

The background features a faded coat of arms of Antigua Guatemala. At the top, it reads "ANTIGUO CUSCATLAN". Below this is a shield divided into four quadrants: top-left shows a hand holding a staff, top-right shows a landscape with hills and a river, bottom-left shows a tree, and bottom-right shows a building. Below the shield is the year "1054" and a star. The entire emblem is surrounded by a laurel wreath.

# Manual de Políticas para selección y contratación de personal

Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán

## **INTRODUCCION**

El presente documento comprende los criterios a seguir para llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal a efecto de complementar las plazas vacantes que productos de las renunciaciones del personal o de otra índole queden vacantes o por efecto de creación de plazas exista disponibilidad.

Es importante mencionar que la Unidad de Recursos Humanos juntamente con las Gerencias y/o División involucradas, deberá gestionar la autorización para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección de personal.

## **PROPOSITO DEL PROCESO**

Establecer el proceso general aplicable para el reclutamiento y la selección de todo el personal administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal de Antigua Guatemala desde la presentación de la requisición de personal por el Jefe de la Unidad solicitante, pasando por la aplicación de pruebas, la realización de entrevistas, la solicitud de referencias y la selección de la terna, hasta la selección del candidato que cubrirá la vacante.

## **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Defínase para todo proceso de reclutamiento, al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este proceso de inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Para este proceso se tomara en cuenta la convocatoria interna como primera prioridad y en segunda instancia la externa. Las convocatorias serán públicas, y estarán bajo la responsabilidad del Concejo Municipal o el Alcalde, o el Gerente Administrativo, según corresponda.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, aquellas que son idóneas para cubrir las vacantes que surgen en una organización. Es uno de los puntos clave para cualquier empresa, de este proceso depende la calidad de los recursos humanos que tendrá la empresa para llevar a cabo sus operaciones.

La selección comienza cuando se tienen las solicitudes de empleo y termina cuando se decide que se va a contratar a uno de los aspirantes.

## PROCESO DE SELECCIÓN

Todo criterio de selección se basa en la información que se obtiene del análisis y especificaciones del puesto vacante.

La planeación de personal, el análisis de puestos y los candidatos son las tres variables que determinan en gran parte la eficiencia del proceso de selección.

El proceso de selección de personal varía según las necesidades de cada organización, pero en general consta de las siguientes etapas que los candidatos deben superar:

1. Recepción de solicitudes: Es el resultado del proceso de reclutamiento.
2. Pruebas de idoneidad: Son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Estas pruebas incluyen exámenes psicométricos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan para el puesto en cuestión.
3. Entrevista de selección: Es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate o un ejecutivo de la organización.
4. Verificación de datos y referencias: Este proceso nos permite conocer más a fondo al candidato, ya que se va al lugar donde vive, se platica con sus familiares y vecinos, y se piden referencias en sus anteriores empleos.
5. Examen médico: Debe ser específico para cada tipo de puesto.
6. Descripción realista del puesto: Se debe ser muy claro y objetivo al describir las actividades y la ubicación del puesto que el seleccionado va a ocupar.

7. Decisión de contratar: Es el paso final del proceso. Se decide contratar al mejor aspirante para cubrir la vacante. Recursos humanos solo sugiere, pero la decisión recae en el jefe inmediato o en algún ejecutivo previamente señalado para tal efecto.

## **ANÁLISIS DE PUESTO**

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben de ser contratadas para ocuparlos.

Se define el análisis de puestos como “la colección de datos que describen: a) conductas laborales observables (o verificables de otra manera) realizados por los trabajadores, incluyendo tanto lo que se logra como las tecnologías que se emplean para lograr los resultados finales, y b) características verificables del ambiente laboral con el que interactúan los trabajadores, incluyendo elementos físicos, mecánicos, sociales e informativos”

Un análisis de puestos enuncia las tareas que se realizan en el puesto, la situación en la que se realiza el trabajo, y los atributos humanos necesarios para realizar el trabajo. Estos datos son la información básica necesaria para tomar decisiones de personal.

## **METODOS ESPECÍFICOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Los psicólogos pueden usar distintos instrumentos de selección para disminuir la cantidad de errores por aceptar o rechazar candidatos. Algunos de los instrumentos más conocidos son las pruebas escritas y las que simulan el desempeño, además de las entrevistas. Algunas de las pruebas típicas son las de inteligencia, aptitud, capacidad e interés. Las pruebas debidamente diseñadas disminuyen la posibilidad de equivocarse al decidir.

Las pruebas de capacidad intelectual, capacidad espacial y mecánica, precisión perceptiva y capacidad motriz en las organizaciones industriales, son pronosticadores moderadamente válidos para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados. Las pruebas de inteligencia son pronosticadores bastante buenos para los puestos de supervisión.

Las pruebas que simulan el desempeño constan de comportamientos del trabajo real y no de sustitutos. Algunas de las más conocidas son las muestras de trabajo en las que se le pide al candidato que ejecute una muestra representativa del trabajo realizado en el puesto, y los centros de evaluación.

Las primeras son adecuadas para las personas que solicitan empleos rutinarios, las segundas, para personal administrativo. La entrevista y los formatos de solicitud, son prácticamente un instrumento universal de selección.

## **LA ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Una entrevista de empleo es como una interacción social entre el entrevistador y el candidato. Varios factores sociales pueden influir en el resultado de la entrevista. Los ejemplos incluyen el grado de semejanza entre el entrevistador y el candidato (en función del género, la raza y las actitudes), el comportamiento no verbal, e indicios verbales (tono, velocidad del habla, pausas y variabilidad de la amplitud).

Debido a estas fuentes adicionales de varianza en el resultado de la entrevista (contratar y rechazar), las entrevistas son un medio de evaluación más dinámico que las pruebas tradicionales.

Las entrevistas pueden clasificarse de acuerdo a su estructura como entrevista inestructurada y entrevista estructurada. En la primera, el entrevistador puede hacer preguntas diferentes a cada candidato. En la entrevista estructurada, el entrevistador hace preguntas estándares a todos los candidatos al empleo.

Las entrevistas situacionales presentan al candidato una situación y piden una descripción de las acciones que emprendería en esa situación.

Algunas entrevistas situacionales se enfocan en contextos hipotéticos y otras se enfocan en la forma en que los candidatos han manejado situaciones en el pasado que requirieron de sus habilidades y capacidades para el desempeño efectivo del puesto.

## **REFERENCIAS Y CARTAS DE RECOMENDACIÓN**

La mayoría de las empresas tratan de verificar los antecedentes y las referencias de los solicitantes de empleo, y existen dos razones para hacerlo:

Verificar la exactitud de la información que da el candidato, y descubrir posible información de un pasado negativo, por ejemplo, antecedentes penales. Los datos que se verifican con mayor frecuencia son las fechas de los trabajos anteriores, el servicio militar (o su exención), la educación y los de identificación (fecha de nacimiento y domicilio).

Muchas empresas tratan al menos, verificar el puesto y el salario actual de un solicitante por vía telefónica con su empleador actual. Otros llaman al jefe anterior y actual para tratar de descubrir más acerca de la motivación de la persona, su competencia técnica y la habilidad para trabajar con otros.

La verificación de referencias es una manera económica y directa de confirmar la información real proporcionada por los solicitantes.

Otra forma de conocer información proporcionada por los solicitantes de empleo son las cartas de recomendación laborales. Las cartas de recomendación hechas por la empresa donde un empleado prestó sus servicios también pueden ser verificadas llamando vía telefónica a los empleadores anteriores.

## **CENTROS DE EVALUACIÓN POR SIMULACION**

Los centros de evaluación implican evaluar a los candidatos a los puestos, por lo general para puestos de nivel gerencial, utilizando varios métodos y evaluadores. Los centros de evaluación son una serie estandarizada de actividades orientadas a un grupo que proporcionan una base para juicios o predicciones del comportamiento humano que se cree o se sabe que son relevantes para el trabajo desempeñado en un escenario organizacional.

Pueden ser una parte física de algunas organizaciones, como salas especiales diseñadas para el propósito. También pueden localizarse en un centro de conferencias alejado del lugar de trabajo normal.

Los individuos seleccionados para asistir al centro por lo general son personal del nivel gerencial que la empresa desea evaluar para su posible selección, promoción o capacitación.

Los individuos se evalúan en grupos de 10 a 20 integrantes, la estrategia es evaluar a cada individuo contra el desempeño de otros en el grupo.

Varios observadores hacen la evaluación, pueden ser psicólogos o empleados de la empresa desconocidos por los evaluados, trabajan en equipos y recomiendan la acción de personal (por ejemplo, selección o promoción) en forma colectiva o individual, preparando un reporte para cada evaluado y luego lo retroalimentan. Los observadores remiten sus recomendaciones al área de personal de la organización para su revisión y consideración.

## **POLITICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

### *OBJETIVO*

La Municipalidad reconoce que sus empleados constituyen la base del éxito y del crecimiento futuro. Un enfoque profesional y estratégico durante la selección y contratación permite a la municipalidad atraer, elegir y mantener a personal con las cualidades y aptitudes necesarias con el fin de cumplir los objetivos estratégicos y respaldar los valores de aquélla.

La Municipalidad hace todo lo posible para garantizar que la selección y contratación de personal se realice de manera sistemática y eficaz, haciendo uso para ello de las buenas prácticas, adoptando un enfoque proactivo en materia de igualdad y diversidad.

### *ALCANCE*

El propósito de la Municipalidad es anunciar las ofertas de empleo de la forma más diversa posible, ya sea de forma interna (a los empleados actuales) o externa (al mercado laboral en general). Por este motivo, se aplicarán las siguientes directrices:

1. Asumiremos nuestras obligaciones según lo estipulado por las leyes pertinentes y la Política de igualdad de oportunidades de la Municipalidad. De este modo, se reserva el derecho a anunciar las ofertas de trabajo tanto de manera interna como externa.
2. Todos los empleados que participen de algún modo en la selección y contratación de personal deberán conocer y cumplir el contenido de esta política. Además, los consultores externos y las agencias de colocaciones o expertos externos que colaboren en el proceso de

búsqueda deberán actuar según lo estipulado por esta política. El jefe Recursos humanos será el responsable de facilitar la política a las entidades externas mencionadas antes de que comience el proceso de búsqueda de candidatos.

## **PROCESO**

### **1. Identificación del puesto**

El proceso de selección y contratación no deberá comenzar hasta que se evalúe totalmente la necesidad del puesto vacante en función de los objetivos estratégicos del departamento y se haya aprobado el presupuesto. Los jefes son los responsables de identificar los puestos vacantes con la antelación suficiente para que se realice la búsqueda de personal oportuna.

### **2. Reunión previa al proceso de búsqueda**

Una vez que el jefe haya detectado una posible vacante en su departamento y la haya notificado al Jefe de Recursos humanos, éste programará una reunión previa al proceso de búsqueda de candidatos. El objetivo de esta reunión es:

- Justificar los motivos por los que es necesario buscar un candidato para este puesto.
- Permitir al jefe que solicita la contratación y al Jefe de Recursos humanos comentar el puesto vacante y diseñar una estrategia de selección y contratación.

- Concretar la descripción, los requisitos y la oferta del puesto. El Jefe de Recursos Humanos será el responsable de elaborar un borrador de estos documentos esenciales, junto con cualquier otra información esencial acerca del puesto vacante.

### **3. Solicitud de puesto vacante**

El Jefe de Recursos Humanos debe enviar la solicitud de personal mediante el sistema de búsqueda de candidatos a través de Internet, pagina web u otros medios, rellenar los requisitos para el puesto y enviarlos para su aprobación.

### **4. Anuncio**

- Después de recibir la solicitud electrónica de personal aprobada, el Jefe de Recursos Humanos será el responsable de anunciar el puesto en un medio apropiado.
- Puede que se utilicen simultáneamente otros medios de publicación adicionales si fuera necesario.
- Si procede, el Departamento de Recursos humanos también anunciará de forma interna los puestos vacantes.
- Las ofertas de trabajo incluirán una fecha de finalización para la recepción de solicitudes.

### **5. Requisitos para solicitar el puesto**

Para solicitar puestos vacantes, los candidatos deben:

- Cumplir los requisitos mínimos especificados en la oferta de trabajo;

- Si el candidato es interno, haber desempeñado correctamente su labor en el puesto actual durante un año como mínimo o haber obtenido la autorización por escrito del Concejo Municipal
- Si el candidato es interno, no estar cumpliendo ninguna medida disciplinaria actualmente.
- Enviar la solicitud antes de la fecha de finalización indicada en la oferta. Por lo general, las solicitudes que se reciban después de esta fecha no se admitirán.

## **6. Solicitudes**

- Todas las solicitudes externas que cumplan los requisitos mínimos para el puesto, establecidas en el anuncio, se deberán enviar directamente al Departamento de Recursos Humanos.
- Se puede enviar el currículum vitae junto con el formulario de solicitud interno o externo estandarizado de la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán, pero no de manera independiente.

## **7. Reunión previa a la selección**

Después de la fecha de finalización, el Jefe de Recursos Humanos programará una reunión previa a la selección junto con el Jefe que ha solicitado la contratación. El objetivo de esta reunión es:

- Seleccionar a los candidatos.
- Debatir los métodos de selección
- Concretar las preguntas de la entrevista. El Jefe de Recursos Humanos será el responsable de elaborar un borrador con las preguntas técnicas de la entrevista, junto con los detalles de las competencias generales claves necesarias para el puesto vacante.

- Confirmar la fecha en la que se realizará la selección.

## **8. Selección de candidatos**

- El Jefe de Recursos Humanos junto con el Jefe del departamento solicitante, filtrará las solicitudes internas y externas para garantizar que se cumplen los requisitos mínimos esenciales relacionados con el puesto, según se definieron en la oferta del puesto.
- La preselección se realizará mediante un formulario estandarizado.
- El Departamento de Recursos Humanos informará a los candidatos internos y externos que no cumplan los requisitos mínimos para el puesto de que su solicitud ha sido descartada.
- Si hay un amplio número de candidatos que cumplen los requisitos mínimos para el puesto, según figuran en la oferta de éste, la preselección se realizará en función de los requisitos deseados, nivel de calificaciones y experiencia.

## **9. Métodos de selección**

Se emplearán diversos métodos adecuados para efectuar la selección según el puesto que cubrir. Entre estos métodos, destacan:

### **- Centros de Evaluación de Personal**

Se utilizarán principalmente para elegir los puestos de dirección, supervisión y personal profesional o experto. Los centros de evaluación realizan una gran variedad de pruebas de aptitud, un test de personalidad, ejercicios de comunicación, presentación, trabajo en equipo y liderazgo, así como una entrevista formal. Generalmente, los candidatos recibirán el aviso de los centros de evaluación con al menos cinco días de antelación.

## - **Pruebas**

Para los puestos manuales, administrativos y directivos, se realizarán las pruebas adecuadas. Estas pruebas pueden constar de pruebas de habilidad, de aptitud y de personalidad. En los casos en que se realicen pruebas, los candidatos deben pasar también una entrevista formal. Los candidatos que realicen pruebas pueden solicitar intercambio de información sobre sus resultados una vez que se haya cubierto el puesto. El departamento de Recursos humanos organizará y facilitará las sesiones para conocer dichos resultados. Generalmente, los candidatos recibirán el aviso para realizar las pruebas con al menos cinco días de antelación.

## - **Entrevistas**

En algunos casos la selección se puede realizar solamente en función de la entrevista. Puede que haya más de una entrevista. Las entrevistas las realizarán, al menos, dos personas: el Jefe o Supervisor adecuado y un miembro del Departamento de Recursos Humanos. Se realizará una segunda entrevista si fuera necesario. Al final del proceso de entrevistas, o lo antes posible, todos los entrevistadores deberán devolver al departamento de Recursos Humanos los formularios de evaluación de candidatos y las notas tomadas durante la entrevista.

Generalmente, los candidatos recibirán el aviso para realizar la entrevista con al menos dos días de antelación.

## **10. Nombramiento**

### *Nombramiento de candidatos externos*

- Después de las pruebas y/o entrevistas, los entrevistadores deberán elegir a un candidato en los cinco días laborables posteriores.

- Se debe rellenar un formulario de nueva contratación y obtener las aprobaciones pertinentes.
- Una vez que se haya autorizado el formulario de nueva contratación, el candidato recibirá una oferta formal por escrito del Departamento de Recursos Humanos en la que se especifiquen el salario y demás condiciones de la oferta, generalmente en un plazo de tres días laborables.
- El Departamento de Recursos Humanos también avisará a los candidatos externos que no hayan sido seleccionados.
- Todos los empleados pasarán por un período de prueba y formación durante los primeros tres meses en el puesto y recibirán formación específica al respecto.
- No obstante, en el caso de que un individuo en período de formación no progrese adecuadamente durante el período de prueba o una vez finalizado éste, ya sea debido a la incapacidad de realizar el trabajo o por falta de interés o esfuerzo, se puede ampliar el período de prueba o rescindir el contrato.

#### *Nombramiento de candidatos internos*

- Después de las pruebas y/o entrevistas, los entrevistadores deberán elegir a un candidato en los cinco días laborables posteriores.
- El Jefe de Recursos Humanos comunicará el resultado de la selección al Jefe actual de los candidatos seleccionados.
- El Jefe actual de los candidatos seleccionados deberá proporcionar una valoración de la actuación del empleado y una fecha de inicio al Jefe de Recursos Humanos lo antes posible.

- El Jefe de Recursos Humanos elaborará un formulario de cambio de personal y rellenará los detalles apropiados de la oferta y los niveles de aprobación requeridos.
- Una vez elaborado el formulario de cambio de personal con todas las autorizaciones el Jefe de Recursos Humanos, notificará al candidato una oferta formal por escrito en la que se especifiquen el salario y demás condiciones de la oferta, generalmente en un plazo de tres días laborables. No se realizarán notificaciones verbales a ninguno de los candidatos. Las ofertas formales de trabajo sólo las puede realizar el departamento de Recursos Humanos.
- El candidato elegido debe comunicar la aceptación o el rechazo de la oferta al final del segundo día laborable después de recibir la oferta formal. P. ej.: si la oferta se realiza el lunes, debe avisar antes del miércoles a las 17:00 horas.
- A los candidatos no seleccionados se les debe avisar al final del segundo día a partir de la fecha de aceptación del candidato elegido.
- Todas las personas implicadas en el proceso de selección, incluidos el candidato elegido y su Jefe, se deberán asegurar de que la información acerca de la oferta o nombramiento se mantiene de forma CONFIDENCIAL desde la fecha de la decisión hasta que se haya comunicado la elección final a todos los candidatos implicados en la selección del puesto vacante. La confidencialidad es de obligado cumplimiento.
- La oferta de trabajo sólo la puede realizar el Departamento de Recursos Humanos una vez recibida la aceptación firmada por el candidato elegido.

- Cualquier cambio en la fecha de inicio acordada, según figura en la oferta formal por escrito, se deberá notificar inmediatamente al Departamento de Recursos Humanos. Si, debido a circunstancias excepcionales, el candidato elegido no se puede incorporar a su nuevo puesto en la fecha de inicio que figura en la oferta formal por escrito, recibirá el prorrateo del salario correspondiente en función de dicha fecha de inicio.
- El Jefe actual del candidato elegido debe completar en dos semanas a partir de la entrega de la valoración de la actuación del empleado. Éste es un aspecto significativo del desarrollo profesional del empleado.

Todos los candidatos elegidos deberán pasar por un período de prueba de tres meses. Después de una evaluación al final de este período, el Jefe de Departamento les comunicará si han cumplido los requisitos esperados. Si un empleado no cumple dichos requisitos, es posible que se le ofrezca otro puesto igual o similar al que desempeñaba anteriormente. El salario y otras condiciones se ajustarán según corresponda.