleccionar al personal. Se encuentran en el cuadro siguiente. Sin embargo, la que más se utiliza es la entrevista, de la cual, se describe a más a detalle.

Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.	
1-Entrevista de selección	Entrevistas dirigidas (con ruta preestablecida) Entrevistas libres (sin ruta definida)
2-Pruebas de conocimientos	Generales: cultura general Específicos: conocimientos mecánicos, cultura profesional
3-Pruebas psicológicas	Pruebas de aptitudes: generales y específicas
4-Pruebas de Personalidad	Expresivas: PMK Proyectivas: Rorschach, pruebas del árbol y TAT
5-Técnicas de simulación	Psicodramas. Dinámicas de grupo, dramatización y otras.



La entrevista de selección

La entrevista de selección es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Etapas en la entrevista de selección

1. Preparación de la entrevista:

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar: a) los objetivos específicos de la entrevista b) el método para alcanzar el objetivo de la entrevista c) la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado. En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. Ambiente

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos: a) Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin. b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan: (a) la atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable y sin muchos ruidos. (b) En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador. (c) Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. (d) Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma. (e) Toda entrevista tiene



un propósito que debe ser determinado con anticipación. (f) El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

3. El desarrollo de la entrevista

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean.

A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es *libre* o no dirigida es cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista.

La entrevista *dirigida* es muy criticada por algunos porque afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la Empresa y de la vacante existente. Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada.

Se obtiene información de tipo:

Historial Laboral:

Aquí se pretende conocer la velocidad del progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia Educativa:

Se explora del último trabajo al primero, siendo más factible pasar a los últimos años de escolaridad. En esa área se pretende establecer si ha existido continuidad en los estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, aplicado; confrontativo, etc.); relaciones con las autoridades (profesores, entre otros).

Tiempo Libre:

Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canalizar sus tensiones y si hace uso de su responsabilidad.

4. Terminación de la entrevista



Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.
a) El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. b) El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato.

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

2. DISPOSICIONES GENERALES

1. Para todo proceso de Reclutamiento, selección y Contratación de personal , habrá dos Comités de Selección formados por:
 - a) para contratación de personal subalterno:
 - El Gerente General o Alcalde Municipal
 - El Gerente Administrativo o Secretario Municipal
 - El Jefe de Recursos Humanos
 - El Jefe de la Unidad o Departamento (Donde está la plaza vacante).
 - b) Para contratación de Gerentes O Jefes:
 - El Concejo Municipal
 - El Alcalde Municipal
 - El Gerente General o Secretario
- 2- Para todo cargo o plaza nueva, será necesario que se tengan por lo menos 3 currículos de aspirantes al cargo.
- 3- Toda solicitud para aspirantes a un cargo, deberá contener la siguiente documentación de soporte:
 - Currículum Vitae
 - Solicitud de empleo llena a mano
 - Una fotografía reciente tamaño cedula
 - Título, diplomas, certificados o constancias de estudio requerido



- Constancias de trabajos anteriores
- Referencias personales por escrito
- Documento personal (DUI, NIT, NUP, ISSS, Licencias, etc.)
- Solvencia de Antecedentes Penales
- Solvencia de la PNC.

4- Como complemento a la documentación antes señalada, debe contener en el expediente.

- Acuerdo de Nombramiento
- Evaluación del proceso de Selección
- Evaluación del periodo de prueba

5- El responsable de la inducción de un nuevo trabajador, será el jefe de la Unidad o Departamento de la plaza vacante.

6- Cuando la plaza requerida sea para Tesorero, Secretario Municipal, Auditor Interno o cualquier cargo de confianza, no será el comité de selección, sino de acuerdo a lo que establece el Código Municipal.

3. POLÍTICAS DEL PERSONAL

POLITICA 1: RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO

La municipalidad espera cierta postura de sus empleados en cuanto a actitud y desempeño laboral. Se requiere que todo Gerente o Jefe analice esta postura como parte del proceso de orientación del personal, y parte de la responsabilidad consiste en tomar las medidas que sean necesarias cuando un empleado no cumpla estas normas. A continuación, se describe lo que se espera del personal:

A. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Todo empleado debe estar presente en su puesto de trabajo conforme a los horarios oficiales establecidos por la Alcaldía. En ciertos puestos o cargos la municipalidad podría establecer un horario de trabajo flexible; si un empleado llegara tarde o se viera obligado a ausentarse de su trabajo, intentará por todos los medios de notificar a su jefe inmediato.

Todo Jefe de unidad es responsable de solicitar al Departamento de Recursos Humanos, el reporte de asistencia para revisar y verificar hora de entrada y de salida de su personal, así como llenar un “informe de Ausencias”, toda vez que un empleado no se presente a



trabajar: El jefe, asimismo, deberá mantener registros mensuales por cada empleado en su departamento o unidad respectiva.

El empleado que continuamente llegue tarde o se ausente sin previa autorización del jefe inmediato, quedara sujeto a medidas disciplinarias de conformidad al Reglamento Interno de Trabajo.

B. DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR HORAS EXTRAORDINARIAS

La Alcaldía procurara programar las horas extraordinarias dando aviso previo, de manera que el empleado pueda ajustar sus horarios y compromisos externos; sin embargo, habrá ocasiones en que no será posible programarlas con anterioridad; en ese caso espera que el empleado esté disponible para trabajar en tiempo extraordinario.

C. DESEMPEÑO

Todo empleado será sujeto a una evaluación semestral o anual por su jefe inmediato o un comité formado para tal efecto, para asegurar un desempeño aceptable. Se exhorta al empleado a que hable con su jefe inmediato o quien lo evalúe, cuando le preocupe la evaluación recibida, utilizando para ello el formulario del Manual de Evaluación de Desempeño.

D. SEGURIDAD

Se espera que todo empleado acate el procedimiento de seguridad de la alcaldía, trabaje precavidamente y comunique a su jefe inmediato cualquier inquietud en materia de seguridad y salud ocupacional.

E. CONDUCTA PERSONAL

Como parte de las obligaciones del empleado, se espera que mantenga buenas relaciones con sus compañeros/as y con todo aquel que tenga relación con el quehacer municipal, como es el caso de los contribuyentes. El empleado que maneje o tenga fondos municipales es responsable del buen manejo de los mismos, con honradez y transparencia.

POLITICA 2: HORARIO DE TRABAJO

Normalmente el horario municipal se base en jornadas de 8 horas durante 5 días seguidos y de dos días libres. En ciertos casos, sin embargo, conviene desviarse de este plan en aras de los mejores intereses de la Alcaldía.

Los Jefes de cada departamento o unidad están autorizados para hacer excepciones, cuando estas resulten necesarias a fin de auxiliar a la municipalidad en la ejecución de sus funciones, o cuando adherirse en la ejecución de sus funciones provoque costos marcadamente más elevados. Aun cuando se autoricen excepciones, los empleados deberán



trabajar sus 40 horas dentro de un periodo no más de 6 días consecutivos. A continuación, se describe lo que se espera del personal.

A. AJUSTES DEL HORARIO DE TRABAJO

Los Jefes de la Municipalidad están autorizados a ejecutar temporalmente los horarios de trabajo con carácter individual. Entre las razones para efectuar ajustes individuales figuran la formación educativa, la capacitación, necesidades personales, tiempo libre, compensatorio y otros motivos, los Jefes deberán efectuar dichos ajustes conforme a las políticas contenida en este manual; esto incluye el trato equitativo de todo empleado que solicite algún cambio de horario a fin de evitar implicaciones de favoritismo.

B. HORARIOS DE TRABAJO FLEXIBLES

Hay ocasiones en que podrían exigir horario de trabajo flexible, bien porque son una opción institucional económica y sensata o porque lo requieren autoridades gubernamentales, dichas razones podrían incluir.

- Equilibrar el flujo de tráfico y transporte publico
- Ahorrar consumo energético
- Consideraciones vinculadas con la productividad

De considerarse necesarios los horarios de trabajo flexibles, estos podrán ser autorizados por los jefes de departamento con carácter individual. Cuando sea evidente que dichas políticas deban extenderse a un grupo de empleados, entonces la aprobación deberá proceder del Alcalde Municipal o a través de la Gerencia General, quien deberá cerciorarse de que estos horarios sean reales.

POLITICA 3: EXPEDIENTES DE PERSONAL

Esta política expone el sistema de registro y conservación de expedientes de personal, en la siguiente forma:

A. REGISTRO PERMANENTE DE EXPEDIENTES DE PERSONAL

Se llevará un registro permanente de expedientes de personal en los archivos del Departamento de Recursos Humanos. El expediente deberá contener información dentro del historial laboral tal como:

- Solicitud de empleo
- Currículum
- Verificación de referencias personales
- Datos del puesto



- Evaluación del desempeño por parte del jefe o del comité
- Permisos con o sin goce de sueldo
- Incapacidades
- Razones para el cese del puesto etc.

La información contenida en el expediente se clasifica como CONFIDENCIAL, el contenido de este podría ponerse a disposición de un empleado o a solicitud del jefe inmediato posiblemente deba responder a determinadas preguntas referente a la información contenida en el expediente. La municipalidad ha de restringir el acceso interno a los expedientes, reservándolo solamente al jefe de Recursos Humanos, o funcionarios que tengan una eminente necesidad de comprobar algo. La solicitud del expediente deberá hacerse por escrito.

B. EXPEDIENTES POR DEPARTAMENTO

Todas las Unidades o Departamentos deben llevar expedientes de todos empleados que dependan de ellos, con información actualizada, relacionada con la situación y desenvolvimiento del empleado. Los jefes de estos departamentos llevarán constancias precisas de la asistencia y puntualidad de cada empleado, Ya que estas suelen utilizarse como parte de la evaluación del desempeño de cada empleado.

Los expedientes han de acompañar al empleado en caso de traslado o permuta a otro departamento dentro de la alcaldía.

Documentación permanente en el expediente de personal

- Solicitud de empleo
- Currículum vitae
- Solicitud de permuta (si la hubiera)
- Exámenes de prueba
- Verificación de referencias
- Títulos diplomas y certificados
- Descripción del puesto
- Historial del salario
- Cartas de elogios o quejas
- Permisos personales
- Incapacidades medicas
- Cese de funciones, etc.



POLITICA4: TIEMPO COMPENSATORIO

Esta política se le aplica al empleado que no recibe remuneración por trabajar horas extraordinarias, por viajes vespertinos o en fines de semana, etc. Siempre que se haya requerido que el empleado trabaje jornadas no hábiles en forma prolongada por extensos periodos de tiempo, podrá concedérsele tiempo libre compensatorio.

Los jefes de departamento deberán demostrar plena consideración para tales empleados, y prolongarles el tiempo compensatorio, por ser empleados cuya aportación es reconocida y agradecida por la alcaldía.

POLITICA 5: CONFLICTOS DE INTERESES

A. DIRECTRIZ GENERAL:

- No se permite que ningún empleado participe o influya en la adquisición de bienes o servicios suministrados por cualquier empresa en la que ese empleado tenga un interés financiero directo o indirecto.
- No se podrá divulgar información confidencial propia de las actividades de la municipalidad sin la previa autorización del jefe administrativo o el alcalde municipal.
- Ningún empleado debe valerse de información confidencial para su lucro personal.
- Promocionales razonables como agendas, revistas, lapiceros o cosas por el estilo; el empleado no deberá aceptar obsequios de empresas que proveen o están interesadas en proveer productos o servicios a la municipalidad. En ninguna circunstancia podrá aceptar un empleado obsequio en efectivo de tales empresas. Todo empleado que no esté seguro de lo que constituye un “almuerzo razonable” o un “regalo aceptable” deberá consultar a sus jefes inmediatos.

POLITICA 6: ABUSO DE LICENCIA POR ENFERMEDAD

Es importante que el empleado comprenda los requisitos y estipulaciones del plan de licencia por enfermedad y que no se abuse del privilegio de dicha licencia. Es competencia del Jefe fiscalizar minuciosamente el uso continuo de la licencia por enfermedad. El proceso para tal situación, conlleva los siguientes pasos:

A. INDICACIONES DE ABUSO

- Parte de enfermedad inmediatamente antes o después de un feriado o de un periodo de vacaciones.
- Lunes o viernes cargados repetidamente de licencias por enfermedad.
- Tiempo por enfermedad tomado durante periodos de trabajo en que hay carga laboral.



- Enfermedad declarada tras haberse negado otras solicitudes de licencia como vacaciones.

NOTA: El Jefe que fiscalice los indicadores antes citados deberá comprobar si se producen de manera constante. El uso no frecuente de la licencia por enfermedad debido a cualquiera de estos factores no deberá considerarse como acto abusivo.

B. MEDIDAS DE SEGUIMIENTO

Una vez que un jefe tenga motivos razonables para creer que un empleado abusa de la licencia por enfermedad, tomara las siguientes medidas:

- Documentar minuciosamente las fechas y la cantidad de licencias por enfermedad en el expediente del empleado
- Reunirse con el empleado en cuestión, mencionarse cualquier repetición que ocasione inquietud, pero no acusar al empleado de abuso. Darle oportunidad de explicar su postura. Si hubiera razones personales, considerar si cabría hacerle ver a un médico recomendado por la municipalidad.
- Si el abuso por parte del empleado continuara tras advertirle el jefe sus inquietudes, este deberá comunicarlo al Departamento de Recursos Humanos y si el empleado está bajo el régimen de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, se debe enviar a la comisión de la Carrera Administrativa Municipal.
- Debe fiscalizarse la asistencia del empleado. Si hubiere una mejora, el jefe podrá optar por revocar cualquier amonestación al respecto. Si no hubiere mejora, se tomarán las medidas pertinentes.

POLITICA 7: DOTACION DE PERSONAL

El nivel de dotación de personal lo establece la municipalidad como parte del proceso de la presupuestación anual y es aprobado por el Concejo Municipal de la Alcaldía. Un departamento o gerencia no podrá exceder su límite total de nómina aprobado sin contar con la aprobación del titular.

A. PROVISION DE VACANTES

MEDIDAS QUE TOMARA EL DEPARTAMENTO

Toda vez que un departamento tenga necesidad de llenar una vacante, el jefe preparara un memorándum dirigido al Departamento de Recursos Humanos señalando la necesidad de cubrir un puesto, de preferencia con el perfil y requisitos del puesto.

Este formulario deberá ser aprobado por el jefe inmediato superior. El jefe remitirá el original más una copia al departamento de Recursos Humanos y retendrá copia para constancia, que archivará.



MEDIDAS QUE TOMARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Al recibir un formulario aprobado, el departamento de recursos humanos procederá a tramitar la solicitud. En primer lugar, el funcionario de Recursos Humanos verificará que la solicitud responda a los niveles de dotación y presupuesto aprobado. En caso que se pida personal en exceso del nivel aprobado, corresponde al departamento solicitante justificar las razones del caso. Ello será analizado por el jefe de Recursos Humanos, y de aprobarse en su forma y contenido, se remitirá al Alcalde Municipal para que dé su visto bueno.

Si la solicitud encaja dentro del nivel corriente de autorización, el departamento de Recursos Humanos procederá a tramitar sin demora la obtención de personal, notificando al grupo interesado sobre la situación de la búsqueda por lo menos cada dos semanas hasta que se consiga llenar la vacante.

Entre los pasos que podrían tomarse para llenar las vacantes figuran:

1. Permutar o trasladar empleados de otros departamento o secciones de la Alcaldía
2. Ascensos internos
3. Realizar la condición de empleados eventuales, colocándolos a tiempo completo.

El Jefe de departamento o unidad puede acelerar el plazo necesario para llenar las vacantes siguiendo las directrices que se dan a continuación:

- Preparar los formularios de dotación de personal conforme a las condiciones vigentes en la institución. Esto significa que no se perderá tiempo por tener que devolverlos para su revisión.
- Siempre que sea posible, prever si habrá vacantes y alertar al departamento de recursos humanos.
- Fijar un plan realista sobre cuando se necesitará personal.
- Efectuar la búsqueda de las requisiciones durante los procesos de aprobación, con el propósito de que no se queden atascadas en el papeleo.
- Cerciorarse que el departamento de recursos humanos cuente con las descripciones debidas del puesto, a fin de que sepa las cualidades exigidas en cada caso.
- Aportar suficiente tiempo para analizar y ponderar las solicitudes y entrevistas a los candidatos.

POLITICA 8: LLAMADAS TELEFÓNICAS

Las líneas telefónicas deberán permanecer desocupadas para la recepción de llamadas al quehacer municipal. Siempre que sea posible, las llamadas telefónicas particulares deberán atenderse en la hora de almuerzo o en algún receso laboral.



Si fuese necesario hacer o recibir una llamada particular durante horas de trabajo, se ruega que estas llamadas sean lo más breve posible.

El empleado no podrá hacer directamente llamadas particulares de larga distancia, llamadas al extranjero ni a celulares utilizando las líneas de la municipalidad. Deberá concertarlas por su propio teléfono personal.

POLITICA 9: PRESENTACION PERSONAL

El personal administrativo y de campo que sea favorecido con la entrega de uniformes, deberá hacer uso de ellos durante los cinco días de la semana, con el propósito de mantener la disciplina.

El gafete de identificación que se entregue a cada empleado o funcionario, deberá mantenerse en lugar visible, para que en cualquier visita fuera de la municipalidad y que sea de carácter oficial ante cualquier organismo nacional o internacional, sea como carta de presentación y evidencie seriedad en compromisos adquiridos; asimismo debe portarse en horas laborales, para que cualquier visita identifique en el acto la persona con quien desea realizar trato o negociación.

4. OTRAS RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

A. RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

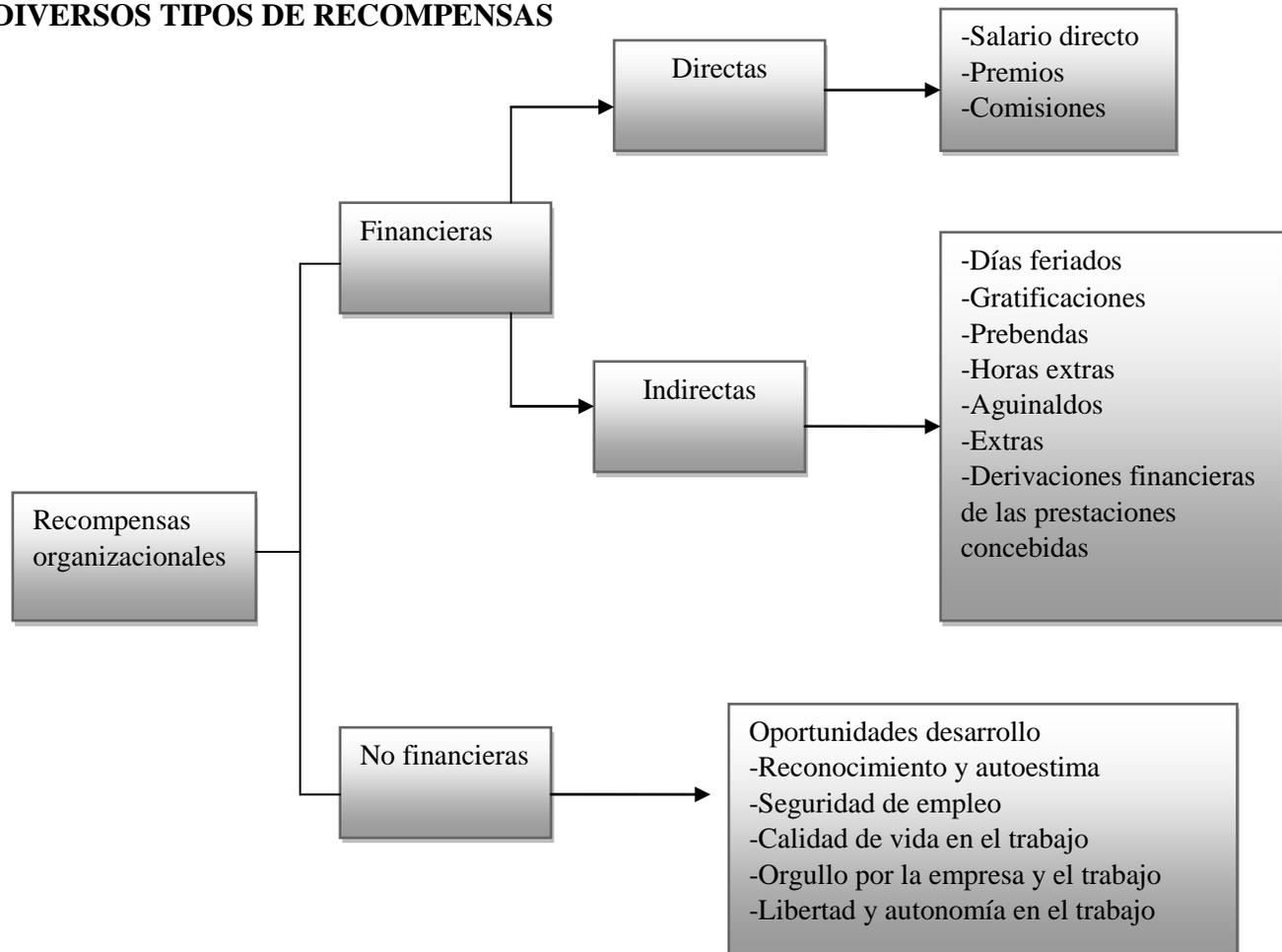
Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los individuales sean satisfechos. Por razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones.

La palabra *recompensa* significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. Las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, etc.

Así pues, las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización.



LOS DIVERSOS TIPOS DE RECOMPENSAS



B. RETENER A LAS PERSONAS

Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.



Relaciones con los empleados

En ese contexto, las relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital. No obstante, las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura.

Las relaciones con los empleados dependen del estilo de administración que predomine en la organización. El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe atender los objetivos de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los trabajadores. La administración de conflictos forma parte integral de la actividad de recursos humanos y de los gerentes de línea. Es importante conocer las condiciones antecedentes de los conflictos, el proceso de conflicto para administrarlos adecuadamente en razón de los estilos. Los efectos del conflicto pueden ser constructivos o destructivos, depende de cómo ha sido administrado.

Higiene, seguridad y calidad de vida

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales. Por un lado están los aspectos ambientales que repercuten en los sentidos y que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por el otro lado están los aspectos ambientales que afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. Hay dos aspectos: la higiene y la seguridad en el trabajo, y la calidad de vida en la organización.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Además, ésta implica la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y a las organizaciones en términos de costos humanos, sociales y económicos; pero, aun cuando pueden ocurrir por casualidad, se pueden evitar mediante programas preventivos y profilácticos. La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas.



Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

1. *Entorno físico del trabajo*, que incluye:
 - *Iluminación*: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
 - *Ventilación*: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
 - *Temperatura*: dentro de niveles adecuados.
 - *Ruidos*: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
 - *Comodidad*: un entorno agradable, relajado y amigable.

2. *Entorno psicológico del trabajo*, que incluye:
 - Relaciones humanas agradables.
 - Tipo de actividad agradable y motivadora.
 - Estilo de administración democrático y participativo.
 - Eliminación de posibles fuentes de estrés.
 - Entrega personal y emocional.

3. *Aplicación de principios ergonómicos*, que incluye:
 - Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
 - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
 - Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.

4. *Salud ocupacional*, que incluye:
 - Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas.

C. SUPERVISAR A LAS PERSONAS

La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Preferimos la palabra supervisar en lugar de controlar porque evita el significado de la fiscalización externa y de la sujeción estricta a reglas y reglamentos impuestos. En una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultados.



Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. Por lo mismo, las organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades.

Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de *staff* del departamento de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas. La función de *staff* consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea. Los gerentes y los colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas.

Sobre Anexos.

En el apartado de anexos se encontrarán distintos documentos que permitirán a la administración de Recursos Humanos hacer el uso correspondiente según sea el caso. El *Anexo 1*: modelo de entrevista estructurada de selección de personal.

Anexo 2: tabla de calificación para aspirantes a un cargo.

Anexo 3: Entrevista de salida.

Anexo 4: carta de renuncia.

Anexo 5: carta de despido.

Anexo 6: constancia de trabajo.



5. ANEXOS

ANEXO 1.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Al iniciar la entrevista, el responsable de la misma deberá dar oportunidad de que el entrevistado sienta confianza y motivación personal para contestar las preguntas.

EXPERIENCIA EN EL TRATO:

- 1- ¿Cómo consiguió su trabajo en la última empresa que laboró?
- 2- ¿Puede describir sus deberes y responsabilidades actuales?
- 3- ¿Puede describir como pasa un día típico de labores?
- 4- ¿Cuáles son las cosas que más disfrutaba cuando trabajaba en la empresa anterior?
- 5- ¿Qué era lo que menos le agradaba?
- 6- ¿Cuáles fueron sus principales logros en la última empresa que laboró?
- 7- ¿Qué dificultades y contrariedades experimentó, o algunas de las cosas que no resultaron tan bien como esperaba? Dígame algo acerca de ello.
- 8- ¿Cuáles fueron las razones para dejar la última empresa, o por las que desea cambiar de empleo?
- 9- ¿Cómo considera a su actual o anterior jefe? ¿cuáles considera que fueron sus principales fortalezas y/o debilidades?
- 10- En trabajos anteriores ¿Por cuales razones le felicitaron sus superiores? ¿Por cuales le censuraron (criticaron)?
- 11- ¿Cuáles serían para usted algunas ventajas al entrar a trabajar en la Alcaldía?

EDUACACION

1. ¿Por qué eligió la Universidad o Centro donde realizó sus estudios?
2. ¿Qué determinó la elección de su especialidad?
3. ¿Cómo describiría sus logros académicos?
4. ¿Ha tenido algún Post grado, Maestría, adiestramiento o educación adicional desde que se graduó de la Universidad?
5. ¿Cómo cree que la educación universitaria contribuyó a su desarrollo general?

FACTORES PERSONALES:



1. En general ¿cómo se describiría usted mismo?
2. ¿Cuáles considera que son sus cualidades sobresalientes?
3. ¿Cuáles de sus cualidades o dificultades cree que necesitan ser desarrolladas?
4. ¿Qué o cualidades admira usted en su jefe actual o anterior?
5. ¿Qué ha contribuido al éxito de su carrera hasta el momento?
6. ¿Qué decepciones, reveses o fracasos ha tenido en su vida?
7. ¿Cuáles son sus metas y objetivos a corto mediano y largo plazo?
8. ¿Qué clase de situaciones le hacen sentirse alterado o nervioso?
9. ¿Cómo describiría su salud?
10. ¿Ha tenido enfermedades u operaciones graves, accidentes, etc.? Coménteme algo acerca de ellas
11. Si tuviera que volver a vivir ¿qué cambios haría en su vida y su carrera porque?
12. ¿Qué clase de puesto le gustaría ocupar dentro de cinco años? ¿Dentro de diez años?
13. ¿Cómo pasa sus vacaciones?
14. ¿Pertenece a algún club u organización social, cívica o profesional? ¿Cuál?
15. ¿Ocupa algún cargo en alguno de ellos? ¿Por qué ingreso en él?

OTROS:

¿Cuál su experiencia para el puesto que está ocupando? Explique

¿Cuál es su pretensión salarial?



ANEXO 2

ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

TABLA DE CALIFICACION PARA ASPIRANTES A UN CARGO

No.	Nombre del aspirante	ASPECTOS EVALUADOS					
		Experiencia laboral	Nivel académico	Examen al cargo	Presentación personal	Entrevista	Promedio
1							
2							
3							
4							
5							
	SUMA X COLUMNA						

NOTAS EXPLICATIVAS

1. Como política interna, deben evaluarse todos los aspectos enmarcados, independientemente del puesto.
2. La calificación debe ser de 1 a 10 en cada aspecto.
3. Para la experiencia laboral según el puesto se utiliza el currículum y constancia de trabajo; para el nivel académico se utilizan los títulos, certificados y diplomas presentados; el examen al cargo es aquel al que se somete un aspirante, por ejemplo para contador; la presentación personal es la que el examinador evalúa cuando esta frente al aspirante; la entrevista se refiere a la nota aplicada cuando se le aplica la entrevista del anexo 1.
4. El promedio será la suma de la calificación obtenida en las cinco columnas entre 5, ejemplo: si un aspirante saco nota de 8+5+10+9+8, la suma es de 40, esta cantidad se divide entre 5 (que son los aspectos evaluados), así $40/5=8$ como nota promedio.
5. El aspirante que saque mayor nota promedio será el candidato a ocupar la plaza vacante



ANEXO 3

ENTREVISTA DE SALIDA

(EXCLUSIVA PARA PERSONAL QUE RENUNCI O SE DESPIDE)

1. ¿Qué fue lo que más le agrado cuando estuvo trabajando en esta alcaldía?
2. ¿Qué fue lo que menos le agrado?
3. ¿Qué opinión le merece el nivel de Jefatura Superior?
4. ¿Qué opina del clima organizacional de esta Municipalidad?
5. ¿Qué opina del Jefe inmediato del cargo que desempeña?
6. ¿Considera que estuvo apto para desempeñar otro cargo de mayor jerarquía?
7. Si la respuesta anterior fue positiva ¿Por qué no logro optar por dicho cargo?
8. ¿Cree que desempeñó el cargo de acuerdo al perfil del puesto o fue apadrinado por un funcionario en particular?
9. ¿Considera que su nivel académico fue utilizado o sub utilizado en el cargo que desempeñó?
10. a) Si es RENUNCIA: ¿Cuál fue el motivo de la renuncia?

b) Si es DESPIDO: ¿Por qué razón lo despidieron o cual considera el motivo por el cual fue despedido?
11. Si fue por Renuncia su retiro ¿Volvería a solicitar trabajo en otra ocasión, si se presenta la oportunidad?
12. ¿Considera que la Alcaldía remunera a los empleados de acuerdo a su capacidad económica (de la Alcaldía) o existe desinterés de parte del nivel superior hacia los empleados?
13. ¿Qué opina del servicio de atención que se presta a los contribuyentes de esta municipalidad?
14. ¿Cree que esta Alcaldía es competitiva con Alcaldías de otros municipios o Departamentos?



ANEXO 4

CARTA DE RENUNCIA

Sres. Concejo Municipal
ALCALDIA DE ZARAGOZA
Presente.

Yo, _____ por este medio
Presento mi renuncia de Carácter Irrevocable, al cargo que desempeñaba como _____
_____, en la unidad de
_____. Por la causa siguiente:

Agradezco la oportunidad que me brindaron para poder prestar mis servicios a tan prestigiosa alcaldía, los cuales desempeñe con eficiencia y forma oportuna.

Deseo éxitos al Concejo y Alcalde en turno, tanto a nivel laboral como personal.

Zaragoza, a los _____ días del mes de _____ de _____

F: _____

D.U.I. No.



ANEXO 5

CARTA DE DESPIDO

Sr. (a) (ita) _____
Presente.

Sirva la presente para comunicarle que a partir de esta fecha queda cesante del Cargo que desempeñaba como _____
Del Departamento /Unidad de _____
Por la (s) causa (s) siguiente (s): _____

Por lo anterior, se da por terminada la relación laboral que le única con esta municipalidad; por lo que le agradecemos sus servicios prestados.

Zaragoza, a los ____ días del mes de _____ de _____

Jefe de Recursos Humanos

Alcalde Municipal



ANEXO 6

CONSTANCIA DE TRBAJO

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este medio se hace constar:

Que el (la) _____,
Trabajo para esta municipalidad, desde el día _____ al día _____
Desempeñando el cargo de _____ con un
Sueldo mensual de _____
(\$ _____)

Y para los usos que el (la) interesado (a) estime conveniente, se le extiende la presente en
Zaragoza, a los _____ días del mes de _____ de
_____.

SELLO:

Nombre:

Cargo: Jefe de Recursos Humanos