

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Municipalidad de Heredia

Elaboró	Emprendimientos Consultores
Fecha de elaboración	Diciembre 2013
Fecha de actualización	Mayo 2021

Control de revisiones y cambios

# de revisión	Fecha de revisión y cambio	Responsable del cambio	Cambio Realizado	Versión
0	Mayo 2021	Jerson Sánchez	Actualización integral al Manual	2.0

Índice

Presentación	5
Marco legal	6
Marco conceptual	7
Responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal	7
Al quedar una plaza vacante	8
Concurso interno	8
Concurso externo	9
Actividades de planeación	12
Paso 1. Identificación de la necesidad de recurso humano	122
Paso 2. Revisión del puesto y requisitos del mismo	122
Paso 3. Requerimiento de personal.	13
Paso 4. Apertura del expediente	133
Paso 5. Definir los criterios de selección y predictores.	133
Actividades de reclutamiento.....	144
Paso 1. Confección de terna de elegibles.	144
Paso 2. Proceder a concurso	144
Paso 3. Publicar la vacante.	155
Paso 4. Recibir ofertas	155
Paso 5. Analizar la oferta.	199
Actividades de selección	21
Paso 1. Programar la aplicación de los predictores de selección.	21
Paso 2. Aplicar los predictores de selección	233
<i>La metodología STAR</i>	24
<i>Errores que deben evitarse en las entrevistas:</i>	25
Paso 3. Solicitar recomendaciones de los candidatos elegibles.	26
Paso 4. Calificar los factores de selección.	26
Paso 5. Preparar la resolución final del concurso y envío de la taerna.	26
Paso 6. Comunicar los resultados individuales del concurso a los candidatos.	27
Paso 7. Integrar al registro de elegibles los candidatos que aprobaron las pruebas de selección.....	27

Paso 8. Nombramiento en periodo de prueba;Error! Marcador no definido.8

Actividades de inducción 28

Paso 1. Coordinación de la inducción..... 28

Paso 2. Inducción. 29

Paso 3. Evaluación del periodo de prueba.....;Error! Marcador no definido.o

Presentación

En el presente manual se detallarán las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo primordial de elegir a las personas idóneas para satisfacer las necesidades laborales de la Municipalidad.

Este documento está basado en el código Municipal, el cual en el capítulo IV establece las pautas del proceso a partir de las cuales deben regirse las Municipalidades del país, integrando una herramienta de entrevista basada en competencias.

El Reclutamiento y Selección de personal es un proceso fundamental para cualquier organización, pues en gran medida su éxito depende de quienes la conformen. Por ello un manual de reclutamiento y selección con procesos actualizados será una herramienta poderosa para identificar a las personas que vayan a tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo, se alineen con las metas de la organización y trabajen efectivamente para alcanzarlas. Este documento proporcionará información clave para atraer y seleccionar a los candidatos idóneos con las competencias y habilidades requeridas.

El manual como instrumento, es aplicable a todos los puestos de la Municipalidad de Heredia y facilitará la depuración de los candidatos, manteniendo un principio de equidad e igualdad de género en todas las etapas del proceso, hasta que se llegue a una terna que demuestre tener los requisitos para contribuir de forma significativa al logro eficaz de objetivos. De este modo el manual permitirá al departamento de Gestión del Talento Humano planificar, reclutar y seleccionar al personal mediante la aplicación de técnicas que faciliten la obtención de personal calificado.

Los objetivos específicos del manual son:

- Establecer los lineamientos generales para realizar el proceso de reclutamiento y selección de manera eficiente y fundamentada en la uniformidad y el criterio de equidad.

- Establecer los criterios relevantes a ser tomados en cuenta en el proceso de reclutamiento y selección.
- Establecer los niveles de responsabilidad de las áreas que intervienen en el proceso para una gestión eficaz de la selección.
- Proporcionar una herramienta que contenga, de manera estandarizada, los pasos de atraer y seleccionar talento.

Debe quedar claro que tal como se establece en el Artículo 133 del Código Municipal la decisión final de la selección del personal será tomada por el Alcalde Municipal tomando en consideración el informe técnico con respecto a la idoneidad de los aspirantes, de esta escogencia se excluye a la Secretaria del Concejo Municipal, Contador Municipal y Auditor los cuales son elegidos por el Concejo Municipal. Este manual facilitará la elaboración de ese informe como insumo principal para la toma de decisión.

Este manual queda al resguardo de la jefatura de Gestión del Talento Humano y deberá ser revisado y actualizado cuando se presenten modificaciones a la estructura organizacional, la normativa vigente y el marco de valores de la institución, o bien cuando así lo determine la administración.

Marco legal

El contenido de este manual está basado en lo que establece la normativa legal en sus siguientes instrumentos:

Código Municipal, Capítulo IV, artículo 134, el cual menciona que: "El personal se seleccionará por medio de pruebas de idoneidad, que se administrarán únicamente a quienes satisfagan los requisitos prescritos en el artículo 125 de esta Ley. Las características de estas pruebas y los demás requisitos corresponderán a los criterios actualizados de los sistemas modernos de reclutamiento y selección, así

como al principio de igualdad y equidad entre los géneros, y corresponderán a reglamentaciones específicas e internas de las municipalidades. Para cumplir la disposición de este artículo, las municipalidades podrán solicitarle colaboración técnica a la Dirección General de Servicio Civil.” y la Ley de Servicio Civil y de Carrera Administrativa.

Marco conceptual

Tanto el reclutamiento como la selección de personal son procesos enfocados hacia la dotación de recursos humanos para la organización y por ello deben estar completamente alineados a las necesidades particulares de la misma.

Chiavenato (2002) define el proceso de reclutamiento como: “El conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados” (Pág.95) y la selección como: “El proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisfaga mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.” (Pág.111).

Estos dos procesos deben culminar con una buena inducción del candidato que facilitará su adaptación a la organización. En tal sentido Chiavenato (2002) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...” (Pág.142).

A continuación, se detallarán las tareas y responsables de cada una de las etapas anteriormente mencionadas.

Responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal

En este proceso es necesaria la colaboración de los siguientes funcionarios y/o unidades:

- Alcalde o Alcaldesa

- Sección de Gestión del Talento Humano responsable del proceso de análisis ocupacional de la Municipalidad y del proceso de dotación de recursos humanos de la Municipalidad.
- Jefe inmediato o directo del nuevo funcionario.

Al quedar una plaza vacante

Según el artículo 137 del Código Municipal: “Al quedar una plaza vacante, la Municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:

- a. Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.
- b. Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará concurso interno entre todos los empleados de la Institución.
- c. De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno.”

Concurso interno

El concurso interno está orientado a ofrecerle al personal en servicio (En condición de Propiedad o Interino) la posibilidad de ocupar una plaza vacante. Para el funcionario puede significar un traslado sin ascenso (movimiento horizontal) o un traslado con ascenso a una clase no inmediata superior (movimiento diagonal).

Se activa al recibir del alcalde o alcaldesa la solicitud o requerimiento de personal y no es posible llenar la plaza vacante con un ascenso directo.

Ventajas de un concurso interno:

- Estimula la carrera administrativa de los funcionarios municipales.
- Retiene a los servidores más idóneos dentro de las municipalidades.
- Aumenta el grado de motivación del recurso humano.
- Fortalece la lealtad y el compromiso con la Municipalidad.
- Aprovecha el conocimiento y la experiencia alcanzados por los servidores de la institución.

Fundamento legal: Artículo 128, inciso b) del Código Municipal.

En el momento que se resuelva realizar un concurso interno se informará a todos los funcionarios que se encuentren activos. Si existiera un registro de elegibles vigente (artículo 140 del Código Municipal) se avisará a todos los elegibles; si muestran interés por la vacante y cumplen con todos los requisitos, se les solicitará la actualización de su expediente de personal.

ARTÍCULO 140.- El servidor que concurse por oposición y cumpla con lo estipulado en el Artículo 125 de esta ley, quedará elegible si obtuviere una nota mayor o igual a 70. Mantendrá esta condición por un lapso de un año, contado a partir de la comunicación.

El concurso interno estará abierto para todos los funcionarios activos en propiedad e Interinos, que cumplan con los requisitos establecidos para concursar; académicos, de experiencia, conocimientos, habilidades, competencias, de carácter legal u otros.

Siguiendo el artículo 139 del Código Municipal, el alcalde o alcaldesa podrán autorizar un nombramiento interino o ascenso de un trabajador mientras se lleva a cabo el concurso interno o externo, hasta por un plazo máximo de dos meses, según las disposiciones del artículo 125 de esta ley.

Concurso externo

El concurso externo se realiza cuando se ha declarado inopia en el concurso interno y se resuelve seguir con lo establecido en el artículo 137, inciso c) del Código Municipal. A partir de este momento, se decide atraer e identificar candidatos para ocupar la plaza vacante, por medio de la publicación en un medio de circulación nacional. (Artículo 18 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Heredia)

Ventajas de un concurso externo:

- Trae personal Nuevo y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva el personal de la Municipalidad.
- Se capitaliza y aprovecha inversiones de captación y desarrollo de personal efectuado por otras organizaciones o por el propio postulante.

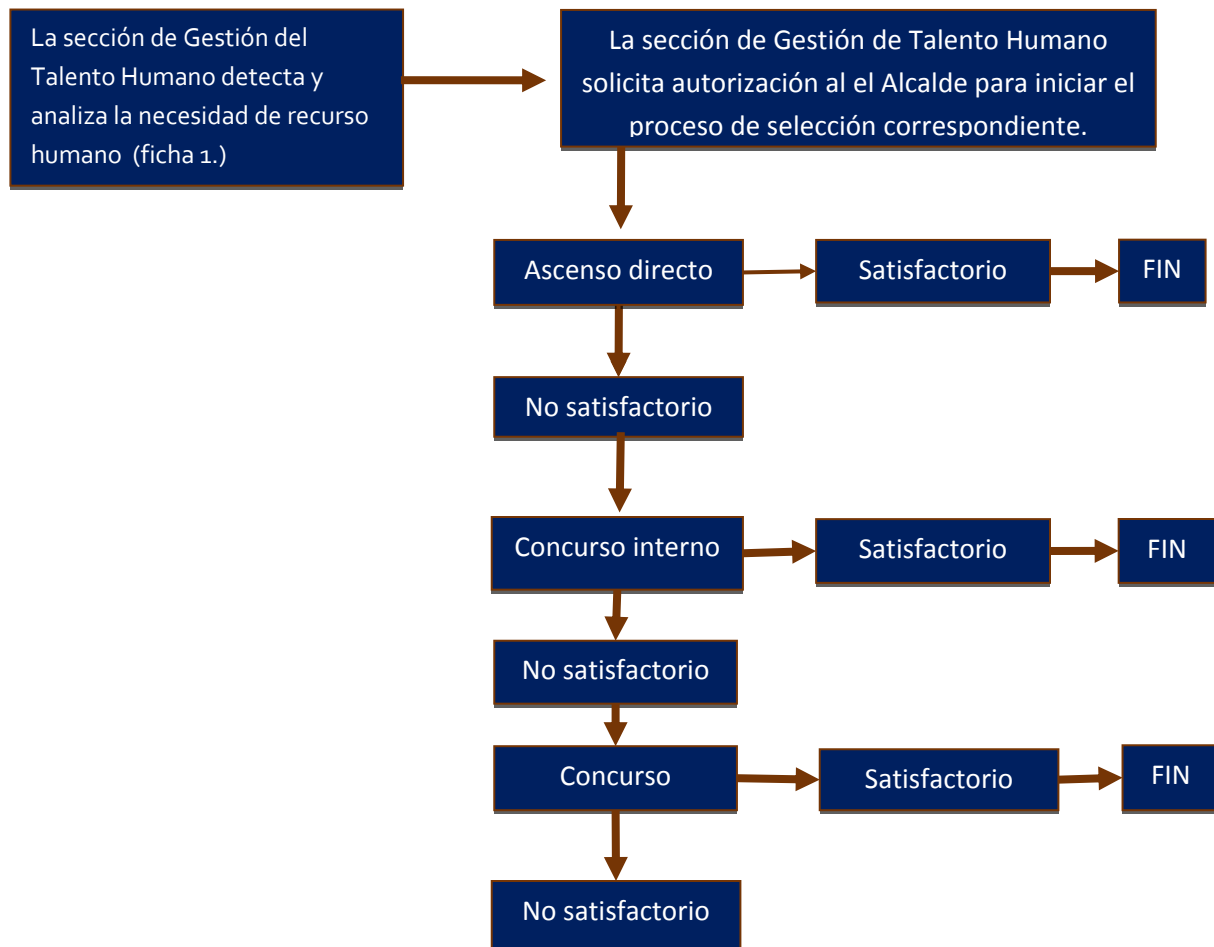
Fundamento legal: Artículo 137, inciso c) del Código Municipal.

Normas:

1. Podrán participar en el concurso externo únicamente las personas que reúnan los requisitos y el perfil levantado de la plaza vacante.
2. Podrán ofertar en un concurso externo, el personal de la Municipalidad que reúna los requisitos solicitados.
3. Si hay registro de elegibles vigentes para el mismo tipo de puesto vacante, que se haya constituido por concursos externos anteriores durante el año anterior contado a partir de la comunicación de elegibilidad, se debe en primera instancia, avisar a los candidatos elegibles para indagar si tienen interés de aspirar a la vacante antes de publicar la vacante. (Art. 14o del Código Municipal).
4. Los candidatos elegibles para ser considerados deberán actualizar su expediente personal y cumplir con los requisitos que demanda el puesto vacante.

A continuación, se detallarán cada uno de los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección sin hacer diferencia entre el concurso interno y el externo puesto que en general, los pasos son los mismos salvo algunos aspectos que se especificarán donde corresponda. Para la interpretación del manual lo primordial es tener en consideración la estructura básica del proceso.

Figura 1. RESOLUCIÓN DE UN REQUERIMIENTO DE RECURSO HUMANO
(Artículo 1 del Código Municipal)



Actividades de planeación

Paso 1. Identificación de la necesidad de recurso humano.

Inmediatamente se tenga conocimiento que un funcionario terminará sus labores en la Municipalidad, o bien la creación de una plaza, la sección de Gestión del Talento Humano informará al Alcalde o Alcaldesa y deberá analizar la posibilidad de un ascenso directo, de no ser posible deberá emprender las actividades de reclutamiento y selección correspondientes.

Paso 2. Revisión del puesto y requisitos de este.

La sección de Gestión del Talento Humano en conjunto con la Jefatura inmediata del área en la cual se nombrará a la persona, deberán hacer una revisión detallada de la descripción del perfil ocupacional del puesto vacante para estar alineados y tener claro qué buscar en los candidatos, se utilizará como principal insumo el Manual Descriptivo de Clases de Puestos con que cuenta la Municipalidad.

El artículo 129 del Código Municipal menciona: “Las municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General, con base en un Manual descriptivo integral para el régimen municipal. Contendrá una descripción completa y sucinta de las tareas típicas y suplementarias de los puestos, los deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puestos, así como otras condiciones ambientales y de organización. El diseño y la actualización del Manual descriptivo de puestos general estará bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales. Para elaborar y actualizar tanto el Manual general como las adecuaciones respectivas en cada Municipalidad, tanto la Unión Nacional de Gobiernos Locales como las municipalidades podrán solicitar colaboración a la Dirección General de Servicio Civil. Las municipalidades no podrán crear plazas sin que estén incluidas, en dichos manuales, los perfiles ocupacionales correspondientes.”

Cuando el perfil ocupacional de un puesto vacante requiera modificarse o revisarse, el estudio correspondiente deberá realizarse y aprobarse previo al concurso interno o concurso externo, así como el presupuesto autorizado que derive la resolución que se tome por dicha acción.

Paso 3. Requerimiento de personal.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, mediante concurso interno o externo, estrictamente iniciará a partir de la autorización del alcalde o alcaldesa, la cual es tramitada por la sección de Gestión del Talento Humano.

Paso 4. Apertura del expediente.

Con el propósito de mantener organizado en una sola carpeta la documentación que genere el concurso, se debe abrir el expediente físico del mismo. En este expediente se registrará lo siguiente:

Oficio de la Sección de Talento Humano con la solicitud al Alcalde o Alcaldesa para el Ascenso directo y/o apertura de concurso, autorización del Alcalde o Alcaldesa, programa de las fechas de la publicación y apertura de concurso interno o externo, publicación en el medio de circulación nacional contratado, criterios de selección, análisis de la oferta; resolución final de los resultados del concurso; la terna, registro de la decisión de escogencia del candidato con la firma del alcalde o alcaldesa

Paso 5. Definir los criterios y factores de selección.

Basándose en el perfil del puesto y los requerimientos del mismo, se deben definir los criterios de selección con sus correspondientes factores, esta estructura con los factores de selección y el valor de estos será remitido al Alcalde para su autorización, el cual deberá ser comunicado a los oferentes que hayan cumplido con los requisitos mínimos del cargo.

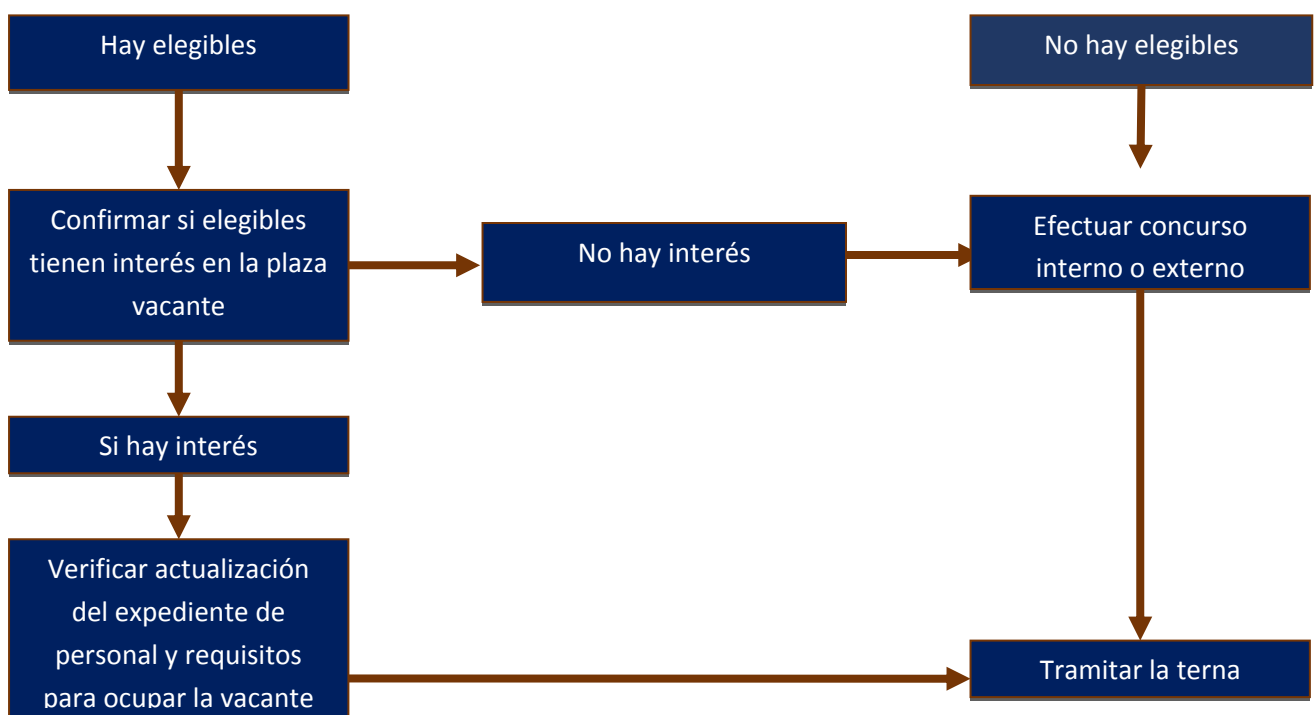
El modelo de Selección de cada puesto se definirá con base a la tabla que se encuentra en las Actividades de Selección. (Página 22)

Actividades de reclutamiento

Paso 1. Confección de terna de elegibles de concursos anteriores (Como máximo un año de antigüedad) para el puesto en concurso.

Se debe confeccionar una terna si hay registro de elegibles de concursos anteriores para el puesto vacante. La terna se integrará con los candidatos elegibles que tengan interés de concursar por la vacante en estricto orden de calificación descendente. Se envía el documento al alcalde o alcaldesa para que se haga el nombramiento en periodo de prueba (Art. 139 del Código Municipal)

Figura 2. VERIFICACIÓN DE EXISTENCIA Y VIGENCIA DE REGISTRO DE ELEGIBLES INTERNO O EXTERNO



Paso 2. Proceder a concurso.

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

Paso 3. Publicar la vacante.

La primera tarea para atraer a los candidatos es diseñar el cartel del concurso y publicarlo.

Para fines del **concurso interno**, el cartel debe publicarse durante el tiempo señalado en el Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad, el cual consta actualmente de 15 días hábiles, esto vía electrónica por correo institucional y mediante anuncios impresos colocados en los inmuebles municipales en los que se encuentran funcionarios que por la naturaleza de sus puestos no cuentan con correo electrónico institucional. El medio electrónico puede aprovecharse para adjuntar el formulario y que los funcionarios con interés de participar puedan completarlo anticipadamente.

Para fines del **concurso externo**, debe anunciarse el cartel durante el tiempo señalado en el Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad, el cual consta actualmente de 15 días hábiles, esto en los medios de comunicación de circulación nacional regulados en el artículo 137 del Código Municipal, utilizando principalmente periódico de circulación nacional y publicación en la intranet.

Paso 4. Recibir ofertas.

Como parte de la publicación del concurso (Sea interno o externo), se debe comunicar las fechas, horas y lugar de entrega y recepción de los formularios creados para este fin y las personas designadas a recibir las ofertas deben conocer de antemano, la información necesaria para orientar o responder dudas de los oferentes.

La recepción de ofertas puede ser de manera presencial o mediante entrega electrónica es de conformidad con la publicación y la definición del proceso que realice la Sección de Talento Humano, en el caso de entrega presencial, el oferente se apersona a la institución para retirar la oferta o bien la descarga desde la página web de la institución y posteriormente presenta en la Sección de Talento Humano la oferta de servicios y sus atestados.

A continuación, se enlistarán las tareas que deberá realizar quien recibe las ofertas para verificar los datos y documentos de cada oferente:

1. Una vez que el oferente presente el formulario completo. Solicite la cédula de identidad al día y en buen estado. En el caso de los extranjeros, la cédula de residencia vigente y el carné de salud. Para estos efectos, no se acepta el permiso de trabajo a extranjeros, dado la condición de su temporalidad.
2. Verifique que la totalidad de los atestados, el formulario de oferta de servicios y la copia de la cédula coincidan con el documento de identidad original.
3. Revise que la oferta de servicios esté completa con letra legible, tenga la foto tamaño pasaporte bien pegada, esté firmada y que no haya omisión de datos ni datos incorrectos.
4. Tanto en la entrega de documentos en físico como electrónico, en esta etapa los atestados no son confrontados con el original, a no ser que lo requiera la Sección de Talento Humano ante casos especiales. Las copias de los atestados no deben presentar borrones, tachones o partes ilegibles que se presten para confusión o hagan dudar de su legitimidad.
 - a. Para verificar los certificados de estudios de primaria y secundaria se debe revisar que esté firmada por el Director de cada Centro Educativo y aprobada por la respectiva Dirección Regional de Enseñanza del MEP.
 - b. Los títulos o certificaciones de estudios superiores deben provenir de los respectivos Departamentos de Registro o instancias competentes. No se deben aceptar los informes de notas que extienden las Oficinas de Registro de los Centros Universitarios para información de los estudiantes. Para efectos de valorar un año de estudios universitarios se deben seguir las siguientes normas:
 - i. Los diplomados, sean de universidades estatales, privadas o instituciones para universitarias son equivalentes al tercer año universitario.
 - ii. En el caso de las universidades estatales se tomarán 10 materias o 30 créditos por año, sin embargo, aquellos planes de estudio que contemplen menos de 120

- créditos o 40 materias, será necesario solicitar al oferente el programa de carrera con el fin de analizarlo y poder determinar el valor del año universitario.
- iii. En el caso de la UACA y la Universidad Latina, se debe tomar en cuenta que los programas anteriores 1990, valoraban las materias por unidades académicas.
 - iv. Para las universidades privadas se debe considerar el cuarto año como la totalidad de las materias que contempla el plan de estudios de bachillerato, siempre y cuando, tengan pendiente únicamente las pruebas de grado o tesina.
 - v. Los títulos otorgados por el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), son válidos de pleno derecho en Costa Rica, ya que es una institución de enseñanza superior creada por un tratado internacional, del cual Costa Rica es parte contratante, por lo cual, los títulos no necesitan del trámite de reconocimiento y equiparación del Consejo Nacional de Rectores. Esto se fundamenta en el oficio ORE No 158-91 del Consejo Nacional de Rectores y el oficio de fecha 18 de julio de 1990 del Viceministro de Relaciones Exteriores.
 - vi. Con respecto a las universidades privadas no reconocidas por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior (CONESUP), u organismos que dan Post-gradados o Maestrías, sólo se aceptarán si están reconocidas por el CONARE.
 - vii. Los grados extendidos por universidades extranjeras solamente se reciben si están “convalidados y equiparados” por alguna universidad perteneciente al CONARE.
 - viii. En caso de que la Universidad respectiva haga solamente el reconocimiento se puede considerar la equiparación que el Colegio Profesional respectivo realiza, siempre que estén reconocida por las autoridades competentes.
- c. Para poder constatar la experiencia laboral, las certificaciones que presentan los oferentes deben tener al menos los siguientes datos y cumplir con las siguientes normas:
- i. Nombre de la empresa o institución.

- ii. Nombre del puesto y del cargo (el nombre del puesto en muchas ocasiones es muy genérico, de ahí la necesidad de que se indique también el nombre del cargo).
 - iii. Fechas exactas de ingreso y salida
 - iv. Jornada desempeñada
 - v. Funciones principales
 - vi. Si tuvo personal a cargo, indicar cantidad y clase de puesto y nivel académico promedio que tenían.
 - vii. La certificación debe venir firmada por el responsable de Recursos Humanos o del Área Administrativa, o bien por el Gerente General o dueño de la empresa.
 - viii. Cuando se trate de experiencia en empresas propias, ésta debe certificarla el Delegado Cantonal o Distrital de la localidad en donde está situada la empresa y si es del caso debe solicitarse la presentación de la patente, indicando la información arriba anotada; cuando la experiencia es extendida por algún miembro de la familia, debe presentar declaración jurada ante notario público.
 - ix. En el caso de experiencia como profesional independiente se cuenta a partir de la fecha de incorporación y debe solicitarse una declaración jurada del tiempo laborado ante notario público.
5. Si el oferente afirma tener licencia de conducir verifique que haya incluido la fotocopia de la misma por ambos lados.
 6. Verifique que todos los documentos que se solicitan en el formulario estén completos. Marque las casillas de verificación de documentos en el formulario del oferente según corresponda. En caso de tener todo completo selle el formulario para su análisis posterior, firme y feche el comprobante de entrega y recórtelo para el oferente.
 7. Separe los casos que requieran de un estudio de pre-ingreso según antecedentes penales o procesos administrativos - disciplinarios en instituciones del Estado según el Régimen del Servicio Civil.

Paso 5. Analizar la oferta.

Una vez que se hayan recibido todas las ofertas de los candidatos, la sección de Gestión del Talento Humano deberá analizar si éstos reúnen los requisitos del puesto, si los datos suministrados están completos y actualizados y si la oferta es suficiente para continuar el proceso. Si la oferta no es suficiente al término de la revisión de todas las ofertas se le debe comunicar a la persona las razones por las cuales no cumple los requisitos y por ende queda descartado de la etapa de selección. En caso de que al descartar aspirantes no se logre la terna mínima de tres personas en **concurso interno**, se debe convocar a concurso externo. De darse esta situación en **concurso externo** la Municipalidad deberá resolver cómo llenar la vacante, siendo recomendable conocer de antemano, las causas de la inopia.

Este primer filtro es fundamental para hacer el proceso de selección efectivo, pues al confrontar los formularios de los oferentes contra los requisitos y perfil del puesto se eliminarán los candidatos que no estén calificados para desempeñarlo y asimismo se concentrarán los esfuerzos en aquellos que cumplen con los criterios principales.

La clave para el éxito de esta tarea es tener claridad absoluta del perfil y requisitos del puesto, por ello, es fundamental que el requerimiento de personal que inició el proceso sea lo suficientemente exhaustivo en cuanto a lo que se espera de la persona para cubrir la vacante.

A continuación, se detallan las tareas que deberá emprender la sección de Gestión del Talento Humano para analizar las ofertas:

1. Revise que todas las ofertas tengan el sello de recibido que certifica que los documentos de ese formulario están completos. En caso de que algún formulario no tenga el sello de recibido apártelo y posteriormente consulte a la persona que se encargó de recibir las ofertas el motivo.
2. Tenga a la vista el formulario de requerimiento de personal que el alcalde o alcaldesa firmó para dar inicio al proceso vigente.

3. Revise la totalidad de ofertas prestando especial atención al nivel académico, la experiencia y el cumplimiento de requisitos legales con respecto al requerimiento de personal. Para una revisión más profunda de las ofertas explore:
 - a. El objetivo y atinencia de la carrera, analizar si es consistente con la posición para la cual se quiere contratar.
 - b. La experiencia profesional y responsabilidades del trabajo, es importante centrarse en la experiencia relevante y transferible. Interprete con cautela las responsabilidades exageradas en trabajos anteriores, así como las demasiado escuetas.
 - c. El parentesco con algún funcionario de la Municipalidad de Heredia o del Concejo Municipal, pues el artículo 136 del Código Municipal enuncia: "No podrán ser empleados municipales quienes sean cónyuges o parientes, en línea directa o colateral hasta el tercer grado inclusive, de alguno de los concejales, el Alcalde, el Auditor, los Directores o Jefes de Personal de las unidades de reclutamiento y selección de personal ni, en general, de los encargados de escoger candidatos para los puestos municipales. La designación de alguno de los funcionarios enunciados en el párrafo anterior no afectará al funcionario municipal, cónyuge o pariente de ellos, nombrado con anterioridad."
 - d. Formación académica, títulos, universidades, certificaciones y entrenamientos, los honores y logros académicos pueden considerarse como un plus.
 - e. Avances en la carrera profesional y aumento de las responsabilidades del trabajo con el mismo empleador como un indicador positivo.
 - f. La estabilidad como un indicador positivo a diferencia de saltos entre trabajos o estancamiento laboral.

Es importante tomar nota de los hallazgos realizados a partir del escrutinio de los formularios de oferta de servicios en el resumen de los predictores para utilizar esta información como base para una eventual entrevista.

4. Reúna los formularios de aquellas personas que cumplen con todos los requisitos de formación académica, experiencia y requisitos legales del puesto vacante. Descarte los documentos de quienes no cumplen con los requisitos básicos del puesto.
5. Revise en los formularios de las personas que cumplen con los requisitos si tienen alguna de las capacitaciones deseables relacionadas con el puesto, examine también si sus cartas de referencia mencionan alguna de las características personales deseables.

Es importante tener en cuenta que durante el proceso de selección pueden presentarse casos con alguna condición especial que requiera de un estudio previo antes de determinar si se acepta o no su candidatura, sea por antecedentes judiciales, o porque fue despedido de otra institución pública, etc. Esto es lo que se denomina un estudio preingreso según el Régimen del Servicio Civil, en el caso de que hubiera alguno de estos casos entre los candidatos debe iniciarse el proceso.

Actividades de selección

Paso 1. Programar la aplicación de los factores de selección.

Una vez que se haya filtrado a todos los candidatos según los requisitos básicos del puesto, quien haya cumplido con los requisitos mínimos del puesto obtendrá un 40% de la calificación total y podrá acceder a la segunda etapa del proceso de Selección, la cual tendrá que programarse y convocar debidamente a los involucrados.

Es importante aclarar en esta etapa, que quien no cumpla con los requisitos mínimos del puesto, queda descartado del concurso, primeramente, porque es una exigencia del artículo 128 inciso (a) del Código Municipal cumplir con estos para ser nombrado y, en segundo término, al no cumplir los requisitos del puesto pierde el 40% de la calificación total y de conformidad con el artículo 140 del Código Municipal, a la terna pueden acceder únicamente quien haya obtenido como mínimo un 70%.

Previo a la aplicación de los factores de Selección, que desde la etapa de Planeación fueron definidos y autorizados por el Alcalde, debe comunicársele a los oferentes que cumplieron con los requisitos mínimos del puesto, el modelo de selección que se aplicará detallando cada prueba con su calificación y parámetros evaluativos. Los factores de Selección en total deberán sumar un 60%.

Para los efectos de definir los factores de selección y las pruebas para aplicar en cada proceso, la Sección de Talento de conformidad con la evaluación particular que realice de cada caso, elegirá la estructura de evaluación de conformidad con la siguiente tabla y de acuerdo con la clase en la que se ubique el puesto objeto de concurso:

Clases Operativas	Clases Administrativas y Técnicas	Clase Profesional	Policía Municipal Oficiales de seguridad
Entrevista	Entrevista	Entrevista	Entrevista
Prueba física y valoración de la salud del oferente	Prueba de conocimiento (Escrita o en entrevista)	Prueba de conocimiento (Escrita o en entrevista)	Prueba física y valoración de la salud del oferente
Prueba de manejo vehículo (pesado – liviano- motocicleta)	Evaluación factores de selección (Sujeto de valoración por parte de la Sección de Talento Humano de acuerdo con el puesto a evaluar. Factores de formación académica, experiencia y capacitaciones)	Evaluación factores de selección. (Sujeto de valoración por parte de la Sección de Talento Humano de acuerdo con el puesto a evaluar. Factores de formación académica, experiencia y capacitaciones)	Prueba de conocimiento (Escrita o en entrevista)
Prueba de conocimiento	Prueba Psicológica	Prueba Psicológica	Prueba Psicológica
Prueba de habilidad y destreza (Según el cargo)	Prueba Psicométrica	Prueba Psicométrica	Estudio de vida y costumbres
Prueba Psicológica			Prueba Psicométrica
Prueba Psicométrica			Prueba de tiro al blanco

Paso 2. Aplicar los factores de selección.

Partiendo de la comunicación a los participantes, la Sección de Talento Humano procederá a comunicar la programación (Fecha, hora y lugar) para la aplicación de las pruebas de selección, las cuales, dependiendo del tipo de prueba se coordinará el sitio y la logística de aplicación con todos los participantes, esto considerando, posibles oferentes con algún tipo de discapacidad para adaptar las condiciones de las pruebas a todas las condiciones de los participantes.

En el caso de entrevistas, las mismas podrán basarse en la búsqueda de competencias específicas, las cuales ya se encuentran definidas para cada clase en el Manual Descriptivo de Clases y Puestos o bien, en la búsqueda de un perfil previamente establecido, no solo por formación del oferente sino de conocimiento, y para este caso, el Gestor de Talento Humano o profesional de Talento Humano designado en conjunto con la Jefatura o encargado (a) del área en que se encuentra la plaza vacante en concurso, deberán conformar la estructura de las preguntas, el valor de cada una y registrar la respuesta correcta, con el fin de que quede al momento de aplicar la entrevista pueda cotejarse la respuesta y determinar una puntuación objetiva.

La entrevista deberá ser aplicada por la Sección de Talento en conjunto con la Jefatura y de acuerdo con los parámetros establecidos para la prueba, la calificación resultará de una ponderación de las partes que aplicaron la entrevista o bien, la Jefatura inmediata calificará las respuestas, las cuales trasladará de forma posterior a la Sección de Talento Humano para efectos de conformar la terna final. Para casos especiales y específicos, las entrevistas pueden ser aplicadas por un grupo colegiado de funcionarios.

Por último, en el caso de aplicación de entrevistas, sea para la búsqueda de competencias o conocimientos específicos, debe haber un estudio previo del perfil de la persona (atestados, experiencia, discapacidades, etc).

La metodología STAR para la entrevista por competencias

La entrevista por competencias es una herramienta de evaluación de personas que se basa en la descripción de experiencias relevantes del pasado del evaluado, entre las que el entrevistador busca evidencias que permitan determinar el nivel de las competencias a evaluar.

El supuesto básico, sobre el que se fundamenta la entrevista por competencias, es que la conducta pasada de las personas, en situaciones formativas o profesionales, predice la actuación o desempeño futuro.

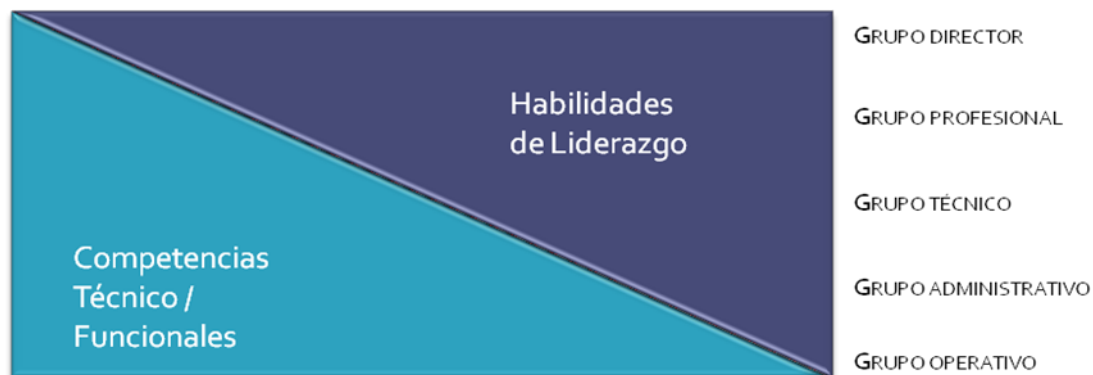
La metodología STAR permite estructurar las preguntas de la entrevista de modo que sea más sencillo para el evaluador identificar las competencias que se requieren para el puesto, a continuación, se detalla cómo debe desarrollarse la entrevista para cumplir con la metodología en cuestión.

Metodología STAR		
	Entrevistador	Entrevistado
Situación	Por favor descríbame una situación en la que... Dígame... Coménteme...	Explicar las circunstancias y el contexto
Tareas	¿Cuál fue su rol?	Explicar desde qué lugar estaba involucrado en la situación
Acciones	¿Qué hizo?	Describir las acciones específicas que ejecutó desde su rol
Resultados	¿Qué logró? ¿Cuáles fueron sus resultados?	Explicar las consecuencias de sus acciones (utilizando términos de medición si es posible)

Al aplicar una entrevista STAR deben evitarse las respuestas vagas o hipotéticas, además deben solicitarse ejemplos recientes, preferiblemente que tengan lugar entre los dos años anteriores y en la

de “ellos” o “nosotros” pues lo que se está buscando a través de las preguntas es evidencias de la actuación personal.

Es importante, a la hora de estructurar la entrevista, tener en consideración que entre más operativo es el puesto, se requiere mayor dominio de las competencias técnico-funcionales y a mayor jerarquía se requiere mayor dominio de las competencias de liderazgo.



Errores que deben evitarse en las entrevistas:

- Falta de estructura: Una estructura eficaz se consigue creando una guía completa de entrevistas y definiendo las competencias que se quieren evaluar por medio de una serie de preguntas planteadas y un formato de calificación estructurado. Eso sí, hay que procurar dejar espacio a la improvisación pues puede dar claves importantes sobre el candidato.
- No profundizar: no indagar suficientemente en un área determinada que puede dar información clave es un error que cometen los entrevistadores comúnmente. Para comprender adecuadamente el significado de la información proporcionada por el candidato, el entrevistador puede utilizar las llamadas preguntas de “profundización”.

- Preguntas de “sí” o “no”: Se deben evitar preguntas que requieran una contestación limitada a un sí o un no porque fuerzan al entrevistador a hacer otra pregunta a continuación y pueden incomodar al entrevistado.
- Invasión de la intimidad: Además de no proporcionar información relevante, puede molestar al candidato.

Paso 3. Solicitar referencias laborales de los candidatos elegibles.

Es necesario pedir referencias de los candidatos, de manera que ayuden a asegurarse o verificar, que estos reúnen o se aproximan al perfil idóneo esperado por la Municipalidad. En el caso de los candidatos en concurso interno las referencias pueden pedirse a compañeros, superiores o subalternos.

Paso 4. Calificar los factores de selección.

Este paso corresponde a completar el cuadro resumen ponderado con las notas obtenidas por los candidatos en cada predictor según el peso otorgado a cada uno, para obtener la nota final individual. Se debe recordar que la nota mínima para lograr la condición de elegible es de 70 %, según el artículo 140 del Código Municipal.

Paso 5. Preparar la resolución final del concurso y envío de la terna.

Al obtener la ponderación total del proceso de selección de cada oferente, la Sección de Talento Humano deberá rendir un informe al Alcalde o Alcaldesa, a fin de que se detallen los resultados del proceso y la terna mínima de tres personas en estricto orden descendente de calificación, el informe deberá contener como mínimo lo siguiente:

- Datos sobre el consecutivo del concurso, nombre del puesto y área en que se ubica, así como cualquier otra información relevante a destacar que haya sucedido durante el proceso.
- Tabla con la terna de los participantes y la calificación de cada uno
- Calificación de cada una de las pruebas o factores de selección evaluados

- En caso de que como producto del proceso de Selección no se logra conformar la terna mínima de tres personas, deberá explicarse detalladamente las razones por las que se produjo este resultado, e informar al Alcalde o Alcaldesa lo que procede de acuerdo al principio de legalidad.

Es fundamental guardar en el expediente del concurso esta documentación.

El Alcalde o Alcaldesa deberá resolver el concurso según el artículo 139 del Código Municipal, que dispone: "Como resultado de los concursos aludidos en los incisos b) y c) del Artículo 125 de este código, la Oficina de Recursos Humanos presentará al alcalde una nómina de elegibles de tres candidatos como mínimo, en estricto orden descendente de calificación. Sobre esta base, el alcalde escogerá al sustituto."

El alcalde o alcaldesa seleccionará de acuerdo con este informe técnico el candidato para cubrir la plaza vacante.

Paso 6. Comunicar los resultados individuales del concurso a los candidatos.

La sección de Gestión del Talento Humano debe comunicar a los elegibles, y a los reprobados los resultados obtenidos individualmente en el concurso, preferiblemente por un medio verificable para que quede constancia de la notificación.

Paso 7. Integrar al registro de elegibles los candidatos que aprobaron las pruebas de selección.

Integrar al registro de elegibles, en estricto orden descendente de notas, a los candidatos que aprobaron las pruebas de selección y por ende obtuvieron una calificación superior al 70%. La vigencia del registro de elegibles estará sujeta a las siguientes condiciones:

- No existan candidatos elegibles suficientes para constituir una terna.
- Los requisitos de la clase de puesto variaron
- Ha transcurrido un año desde su declaratoria (artículo 140 del Código Municipal)

Paso 8. Nombramiento en periodo de prueba.

Una vez que la Sección de Talento Humano reciba la información documental de parte de la Alcaldía con la elección del oferente por parte del Alcalde o Alcaldesa, se procederá con la confección del nombramiento en periodo de prueba, el cual con base al artículo 142 del Código Municipal es de hasta 3 meses. Por política institucional, el periodo de prueba será de 3 meses, sin embargo, en el caso de personas seleccionadas en el concurso que se encontraban ejerciendo ese puesto por al menos 2 meses de manera interina mientras se realizaba el concurso (Artículo 130 del Código Municipal, el periodo de prueba podrá ser menor a 3 meses por decisión del Alcalde o Alcaldesa.

Actividades de inducción

Paso 1. Coordinación de la inducción.

La inducción facilita el ajuste del nuevo funcionario a la organización tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el funcionario se vuelva productivo en su puesto con la mayor rapidez posible y de manera informal el funcionario se ajusta a la cultura organizacional al empezarse a relacionar con sus compañeros conforme es introducido al grupo.

Apenas se tenga conocimiento de la fecha en la que el nuevo funcionario se integrará a la organización la sección de Gestión de Talento Humano debe dar a conocer esta información al jefe directo e iniciar con la aplicación del Modelo de Inducción.

Puesto que el objetivo principal de la inducción es proporcionarle al nuevo funcionario información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño de su cargo, se debe incluir un espacio para capacitarlo en todos los procesos que tendrá a su cargo así como lo que se espera de su función.

Se debe coordinar con todas las personas responsables de impartir las inducciones para que agenden un espacio para esta actividad.

Paso 2. Inducción.

En esta etapa del proceso de dotación de personal se tiene como objetivo generar en el nuevo funcionario, un sentido de pertenencia en el puesto y en la institución.

Como paso inicial del proceso de inducción, el día que ingrese el funcionario se debe enviar a todos los funcionarios de la Municipalidad un comunicado de ingreso con el nombre y la foto del nuevo compañero indicando el puesto que desempeñará.

Al ingresar, la sección de Gestión de Talento Humano debe darle la bienvenida, afinar los detalles administrativos y completar todos los documentos necesarios para el expediente de personal. Además, el encargado de esta sección debe dar una exposición general de las reglas de la organización y reforzar en el funcionario una impresión favorable, reduciendo las ansiedades y temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una decisión de empleo correcta. El trato amable que se ofrezca al funcionario desde su llegada hará que éste se sienta cómodo, seguro y con ánimos de trabajar.

Deben tomarse en cuenta las siguientes normas con respecto a la inducción:

1. El funcionario que participe en este proceso debe haber sido nombrado por el alcalde o alcaldesa como resultado de un concurso externo o interno.
2. El proceso de inducción es responsabilidad del jefe inmediato o directo en coordinación con la sección de Gestión del Talento Humano.
3. Al término de la inducción se efectuará la evaluación del período de prueba.
4. La unidad o responsable del proceso de selección de personal, suministrará la documentación requerida al jefe inmediato del nuevo funcionario, tanto para la inducción como para la evaluación del periodo de prueba.

De esta manera la estructura general de la inducción sería:

1. La sección de Gestión de Talento Humano será el responsable de proporcionar al nuevo funcionario información general de la institución:

- a. Sesión de bienvenida y orientación
 - b. Orientación sobre su contratación (aspectos de expediente, salarios, fechas de pago, jornada, horarios, marcas, uniforme, control de asistencia, etc.)
 - c. Información sobre el servicio público y el régimen municipal
 - d. Información acerca de la Municipalidad (incluye historia, misión, visión, valores, objetivos, estructura y proyectos de la Municipalidad)
 - e. Información sobre procedimientos generales de la organización.
 - f. Información sobre el Reglamento autónomo de servicios.
 - g. Información sobre las organizaciones laborales.
 - h. Otra información de importancia
 - i. Entrega de la hoja de inducción
2. El jefe directo o un compañero designado será el anfitrión y dará al nuevo funcionario una visita por el edificio de la Municipalidad para conocer las instalaciones y presentarse a los compañeros permitiendo el espacio para intercambiar ideas, aclarar dudas y socializar con los otros funcionarios.
 3. El jefe directo o compañeros se encargarán de brindar al nuevo funcionario información específica del puesto referente a:
 - a. Requerimientos del puesto y la seguridad
 - b. Procesos y procedimientos relevantes para el puesto
 - c. Las expectativas de desempeño
 - d. Reglas y protocolos específicos de trabajo

Paso 3. Evaluación del periodo de prueba.

Al finalizar el periodo de prueba debe hacerse una evaluación de este, siendo esta la última actividad del proceso de selección de personal, por medio de la cual, se determina si el nuevo funcionario es la persona idónea para el puesto.

Es importante que la sección de Gestión del Talento Humano coordine que se efectúe la evaluación del periodo de prueba por parte del jefe directo o inmediato al nuevo funcionario, según el artículo 142 del Código Municipal. El documento de evaluación en periodo de prueba debe remitirse a la Jefatura inmediata con al menos 15 días hábiles previos a finalizar el nombramiento en periodo de prueba, la cual tendrá un plazo de 8 días hábiles para hacer entrega a la Sección de Talento Humano la evaluación final.

Así mismo, la Acción de Personal que otorga la propiedad debe ser tramitada por la Sección de Talento Humano ante la Alcaldía, con al menos 3 días hábiles antes de que finalice el nombramiento en Periodo de prueba conforme al artículo 133 del Código Municipal, que expresamente indica en lo que interesa, que: "Con las salvedades establecidas por esta ley, el personal de las municipalidades será nombrado y removido por el alcalde municipal, previo informe técnico respecto a la idoneidad de los aspirantes al cargo.", sin embargo, si la evaluación por parte de la Jefatura no es satisfactoria, se le deberá notificar el cese del nombramiento a la persona con al menos un día hábil antes de que finalice el nombramiento en Periodo de Prueba, cumpliéndose la fecha de fin que tenga este último nombramiento (Periodo de Prueba).

En este último escenario, se reiniciará la selección de personal con un nuevo proceso de concurso o bien, se integrará una nueva terna o nómina, si hay registro de elegibles del concurso efectuado.

La evaluación del periodo de prueba debe quedar firmada por el jefe directo en el expediente personal.

Figura 3. RESUMEN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

