



Manual de Reclutamiento y Selección Ministerio de Educación

**Realizado Junio de 2002
Actualizado Enero 2007**

El presente manual es propiedad del MINISTERIO DE EDUCACIÓN de la República de El Salvador, y su reproducción es de carácter restringido. Será el Gerente de Recursos Humanos de la Institución quien autorizará copias del presente documento a funcionarios que lo requieran en virtud de sus atribuciones.



Contenido

I. Capítulo 1

Introducción

A.. Propósitos del Manual	5
B.. Ámbito de Aplicación del Manual	5
C. Responsabilidad de la Administración del Manual.....	5
D. Procedimiento de Actualización del Manual	6

II. Capítulo 2

Planeamiento del Recurso Humano

A.. Planeamiento de Recursos Humanos	8
B.. La Demanda de Recursos Humanos	8
C. Metodología para el Pronóstico de Requerimientos de Personal	12
D. Puesta en Marcha del Programa de Requerimientos de Personal	18

III. Capítulo 3

Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal

A. Conceptos	20
B. Premisa Básica.....	20
C. Políticas Generales	21
Administración y Aplicación del Manual	
Pronóstico de Requerimiento de Personal	
Generales de Empleo	
Requerimiento de Personal	
Requisición de Personal	
Búsqueda	
Entrevista Inicial	
Recepción de currículum	
Pruebas	
Entrevista de Selección	
Investigación de Referencias	
Elaboración y presentación de informes psicológicos	
Terna de Candidatos	
Entrevista Final	
Selección	
D. Políticas Específicas del Nivel Directivo y Gerencial	33
E. Políticas Específicas para la contratación de Consultores o Expertos Individuales con fondos de Organismos Internacionales.....	34

Contenido	Elaboración Junio/02 Última Actualización Enero/07	Página N° 2
-----------	---	-------------



F. Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Técnico y Administrativo del MINED 36

1. Diagrama del Resumen General.....	37
2. Descripción del proceso	38

Anexos

- ANEXO FORMULARIO PARA LA DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO
- ANEXO FORMATO DE INFORME PSICOLOGICO DEL CANDIDATO
- INFORME DE REFERENCIAS LABORALES DEL CANDIDATO
- GUIA DE ENTREVISTA INICIAL
- DATOS DE LA ENTREVISTA
- GUIA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN
- REPORTE DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN
- GUIA DE CRITERIOS DE SELECCIÓN
- REPORTE DE ENTREVISTA TECNICA O FINAL
- INFORMACION TEORICA SOBRE PRUEBAS PSICOLOGICAS
- FORMATO DE ANUNCIO PARA EL PERIODICO
- DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO DE JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
- DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO TECNICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
- DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO COLABORADOR ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE RE-CLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Contenido	Elaboración Junio/02 Última Actualización Enero/07	Página N° 3
-----------	---	-------------



I. Introducción

Capítulo I Introducción	Elaborado Junio /02 Actualizado Enero/07	Página N° 4
-----------------------------------	---	-------------

I. Introducción

A. Propósitos del Manual

En consideración a la importancia que reviste la aplicación de un sistema técnico de reclutamiento y selección de personal en toda organización, y específicamente en el MINED, el presente manual se ha preparado conforme a los propósitos siguientes:

1. Disponer de un documento formal y oficial para guiar, orientar, identificar, buscar, hacer llegar, evaluar e incorporar al personal idóneo a las actividades de la Institución.
2. Señalar las políticas, procedimientos, técnicas e instrumentos importantes y necesarios para la existencia de un reclutamiento y selección metodológica y objetivo de candidatos, para ocupar vacantes en la Institución.
3. Destacar los aspectos importantes del proceso de búsqueda, selección y contratación, buscando optimizar el tiempo y los recursos que se invierten en el proceso, por medio del ordenamiento adecuado de las diferentes actividades que tal proceso conlleva en la Institución.

B. Ámbito de Aplicación del Manual

El Manual está orientado a ser aplicado en todos los procesos de reclutamiento y selección de personal, sin importar el nivel jerárquico del cargo para el cual exista la necesidad de empleo y su ubicación geográfica, sobre todo en lo relativo a las políticas de empresa que rigen esta función; así como también, sin importar de donde provengan los fondos para su contratación. Si bien pueden variar los detalles del procedimiento, según el caso particular, se espera que como norma general sea la Dirección de Desarrollo Humano del MINED la unidad responsable de la coordinación del proceso de reclutamiento, selección y contratación y, que a través de esta coordinación, la Dirección pueda verificar y asegurar que se observan y aplican las políticas y procedimientos establecidos por la Institución para esas actividades.

C. Responsabilidad de la Administración del Manual

La Dirección de Desarrollo Humano del MINED es la unidad organizativa responsable de la identificación, búsqueda y evaluación de candidatos para empleo en la Institución y, como tal, es la unidad que administra este proceso a través de la aplicación de las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Manual de Reclutamiento y Selección. Para ello no sólo deberá estar a la expectativa de que las políticas y procedimientos se apliquen tal como está establecido, sino que también, deberá realizar una

Capítulo I Introducción	Elaborado Junio /02 Actualizado Enero/07	Página N° 5
----------------------------	---	-------------



actualización permanente de ellos y asegurarse de que los cambios y/o modificaciones sean integrados adecuadamente en el Manual.

D. Procedimiento de Actualización del Manual

Todo cambio o modificación a las políticas y procedimientos existentes, será sometido por la Dirección de Desarrollo Humano a la aprobación de la máxima autoridad del MINED. Para ello la Dirección de Desarrollo Humano realizará los análisis y evaluaciones necesarias y preparará las recomendaciones pertinentes a los cambios recomendados. Aprobados los cambios, Dirección de Desarrollo Humano actualizará las páginas y/o secciones correspondientes del Manual.

Capítulo I Introducción	Elaborado Junio /02 Actualizado Enero/07	Página N° 6
-----------------------------------	---	-------------



II. Planeamiento del Recurso Humano

Capítulo II Planeamiento del Recurso Humano	Elaborado Junio/02 Última Actualización Enero/07	Página N° 7
---	---	-------------

II. Planeamiento del Recurso Humano

A. Planeamiento de Recursos Humanos

El recurso humano no es un elemento flexible, tanto en su utilización como en su desarrollo. Se requiere tiempo para contratar, orientar y desarrollar un empleado (a). Las decisiones sobre contratación y desarrollo de personal son estratégicas para la Institución y sus efectos duraderos. Por tanto la Dirección de Desarrollo Humano debe proyectar los requerimientos de personal como una parte importante del mismo plan estratégico del Ministerio.

La anexión de los recursos humanos es un proceso que tiene por objetivo determinar en una forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá el Ministerio. Determinar anticipadamente el número y tipo de empleados que será necesario suplir, permitirá a la Dirección de Desarrollo Humano a clarificar en mejor forma sus actividades de reclutamiento, selección, orientación y contratación. El plan de acción para la obtención de recursos humanos permitirá suministrar a la Institución el personal adecuado, en el momento adecuado.

La planeación adecuada de los recursos humanos proporcionará las siguientes ventajas:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de la suplencia de recursos humanos con los objetivos globales de la Institución.
- Economizar en las contrataciones.
- Coadyuvar a la coordinación de programas, como es la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.
- Proyectar el perfil de personal hacia el futuro, haciéndolo coincidente con las directrices estratégicas de la Institución.

B. La Demanda de Recursos Humanos

La demanda a futuro que experimenta la Institución en el campo de los recursos humanos, es esencial para la planeación de las estrategias de empleo. Para esto, es necesario evaluar las necesidades futuras. Por otra parte, la oferta de personal dista mucho de ser perfecta, particularmente para puestos que representan especialidades difíciles de atraer personal.

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos desafíos, por lo general los retos están presentes en el proceso de cambios de variables en el entorno, en la organización y en la fuerza laboral. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto plazo, como en los planes a largo plazo.

Desafíos Externos

Es muy difícil predecir con exactitud los acontecimientos que se producirán en el entorno a corto plazo y aún más difícil, calcular sus efectos a largo plazo.

No es fácil evaluar el efecto que algunas medidas legales tendrán sobre el mercado del trabajo. Los cambios tecnológicos son de difícil predicción y evaluación. Pero sobre todo las mismas decisiones estratégicas de la Institución, que no siempre están diseñadas para correlacionarse claramente con requerimientos de personal, constituyen una decisión importante para establecer la demanda de recursos humanos que tendrá la Institución para cumplir con planes y objetivos.

Desafíos Internos

Las decisiones y estrategias Institucionales determinarán el número y calidad de empleados que será necesario acceder en el futuro, así como sus características. De esta manera la Dirección de Desarrollo Humano debe desarrollar sus propios planes de manera que estos coincidan con el plan estratégico Institucional. La búsqueda y contratación de personal debe relacionarse y tomar en cuenta las estrategias Institucionales, de lo contrario, el recurso humano existente podrá no ser un elemento de apoyo y soporte a las estrategias establecidas.

Los planes y objetivos estratégicos Institucionales, si bien son globales, éstos también señalan rumbo y dirección para cada una de las Unidades del Ministerio. Por tanto, el planeamiento de los recursos humanos es un esfuerzo que toca directamente a los planes de cada una de estas unidades y en particular a sus requerimientos de personal. La acción de búsqueda y contratación de personal, por tanto, debe estar en total armonía con las directrices estratégicas de la Institución.

A corto plazo, los planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos y recortes en los presupuestos, constituyen el factor de influencia a corto plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

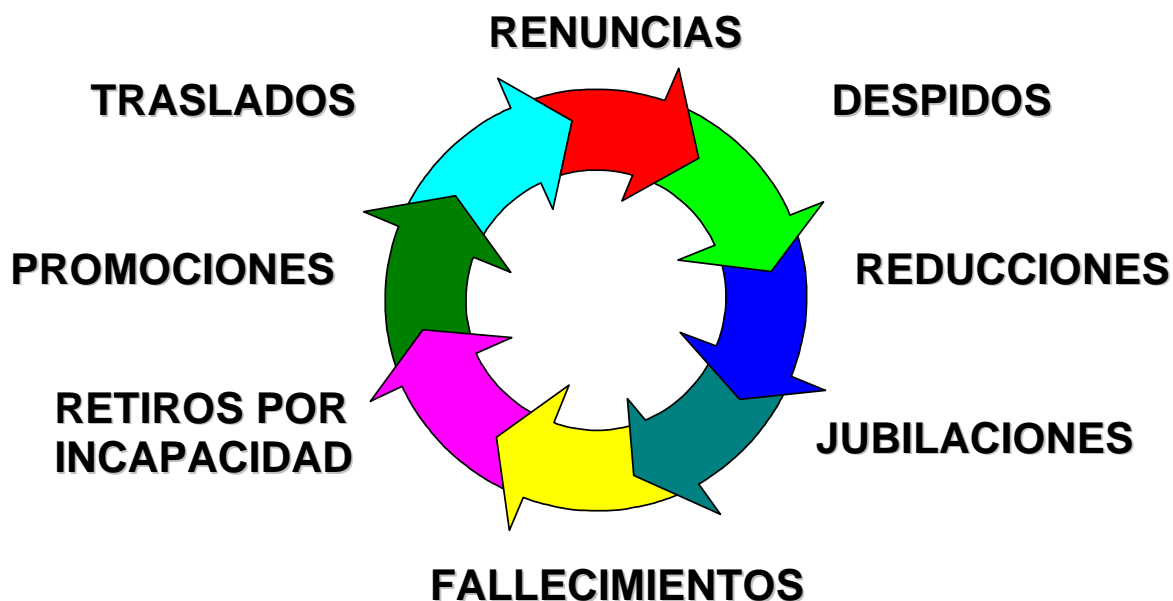
La Organización

Los nuevos planes, programas y proyectos, por otro lado, se traducen, en demanda cambiante de recursos humanos. Una reorganización institucional puede alterar también radicalmente la necesidad de recursos humanos. La introducción de nueva tecnología, sistemas, nuevos métodos de trabajo, nuevos programas de trabajo, nuevos proyectos, el nuevo diseño de puestos, la necesidad de reforzar nuevos rasgos culturales en la organización, requerimientos de productividad, etc., hacen que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados. Por tanto, no sólo debe ponerse atención al número de “cuerpos” requeridos, sino también al perfil que el nuevo funcionario y empleado debe reunir.

La Rotación Interna

La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores propiamente internos a la organización. Factores tales como, jubilaciones, renuncias, despidos, fallecimientos y reducciones, afectan o crean la necesidad de establecer la demanda de personal y planificar su búsqueda y contratación. El porqué deja la Institución el personal, no sólo es motivo de análisis para efectos del clima organizacional, sino que su análisis permite hacer proyecciones hacia el futuro, permitiendo anticipar la búsqueda de personal para suplir las vacantes que son creadas por la rotación.

Las principales razones para la rotación se ilustran así:

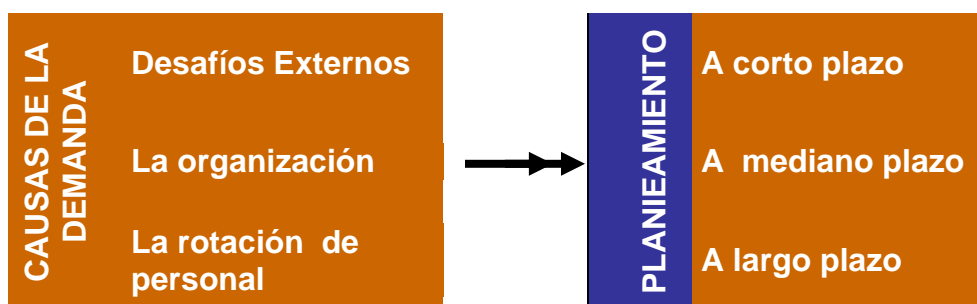


Los registros y estadísticas sobre separaciones de personal y su análisis, son elementos importantes para conocer de indicadores, tendencias y para establecer proyecciones hacia el futuro. Permiten determinar la acción que debe de emprenderse, teniendo en cuenta, sin embargo, la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

En resumen, la siguiente figura recopila los elementos básicos que es necesario considerar para establecer la demanda de personal:

<u>CAUSAS EXTERNAS</u>	<u>ORGANIZACION</u>	<u>ROTACIÓN</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factores económicos ➤ Elementos sociales, políticos y legales ➤ Cambios tecnológicos ➤ Oferta laboral ➤ Mercado de salarios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planes estratégicos ➤ Recursos presupuestarios ➤ Planes y proyectos ➤ Nuevas operaciones ➤ Reorganización y diseño de puestos ➤ Nueva Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jubilaciones ➤ Renuncias ➤ Despidos ➤ Fallecimientos ➤ Licencias ➤ Reducciones

El pronóstico de requerimientos de personal traduce las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazo. Los planes a largo plazo son por necesidad, cálculos de estimaciones de las necesidades probables. Las cifras presentan inicialmente un nivel bajo de precisión. A medida que se conocen las causas de las demandas y las técnicas de pronóstico, los cálculos se hacen más precisos. Por el contrario, los planes a corto plazo son más específicos y deben integrarse en un Cuadro de Contrataciones que señale lo mejor posible el tipo de personal a contratar, en función de fechas probables y/o departamentos solicitantes.



El análisis de las causas de la demanda de recursos humanos se traducirá, en un planeamiento donde las necesidades a corto plazo serán mas precisas que las del medio y largo plazo. Sin embargo, es necesario fijar objetivos de mediano y largo plazo para lograr las metas institucionales.

Fuente de Personal para Satisfacer la Demanda

Aunque el tema de las fuentes de recursos humanos, para efectos del reclutamiento y selección se ahondará mas adelante en el Manual, baste aquí indicar las principales fuentes en donde se buscará obtener candidatos para un proceso formal de selección y eventual contratación.

Son dos fuentes las principales a donde acudir para acceder recursos humanos que llenarán las plazas vacantes:

FUENTE EXTERNA:

- a. Implica salir fuera de la Institución para hacer llegar candidatos que serán considerados para llenar vacantes en un momento determinado. Esta búsqueda podrá ser directa hacia las fuentes de personal, o contratando intermediarios o agencias especiales para la búsqueda de candidatos.
- b. Además se considera el banco de candidatos que maneja la Dirección de Desarrollo Humano, que estará constituido por aplicantes potenciales a contratación, procedentes de diferentes fuentes como recepción directa de currículo, publicaciones en periódicos, referidos de las Direcciones Departamentales u otras unidades administrativas, etc, que ya han sido sometidos a un proceso de reclutamiento y calificación, para atender requisiciones de personal, o simplemente para tener personas disponible para llenar en forma rápida vacantes existentes.

FUENTE INTERNA: Dos grandes áreas constituyen la fuente interna:

- a. El personal interno de la Institución. Este se convierte en candidato a ocupar vacantes en función de la política de traslados, pero sobre todo en función de la política de ascensos.

C. Metodología para el Pronóstico de Requerimientos de Personal

El pronóstico de los recursos humanos cumple una función de planeamiento. La Dirección de Desarrollo Humano cumple con él, cuando establece los requerimientos de personal para el futuro. De ésta manera, el pronóstico sirve de premisa importante para la calendarización y programación de las actividades de reclutamiento y selección que deben tener lugar para llenar las vacantes. Al pronosticar, la Dirección de Desarrollo Humano anticipa

en el tiempo la gestión de búsqueda de recursos y procesa candidatos con suficiente tiempo para poder poner a disposición de Directores, Gerentes y Jefes candidatos que reúnen el perfil de la posición vacante.

El Inventario de Recursos Humanos

El Inventario de Recursos Humanos se refiere al sistema que llevará la Dirección de Desarrollo Humano para recopilar, guardar y proporcionar información relevante del funcionario y empleado del Ministerio, el cual servirá de apoyo tanto al pronóstico de requerimientos de recursos humanos como al planeamiento general del desarrollo de personal.

Los tres componentes del Inventario de Recursos Humanos serán:

- La información misma.
- La forma de registrar la información.
- La metodología de recopilar y almacenar la información.

La Información.- El sistema de Inventario de la Dirección de Desarrollo Humano contendrá datos sobre las siguientes áreas:

- Datos Personales del Empleado
- Referencia de sus Documentos
- Datos sobre su Grupo Familiar y Dependientes
- Formación Académica y Especialidades
- Experiencia Laboral en el Sector Privado
- Experiencia Laboral en el Sector Público
- Experiencia Laboral Interna en la Institución
- Experiencia Docente Superior
- Habilidades y Destrezas
- Idiomas Extranjeros

Los objetivos específicos de la información contenida en el inventario de la Dirección de Desarrollo Humano serán:

- a) Proporcionar a los Directores, Gerentes y Jefes de la Institución información actualizada sobre la formación y experiencia de funcionarios y empleados del Ministerio, que les asista en considerar candidatos a ocupar vacantes, dentro de las políticas de traslados y promociones establecidas.
- b) Asistir a los Directores, Gerentes y Jefes en el análisis para determinar qué tanto las calificaciones del personal, tales como educación, experiencia en el sector privado, experiencia en el sector público (inclusive en el Ministerio), capacitaciones y datos personales, cumplen con requerimientos de posiciones presentes y futuras.

- d) Coordinar el pronóstico de requerimientos de personal con la fuente interna de personal, para efectos de proponer candidatos a las vacantes.

La Forma de Registrar la Información.- La forma “**Formulario de Actualización de Datos Personales (Ver Anexo)**” servirá para recopilar la información pertinente de cada funcionario y empleado. La información contenida en el formulario de actualización se digitará a la base de datos correspondiente, para su manejo electrónico.

La metodología de recopilar y almacenar la información.- Todo nuevo empleado llena el formulario al momento de su contratación. Anualmente cada empleado recibe una impresión de computadora de su ficha para que actualice sus datos de manera que muestre datos exactos y completos de su historia personal. Esta ficha, la recibe vía su superior inmediato, quien a su vez coordina y controla que éstas se actualicen y regresen a la Unidad de Recursos Humanos en los tiempos establecidos. Nuevamente la información y/o cambios contenidos en el formulario de actualización se digitan a la base de datos correspondiente, para su manejo electrónico.

El Proceso de Pronóstico

El Plan Estratégico Institucional.- El análisis del plan estratégico Institucional permitirá un estimado grueso de áreas críticas para la política de empleo, no solamente en cuanto al número de personas, sino también en cuantos nuevos requerimientos de calificación y especialidad que será necesario prever. Específicamente a través del estudio del Plan Estratégico Institucional:

- a) Se definirá la política y estrategia general de empleo y contratación que tendrá vigencia para el período anual correspondiente.
- b) Se anticiparán los requerimientos críticos e importantes de personal especializado tanto en las categorías de personal directivo y gerencial, como en el de apoyo administrativo y operativo, que reclaman la implementación de estrategias Institucionales.
- c) Se harán proyecciones realistas de necesidades futuras de recursos humanos especializados, en cuanto a número, habilidades, conocimiento y mezcla ocupacional.
- d) Se determinará la forma en que las habilidades, conocimientos, experiencias, productividad, potencial, versatilidad, adaptabilidad, movilidad, actitudes y aspiraciones de los empleados actuales llenan las necesidades proyectadas, es decir, se analizará el inventario presente de recursos humanos en la Institución.

El Modelo Básico de Procedimiento para Establecer el Pronóstico.- En base a la política y estrategia de contratación del periodo anual, y la identificación de las áreas críticas de empleo antes señaladas, la Unidad de Recursos Humanos del Ministerio coordinará lo necesario para guiar el siguiente proceso:

- a) Cada uno de los Directores de Área /Gerencias de la Institución, hará una proyección de las necesidades de plazas según Proyectos Específicos demandados de parte del Ministro, y su propio Plan Anual de Trabajo. Definiendo para ello los organigramas proyectados para el final del período, conteniendo ésta proyección todos los puestos actuales, así como los nuevos puestos previstos por cambios, proyectos o expansiones. Estos se someterán al Director Nacional correspondiente para su ratificación y traslación al Despacho.
- Necesidades en razón de **vacantes** vigentes a la fecha de la planificación de requerimientos.
 - Necesidades en razón de **vacantes** ocasionadas por nuevos puestos contemplados en su organización.
 - Necesidades en razón de **vacantes** por salidas predecibles o programadas de personal, previstas a la fecha de la elaboración del pronóstico: separaciones, renunciaciones, jubilaciones.

A través del Plan de Requerimientos de Recursos Humanos de cada una de las Direcciones Nacionales y Gerencias, la Gerencia de Recursos Humanos tendrá un insumo importante para poder trabajar un estimado viable de requerimientos de personal, complementando este insumo con su propio análisis de la rotación de personal de la institución.

Lo anterior estará sujeto a las políticas de contratación de personal dictadas por el Ministerio de Hacienda, durante el año fiscal.

Proyección de la Rotación de Personal.- Esta representa una proyección de la tendencia observada en la Institución de las separaciones de personal, por sus diferentes causas. Existirán puestos donde más consistentemente se registra rotación de personal (separaciones), y es en ellas donde más anticipación debe tenerse para programar la acción de búsqueda y selección.

El proceso del análisis y proyección de la rotación se ilustra así:

PASO 1

ESTABLECER LAS CIFRAS DE ROTACIÓN REALES

AÑOS PASADOS

AÑO ACTUAL

PASO 2

CLASIFICAR LAS TASAS DE ROTACIÓN

- POR RENUNCIA
- POR MUERTE
- POR JUBILACIÓN
- POR DESPIDOS

PASO 3

**ANALIZAR LAS CAUSAS DE LAS SEPARACIONES
PRINCIPALMENTE RENUNCIAS Y DESPIDOS**

PASO 4

**DETERMINAR LOS FACTORES DE PROBABILIDAD
DE OCURRENCIA FUTURA**

PASO 5

PROYECTAR LA TASA DE ROTACIÓN

El **primer paso** en el cálculo de la proyección de la de rotación es analizar los registros de separación y determinar el número de separaciones actuales y pasadas en el grado de especificidad deseado: Gerentes, Ingenieros, Secretarias, etc. El **segundo paso** es descomponer las separaciones de ocupación según las razones de salida del empleado: renuncia, despido, jubilación, , etc.

TABLA DE CLASIFICACION DE LA ROTACION

AÑO:_____

CATEGORÍA (P.E. Ocupación)	RENUNCIAS	DESPIDOS	JUBILACIONES	OTRAS	TOTAL SEPA- RACIONES
	N %	N %	N %	N %	

El **tercer paso** es el análisis de las causas de separaciones para determinar donde sucede el mayor porcentaje de salidas, es decir, en que ocupación y por qué causa. El **cuarto paso** es determinar el factor de ocurrencia. Esto es, dividir el total de separaciones (o renunciaciones, p.e.), en determinada categoría de empleado, durante un periodo pasado específico (2 años, 3 años, etc), por el número promedio total de empleados en esa categoría. El **quinto paso** consiste en proyectar la tasa de rotación.

El cálculo se ilustra así:

AÑO	NUMERO DE RENUNCIAS	PROMEDIO DE EMPLEADOS
1997	15	200
1998	20	220
1999	18	240
2000	22	250
2001	20	240
	95	1150

FACTOR DE OCURRENCIA	=	95 / 1150	=	0.08
----------------------	---	-----------	---	------

No. DE EMPLEADOS AL INICIO DE 2002	=	250
------------------------------------	---	-----

No. DE RENUNCIAS PROBABLES EN 2002	=	20
------------------------------------	---	----

El **análisis final** es la determinación del “**Factor de Ocurrencia**” en todas las ocupaciones, y para todas las distintas causas de separación. Siendo que las renunciaciones es un elemento normalmente mayoritario y directamente relacionado a factores de motivación, se podrá limitar a esta causa la proyección para aquellas ocupaciones en donde el número de separaciones es alto.

El Programa Total de Requerimientos de Personal.- La información que proporciona el “Plan de Requerimientos de Personal”, así como las proyecciones de la rotación de personal, asistirán a la Gerencia de Recursos Humanos a elaborar el “**Programa de Requerimientos de Personal**” (**Anexo 3**) de cada unidad mayor del Ministerio.



D. La Puesta en Marcha del Programa

La puesta en marcha del programa de requerimientos de personal llevará la Gerencia de Recursos Humanos a tomar acción para realizar las funciones de reclutamiento y selección de personal, acudiendo a las fuentes de personal que mejor selectividad le proporcione para acceder candidatos a ocupar las vacantes. Este es un proceso dinámico y no estático. Durante el año, la Gerencia de Recursos Humanos revisará con los Directores de Área y Gerentes el programa de requerimientos de personal, para actualizarlo según los cambios del momento, así como para definir mejor los estimados elaborados al inicio del periodo anual.



III. Sistema Reclutamiento y Selección

III. Sistema de Reclutamiento y Selección

A. Conceptos

Se entenderá por **reclutamiento de personal**, al proceso sistemático de buscar y atraer personas, para que ofrezcan sus servicios a la Institución, tomando en cuenta que deben poseer las cualidades y características necesarias y suficientes que satisfagan las exigencias formuladas por la Institución.

Se entenderá por **selección de personal**, al proceso formal de alta especialización que implica pasos metodológicos y secuenciales para poder determinar cuáles, de entre todos los solicitantes de empleo, son aquellos que reúnen en mayor grado y acierto los requisitos exigidos por el puesto, a través de las evaluaciones respectivas, que apoyen la identificación de la persona idónea al puesto.

Se entenderá por **contratación de personal**, al proceso formal mediante el cual se logra incorporar a la Institución, al personal idóneo responsable del desarrollo de las operaciones en condiciones de calidad, eficiencia y efectividad.

B. Premisa Básica

Será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos mediante la puesta en práctica del proceso de reclutamiento y selección de personal, lo siguiente:

- ✓ Asistir a las diferentes unidades organizativas en la determinación precisa de los requerimientos de los puestos y formulación de los perfiles de contratación, dentro de los cuales se seleccionarán candidatos para ocupar vacantes en la organización.
- ✓ Asegurar una oferta adecuada de solicitantes, de donde sea posible seleccionar aquellos que reúnen las mejores calificaciones, en términos de los requisitos específicos del puesto.
- ✓ Desarrollar y utilizar procedimientos de evaluación que aseguren una cuidadosa consideración de los solicitantes y sus calificaciones en relación a los requerimientos del puesto vacante.
- ✓ Proporcionar a los candidatos a cubrir una vacante, la adecuada información sobre las vacantes disponibles, las oportunidades y condiciones de trabajo que ofrece la Institución, en forma tal que le permita manejar una información adecuada a su interés de trabajo en el MINED.

- ✓ Velar por el respeto del principio de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, según lo establece el Art. 38 inciso 1° de la Constitución de la República de El Salvador.

C. Políticas Generales

Administración y Aplicación del Manual

1. La Dirección de Desarrollo Humano será la responsable directa de administrar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal contenido en este Manual. Para ello deberá divulgar su contenido, previa aprobación de la máxima autoridad de la Institución, al personal directivo, gerencial y mandos medios y de manera especial a los responsables del área de Administración y Recursos Humanos en las diferentes Direcciones Departamentales de la República.
2. La Dirección de Desarrollo Humano tendrá la responsabilidad de velar por la efectiva puesta en práctica de las normas, políticas y procedimientos contenidos en el Manual, así como de su posterior seguimiento y evaluación del cumplimiento.
3. Todo cambio o modificación al contenido del Manual por iniciativa de los Directores, Gerentes, Coordinadores o Jefaturas de mandos medios, será comunicado por escrito a la Dirección de Desarrollo Humano, quién conocerá y evaluará lo recomendado. Si la recomendación es acertada, ésta procederá a comunicarlo por escrito a la máxima autoridad de la Institución para su aprobación. Los cambios autorizados deberán ser incorporados al original y copias del Manual y comunicados al personal directamente involucrado en el proceso.
4. Las disposiciones y procedimientos contenidos en este manual son aplicables a todos los cargos existentes en el MINED (a excepción del plantel docente), en los diferentes niveles jerárquicos: personal directivo y gerencial, profesionales, técnicos y mandos medios y, personales de apoyo administrativo, operativo y de servicios. Para casos especiales, deberá ser consultado el apartado **políticas específicas** para el nivel Directivo y Gerencial para Contrataciones con Fondos de Organismos Internacionales.
5. Cuando la ejecución del proceso de reclutamiento y selección requiera de la máxima confidencialidad, sobre todo para el caso de personal directivo y gerencial, la máxima autoridad de la Institución, aprobará contratar los servicios de una firma consultora o agencia de empleos para que realice el proceso especializado de búsqueda y selección de candidatos.

Pronóstico de Requerimiento de Personal

6. La planeación de los recursos humanos (capítulo II) integrada a la planeación estratégica y táctica del MINED mediante sus planes a largo y corto plazo, es la fuente por excelencia que le permitirá a la Institución identificar el tipo y número de personal necesario periódicamente para satisfacer los requerimientos organizacionales.

Generales de Empleo

7. Queda terminantemente prohibido que sea nombrada para llenar una plaza de Ley de Salarios o de planilla en una oficina, dependencia o Ramo, una persona que sea cónyuge o pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de alguno de los jefes de la misma oficina, dependencia o Ramo, salvo que dicha persona ya se encuentre prestando servicios en la misma oficina, dependencia o Ramo, y en consecuencia el nuevo nombramiento solo constituya traslado o ascenso dentro del orden regular del movimiento de personal (Art. 93 de las Disposiciones Generales de Presupuestos).
8. En cumplimiento de los principios constitucionales de igualdad de oportunidades, es política del MINED no hacer distinciones de los solicitantes de empleo por motivos de raza, sexo, estado civil, credo, edad, nacionalidad o participación política. De igual forma serán consideradas para empleo, personas discapacitadas sobre la base de su capacidad para un cargo en particular y cuando tal discapacidad no represente un riesgo a la Institución dentro de las normas establecidas de seguridad.
9. Los candidatos para ingresar al Ministerio serán seleccionados en base a pruebas de idoneidad y las decisiones de empleo considerarán la educación, conocimientos, méritos, habilidades, capacidades, experiencias y cualidades de empleo establecidas en el perfil del puesto (Ver Anexo). Sin embargo, la Institución empleará a personal siempre y cuando reúna los siguientes estándares mínimos:
 - a. Ser Salvadoreño, centroamericano de origen o extranjero que reúna requisitos establecidos por la Constitución de la República y leyes secundarias.
 - b. Ser mayor de 18 años de edad.
 - c. Someterse a las pruebas de idoneidad, exámenes o concursos que las leyes y reglamentos respectivos establezcan.
 - d. Estar físicamente capacitado para el desempeño del cargo.
 - e. Acreditar buena conducta, especialmente con atestados extendidos por las oficinas donde hubiera trabajado con anterioridad, o por los centros educativos si se tratara de aspirantes que no han desempeñado ningún empleo.

- f. Haber presentado fotocopia de títulos certificado de los estudios formales realizados, de acuerdo al requerimiento del puesto al que aplica.
 - g. El grado académico mínimo requerido dependerá del perfil del puesto al que aplica el candidato.
- 10. Todo empleado de nuevo ingreso contratado para labores permanentes, se considerará contratado en calidad de PRUEBA por el término de tres meses a partir de la fecha en que se tome posesión del cargo o empleo. Dentro de este período, si el empleado no rindiere servicios satisfactorios, podrá ser removido sin ningún trámite y rindiéndose únicamente el informe respectivo. Pero si el servicio que prestare fuere satisfactorio para la Institución, una vez transcurrido aquel término, se considerará contratado por tiempo indefinido, dependiendo de la posición a cubrir.
- 11. Para los efectos de cumplir con la política anterior, cuando menos quince días antes de finalizar el periodo de prueba, el Jefe inmediato respectivo deberá rendir al superior jerárquico un informe sobre la eficiencia y buena conducta del empleado, el cual luego de su aprobación deberá ser entregado a Recursos Humanos para atender las diligencias requeridas.
- 12. Se entenderá como empleo permanente, aquel empleo que tiene un período de duración indefinido, por lo que el empleado es nombrado por Ley de Salarios. Normalmente los puestos de dirección o jefatura, los puestos nombrados con fondos de organismos internacionales en concepto de donación o préstamo u otros puestos específicos, aún cuando no tienen un período de duración definido, los empleados que cubren esos cargos son nombrados por contrato que tienen un período de duración de un año, sujetos a renovación.
- 13. No podrán ser contratados:
 - a. Los que hubieren sido condenados en sentencia ejecutoriada por delito doloso, durante el tiempo de la pena, aún cuando gocen de libertad condicional
 - b. Los que hubieren sido condenados en sentencia ejecutoriada o por delitos comprendidos en el código penal, durante el tiempo en que la sentencia señale y mientras no se conceda la rehabilitación a través del Tribunal de Servicio Civil
 - c. Los que tuvieran en su contra, dictado auto de detención por delitos dolosos que no admita excarcelación o por delito excarcelable ella no se haga efectiva.
 - d. Los que hubieren sido destituidos de un cargo o empleo de conformidad con las respectivas leyes y mientras no se les rehabilite por el Tribunal de Servicio Civil.
 - e. Los ebrios consuetudinarios.

- f. Los que hayan obtenido resultados desfavorables en el proceso de evaluación del área psicológica o técnica.
- g. Quienes no poseen solventes referencias laborales.

Requerimiento de Personal

- 14. La puesta en práctica del proceso de reclutamiento y selección de personal requerirá como base, tener debidamente identificada y actualizada la Descripción del Puesto y el Perfil de Contratación respectivo o Términos de Referencia, para poder cubrir dicha posición.
- 15. Toda descripción de puestos deberá contener la siguiente información:
 - ✓ Título del puesto
 - ✓ Dependencia
 - ✓ Función principal del puesto
 - ✓ Funciones específicas.
 - ✓ Responsabilidad del puesto por contactos
 - ✓ Manejo de equipo
 - ✓ Requisitos y perfil de contratación del puesto
- 16. Todo proceso de reclutamiento y selección de personal se iniciará en la Unidad en la que se desea cubrir la vacante. Será el jefe del área o unidad solicitante el responsable de elaborar la Requisición de Personal adjuntando la descripción con el respectivo perfil del puesto, ya sea que la posición a cubrir sea nueva o cuando se solicite cubrir una vacante que ha quedado descubierta.
- 17. Todo proceso de reclutamiento y selección de personal en el MINED deberá integrar los siguientes pasos secuenciales. Como regla general, cada paso debe ser un filtro de calificación del candidato y solamente aquellos que lo pasen satisfactoriamente deberán continuar hacia el siguiente.
 - a. Revisión del Currículo de acuerdo a los requisitos del puesto en cuanto a su formación académica y experiencia
 - b. Entrevista inicial
 - c. Pruebas Psicológicas
 - d. Prueba de conocimientos, en el caso de que se requiera
 - e. Entrevista de selección, en el caso que se requiera
 - f. Investigación de referencias
 - g. Prueba Técnica

Requisición de Personal

18. El Solicitante o inmediato superior del puesto será el responsable de tramitar la Requisición de Personal, gestionar las firmas ante el Director o Gerente respectivo y de hacerla llegar a la Gerencia de Recursos Humanos. Para el caso de las Direcciones Departamentales, éstas se harán llegar a Recursos Humanos.
19. Las Requisiciones de Personal para su trámite respectivo, deberán ser presentadas a la Gerencia de Recursos Humanos, con anticipación a la fecha en que se desea cubrir la vacante o plaza nueva.
20. La Requisición de Personal correctamente llena y autorizada es el paso administrativo formal necesario para que la Gerencia de Recursos Humanos o la Unidad de Recursos Humanos Departamental inicie oficialmente el proceso de reclutamiento y selección.
21. Cuando el personal a contratar sea consultores o expertos individuales, la Gerencia de Recursos Humanos deberá disponer de los Términos de Referencia del trabajo a ser realizado por el consultor.
22. Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección, Recursos Humanos deberá cerciorarse de que existe la posición, de que se encuentra vacante y de que no existe situación alguna que pueda impedir en un momento determinado la culminación del proceso.
23. Ningún proceso de reclutamiento y selección de personal se dará por iniciado sin antes contar con la Solitud autorizada por el jefe de la unidad solicitante y por el jefe inmediato superior de éste, con una definición clara del puesto que se desea cubrir, el perfil deseable de la persona que se desea contratar, el salario asignado y su calidad de nombramiento.
24. En el caso de cargos de directores, y asesores ubicados en el segundo nivel jerárquico de la institución, independientemente de donde provengan los fondos, las solicitudes de personal únicamente serán autorizadas por la máxima autoridad de la Institución.
25. En general, la Solicitud de Personal podrá provenir de diferentes funcionarios de la Institución, como podrían ser:
 - ✓ Ministro
 - ✓ Directores
 - ✓ Gerentes

Búsqueda

26. Para todo proceso de reclutamiento y selección de personal el MINED hará uso de dos fuentes de reclutamiento: la fuente interna y la fuente externa.

1. La fuente interna contempla los empleados que laboran en la institución.

Entre las fuentes externas se encuentran:

- a. Centros de estudios (Instituciones Técnicas, Universitarias o Formación Superior)
- b. Asociaciones gremiales
- c. Firms consultoras, oficinas de pre-selección o agencias de empleo
- d. Funcionarios o empleados de otras instituciones
- e. Solicitantes voluntarios
- f. Publicaciones en periódicos
- g. Recomendados de empleados
- h. El banco de candidatos
- i. Internet

Para ser utilizadas dichas fuentes, se deberán tomar en cuenta los factores de costo y tiempo, que son sumamente importantes al escoger la que será puesta en práctica.

27. Para cubrir plazas nuevas o vacantes en todo nivel, el MINED dará prioridad en primera instancia a los empleados de la Institución que cumplan con los requisitos y perfil del cargo a cubrir y que califiquen adecuadamente para desempeñarse en una posición superior, o distinta, dentro de un mismo nivel de responsabilidades, salvo casos especiales.

28. Todo empleado que se encuentre interesado en participar en el proceso de selección, se esperaría hubiese desempeñado la posición actual durante un período no menor de dos años, y que su rendimiento sea satisfactorio.

29. Previo a que un empleado sea considerado para participar en el proceso de selección de personal, la Unidad de Reclutamiento y Selección, deberán haber procedido a revisar la siguiente información:

- a. Las referencias laborales objetivas de su desempeño por parte del jefe inmediato.
- b. Los resultados de los programas de adiestramiento y capacitación, en los cuales el candidato haya participado.
- c. La descripción del cargo actual del candidato y del cargo que se está con-



siderando, con el objeto de evaluar la diferencia entre ambos y los requisitos adicionales que habrá de considerar.

30. La Dirección de Desarrollo Humano dispondrá de un banco de candidatos clasificado por formación académica o especialidad para los diferentes niveles y áreas de la organización, que contenga información completa, correcta y actualizada sobre la entrevista inicial, currículo, pruebas psicológicas e investigación de referencias laborales y personales. Además de una base de Datos de Curriculums de aspirantes en las diferentes especialidades que son entregados por particulares y son recepcionados en la Dirección de Desarrollo Humano los días viernes y están sujetos a evaluaciones psicológicas en el momento que se requiera dicho perfil.
31. La Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal anualmente, deberá proceder a la actualización del banco de candidatos; normalmente, los datos que serán reconfirmados son: datos personales del candidato, referencias de trabajo, estudios posteriores realizados, otros. Además de descartar las hojas de vidas de años anteriores con el objetivo de contar con información actualizada.
32. El banco de candidatos deberá estar conformado por:
 - a. Candidatos que no fueron contratados en procesos específicos de selección anteriores, pero que califican con la experiencia, habilidades, conocimientos y aptitudes para participar en procesos futuros de selección.
 - b. Por candidatos que son solicitantes voluntarios
 - c. Recomendados por empleados de la Institución o referidos por otras empresas o instituciones.
33. Como una fuente adicional para la identificación de candidatos (universidades, institutos tecnológicos, asociaciones profesionales, etc.), se utilizarán las publicaciones de anuncios en el periódico. Toda publicación de anuncios se realizará en los periódicos de mayor circulación en el país, detallando los requisitos que deberá llenar el interesado y los beneficios que ofrece la Institución. Un plazo máximo de ocho días a partir de la fecha de la última publicación, debe darse a los aspirantes para la presentación del currículum vitae. (Lo anterior estará sujeto a las disposiciones de presupuestos de acuerdo a las necesidades de la institución)

Entrevista Inicial

34. La entrevista inicial será el primer filtro de todo proceso de reclutamiento y selección de personal. En esta etapa del proceso, la Gerencia de Recursos Humanos podrá tomar la decisión de eliminar a los candidatos que no cumplan con los requerimientos mínimos para una posición en particular, o en general, para optar a un empleo en el MINED.



35. Los factores por los cuales una persona podría ser eliminada del proceso durante la entrevista preliminar incluyen:

- a. Estudios y experiencia incompletos o no adecuados a la posición.
- b. Edad notablemente fuera del rango establecido.
- c. Incapacidad mental notoria.
- d. Esquema de personalidad no apropiado para la posición en cuestión.
- e. Presentación física no acorde a los requerimientos de la Institución.
- f. Impuntualidad, caso que exista cita previa.
- g. Cualquier condición establecida como causal de rechazo en este manual.

36. La "Guía para la Entrevista Inicial" (**VER ANEXO**) señala el formato estándar para la entrevista preliminar, no obstante, ésta podrá variar frente a procesos especiales o particulares no recurrentes.

Recepción de Currícula

El documento que contiene la Información de los aspirantes será el currículum Vitae

- a. La información previa acerca del solicitante, necesaria para el proceso de entrevista en particular y todo el proceso de selección en general.
- b. Los datos necesarios para los registros de la Institución, inclusive el expediente de personal.

De ser necesario y de acuerdo al perfil del puesto el currículum Vitae debe ser acompañado de la siguiente información:

- a. fotocopia de DUI.
- b. Constancia de los últimos dos trabajos desempeñados, especificando fecha de ingreso y de retiro, último salario devengado, motivo de retiro y último puesto desempeñado.
- c. Cartas de recomendación de personas que conozcan al candidato y puedan dar referencia del mismo.
- d. Certificado del último año de estudios o fotocopia de título obtenido.
- e. Constancia de Notas (Bachillerato / Universidad).
- f. Solvencia de la Policía Nacional Civil.

Estos dos últimos mencionados quedan a criterio de la Unidad de Reclutamiento y Selección y se solicitarán cuando se consideren convenientes.

Pruebas

Capítulo III Sistema de Reclutamiento y Selección	Elaboración Junio/02 Última Actualización Enero/07	Página N° 38
--	---	--------------

37. El MINED, a efecto de medir los rasgos y características humanas (inteligencia, habilidades, aptitudes, intereses) y características de personalidad de los candidatos, así como el grado de nociones, conocimientos y habilidades técnicas para la ejecución de tareas o trabajos específicos que se desarrollan en la organización, aplicará en el proceso de selección de personal para sus diferentes posiciones, pruebas Psicológicas y pruebas de conocimientos, y estas últimas si fueran necesarias.
38. Las pruebas Psicológicas se aplicarán a los aspirantes cuyo perfil esté de acuerdo al perfil requerido para cubrir la plaza vacante. La aplicación de las pruebas de conocimientos dependerá de la posición a cubrir, tal como se detalla a continuación:

Puestos	Pruebas a Aplicar (*)
Directores y Gerentes	Prueba de Liderazgo. Prueba de Habilidades Mentales de Terman, Inventario Psicológico de California (CPI) y Cleaver (cuando se estime conveniente). 16 PF o FIGUS
Profesionales, técnicos y mandos medios	Prueba de Habilidades Mentales de Terman, Inventario Psicológico de California (CPI) y Cleaver (cuando se estime conveniente). 16 PF o FIGUS
Personal de apoyo administrativo, operativo y servicios	Perfil e Inventario Personalidad de Gordon y Cleaver, FIGUS y FIGS.

(*) En el **Anexo 23**, se encuentra un análisis actual sobre las pruebas utilizadas.

39. No obstante lo estipulado en la política anterior, las pruebas Psicológicas pudiesen variar o complementarse, dependiendo del punto en que se desee enfocar la investigación sobre el candidato y a los avances que sobre la materia se den en un futuro. Esto constituirá una de las responsabilidades de los técnicos de Selección, quienes deberán estar a la expectativa de nuevas pruebas que se presenten en el mercado y que perfectamente se pudiesen aplicar en la institución para obtener mejores resultados.
40. Las Pruebas Psicológicas serán aplicadas, calificadas e interpretadas por los técnicos del área, quienes además de ser profesionales en la materia deberán ser experimentados y tener un alto grado de ética profesional, a efecto de no hacer pública cualquier situación anormal observada en el candidato como resultado de las prue-

bas. Esta información únicamente debe utilizarse para fines del proceso. Si en las pruebas Psicológicas el candidato resulta deficiente, ya no deberán aplicársele las pruebas de conocimientos.

41. Las pruebas de conocimiento podrán ser complementarias al proceso de selección para los aspirantes a cubrir puestos para personal profesional, técnico, mandos medios, apoyo administrativo, operativo y de servicios. Estas pruebas serán elaboradas y calificadas por el superior inmediato, según el caso.
42. Para la elaboración y aplicación de las pruebas técnicas o de conocimientos, el Jefe de la Unidad Solicitante, deberá atender los siguientes lineamientos:
 - a. Asegurarse que será elaborada por personas especializadas en la materia.
 - b. Definir el objetivo de la prueba y su grado de dificultad.
 - c. Analizar las áreas que deben examinarse. Mediante un estudio de la descripción del puesto elaborar la lista de conocimientos que deben examinarse.
 - d. Verificar que el contenido de la prueba o temas que deben examinarse, estén en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.
 - e. Clasificar los ítems en cuanto al nivel de dificultad y orden de correlatividad.
 - f. Construir cierto número de ítems, si es posible, el doble de los necesarios, para tener la ventaja de construir dos pruebas paralelas, Una de ellas debe aplicarse en el examen y la otra ser archivada para otra oportunidad.
 - g. Dar instrucciones precisas y el tiempo programado para la realización de la prueba.
 - h. Elaborar las normas de aplicación. Todo examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y de una guía de aplicación para el examinador.
 - i. La presentación gráfica de la prueba es muy importante. La impresión debe ser nítida y concreta, y la disposición de los ítems en el papel debe ser uniforme y organizada.
 - j. No requiere realizarse pruebas de idoneidad, únicamente en el caso siguiente: Cuando para no entorpecer la administración, haya necesidad de nombrar un funcionario o empleado con carácter interino por un período no mayor de dos meses.

Entrevista de Selección

43. Es responsabilidad de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal realizar las entrevistas de selección por medio de sus técnicos a los candidatos, las cuales constituirá un medio de acercamiento al candidato y provee información determinante para tomar una decisión **(Ver Anexo)**.

Investigación de Referencias

44. Es política del MINED investigar a los candidatos. El personal de la Unidad de Reclutamiento y Selección será responsable de la investigación de las referencias laborales, utilizando los formularios respectivos **(Ver Anexo)** y de antecedentes penales cuando se considere conveniente (solicitando a los candidatos presenten la Solvencia de la Policía Nacional Civil emitida en un tiempo no mayor a los últimos tres meses) para corroborar y completar los datos obtenidos mediante los documentos proporcionados por el candidato en las diferentes etapas del proceso llevadas a cabo hasta ese momento.
45. La investigación de referencias deberá realizarse mediante llamadas telefónicas, y únicamente para aquellos candidatos cuyos resultados de entrevista y evaluaciones resulten favorables.
46. La investigación de referencias laborales se orientará a las empresas señaladas por el candidato como trabajos anteriores, incluyendo el último lugar de trabajo, en caso que se encuentre cesante. Cuando el aspirante esté laborando en el momento de verificación de referencias, la verificación de éstas en el lugar de trabajo actual como alternativa última de verificación, se hará únicamente con la autorización del mismo, a efecto de no perjudicar la estabilidad laboral del candidato en su actual posición.
47. En caso que los resultados hayan sido favorables, el técnico de selección procederá a analizar los datos obtenidos a través de las diferentes etapas del proceso de Selección, y elaborará el informe psicológico, integrando la información obtenida con sus respectivas recomendaciones y conclusiones a fin de proveer los elementos de juicio para que el Jefe de la Unidad solicitante pueda seleccionar el candidato más idóneo al puesto.

Elaboración y presentación de informe psicológico

48. El técnico de selección de personal procederá a analizar los datos obtenidos a través de las diferentes etapas del proceso de Selección, y elabora informe psicológico, integrando la información obtenida con sus respectivas recomendaciones

y conclusiones, a fin de proveer los elementos de juicio suficientes para que el Jefe de la Unidad solicitante pueda seleccionar el candidato más idóneo al puesto.

49. Todo informe Psicológico, deberá tener la fecha de evaluación del candidato y este deberá ser actualizado, de ser necesario en el momento de seleccionar personal de la base de datos, considerando que los rasgos y características humanas, así como el grado de conocimientos y habilidades técnicas, pueden variar con el correr del tiempo.

Terna de Candidatos

50. El Gerente de Recursos Humanos, junto con el Jefe de Reclutamiento y Selección de personal serán los responsables de presentar al jefe de la Unidad Solicitante los candidatos, que en mayor grado cubran los requisitos que exige la posición a través del “Informe Psicológico” (**Ver ANexo**).

Entrevista Final

51. El superior inmediato de la posición a cubrir tendrá la responsabilidad de practicar la entrevista técnica o final; sin embargo, la máxima autoridad de la Institución, el Director o Gerente de área o el Director Departamental, según el caso, podrán participar junto con el inmediato superior de la vacante en la entrevista técnica o final, si es que lo estime conveniente.

Selección

52. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos y de seleccionar al más idóneo al puesto, de acuerdo a una escala de lugares (1o., 2o. y 3o.) será del Jefe de la Unidad Solicitante, considerando que es él quién tendrá que supervisar al empleado en el puesto de trabajo. Esta decisión la tomará previa consulta y discusión con su jefe inmediato superior. Luego de la decisión final, el solicitante y el inmediato superior firmarán la “Propuesta de Nombramiento de Personal” en señal de aprobación, lo que dará inicio al proceso de contratación.
53. La Institución se reserva el derecho de solicitar al candidato seleccionado las garantías necesarias y demás requerimientos que le aseguren el buen desempeño de sus actividades, como podrían ser: declaración de probidad en los casos que dicte la ley.
54. El proceso de selección culminará con el nombramiento por Ley de Salarios o por Contrato del candidato seleccionado. (Ver Manual de Procedimientos Administrativos de Recursos Humanos).

55. Al concluir el proceso de selección, al candidato seleccionado se iniciara el proceso de contratación ante el Ministerio de Hacienda, y posteriormente se le comunicará su nombramiento, así como la fecha de ingreso a la Institución, para que tome posesión del cargo.
56. Toda la información relativa al proceso de reclutamiento y selección que no sea necesaria para el proceso de retribución o pago al empleado, quedará bajo la custodia de la Gerencia de Recursos Humanos, a través de la Unidad de Reclutamiento y Selección o de la Unidad de Recursos Humanos y será considerada de carácter confidencial.

D. Políticas Específicas del Nivel Directivo y Gerencial

1. Cuando la ejecución del proceso de reclutamiento y selección requiera de la máxima confidencialidad, el Despacho Ministerial, aprobará contratar los servicios de una firma consultora, oficina de pre-selección o agencia de empleo para que realice el proceso especializado de búsqueda y selección de candidatos.
2. El MINED hará uso de la política anterior cuando:
 - a. Se haya tenido dificultad de crear una reserva de solicitantes calificados.
 - b. Una vacante concreta deba ocuparse enseguida.
 - c. El esfuerzo del reclutamiento pretende llegar a personas reconocidas que se encuentren empleadas y que se sentirían más cómodas al tratar con oficinas de empleo.
 - d. Por volumen alto de candidatos a evaluar.
3. Para lograr que los candidatos seleccionados por las agencias de empleo cumplan con las expectativas de la Institución, la Gerencia de Recursos Humanos deberá realizar lo siguiente:
 - a. Entregar a la Agencia una descripción del puesto y los curriculum de los candidatos.
 - b. Especificar los recursos o los instrumentos que la oficina de empleo debe usar para seleccionar a los posibles solicitantes. Las pruebas, las referencias laborales y las entrevistas deberán formar una parte comprobada del proceso de selección empleado.
 - c. Los técnicos de Selección deberán revisar periódicamente los informes psicológicos presentados por la empresa contratada, con el objetivo de monitorear la calidad de la información recibida.

4. Cuando el proceso de reclutamiento y selección de personal sea llevado a cabo a través de la Gerencia de Recursos Humanos, las pruebas psicológicas deberán ser aplicadas individualmente.
5. En sustitución a las pruebas de conocimientos, los candidatos a ocupar plazas vacantes deberán ser sometidos a entrevistas técnicas y de conocimiento general sobre el quehacer de la Institución. Las entrevistas técnicas deberán ser estructuradas por personal profesional competente y practicadas por un grupo multidisciplinario de profesionales y especialistas de la Institución.
6. Para la elaboración y aplicación de las entrevistas técnicas o de conocimientos, el profesional o profesionales responsables de su elaboración deberán atender los siguientes lineamientos:
 - a. Asegurarse que se obtendrá la cooperación de personas especializadas en la materia.
 - b. Definir el objetivo de la entrevista y su grado de dificultad.
 - c. Analizar las áreas que deben evaluarse. Mediante un estudio de la descripción del puesto elaborar la lista de conocimientos que deben examinarse.
 - d. Verificar que el contenido o temas que deben evaluarse, estén en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.
 - e. Dar instrucciones precisas para la realización de la entrevista, a efecto de que el tiempo disponible sea muy bien aprovechado.

E. Políticas Específicas para la contratación de Consultores o Expertos Individuales con fondos de Organismos Internacionales

1. Se entenderá por consultor o experto individual a todo profesional o técnico especializado en una ciencia, arte u oficio.
2. Normalmente se empleará a consultores individuales: para trabajos que no requieran equipos de personas, cuando no se necesite apoyo profesional adicional externo y cuando la experiencia y las calificaciones de las personas para realizar el trabajo son los requisitos primordiales.
3. Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de consultores o expertos individuales, el MINED deberá dar cumplimiento a los lineamientos emanados, al respecto, en los correspondientes convenios de préstamo, normas u otros docu-



mentos emitidos por los organismos internacionales.

4. Será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, a través de la Unidad de Reclutamiento y Selección la evaluación de candidatos para ser contratados con Fondos de Organismos Internacionales cuando la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional lo considere conveniente.
5. Durante el proceso de reclutamiento y selección de consultores o expertos individuales, al igual que para todos los procesos bajo su responsabilidad, el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, el de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones y todo aquel que participe directa o indirectamente en el proceso, deberá observar las más elevadas normas de ética, en beneficio propio y de la Institución.
6. Para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección, la Gerencia de Recursos Humanos además de contar con la requisición de personal deberá poseer el perfil del puesto a ser ocupado por el consultor o experto Individual. Estos deberán definir claramente los objetivos, las metas y la extensión del trabajo a encomendar, además de las responsabilidades respectivas.
7. La selección de la terna de candidatos estará bajo la responsabilidad de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. El Gerente de Recursos Humanos y/o el jefe de Reclutamiento y Selección formaran parte del Comité de Evaluación cuando la UACI lo considere conveniente.

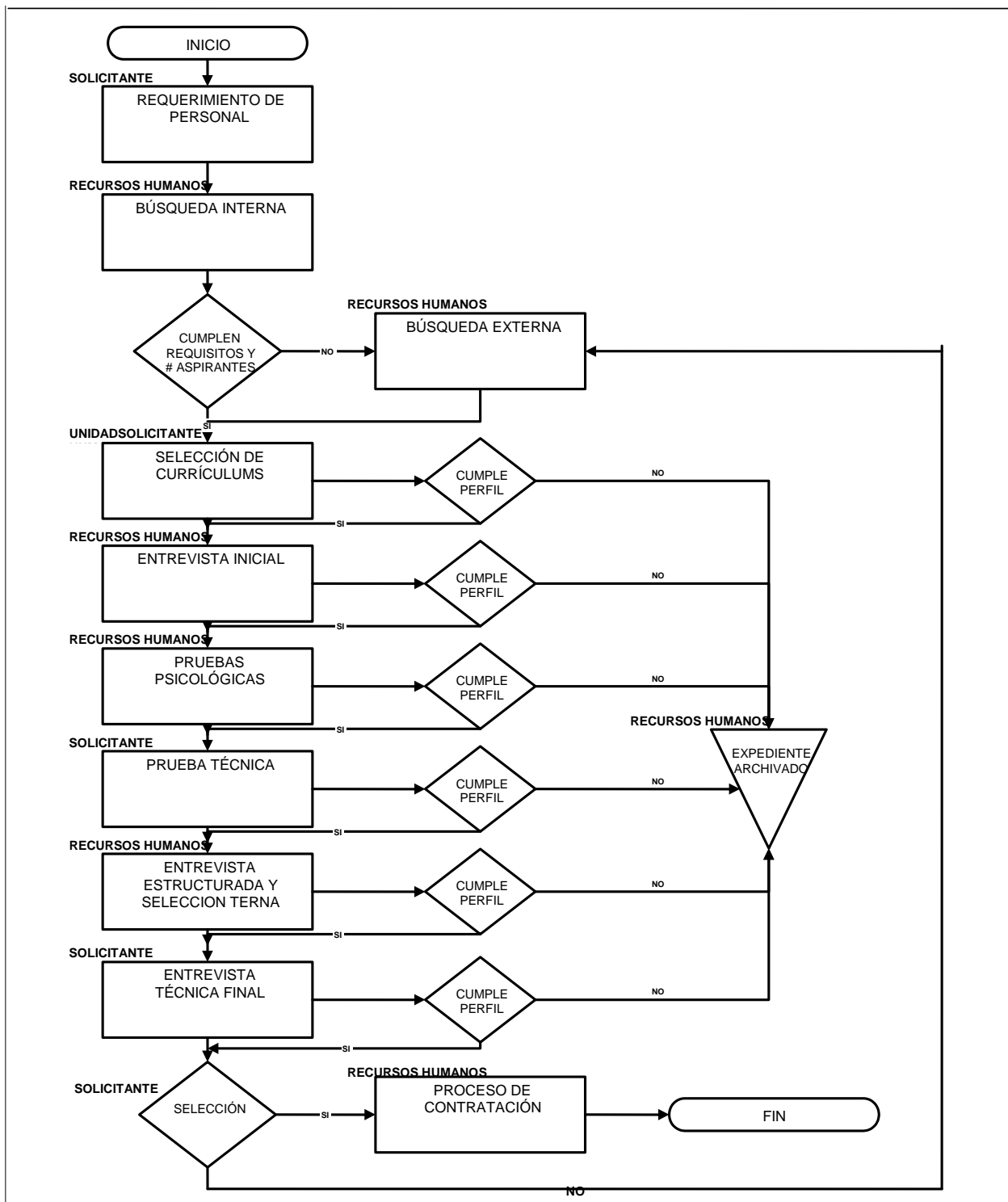


F. Proceso de Reclutamiento y Selección del personal Técnico y Administrativo del Ministerio de educación

1. Procedimiento

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
PROPOSITO DE PROCESO: Establecer el proceso general aplicable para el reclutamiento y la selección de todo el personal administrativo de las oficinas centrales del MINED, 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.	
PUESTOS / UNIDADES QUE INTERVIENEN:	Ministro o Ministra de Educación Directores, gerentes, coordinadores o jefaturas de mandos medios Unidad de Comunicaciones Dirección Nacional de Administración Gerente de Recursos Humanos Técnico de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal Técnicos de Reclutamiento y Selección de Personal Colaborador administrativo de la Unidad de Reclutamiento y Selección Candidatos
DOCUMENTOS / FORMULARIOS UTILIZADOS:	Presupuesto del MINED Disposiciones Generales del Presupuesto Solicitud de personal Descriptor de puesto, perfil de contratación Aviso de plaza vacante (de ser necesario) Currículum Vitae de los aspirantes a plazas Guía de entrevista inicial Guía para entrevista de Selección Formulario de Investigación de referencias laborales Informe Psicológico Expedientes de candidatos Pruebas Psicológicas Pruebas técnicas de conocimientos

Resumen General



DESCRIPCION DEL PROCESO

Jefe de la unidad solicitante

1. Determina la necesidad de personal en la unidad bajo su responsabilidad. Esta necesidad puede darse por: identificación en la programación anual de necesidades, por muerte, remoción, traslado, renuncia, jubilación, o por incapacidad del empleado durante período prolongado de tiempo (no menor de tres meses).

Caso que sea con fondos de organismos internacionales

2. Confirma en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones la existencia de fondos para iniciar el proceso.
3. Recibe confirmación de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, previa consulta de ésta en las instancias respectivas.

Caso que sea con fondos GOES

4. Solicita, por teléfono o por escrito, a la Gerencia de Recursos Humanos que verifique la inexistencia de disposiciones que limiten o frenen el inicio del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal

5. Se asegura, realizando las averiguaciones correspondientes en las instancias respectivas, que se puede proceder a dar inicio al proceso de reclutamiento y selección de personal y lo comunica al jefe de la unidad solicitante.

Jefe de la unidad solicitante

6. Recibe del Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal notificación de que puede proceder a dar inicio al proceso de reclutamiento y selección de personal.
7. Si la plaza es nueva, también recibe de Recursos Humanos el respectivo formulario de descripción de puestos, partiendo del trámite de autorización de plazas nuevas, las cuáles tienen como requisito, entre otros, la incorporación de la descripción y especificación del puesto para su aprobación.
8. Si la plaza es antigua y la descripción de puestos no se encuentra actualizada, procede a su actualización.

En ambos casos

9. Se toma como base la descripción y la especificación o perfil del puesto, la cual va acompañada de la nota de solicitud de Selección de personal con el Visto Bueno del Jefe Inmediato y dirigida al Gerente de Recursos Humanos.

Gerente de Recursos Humanos

10. Recibe y revisa nota de remisión, requisición de personal debidamente autorizada y perfil de pue-

tos, verifica que exista plaza vacante para esa posición y, si es necesario, solicita al responsable del área solicitante ampliación de los datos respectivos. Posteriormente envía documentación al Jefe de Reclutamiento y selección para que inicie el Proceso.

Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal

11. Recibe documentación, revisa que la información se encuentre completa y correcta e inicia el proceso de reclutamiento interno o de promoción interna, en primera instancia.
12. Queda a criterio del jefe inmediato de la unidad solicitante la forma de reclutamiento, la cual puede ser interna o externa y será éste el responsable de enviar a la Gerencia de Recursos Humanos la terna de candidatos que participara en el proceso de selección a fin de cubrir la plaza, en caso de decidir por reclutamiento interno.
13. Recibe notas y currículum vitae enviados por el jefe de la unidad solicitante, posteriormente realiza análisis curricular y de la demás información contenida en el expediente de empleados para determinar si cumplen con los requisitos establecidos en las políticas respectivas y efectúa selección preliminar.
14. En caso que el empleado no sea preseleccionado, se lo comunica al jefe de la unidad solicitante y archiva documentación recibida en su expediente.
15. Si el número de aspirantes es suficiente para continuar con el proceso de promoción interna, se procederá a aplicar las pruebas psicológicas y entrevistas de acuerdo al perfil del puesto de trabajo.

En caso que el número de aspirantes internos no es el requerido o ninguno cumple con los requisitos del puesto:

16. Procede a realizar el reclutamiento externo, previo Visto Bueno del Gerente de Recursos Humanos y Jefe inmediato de la Unidad solicitante.
17. Revisa el Banco de Candidatos externos e identifica, analiza y separa los expedientes de aquellos candidatos que cumplen con los requerimientos del puesto.
18. De ser necesario, elabora el texto del “Anuncio” con la siguiente información: nombre de la Institución y naturaleza de las operaciones del Ministerio (si no se desea anonimato), título del cargo a cubrir, sumario del contenido del cargo, requisitos imprescindibles del candidato, ventajas y beneficios de optar a la posición, requerimientos de información, fecha máxima y lugar de entrega. Posteriormente traslada texto de anuncio a Gerente de Recursos Humanos para su revisión y aprobación. Una vez aprobado, será publicado en los periódicos de mayor circulación del país.

Gerente de Recursos Humanos

19. Revisa y autoriza el texto del anuncio y lo traslada a la Dirección de Comunicaciones para su publicación.

Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal

20. Una vez trasladado el texto del anuncio a la Unidad de Comunicaciones, queda en espera de las hojas de vida de los interesados.

Capítulo III Sistema de Reclutamiento y Selección	Elaboración Junio/02 Última Actualización Enero/07	Página N° 38
--	---	--------------



21. Recorta anuncio, lo revisa para constatar de que ha sido publicado en las condiciones de texto y arte que se solicitó y lo archiva.
22. Una vez recibe las hojas de vida efectúa análisis curricular conforme a perfil del puesto que se desea cubrir, verificando que los posibles candidatos cumplan con el perfil deseado.
23. Efectúa preselección inicial de aquellos aspirantes que en mayor grado cumplen con los requisitos establecidos en la descripción del puesto.
24. En base a la cantidad y calidad de candidatos seleccionados, evalúa la necesidad de recurrir a otras fuentes de reclutamiento, tales como: universidades, institutos tecnológicos, escuelas vocacionales y otros.
25. En caso de ser necesario, realiza directamente los contactos con otras fuentes de reclutamiento, pudiendo hacerlo por medio de llamadas telefónicas, cartas o visitas personales a las instituciones o empresas seleccionada.
26. Recibe currícula de estas fuentes y decide qué candidatos se incorporarán al grupo previamente seleccionado.
27. Selecciona la batería de pruebas psicológicas, que incluyan pruebas de personalidad, liderazgo y capacidad intelectual de acuerdo al perfil del puesto.
28. Planifica ejecución de pruebas: lugar, día, hora y demás aspectos relacionados con las mismas.
29. Traslada calendarización de evaluación de los candidatos a la secretaria de Reclutamiento y Selección de Personal.

Secretaría de Reclutamiento y Selección de Personal

30. Comunica por teléfono o por escrito a los aspirantes, incluyendo a los empleados de la Institución seleccionados, que se presenten a la Gerencia de Recursos Humanos, especificándoles el lugar, el día y la hora en que se aplicarán las pruebas; comunicándoles además, a los candidatos provenientes de fuentes externas, la documentación que deberán presentar y anexar a su currículum el día en que realicen las pruebas.

Jefe de Reclutamiento y Selección y Técnicos

31. Evalúan a los aspirantes, aplicando pruebas de personalidad e inteligencia y complementan dicha información con la entrevista de selección.
32. Califican las pruebas Psicológicas conforme a las técnicas establecidas para cada una de ellas y clasifica a los aspirantes de acuerdo a los resultados obtenidos, descartando aquellos cuyos resultados no fueron favorables.
33. Si los resultados de las evaluaciones son satisfactorios, procede a la entrevista, explorando aspectos como historia laboral, ambiente familiar, personalidad, estilo de vida, y formación académica entre otros.
34. Posteriormente agradece a los candidatos o candidato participantes por haber atendido al llamado

Capítulo III Sistema de Reclutamiento y Selección	Elaboración Junio/02 Última Actualización Enero/07	Página N° 38
--	---	--------------

y se le comunica que se enviara información a la Unidad Solicitante y que será el Jefe inmediato de dicha Unidad quien le informará sobre los resultados obtenidos en sus evaluaciones.

35. Si la información obtenida en la entrevista, satisface los requerimientos del perfil del puesto de trabajo, se le comunica al candidato que posteriormente se pondrán en contacto con él.
36. Traslada el expediente a la secretaria de Reclutamiento y selección para realizar la investigación de referencias laborales.

Secretaria y/o Técnicos del Departamento de Reclutamiento y Selección

37. Realizan investigación de referencias laborales, entrevistando telefónicamente a los jefes inmediatos de los últimos trabajos del candidato, verificando aspectos de su desempeño laboral como son habilidades, honestidad, relaciones interpersonales, eficiencia en el trabajo, motivo de retiro y tiempo de servicio entre otros.
38. En caso que el Jefe o Jefes inmediatos ya no laboran para la empresa, se procederá a consultar las referencias laborales a la Unidad de Recursos Humanos

Técnicos de Selección de Personal.

39. Reciben las referencias obtenidas y si estas fuesen desfavorables en aspectos personales o profesionales, que no convienen a la institución, se considerara descartado dicho candidato del proceso de selección.
40. Procederán a comunicar al jefe de la unidad solicitante los resultados y posteriormente archivará el expediente, en espera de otra terna de candidatos para evaluar.
41. En caso que los resultados hayan sido favorables, el técnico de selección procederá a analizar los datos obtenidos a través de las diferentes etapas del proceso de Selección, y elabora informe psicológico, integrando la información obtenida con sus respectivas recomendaciones y conclusiones, a fin de proveer los elementos de juicio suficientes para que el Jefe de la Unidad solicitante pueda seleccionar el candidato más idóneo al puesto.
42. Traslada los informes psicológicos a la Secretaria de Reclutamiento y Selección para que elabore la respectiva nota de remisión, a fin de enviar información al jefe de la Unidad Solicitante.

Secretaria de Reclutamiento y Selección

43. Elabora nota de remisión de informes, solicita firma de Visto Bueno al Gerente de Recursos Humanos, y envía información al jefe de la Unidad Solicitante, quedándose con una copia para archivo.

Jefe de la Unidad Solicitante

44. Recibe la información, analiza los resultados obtenidos de los aspirantes, considera la necesidad de realizar entrevista o prueba técnica.
45. De ser necesaria la aplicación de Prueba técnica o entrevista técnica, coordina internamente la programación para la aplicación de la misma.

Interesados

Capítulo III Sistema de Reclutamiento y Selección	Elaboración Junio/02 Última Actualización Enero/07	Página N° 38
--	---	--------------

46. Se presentan a desarrollar la prueba o entrevista técnica con el Jefe de la Unidad Solicitante.

Jefe de la Unidad Solicitante

47. Si los resultados obtenidos son satisfactorios en dicha prueba o entrevista, determina quien de los candidatos de la terna evaluada es el más idóneo para el puesto y procede a enviar a la Gerencia de Recursos Humanos la notificación del candidato de su elección, a fin de elaborar la propuesta de contratación. En dicha decisión podrá participar el inmediato superior del Jefe de la Unidad Solicitante.
48. Si los resultados obtenidos en la prueba o entrevista técnica no son satisfactorios, este proceso se considera concluido en esta etapa, y se informa y solicita a la Gerencia de Recursos Humanos iniciar nuevamente el proceso de selección.
49. Si los resultados son satisfactorios, considerando la fuente de contratación, se procederá de la siguiente forma:
- a) En caso que los Fondos sean de Organismos Internacionales, envía información a la Unidad Solicitante, quienes en su momento facilitarán dicha información a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) instancia de acuerdo a la LACAP, la Unidad autorizada para la contratación de personal bajo el concepto de Servicios Profesionales.
- b) En caso que sea de Fondos GOES, envía la Propuesta de Nombramiento a la Gerencia de Recursos Humanos
50. Notifica a la Gerencia de Recursos humanos su decisión de contratar a la persona más idónea para el puesto, por lo que solicita se elabore la propuesta de contratación ante el Ministerio de Hacienda

Gerente de Recursos Humanos

51. Recibe nota de remisión con el nombre y la propuesta del Candidato seleccionado da instrucciones al técnico del área de Administración de Recursos Humanos para que elabore la propuesta, y que posteriormente la envíe a firma de la máxima autoridad de la institución.

Ministro(a)

52. Recibe documentación, analiza información y autoriza la contratación del candidato seleccionado en propuesta de contratación; cuando lo estime conveniente, solicita las ampliaciones respectivas, y envía nuevamente la documentación a la Gerencia de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos

53. Traslada expediente con toda la documentación antes mencionada al Técnico de Administración de Recursos Humanos para que proceda a tramitar la propuesta de nombramiento de personal ante el Ministerio de Hacienda.

Técnico de Administración de Recursos Humanos

54. Envía información al Ministerio de Hacienda, iniciando el trámite de contratación, conforme a pro-

Capítulo III Sistema de Reclutamiento y Selección	Elaboración Junio/02 Última Actualización Enero/07	Página N° 38
--	---	--------------



ceso establecido.

Gerente de Recursos Humanos

55. Recibe del Ministerio de Hacienda la aprobación de nombramiento del candidato seleccionado y posteriormente solicita elaboración de acuerdo de nombramiento al técnico de Administración de Recursos Humanos.

Técnico de Administración de Recursos Humanos

56. Contacta al nuevo empleado para que se presente a firmar su acuerdo de nombramiento, completa información personal y traslada expediente a la Unidad de Planillas para su incorporación.

Técnico de Administración de Personal

57. Comunica al Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal la nomina de los empleados de nuevo ingreso para que proceda a realizar el proceso de inducción.
58. Entrega al nuevo empleado copia del acuerdo de nombramiento y carta confirmatoria de contratación.

Técnicos de Reclutamiento y Selección

59. Realizan el proceso de inducción a los nuevos empleados proporcionándoles toda la información para inducir y orientar a los empleados hacia la cultura y organización de la institución a fin de que pueda adaptarse satisfactoriamente en corto plazo a su puesto de trabajo.