



MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Junta Directiva

San Salvador, Diciembre de 2016

titulo	Contenido	página
	Alcance y vigencia	3
	Marco Legal	3
I	Introducción	4
II	Objetivos del Manual de Selección	4
III	Política general de selección	4
IV	Políticas específicas	5
V	Marco conceptual	6
ANEXOS		
1	Procedimiento para la Selección de Personal	12
2	Solicitud de empleo	18
3	Verificación de referencias laborales	19
4	Verificación de referencias personales	20

ALCANCE Y VIGENCIA

El presente Manual será de aplicación para todas las plazas de la institución, con excepción del Presidente¹ y del Director Ejecutivo² independientemente de la modalidad de vinculación laboral (contrato o nombramiento) y entrará en vigor cuando la Junta Directiva lo determine.

MARCO LEGAL

Como fundamento del presente Manual de Selección de Personal, se tendrán las normas aplicables para la tutela de los Recursos Humanos del FONAES incluidas en el siguiente marco legal:

1. Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
2. Reglamento de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
3. Reglamento Interno de Trabajo del FONAES
4. Código de Trabajo de El Salvador

MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
Elaborado	Aprobado	Fecha de aprobación

¹ Nombrado por el Presidente de la República. Artículo 6, Literal “a” de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador.

² Nombrado por Junta Directiva. Artículo 7, Literal “d” de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador. Artículo 17 del Reglamento de la de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador.

I. INTRODUCCION

El recurso humano es el elemento más importante con el que cuenta El FONAES; por ello, la calidad del personal es la que determina que esta organización sea eficiente en un mundo de muchas necesidades sociales. Por lo tanto, es de vital importancia realizar un proceso sano, responsable transparente y profesional de reclutamiento y selección de personal, que permita dotar a la Institución de personas con el perfil idóneo a las necesidades de ésta, y que puedan generar un buen aporte para la mayor eficiencia de la misma.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Disponer de un documento técnico que sirva de guía a la institución, para identificar e incorporar personal idóneo de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas de la organización.
2. Establecer las herramientas necesarias para llevar a cabo un proceso de reclutamiento serio y objetivo, así como una selección óptima de la persona idónea para el puesto.
3. Establecer y mantener estándares de medición a través del empleo de herramientas idóneas (entrevistas, pruebas psicológicas -cuando sea posible- pruebas técnicas, investigación de referencias, entre otras.)
4. Sistematizar el proceso de reclutamiento y selección, en todos los niveles jerárquicos y/o unidades organizativas.

III. POLÍTICA GENERAL DE SELECCIÓN

La política de selección se basará en la elección de las personas que mejor cumplan con el perfil del puesto para desempeñarse en cada función dentro de la organización, teniendo en cuenta su capacidad de integración al grupo y los requerimientos específicos para la función, y la concordancia de sus valores con la filosofía institucional.

Los objetivos que se considerarán en el campo de la selección de personal responderán a las siguientes políticas institucionales:

1. Cuando surge una vacante las jefaturas evaluarán primero la posibilidad de efectuar una promoción de un empleado existente, en caso de no existir una persona que cumpla con el perfil de contratación, entonces se procederá a efectuar una búsqueda externa de candidatos.
2. Cuando se genere alguna vacante se dará preferencia al personal actual, siempre que el empleado candidato cumpla con los requisitos del puesto y represente una mejora para éste y convenga a la institución.
3. Se buscará Incorporar al candidato que mejor se adecue a la necesidad de la función y, en general, a las necesidades que FONAES pudiera tener en el futuro, a partir de un espectro amplio de potenciales candidatos.
4. Efectuar las coberturas en el menor tiempo posible, de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado.
5. Desarrollar el proceso de selección libre de todo tipo de discriminación y aplicando la “equidad de género en la oportunidad” para la participación en los concursos de selección.
6. Todo el procedimiento empleado para la selección de un empleado deberá estar apegado a las mejores prácticas de la gestión de Recursos Humanos.
7. La unidad responsable del proceso de Selección de Personal es Administración y Finanzas.

IV. POLITICAS ESPECÍFICAS

1. Los lineamientos comprendidos en este manual son aplicables a los niveles: gerenciales, técnicos especializados, técnicos administrativos y de apoyo administrativo y cualquier otro grupo ocupacional que se creare en el futuro.
2. El proceso de reclutamiento y selección iniciará por las siguientes condiciones:
 - a. Por creación de plaza nueva
 - b. Por plaza vacante existente.
 - c. Por traslado de personal.
 - d. Por promoción de personal

- e. Por renuncia de empleado.
 - f. Por despido o destitución.
 - g. Por abandono de labores.
 - h. Fallecimiento del ocupante de una plaza.
3. La admisión de nuevos empleados y las promociones de personal serán gestionadas por cada jefatura ante la Unidad de Administración y Finanzas, y aprobadas por la Dirección Ejecutiva.
 4. Las descripciones de puesto y los perfiles de contratación deberán estar debidamente actualizados, para así poder agilizar la búsqueda de un elemento cuando surja una vacante.
 5. Las solicitudes de requerimiento de personal, así como las propuestas para contrataciones, ascensos y traslados, deben ser gestionados ante la Dirección Ejecutiva por medio de la Unidad de Administración y Finanzas.
 6. El Director Ejecutivo solicitará la aprobación de plazas nuevas a Junta Directiva.

V. MARCO CONCEPTUAL

Reclutamiento: Es el proceso sistemático de buscar y atraer personas de diversas ocupaciones y profesiones para que ofrezcan sus servicios al FONAES, tomando en cuenta que deben poseer ciertas cualidades y características requeridas para satisfacer las exigencias de la institución.

Selección: Es un proceso sistemático, metódico y especializado de escogitación, en el que se toma la decisión de quienes son las o los candidatos que reúnen las cualidades necesarias para ejercer un puesto.

Contratación: es el proceso mediante el cual se formaliza la relación laboral en cumplimiento de las leyes laborales que rigen a la institución.

Inducción: Incluye tanto las actividades en las cuales, al nuevo empleado se le brinda información general acerca de la institución, su marco filosófico, sus mandatos legales, aspectos disciplinarios, administrativos y culturales, entre otros, así como el entrenamiento en las tareas específicas del puesto de trabajo.

Fuente interna: Estas son las que se encuentran dentro de la institución y que permiten reconocer y localizar candidatos inmediatos y potenciales del cargo a cubrir.

Fuente Externa: Esta fuente se utiliza como segunda opción, cuando el número de candidatos internos que participen en la selección no es suficiente o porque no califican con el perfil requerido del puesto. Este archivo debe estar formado por candidatos que expresan su interés por laborar en FONAES, también están los referidos por los empleados y funcionarios de la institución y por personas externas a la misma.

Sistemas de Reclutamiento Mixto: Este sistema es una combinación de las fuentes interna y externa, cuyo fin primordial es obtener el mejor candidato que se adecue a los requisitos y perfil definido, buscando la idoneidad en la selección.

Dada la naturaleza de la institución, se deberá establecer contactos con otras organizaciones para beneficiarse de los bancos de currículos que estas puedan poseer.

La Entrevista de Selección de Personal: La entrevista de selección es un diálogo sistemático y dirigido entre el entrevistador y el candidato; refleja información adicional sobre éste con relación a su educación, experiencia, personalidad, entre otros, así como datos que servirán al empleador para llevar a cabo una mejor selección.

Esta entrevista forma parte de la primera fase del proceso, y se evalúan los siguientes factores:

- Formación profesional y laboral
- Presentación/Imagen personal
- Cumplimiento de requisitos básicos del puesto

Las pruebas de selección: En forma general, se dividen en pruebas psicológicas y pruebas técnicas o de conocimiento. Una función muy importante de las pruebas de selección es identificar a los mejores candidatos para ocupar los puestos vacantes. Para ello, es muy importante conocer bien el perfil del puesto a efecto de escoger los candidatos que son más aptos para cada cargo.

Las pruebas Psicológicas ayudan a medir las habilidades, así como los rasgos de la persona a evaluar, para determinar si ésta se puede desarrollar y ser o no productiva en el puesto. Estas pruebas ayudan a que se realice el proceso de una manera más objetiva y confiable.

Las pruebas psicológicas se utilizan para medir características específicas de la persona, tales como:

- Capacidad Intelectual
- Habilidades Gerenciales
- Aptitudes
- Intereses
- Características de personalidad,

Las mismas pueden ser llevadas a cabo por la organización o por medio de empresas consultoras en recursos humanos. Sus resultados cuantitativos permiten realizar comparaciones entre los candidatos.

Las pruebas técnicas, tiene como objetivo conocer el nivel de conocimiento y habilidades técnicas adquiridas a través del estudio o de la experiencia. Se evalúan los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para el puesto.

La evaluación técnica se puede realizar por medio de una evaluación escrita como en el caso de auxiliares contables, o por medio de una entrevista técnica para lo cual se requiere de una guía de entrevista para asegurar que a todos los candidatos se les exploran los mismos conocimientos, esta entrevista puede hacerse bajo la técnica de múltiples evaluadores.

Otra forma de hacer la evaluación es por medio de presentaciones técnicas que efectúan los candidatos ante un comité de expertos, quienes califican al final la presentación y la sección de preguntas.

En algunos casos especiales se puede solicitar asistencia externa para la evaluación de aspectos que nadie en la organización pudiera evaluar, como el dominio de idiomas o de aplicaciones informáticas especializadas, etc.

Verificación de Información del Candidato: Es la fase de la selección en donde se corrobora la información proporcionada por el candidato; de igual forma, se averigua sobre su comportamiento en el pasado. Esto se realiza mediante la investigación de referencias laborales y/o personales plasmadas en el currículum vitae.

A través de las referencias laborales se busca conocer como fue el desempeño y comportamiento del candidato en sus trabajos anteriores. Se piden referencias únicamente a personas que hayan sido supervisores o jefes del candidato, y en su defecto, a personas que realmente hayan conocido su desempeño y comportamiento. En caso de no poder consultar al jefe o supervisor, es recomendable consultar al Jefe de Personal o Gerente de Recursos Humanos de la organización o institución donde laboró, ya que son las personas indicadas para brindar la información pertinente.

La información que con más frecuencia se solicita es la siguiente:

- Fecha de ingreso a la organización
- Fecha de salida de la organización
- Último salario percibido
- Cargo desempeñado
- Relaciones con las jefaturas
- Relaciones con los compañeros
- Comportamiento en general/valores
- Adicciones: alcohol, drogas, etc.
- Estado de salud
- Motivo de salida de la organización

La Decisión final y la Selección: Luego de llevar a cabo las pruebas psicológicas y/o técnicas de los aspirantes a la plaza, es posible realizar una última entrevista para clarificar aspectos aún no tratados en las etapas anteriores. En esta entrevista se sondea la disponibilidad para incorporarse a la organización, el salario a devengar, las condiciones de trabajo y cualquier otro tema pendiente.

Una vez se ha seleccionado a un mínimo de tres candidatos, la Unidad de Administración y Finanzas prepara el informe de resultados el cual es enviado a Dirección Ejecutiva para obtener la aprobación final. El informe deberá contener como mínimo la siguiente información:

- Datos generales de los candidatos incluidos en la terna final

- Resultados de la evaluación técnica
- Resultados de la evaluación psicológica (si la hubiere)
- Justificación de la primera selección
- Salario propuesto

Al contar con la aprobación de Dirección Ejecutiva, se informará al candidato seleccionado; de igual manera se informará a las otras personas participantes en el proceso sobre la decisión tomada, mediante una carta de agradecimiento.

El proceso termina con el ingreso del candidato a la organización. El día de su ingreso, el candidato debe presentar copias de documentos legales que le sean solicitados, tales como DUI, Tarjeta de afiliación del ISSS y AFP, cuenta bancaria, Licencia de Conducir, etc.

El día de su ingreso se efectuará la inducción a la organización. La inducción al puesto de trabajo durará el tiempo que sea necesario y variará según el cargo a ocupar y la complejidad de las tareas.

La responsabilidad de la inducción al puesto es del jefe inmediato.

ANEXOS

- 1.- Procedimiento para la Selección de Personal
- 2.- Solicitud de Empleo
- 3.- Verificación de referencias laborales
- 4.- Verificación de referencias personales



fecha

páginas

dd/mm/aa

6

Proceso :
GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento:
SELECCIÓN DE PERSONAL

Introducción:

El FONAES trabaja captando y administrando recursos financieros para la protección, conservación, mejoramiento, restauración y el uso racional de los recursos naturales y el medio ambiente. Es por ello que requiere de personal altamente comprometido con la Visión, Misión y Valores de la institución y que al mismo tiempo cumpla con los requisitos de contratación para cada uno de los puestos de trabajo de la organización

Objetivo:

Desarrollar las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento, Selección, contratación e inducción dentro de la Institución, que permita obtener, mediante criterios técnicos y objetivos, la selección del recurso humano que mejor se adapte a los requisitos y perfiles establecidos, para la ocupación de una plaza, velando siempre por la idoneidad en el puesto.

Políticas:

1. Manual de Selección de Personal



fecha

páginas

dd/mm/aa

6

Proceso :
GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento:
SELECCIÓN DE PERSONAL

Base Legal / Documentos Normativos:

1. Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
2. Reglamento de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
3. Reglamento Interno de Trabajo
4. Código de Trabajo de El Salvador
5. Manual de Puestos de Trabajo

Formatos/Formularios:

1. Solicitud de Empleo

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe Inmediato	<p><u>Plaza nueva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad solicitante elabora la descripción del Puesto de Trabajo, la cual incluye el Perfil de Contratación y envía solicitud formal de aprobación de plaza a la Unidad de Administración y Finanzas para revisión de disponibilidad presupuestaria. (Si no se tiene disponibilidad presupuestaria, se buscarán recursos para cumplir con el requerimiento)
2	Jefe Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Envía solicitud con descriptor de puesto, monto salarial y disponibilidad presupuestaria a Dirección Ejecutiva, para

Proceso :
GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento:
SELECCIÓN DE PERSONAL

		aprobación de creación de plaza nueva ante Junta Directiva.
3	Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba requerimiento de Jefe de Administración y finanzas y lo presenta a Junta Directiva para aprobación final.
4	Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba plaza y monto salarial.
5	Jefe de Administración y Finanzas	<p><u>Tanto para plaza nueva aprobada, como para plaza vacante</u></p> <p>Se inicia el proceso de reclutamiento con las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisa perfil de contratación en el descriptor de puesto. Analiza junto al jefe inmediato las capacidades del personal de la institución para conceder una promoción interna de manera directa. Se tomará en cuenta los resultados de las evaluaciones del desempeño las cuales deberán ser satisfactorias, así como el expediente del empleado en el cual no deben aparecer aspectos disciplinarios que lo descalifiquen. Para aplicar al mecanismo de promoción interna de manera directa, el empleado deberá tener al menos un año de antigüedad en la institución. En el caso de no existir un candidato que reúna el perfil para una promoción directa, se abre el concurso tanto para el personal de la institución como para candidatos externos. Se revisa bases de datos de currículos. Se publica la plaza en el sitio de internet www.empleospublicos.gob.sv (opcional)

Proceso :
GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento:
SELECCIÓN DE PERSONAL

		<ul style="list-style-type: none"> Se utilizan fuentes de reclutamiento externo: universidades, unidades de RRHH de otras instituciones, etc.
6	Jefe de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Revisa currículos remitidos por solicitantes y analiza para verificar que cumplan con el perfil de la plaza. Se preseleccionan candidatos que cumplen con requisitos del perfil de contratación. Se llama a candidatos para llenado de Solicitud de Empleo y se realiza entrevista inicial. Se preselecciona una lista corta de candidatos para efectuar pruebas técnicas (máximo de 6 candidatos). Se envía currículos y solicitud de empleo de candidatos al jefe inmediato y se convocan para pruebas técnicas.
7	Jefe inmediato	<ul style="list-style-type: none"> Prepara pruebas técnicas Entrevistan candidatos preseleccionados y se realizan las pruebas técnicas. Remite a Jefe de Administración y Finanzas el informe de las pruebas técnicas.
8	Jefe de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Analiza resultados de las pruebas técnicas Realiza verificación de referencias laborales y referencias personales. Llaman a candidatos a elaboración de pruebas psicológicas (esto depende de las posibilidades presupuestarias de la institución, ya que se deberá contratar a una agencia externa para realizar las pruebas. La batería de pruebas se establecerá dependiendo del perfil de contratación) Llama a la terna final para una entrevista de selección.

**Proceso :
GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**Procedimiento:
SELECCIÓN DE PERSONAL**

9	Jefe de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora informe de resultados del proceso de selección y envía solicitud a Dirección Ejecutiva para aprobación final de contratación.
10	Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba la contratación.
11	Jefe de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica a jefe inmediato resultado del proceso. • Comunica al candidato seleccionado y se le cita para iniciar labores. • Se envía carta de agradecimiento a las personas que no calificaron.
12	Jefe de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta al nuevo empleado y se desarrolla la inducción a la institución, que incluye firma de contrato o nombramiento, firma de seguro, información sobre prestaciones, derechos y obligaciones, reglamento interno de trabajo y otras disposiciones generales. • Todo empleado nuevo y empleados que han logrado una promoción, tendrán un mes de prueba en el puesto de trabajo. • El salario nuevo será notificado al concluir el mes de prueba y aplicado de manera retroactiva. • En el caso de promociones internas, si el empleado no tiene un rendimiento satisfactorio, este podrá retornar a su puesto anterior, devengando el salario que tenía en esa posición. • En el caso de candidatos externos, si su rendimiento al concluir el mes de prueba no es satisfactorio, se dará por concluida la relación laboral sin responsabilidad para la

		<i>fecha</i>	<i>páginas</i>
		<i>dd/mm/aa</i>	6
Proceso : GESTION DE RECURSOS HUMANOS		Procedimiento: SELECCIÓN DE PERSONAL	
		institución.	
13	Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla inducción al puesto de trabajo, la cual deberá ser planificada y enviada a Administración y Finanzas para que conste en el expediente del empleado. 	
14	Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> Al concluir el mes de prueba, remite informe a Jefe Administración y Finanzas sobre el resultado de la adaptación del nuevo empleado. En el caso de que la actuación del empleado no sea satisfactoria, se solicita la cancelación del contrato, según los lineamientos del Reglamento Interno de Trabajo. <p style="text-align: center;">FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>	

PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DE PERSONAL		
Elaborado	Aprobado	Fecha de aprobación

FONDO AMBIENTAL DE EL SALVADOR		foto tamaño cédula
SOLICITUD DE EMPLEO		
Nombre según DUI:		
DUI:	NIT:	
Dirección:		
Tel. Casa:	Tel. Celular:	
Correo electrónico:		

Lugar de nacimiento:	Edad:
Estado Familiar:	Género:
Profesión u oficio:	Nacionalidad:

INFORMACION ACADEMICA		
GRADO ALCANZADO	INSTITUCION	AÑO

DATOS LABORALES

Cargo	
Empresa	
Teléfono empresa	
Nombre jefe inmediato	
Motivo salida	
Fecha ingreso	
Fecha egreso	

Cargo	
Empresa	
Teléfono empresa	
Nombre jefe inmediato	
Motivo salida	
Fecha ingreso	
Fecha egreso	

firma:	fecha:
Doy fe que toda información proporcionada es verídica y autorizo a la institución a corroborarla	

VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES

Deseamos solicitar su colaboración en el sentido de nos pueda proporcionar datos con relación al desempeño laboral de una persona que ha trabajado en su empresa y ha presentado solicitud de empleo en el FONAES. La información que nos proporcione será guardada con estricta confidencialidad. Muchas gracias.

Informante

Nombre de la empresa		Tel.
Nombre del Informante		
Cargo del informante		
Fecha de la referencia		

Candidato

Nombre del candidato		
cargo desempeñado		
Período laborado	desde:	hasta:
Último salario devengado		
Jefe inmediato		
Motivo de su egreso		

1.- Cómo eran las relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?

2.- En general, como fue su rendimiento laboral?

3.- Cómo describiría el cumplimiento a la disciplina?

4.- Cómo eran las relaciones con sus subordinados? (si los tenía)

5.- Si las políticas de su empresa lo permitieran, lo contrataría de nuevo? (si, no, por qué)

6.- Conoce algún impedimento para que no lo contratemos?

VERIFICACION DE REFERENCIAS PERSONALES

Deseamos solicitar su colaboración en el sentido de nos pueda proporcionar datos con relación a una persona que ha presentado solicitud de empleo en el FONAES y lo ha incluido a usted como personas que pueden dar referencias personales. La información que nos proporcione constará en nuestros expedientes y será manejada con estricta confidencialidad. Muchas gracias.

Informante

Empresa donde labora		Tel.
Nombre del Informante		
Cargo del informante		
Fecha de la referencia		

Candidato

Nombre del candidato		
Profesión u oficio		
Último período laborado	desde:	hasta:
Dirección de residencia		
Último trabajo		
Motivo de su egreso		

1.- Hace cuánto tiempo que lo conoce?

2.- En general, cómo es su comportamiento en la comunidad en donde vive?

3.- Conoce a su familia? Quiénes forman su núcleo familiar?

4.- Participa en algún grupo social, deportivo o religioso?

5.- Usted lo recomendaría para un puesto en donde se maneja dinero? (si, no, por qué)

6.- Conoce algún impedimento para que no lo contratemos?