

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

**“MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL QUE
CONTRIBUYA CON MEJORAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS
HUMANOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL OBRAJUELO
EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”.**

PRESENTADO POR:	CODIGO
Batres Melgar, Sandra Patricia	L10803
Canizalez Chacón, Lorena Abigail	L10803
Hernández Hernández, Josué Nehemías	L10803

JULIO 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC: JUAN ROSA QUINTANILLA.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA.
SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALIO ESCOBAR CASTANEDA.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA: LCDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN.
SECRETARIO: LIC. JUAN PABLO MARIN.
COORDINADOR GENERAL DE MAF. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVAS.
PROCESOS DE GRADUACIÓN:

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

COORDINADOR DE LA ESCUELA: MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ.
COORDINADOR DE PROCESOS DE LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO
GRADO DE LA ESCUELA:
TRIBUNAL EVALUADOR: LICDA. RUTH DEL MILAGRO RODRÍGUEZ
DE TORRES
LIC. ESAÚ ARTIGA MEJÍA
LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO
ARIAS (DOCENTE ASESOR)

JULIO 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios Padre Todo Poderoso por haberme guiado durante todo el proceso de mi carrera y brindarme salud, sabiduría y la fuerza necesaria para superar todos los obstáculos que estuvieron en el camino, agradezco a mis padres Por todo el esfuerzo y el apoyo incondicional que me brindaron, por creer en mí y enseñarme a no rendirme y seguir siempre adelante.

Sandra Patricia Batres Melgar

Le doy las gracias a Dios por haberme acompañado a lo largo de mi carrea, a mis padres Lorena Yaneth Chacón y Gilmar Galileo Canizalez por el esfuerzo moral y económico que realizaron a lo largo de mi carrea universitaria, a mi tío Mario Duran por sus buenos consejos animándome siempre a seguir adelante, a mis compañeros y amigos que sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento y apoyo que de una u otra manera han contribuido al logro de mis objetivos. En adición, también quiero agradecer a José Benítez, por su apoyo incondicional.

Lorena Abigaíl Canizalez Chacón

Le doy gracia a Dios que me permite llegar hasta este momento, su bondad y misericordia que me ha acompañado en este proceso de formación académica, agradezco a mis padres su esfuerzo y dedicación que me han apoyado en este camino sus consejos sus enseñanzas, sus muestras de cariño, su apoyo económico y emocional que siempre han estado presentes en estos años ,en los momentos difíciles siempre están ahí y me animan a seguir y nunca rendirme me han enseñados que los sueños y metas se cumplen con compromiso y dedicación.

Josué Nehemías Hernández Hernández

Índice de contenido

Resumen ejecutivo	i
Introducción	iii
CAPITULO I. Marco referencial para la formulación de un manual de reclutamiento y selección de personal.....	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Delimitación.....	1
1.2.1. Teórica.....	1
1.2.2. Temporal	2
1.2.3. Espacial Geográfica	2
1.3. Justificación De La Investigación.....	2
1.4. Objetivos.....	3
1.5. Marco Teórico de referencia.....	3
1.6. Marco conceptual.....	11
1.7. Selección de personal.....	14
1.7.1. Definición.....	14
1.8. Generalidades de los manuales administrativos	16
1.9. Manual de descripción de puestos	21
1.10. Manual de inducción.....	29
2. CAPÍTULO II: Situación actual de los procesos de reclutamiento y selección que realiza la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo del departamento de La Paz.	31
2.1. Técnica e instrumentos para la obtención de la información.....	31
2.2. Tipo de investigación.....	32
2.3. Objeto de estudio	32
2.4. Unidades de análisis población y muestra	32
2.5. Tabulación de datos	32
2.6. Diagnóstico de la investigación	33
2.7. Resultados obtenidos en la investigación	36

2.8.	Conclusiones.....	40
2.9.	Recomendaciones	41
CAPITULO III: propuesta del manual de reclutamiento, selección e inducción de personal en el distrito municipal de san Rafael Obrajuelo		42
3.1.	Resumen de la propuesta	42
3.2.	Objetivos.....	42
3.3.	Importancia de la propuesta.....	43
3.4.	Propuesta para mejorar los procesos de reclutamientos y selección	43
3.5.	Descriptorios de puestos	45
3.6.	Manual de reclutamiento y selección de personal	67
3.6.15.	Formato de test psicométrico de acuerdo con el factor “w” o fluidez verbal.....	83
3.6.21.	Realización de entrevista de selección	99
3.7.	Plan de implementación.....	106
3.8.	Manual de inducción.....	111
3.9.	Política de inducción.....	118
3.10.	Normas de trabajo	119
3.11.	Régimen disciplinario municipal	123
3.12.	Documentos que todo empleado/a debe entregar	128
3.12.1.	Cuando deben actualizar documentación de tu expediente.....	129
3.12.2.	Beneficios	129
3.12.3.	Descripción de la orientación	130
Bibliografía		132
Anexos		133
1.	Guía de entrevista	133
2.	Tabulación de datos	135
3.	Solución test psicométricos	136

Resumen ejecutivo

La presente investigación aborda las deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal en el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, Departamento de La Paz; dicho problema fue identificado mediante una aproximación inicial con la jefa de la Unidad de Recursos Humanos, quien manifestó la necesidad de un instrumento formal que estandarice los procesos en comento, además, destacó la falta de un manual de inducción para integrar adecuadamente a los nuevos colaboradores.

En este sentido, la ausencia de un proceso definido de reclutamiento y selección de personal en la Unidad de Recursos Humanos genera ineficiencias que afectan la calidad de las contrataciones, lo que impacta directamente en la capacidad del distrito municipal para incorporar personal competente y bien integrado a sus funciones, cuestionando la idoneidad del personal en sus puestos de trabajo.

En cuanto a la metodología utilizada, se recopiló información mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, realizándose una entrevista con la jefa de la Unidad de Recursos Humanos y encuestas aplicadas a los colaboradores administrativos que tenían acceso a correo electrónico o se encontraban presentes en las instalaciones, sin embargo, debido a las restricciones por la pandemia Covid-19 que modificó drásticamente el mundo laboral, algunos empleados no pudieron ser contactados.

En línea con lo anterior, el análisis de los datos recopilados permitió evidenciar la falta de un procedimiento formal para el reclutamiento y selección de personal, entre otros, lo que limita la eficiencia en la toma de decisiones y contratación de nuevos colaboradores; asimismo, se identificó la carencia de un manual de inducción, lo cual dificulta la integración de los empleados recién contratados con los valores y principios de la Institución.

A partir de estos hallazgos, se propone diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal que estandarice los procedimientos de contratación, facilite la toma de decisiones y contribuya al mejoramiento general de la Unidad de Recursos Humanos, en adición, este manual funcionará como una herramienta estratégica para optimizar la gestión de talento humano en el distrito municipal.

Finalmente, la implementación del manual propuesto permitirá a el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo contar con un proceso más efectivo para la selección de personal, mejorando la calidad de las contrataciones y fortaleciendo la capacidad operativa de la Unidad de Recursos Humanos.

Introducción

Esta investigación propone abordar de manera integral la formulación de un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal, orientado a fortalecer la gestión de la Unidad de Recursos Humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, ubicada en el Departamento de La Paz, en ese sentido, se plantea una solución que permita superar las deficiencias identificadas en los procesos actuales, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa y dificulta la contratación y la integración efectiva de los colaboradores a la institución.

El contenido de esta investigación se organiza en tres capítulos principales, en el Capítulo I se presenta el Marco Teórico de referencia, donde se desarrollan conceptos fundamentales relacionados con el reclutamiento y selección de personal, los antecedentes y características del municipio de San Rafael Obrajuelo y los aspectos legales y administrativos que enmarcan la operación del distrito municipal, lo cual permite comprender el contexto en el que se desarrolla el estudio, asimismo, este capítulo analiza las generalidades sobre los manuales administrativos, destacando su importancia, alcance y limitaciones como herramientas de gestión.

Por otro lado, en el Capítulo II se aborda la situación actual del distrito municipal en relación con el manejo de los procesos de reclutamiento y selección, describiendo las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar datos, incluye los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, además, este análisis permite identificar las debilidades existentes en los procedimientos actuales, lo que permite sentar las bases para desarrollar propuestas de mejora efectivas.

Finalmente, el Capítulo III presenta la propuesta del manual de reclutamiento, selección e inducción de personal, diseñado como una herramienta estratégica para optimizar los procesos de incorporación y adaptación de nuevos colaboradores, este capítulo incluye una descripción detallada de los objetivos, políticas y pasos del proceso de reclutamiento y selección, lo cual se complementa con un plan de implementación que facilite su adopción por parte de la institución.

En síntesis, este trabajo busca ofrecer una solución estructurada y eficiente para mejorar la gestión del talento humano en el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, asegurando que los procesos administrativos contribuyan al desarrollo institucional y al cumplimiento de su misión y visión, lo que permitirá fortalecer su operatividad y mejorar la calidad de sus servicios.

CAPITULO I. Marco referencial para la formulación de un manual de reclutamiento y selección de personal

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Antecedentes

El distrito municipal de San Rafael Obrajuelo limitado al Norte, Este y Sur con Santiago Nonualco el cual se encuentra a 50 km de San Salvador ubicada en el departamento de la Paz, la unidad de Recursos Humanos ha venido presentando demora e inconvenientes en los procesos de selección y reclutamiento e inducción del personal para la contratación de personas dirigidas al área administrativa.

Actualmente el distrito municipal no posee un manual de reclutamiento selección como una herramienta para dirigirse en cada procedimiento de forma ordenada y de acuerdo a los parámetros que tiene que seguir una unidad de recursos humanos al momento de reclutar, como no existe alguna orientación ni descripción específica que le permita apoyarse para cada paso al momento de seleccionar e inducir al personal más idóneo para la optimización para la gestión del talento humano.

1.1.2. Formulación Del Problema

¿En qué medida contribuirá el diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal al mejoramiento de la gestión de la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo departamento de la Paz?

1.2. Delimitación

Se definirán las dimensiones dentro de las cuáles se solventará dicha problemática; para lo cual se delimitará el problema de investigación en los parámetros siguientes:

1.2.1. Teórica

En el presente trabajo de Investigación se cuenta con la información necesaria proporcionada por el distrito municipal San Rafael Obrajuelo, así como también la información será sustentada con material bibliográfico como: libros, revistas, páginas

web, trabajos de graduación, leyes y reglamentos. Tomando así en cuenta las variables que intervienen en el problema las cuales serán abordadas a medida que se profundice la investigación.

1.2.2. Temporal

El proyecto de investigación se llevará a cabo en el período de seis meses, comprendido de junio a noviembre del año 2022

1.2.3. Espacial Geográfica

La investigación se realizará en el distrito municipal del municipio de San Rafael Obrajuelo, limitada al norte, este y sur de Santiago Nonualco en el Departamento de La Paz

1.3. Justificación De La Investigación

1.3.1. Importancia

Contribuirá a la optimización de los procesos realizados para el reclutamiento y selección de personal proporcionando a el distrito municipal una organización que optimice el proceso siguiendo los lineamientos establecidos que agilizará de manera sistemática y correcta al momento de contratar el personal que se adapte para cada necesidad del distrito municipal para el fortalecimiento de la gestión del recurso humano

1.3.2. Utilidad

Con la propuesta del manual de reclutamiento y selección de personal se busca entregar una herramienta administrativa que contribuya al mejoramiento de los procesos de la unidad de recursos humanos.

1.3.3. Originalidad

En el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo no se ha desarrollado previamente la propuesta del manual de reclutamiento y selección de personal.

1.3.4. Factibilidad

Llevar a cabo el desarrollo de la investigación relacionado al proceso de reclutamiento y selección de personal es factible, ya que se estableció contactó con la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, la cual está en la disposición de

brindar la información oportuna para realizar la investigación, además se cuenta con bibliografía que sustente la investigación, así como el tiempo y recursos económicos para realizar el proyecto.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar el manual de reclutamiento y selección de personal para la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Elaborar marco teórico de referencias sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal que proporcione sustento a la investigación mediante referencias bibliográficas.
2. Realizar diagnóstico de la situación actual del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo con la finalidad de identificar deficiencias.
3. Desarrollar la propuesta del manual de reclutamiento y selección de personal para el mejoramiento de la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo.

1.5. Marco Teórico de referencia

1.5.1. Marco Histórico

1.5.2. Antecedentes de las el distrito municipal.

El municipio se define como la unidad territorial, política y administrativa organizada dentro de la jurisdicción y los habitantes de la sección de provincia, por lo cual constituye la base del ordenamiento territorial de un Estado unitario y democrático, es una entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, lo que permite representar institucionalmente al territorio que abarca, siendo parte integral del Estado y contribuyendo a la consecución de sus fines.

En 1740, San Rafael Obrajuelo pertenecía a San Juan Nonualco dos de los dos valles que lo componen son: Los Obrajes y San Pedro Mártir, esta hacienda o propiedad era del marqués de Aycinena, con una población ladina que ocupó lo que ahora es el cantón San José Obrajuelo que era el casco de la hacienda y le llaman valle viejo. (Guevara, 2002). Conforme a que, en dicho lugar, las márgenes del río Huiscoyolapa, funcionaban las pilas u obrajes añilarios, se dio por llamarlo el valle de los 13 obrajes. Los Obrajes y San Pedro Mártir fueron desmembrados de San Juan Nonualco por decreto legislativo del 7 de marzo de 1882, emitido durante la administración del Dr. Rafael Zaldívar. “Recibió el nombre de San Rafael como un homenaje de la legislatura del primer magistrado de la república, Dr. Rafael Zaldívar” (M. Ángel Guevara, 1998, p. 5).

Según el Decreto legislativo No. 798 publicado en el Diario Oficial No. 186 tomo 332 (1996, septiembre 30). “San Rafael Obrajuelo fue elevada a villa el 5 de septiembre de 1996”. Tres años después y tal como señala el decreto legislativo No. 716, publicado en el Diario Oficial No. 183, Tomo 345 (1999, octubre 4) “El municipio de San Rafael Obrajuelo en un acto solemne llevado a cabo el 24 de octubre de 1999 recibió su título de Ciudad debido a la iniciativa del Sr. Rafael Amílcar Aguilar alcalde Municipal” (trabajo de graduación 2017)

Para el año 2023 por iniciativa del gobierno, se aprueba el decreto legislativo 762, que modifica la reestructuración municipal y reduce de 262 municipios a 44 en fecha 14 de junio del mismo año, el cual entrará en vigencia a partir del tres de marzo del 2024, por ello de aquí en adelante la alcaldía municipal de San Rafael Obrajuelo será conocido distrito municipal de San Rafael Obrajuelo.

Con la reforma de los municipios surge el municipio de La Paz Este, el cual está conformado por san juan Nonualco, Zacatecoluca y san Rafael Obrajuelo, cuya población es de 92,118 habitantes según el censo poblacional del 2024, de los cuales, San Rafael Obrajuelo cuenta con una población de 9,566 habitantes de los cuales, 5,150 son mujeres

y 4,416 son hombres, el rango de edades de la población es de los 15 a los 40 años donde está concentrada la mayoría de población.

1.5.2.1.Administración

Para su administración San Rafael Obrajuelo se encuentra dividido en 6 cantones y 12 caseríos. Siendo sus cantones: El Carao, La Longaniza, La Palma, San Jerónimo, San José Obrajuelo, San Pedro Mártir.

1.5.2.2.Cultura

La cultura de San Rafael Obrajuelo, en El Salvador, se caracteriza por su rica historia, tradiciones y expresiones culturales diversas. La población tiene diferentes creencias religiosas, desde católicos hasta testigos de Jehová, y celebra la festividad del Día de la Cruz con entusiasmo. Además, la agricultura, especialmente el cultivo y procesamiento de caña de azúcar, juega un papel importante en su identidad cultural.

Aspectos culturales:

- **Religión:** La diversidad religiosa es notable, con la Iglesia Parroquial San Rafael Arcángel como un punto focal, además de presencia de testigos de Jehová y otras denominaciones.
- **Tradiciones:** Se celebra el Día de la Cruz con actividades coordinadas con escuelas, y se destaca la importancia de la Casa de la Cultura en la promoción cultural.
- **Historia:** La presencia de restos de antiguas pilas de procesamiento de añil revela la importancia de la producción de esta materia prima en el pasado colonial.
- **Gastronomía:** La agricultura, con énfasis en la caña de azúcar, ha generado una tradición en la producción de derivados como miel y azúcar artesanal.
- **Patrimonio arqueológico:** El cantón La Palma ha revelado hallazgos arqueológicos importantes, lo que sugiere una historia precolombina relevante.

1.5.2.3.Turismo

Algunos lugares recomendados a visitar en este municipio son la casa de la cultura, canchas, parques recreativos, las molindas y el polideportivo.

1.5.2.4.Extensión territorial

San Rafael Obrajuelo tiene una extensión territorial de 11.01 kilómetros cuadrados, tiene una población de más de 10 mil habitantes y se encuentra a 130 metros de altura sobre el nivel del mar. Se encuentra a una distancia de 50 kilómetros de San Salvador.

1.5.2.5.Generalidades del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo

- Misión “Ser una municipalidad eficiente y eficaz en la prestación de servicios municipales, de acuerdo a nuestros principios y valores institucionales, mediante la participación ciudadana en busca del desarrollo continuo y permanente a través de la vocación innovadora del gobierno local”.
- Visión “Somos una institución comprometida a brindar servicios de calidad para dar respuesta a las necesidades de nuestros habitantes y contribuyentes con el objetivo de mejorar la calidad de vida, a través de la gestión de recursos humanos”.
- **Valores de la municipalidad**
- Transparencia

Las autoridades y servidores de la municipalidad, realizan su acción utilizando las mejores prácticas y herramientas científicas de planificación, administración, de gestión y control; a fin de lograr un uso racional y transparente de los recursos municipales, obligándose a dar cuenta a la población del resultado de su gestión

- Solidaridad

Las autoridades edilicias y servidores de la municipalidad actuamos siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la municipalidad.

- Compromiso

El compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla

- Provida

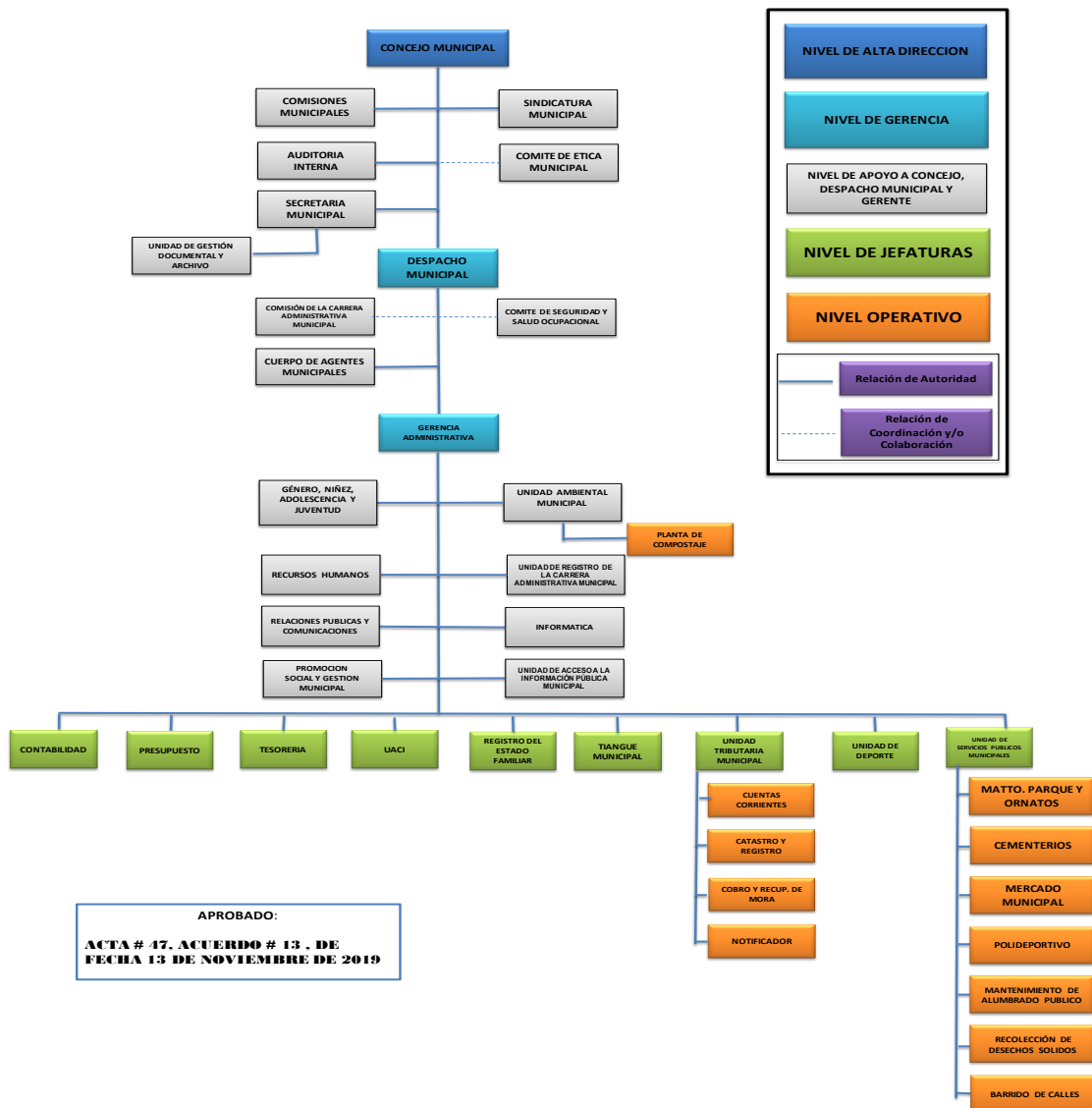
El principio de probidad en la función pública consiste en observar una conducta funcionaria intachable, un desempeño honesto y leal de la función o cargo con preeminencia del interés general sobre el particular

Servicios que presta el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo

El distrito municipal de San Rafael Obrajuelo ofrece sus servicios en horarios de ocho de la mañana a cuatro de la tarde de lunes a viernes entre sus funciones están administrar asuntos municipales y prestar asuntos públicos de acuerdo a ley, fomentando el desarrollo de su territorio y construir las obras que ayuden al progreso de la municipalidad en el mejoramiento sociocultural de sus habitantes.

Estructura organizacional del distrito municipal

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPAL



1.5.3. Marco legal

1.5.3.1. Constitución de la república de El salvador

La constitución otorga autonomía administrativa a los municipios (art. 203). Gracias a ello, el distrito municipal puede organizar sus procesos internos, incluyendo la gestión de recursos humanos, respaldando la creación de un manual que regule el reclutamiento y selección de personal conforme a la ley.

1.5.3.2. Código municipal

El código municipal define a los municipios como unidades administrativas primarias con autonomía para organizarse y promover el bien común. Esta normativa permite diseñar un manual que regule los procesos de, ingreso y selección de empleados bajo principios de legalidad y eficiencia.

Es importante destacar que en el Art 24 establece los criterios poblacionales para determinar el número concejales o regidores y en el Art 25 enlista los requisitos necesarios para que una persona pueda ser parte del consejo municipal.

1.5.3.3. Ley general tributaria municipal

Aunque se enfoca en la gestión fiscal, esta normativa refuerza la importancia de una administración eficiente. En este contexto, un manual de recursos humanos resulta esencial para garantizar que el personal seleccionado contribuya al cumplimiento de las metas financieras y administrativas.

1.5.3.4. Ley de la carrera administrativa municipal

Esta ley regula el ingreso, permanencia y ascenso del personal municipal, basado en mérito y aptitud, excluyendo cualquier tipo de discriminación. Por ello, los principios que establece deben integrarse en el manual para garantizar procesos justos y transparentes.

1.5.3.5. Ley de la corte de cuentas

Esta normativa exige transparencia y legalidad en el uso de recursos públicos, incluyendo la contratación de personal. Debido a esto, el manual debe incorporar procedimientos claros y verificables para cumplir con los requisitos de fiscalización.

1.5.3.6. Ley de compras públicas (LCP)

Aunque está orientada a regular adquisiciones, establece principios de eficiencia y transparencia aplicables a los procesos de contratación. Por tanto, sirve como referencia importante para garantizar prácticas éticas en el reclutamiento municipal.

1.5.3.7. Ley del seguro social de El salvador (ISSS)

El manual debe incluir directrices relacionadas con los derechos laborales en el marco del ISSS, como la cobertura de riesgos y prestaciones. De esta manera, se asegura que el personal contratado reciba los beneficios establecidos por esta ley.

1.5.3.8. Ley contra el lavado de dinero y de activos

La ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento, por lo que será de mucha ayuda en la elaboración de los manuales.

1.5.3.9. Ley de impuesto sobre la renta

Esta ley regula las rentas gravadas y no gravadas generadas por las personas naturales y jurídicas en el distrito municipal se tienen colaboradores que generan rentas por ello es importante su consideración en los procesos de la unidad de recursos humanos.

1.5.3.10. Código de trabajo

Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

1.5.3.11. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo

El objeto de la presente Ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las Leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

1.6. Marco conceptual.

1.6.1. Generalidades del proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.6.2. Reclutamiento de personal

Chiavenato (2011, P 128) lo define como: el reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Werther, y Davis (,2008 P 152), lo definen como; es nombrado identificación del talento y lo define como el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento de personal se define como el proceso que aplica técnicas de búsqueda de candidatos capacitados para ocupar un puesto de trabajo en la organización y funciona como sistema de información interno para las empresas.

1.6.3. Importancia

El reclutamiento de personal es la parte inicial para seleccionar personal, aporta ventajas a las empresas al proporcionar capital humano apto para generar competitividad. Primero, debe de identificarse las necesidades que tiene la organización y que perfil necesita

encontrarse para dar respuesta a esa demanda. De ser gestionada de forma oportuna, puede sacar el provecho necesario para las unidades de recursos humanos.

1.6.4. Objetivos

Garantizar que el proceso de contratación se realice de forma eficiente, transparente y justa, esto ayudará a la unidad de recursos humanos a seleccionar de forma adecuada la persona indicada para cada puesto de trabajo.

1.6.5. Tipos de reclutamiento de personal

Cuando una organización necesita cubrir una vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que es necesario analizar detenidamente que conviene en cada situación. (Werther, y Davis ,2008).

1.6.5.1 Reclutamiento interno

Ocurre cuando existe una vacante mediante el reacomodo del personal que implica tres movimientos de personal de forma organizacional. En caso de ser ascenso, es un movimiento hacia arriba, por lo tanto, es vertical. Existen las transferencias que son movimientos entre unidades y en el mismo nivel organizacional, este es movimiento horizontal. El tercero es el ascenso con transferencia, en este caso, se trata de un movimiento diagonal, que es la combinación de los antes mencionados Chiavenato (Chiavenato, 2011, Pag 133).

El reclutamiento interno requiere que todas las unidades de la organización estén en constante comunicación, principalmente las jefaturas. Para que el reclutamiento interno sea aplicado de manera correcta se deben tomar de las bases de datos existentes lo siguiente: (Chiavenato, 2011, Pag 133 y 134).

- Resultados de los exámenes que se realizaron al candidato al momento de ingresar a la empresa.

- Resultado sobre evaluación del desempeño, realizadas al candidato durante el tiempo que lleva en la empresa, con la que se puede medir el avance del empleado desde que ingresó a la organización.
- Resultados obtenidos en las capacitaciones realizadas, es una forma de crear personal capacitado dentro de la empresa para las diferentes vacantes que puedan presentarse en un determinado momento.
- Planes de carrera de la organización que consiste en verificar la trayectoria que el empleado tiene en la empresa y la verificación de su crecimiento en la misma.
- Verificación de la disponibilidad, se debe verificar si el candidato está listo para la promoción y si el puesto que deje está listo para ser ocupado por otra persona.

1.6.5.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es la búsqueda de personal fuera de la empresa, las organizaciones buscan cubrir las vacantes con personas ajenas, la técnica que se utilice dependerá de la que sea más conveniente (Chiavenato, 2011, Pag 136).

Algunas de las técnicas utilizadas de reclutamiento son las siguientes (Chiavenato, 2011, Pág. 137).

- Base de datos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en pruebas anteriores: Son todos aquellos candidatos que asisten por iniciativa en cualquier momento en la institución dejando su hoja de vida y aquellos que no fueron seleccionados en pruebas anteriores. La eficiencia del manejo de la base de datos dependerá de la administración de la unidad de recursos humanos. El archivo de los candidatos debe ser según criterios de selección, orden alfabético, estudios, entre otros. Este es un sistema de reclutamiento que evita contratiempos al momento de la selección de personal.
- Recomendación de fuentes internas, por el personal de la institución: Es una técnica de reclutamiento de bajo costo, incentiva al personal a recomendar personas conocidas que sean idóneas a las vacantes, lo que puede reforzar a la organización de forma informal, pero reclutar a la persona correcta para el puesto.

- Bolsas de trabajo en universidades y diversas instituciones académicas: Algunas organizaciones mantienen esta forma de reclutamiento con la finalidad de aumentar posibilidades de encontrar al recurso humano ideal. Hay empresas que mantienen constante comunicación con estas instituciones para elaborar programas de reclutamiento. De igual manera, es una técnica de bajos costos porque crea beneficios para ambas partes.
- Ferias de empleo: Su objetivo es promover puestos de trabajo para que las personas participen en las vacantes disponibles, dar a conocer a la empresa como tal y se incentiva a las personas a participar por un puesto.

1.7. Selección de personal

1.7.1. Definición

Selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato 2011, P 144).

1.7.2. Importancia

Una incorrecta selección de personal puede significar altos costos económicos a las organizaciones que también pueden llegar a afectar el clima laboral.

Se debe sacar el máximo partido de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con el objetivo de poder conocer y comprender las personalidades de los candidatos, así como sus experiencias, virtudes, causas negativas con la finalidad de escoger los individuos que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor.

1.7.3. Objetivos

El objetivo primordial que persigue la selección de personal es el de escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

La selección de personal busca escoger entre los candidatos reclutados a aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien (García 2009, pág. 153).

1.7.4. Técnicas de selección de personal

1.7.5. Test de habilidad mental general y habilidades cognitivas

Se basan en valorar la capacidad del individuo para interiorizar en el menor tiempo y con la mayor precisión una tarea, habilidad o concepto teórico para ponerlo en práctica.

1.7.6. Entrevista

- Según el grado de formalización se pueden mencionar:
- Entrevista convencional sin estructura: Es la más común, se trata de hacer preguntas a los candidatos sin seguir un patrón entre ellos.
- Entrevista convencional estructurada: En este caso, hay unas preguntas tipo que realizar a los candidatos, y se deberán realizar en el mismo orden a cada uno de ellos.
- Entrevista por competencias: Sigue el mismo patrón para todos los candidatos. Trata de averiguar si el candidato tiene las competencias necesarias para el puesto según sus actuaciones pasadas.
- Medidas de personalidad: Son aquellas que tratan de averiguar los aspectos de la personalidad del candidato para valorar si se adecuan a las características del puesto vacante y a la organización.
- Referencias: Trata de recoger información del candidato en sus anteriores ocupaciones.
- Test de conocimiento del puesto: Básicamente consisten en muestras de trabajo o pruebas sobre el conocimiento del puesto del candidato.

1.7.7. Pasos del proceso de selección

Una vez se haya buscado los candidatos o recibido las candidaturas, se realiza una preselección de personal. El departamento de Recursos Humanos será entonces el encargado de crear filtros, fijar objetivos y tener claros los perfiles a contratar. (Chiavenato 2011, pág. 153)

- Pruebas: Las personas candidatas deberán pasar una serie de pruebas con el objetivo de comprobar que reúnen las habilidades y competencias necesarias para el puesto que hay que cubrir. Estas pueden estar formadas por test psicotécnicos, role-playing u otro tipo de técnicas.
- Entrevistas: Las entrevistas son un procedimiento necesario para conocer mejor a los candidatos, siendo este uno de los pasos más importantes del proceso.
- Valoraciones: Al finalizar las entrevistas, es necesario hacer las valoraciones oportunas de todos los candidatos, tomar notas o rellenar algún tipo de ficha.
- Informar al candidato elegido: Después de la selección, se deberá informar a la persona escogida. Si sigue interesada en el empleo ofrecido, se concertará una cita para informarle de los aspectos legales y conductuales relativos a su nuevo puesto.

1.8.Generalidades de los manuales administrativos

1.8.1. Antecedentes

El uso de los manuales data de los años de la segunda guerra mundial. Éstos formaron parte de las estrategias seguidas, en virtud de que en el frente no se contaba con personal capacitado en estrategias de guerra; por ello, mediante los manuales se instruía a los soldados en las actividades que se deberían desarrollar en campaña.

Pasado el tiempo y debido al creciente grado de especialización y a la división del trabajo, las tareas cotidianas de los procesos administrativos y tecnológicos de las organizaciones se transformaban en rutinas que modificaban el desempeño, lo cual hizo necesario el uso de herramientas para establecer los lineamientos que permitieran definir con claridad el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Por tal motivo, los primeros intentos formales de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándum, instrucciones internas etc.; mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo. Ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los posteriores manuales administrativos (Rodríguez 2012, pág. 59).

1.8.2. Definiciones

El manual administrativo es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta y separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores (Rodríguez 2012, pág. 60).

- Según Duhat Kizatus Miguel A. Lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada sistemática, información o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.
- Para Terry G.R.: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que concierne al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.
- Continolo G. lo conceptualiza como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

1.8.3. Importancia

Los manuales administrativos son instrumentos de planeación, información y mejora continua; y además son también una forma de comunicación indirecta entre los administradores y los trabajadores o personas a quienes se dirige la idea o instrucción.

Los manuales funcionan como una fuente de consulta y un medio de inducción, ya que se definen e informan la manera de llevar a cabo las actividades de la empresa. Por lo tanto, son de gran utilidad en la reducción de errores; en la observancia de políticas; en la capacitación de nuevos empleados; en proporcionar y mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puestos; entre otras ventajas.

La efectividad de los manuales administrativos radica en el profundo y serio análisis de cada proceso, actividad, función o tarea que se lleva a cabo en la organización si son

presentados en un documento accesible y claro, que permita al usuario encontrar una solución a los problemas relacionados con la forma de realizar sus funciones y actividades rutinarias sin necesidad de preguntar a los niveles superiores, eliminando tiempo ocioso al contar con ellos de manera inmediata como instrumento de información y consulta.

Los manuales administrativos son herramientas de mucha importancia en cualquier tipo de organización, ya que precisan las funciones, los niveles jerárquicos, la delegación de autoridad y responsabilidad y las operaciones fundamentales de la actividad administrativa de las dependencias, resolviendo de esta manera los problemas de duplicidad de funciones y evasión de la responsabilidad.

Con respecto a los medios de acción administrativa, como son los recursos humanos, materiales y financieros, los manuales administrativos dan atención prioritaria a la unificación de criterios para su funcionamiento.

En los recursos humanos, definen con claridad una política congruente que abarca desde el ingreso del candidato hasta su jubilación o retiro. Al mismo tiempo, permiten mejorar los sistemas de administración de personal e impulsar la capacitación y adiestramiento en todos los niveles.

En los recursos materiales sugieren unificar las técnicas de inventarios estableciendo las políticas sobre adquisición de materiales y equipos y el uso, conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles.

En cuanto a los recursos financieros permiten elaborar estudios tendientes a la implantación de presupuestos, a fin de realizar un efectivo control y uso de los mismos.

Los manuales administrativos en esencia, buscan simplificar los procedimientos administrativos, mejorando, así como la coordinación, facilitando el control de las acciones administrativas y contando con su soporte para la planeación, organización, dirección y control de las actividades que garanticen el logro de los objetivos organizacionales.

1.8.4. Objetivos

Rodríguez (2012, pág. 65) establece los siguientes objetivos

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Explicar las normas generales de una empresa u organismo público con un lenguaje accesible para el personal de todos los niveles, facilitando así su adiestramiento y orientación.
- Coadyuvar a normalizar controles en los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

De manera específica los manuales administrativos cumplen con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la empresa u organismo.
- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, política, procedimientos, normas etc.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionan información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.

1.8.5. Alcance

Las instituciones hoy en día se ven en la necesidad de introducir nuevas técnicas de organización administrativa, para resolver los problemas que enfrentan.

Los manuales administrativos son muy importantes, tanto para dirigentes como para empleados, esto debido a que, por un lado, orientan y uniforman la conducta que se desea dentro del grupo humano que desempeña labores operativas dentro de la empresa y, por otro, dan al dirigente la oportunidad de dedicar su tiempo para atender los problemas más importantes de la empresa y no diluirse en aspectos rutinarios.

Por mucho tiempo se ha enfatizado que no existe una norma universal en cuanto a la mejor forma de hacer las cosas en todos los casos; mucho menos en una unidad de organización, pero los manuales organizativos se convierten en herramientas valiosas para buscar la mejor forma de normar las conductas hacia objetivos deseados.

Es evidente que toda empresa se constituye de determinadas subunidades y secciones, para las cuales se deben formular manuales de actuación sin embargo el alcance de los manuales se define en función de unidades específicas o de otra organización. Es recomendable, generalmente que se diseñen manuales administrativos para cada una de las subunidades en que se divide una organización, ya que cada subunidad persigue objetivos diferentes, pero que deben estar en concordancia con los objetivos de toda la organización.

Se sabe que en una empresa existen los siguientes objetivos:

- Generales (que incluyen toda la empresa.)
- Departamentales (que incluyen los departamentos.)
- Divisionales (incluyen secciones de los departamentos.)
- Individuales (incluyen los puestos de una sección.)

Basados en esa diversidad de objetivos resulta útil diseñar manuales que cubran esa diversidad de objetivos, de manera que el alcance de los mismos estará determinado por el que se diseñan.

1.8.6. Limitaciones

A pesar de las ventajas inherentes a los manuales administrativos, estos no dejan de presentar algunas limitaciones para las empresas como las siguientes:

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria. Muchas compañías

consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.

- Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

1.9. Manual de descripción de puestos

La descripción de puestos consiste en un texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. A la vez, el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria (Trabajo de graduación 2017).

- **Identificación:** la identificación del puesto, contiene información como el nombre del puesto, que especifica el título del mismo.
- **Objetivo del puesto de trabajo:** es el papel a desempeñar y la finalidad que tiene el puesto de trabajo.
- **Actividades básicas:** enumera las diferentes actividades que se tienen que realizar en el puesto de trabajo.
- **Requisitos del puesto:** especifica la formación académica, conocimientos específicos, experiencia previa que se necesita para cubrir el puesto de trabajo, como también se detallan otros aspectos importantes como los principios éticos y morales, las habilidades y la responsabilidad.

1.9.1. Manual de reclutamiento y selección de personal

El manual de reclutamiento y selección de personal es un instrumento de orientación y consulta el cual sirve para facilitar, mejorar y estandarizar el procedimiento de las técnicas de reclutamiento y selección, de manera que el departamento de personal preste un mejor servicio a los demás departamentos proporcionándoles el personal adecuado para el puesto adecuado. Así también un Manual, una herramienta utilizada por el Departamento de Personal o el gerente de personal en su defecto para atraer solicitantes, con el fin de

tener un universo del cual se pueda seleccionar a una cantidad considerable de personas que pasaran por una serie de pruebas para ser escogidos y posteriormente contratados (Trabajo de graduación 2017).

1.9.2. Importancia

Para lograr proporcionar buenos servicios al público no basta con el avance tecnológico alcanzado, sino que es necesario una buena selección de personal basada en métodos científicos, es decir, que él o los seleccionadores no deben basarse en su propia opinión al seleccionar, ya que el acto de contratar a un individuo implica la suposición de que permanecerá con la firma durante un tiempo relativamente largo.

Tarde o temprano, la habilidad que tenga para desempeñar su trabajo y llevarse con el grupo que trabaja será asunto de primera importancia, debido a esto es necesario que la empresa cuente con herramientas administrativas que contribuyan a que se contrate a personas idóneas para desempeñar un determinado puesto de trabajo. Es aquí en donde radica la importancia de contar con manuales administrativos y más específicamente manuales de reclutamiento y selección, ya que éste constituye una guía en la que se plantean políticas relacionadas a las características y habilidades que debe poseer un individuo para ser aceptado en la empresa. Debe describir cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo desde la atracción de candidatos hasta su contratación, debe contener cada una de las pruebas a las que el solicitante debe ser sometido.

El manual de reclutamiento y selección es de suma importancia ya que sin él, el personal encargado de reclutar y seleccionar empleados no tendría un documento formal y sistemático en que basarse para tomar la decisión de contratar o no a una persona, lo que significa que tendrían que recurrir a un método empírico el cual no garantiza la objetividad de sus decisiones, dando como resultado una selección errónea que implicaría rotación de personal causado por renuncias y despidos incrementando los costos de la institución.

1.9.3. Objetivos

Los objetivos se refieren al planteamiento general del proceso total de la selección del personal que labora en las organizaciones, además están planteados en el sentido de que

el departamento de personal o las personas encargadas de las funciones de personal cumplan su misión como organismos encargados de tales recursos (Trabajo de graduación 2017).

Por tanto, los objetivos del manual de reclutamiento y selección de personal son:

Precisar a los usuarios, un sistema de reclutamiento y selección de personal, para lograr una adecuada uniformidad de esta actividad.

- Implementar en una forma muy general las políticas de personal o criterios de acción, con el fin de que sirvan a las instituciones para crear o interpretar normas específicas.
- Facilitar la toma de decisiones en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para que exista un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- Asegurar que el departamento de personal preste un mejor servicio a los departamentos restantes, proporcionándoles personal capaz de desempeñar las tareas asignadas.
- Facilitar a las organizaciones las condiciones para atraer, seleccionar y retener al personal de una manera eficiente.
- Servir de guía orientadora, de instrumento de consulta y herramienta de control del trabajo que se desarrolla.
- Mantener actualizados los procedimientos establecidos.

1.9.4. Alcance

Los manuales de reclutamiento y selección de personal se pueden aplicar en todo tipo y tamaño de organizaciones, pero comúnmente se hacen imprescindibles en organizaciones de gran magnitud o de funciones sumamente complejas, en donde los problemas de evasión de responsabilidad, de falta de conocimiento e ineficacia al desempeñar una tarea, son casos muy frecuentes.

Para evitar tales problemas es necesario que en una empresa exista personal capaz, responsable y colaborador, por eso es importante que sean escogidos mediante un proceso formal de reclutamiento y selección, el cual garantice la buena calidad del elemento humano.

Es indudable que, si un proceso de reclutamiento y selección se pone por escrito, tendrá mayor probabilidad de dar mejores resultados.

El alcance estará definido en un manual ya sea que incluya a toda la empresa en su conjunto, o que se refiera a un determinado departamento o sección de un departamento. Con todo, debe simplificarse lo más que se pueda a fin de hacerlo accesible para todas las personas que se desempeñan en una determinada unidad de organización.

Como cada unidad de trabajo está formada por diversas funciones, las cuales deben ser lo más claras que se pueda, y, además, deben precisar el logro de una finalidad concreta; es aquí, donde el manual de reclutamiento y selección, como cualquier otro tipo de manual, toma su lugar, indicando de manera sencilla, el procedimiento de las actividades a realizar, logrando con ello un mejor resultado del trabajo.

Este tipo de manual es especialmente útil para niveles intermedios e inferiores, agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en una determinada organización.

La preparación de este manual por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que lo utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo. Este manual, que trata sobre una fase de la administración de personas, puede elaborarse con asignación a tres clases de usuarios (Trabajo de graduación 2017).

- Para el personal en general. Que usualmente dan a conocer las políticas y proceso de reclutamiento y selección.
- Para supervisores. En este caso tienden a comunicar las actividades y políticas sobre la forma en que el personal sea integrado a la organización.
- Para personal de departamento de personal. En cuyo caso, se trata de un manual específico a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación, etc.

El alcance del manual de reclutamiento y selección de personal, entonces, estará determinado por la profundidad con que se aplique, y será aplicable a todos los puestos de la empresa, al gerente general, encargados de departamentos, y a todos aquellos que requieran personal para el desempeño de sus funciones y a los candidatos que soliciten empleo.

Por lo tanto, es recomendable que se incluyan todas las unidades o departamentos de una organización, puesto que la utilidad que prestan no está limitada a determinadas áreas.

1.9.5. Ventajas

Entre las principales ventajas que pueden ser atribuidas a un manual de reclutamiento y selección de personal se encuentran las siguientes (Trabajo de graduación 2017).

- Sirve de instrumento de orientación para las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Permite estandarizar los métodos que deberá poner en práctica la empresa para atraer candidatos, ya sea que estos provengan de la misma empresa o del mercado laboral externo.
- Proporciona la guía a través de la cual se facilita el trabajo y se ahorra tiempo a las personas responsables de llevar a cabo las diferentes pruebas de selección.
- Permite seleccionar y colocar al personal en los puestos adecuados a sus conocimientos, habilidades y aptitudes personales; tanto para su propio conocimiento y progreso como para el de la institución.

1.9.6. Limitaciones

Casi todos los manuales administrativos presentan limitaciones comunes; y además de las limitaciones mencionadas anteriormente para los manuales administrativos en general, podemos decir que las limitaciones más relevantes del manual de reclutamiento y selección de personal son las siguientes (Trabajo de graduación 2017).

- Al haber cambios en las autoridades administrativas de Departamento de Recursos Humanos, generalmente se introducen cambios en este documento, lo que implica prácticamente la elaboración de un nuevo manual.
- Es un documento que debe estar siendo constantemente actualizado; adaptándose a cualquier cambio que se suscite en la legislación laboral del país.

- En ocasiones, pueden presentarse circunstancias que ameriten hacer una excepción a los procedimientos establecidos en el manual; lo cual dificulta el proceso de reclutamiento y selección.

1.9.7. Normas para su uso

Los manuales de reclutamiento y selección de personal se rigen por ciertos criterios de carácter general, dentro de esta normativa podemos decir que esta parte del manual es de fundamental importancia ya que de la claridad con que esté expuesta dependerá el mayor o menor uso que de éste se realice.

La primera de las instrucciones concierne a la estructura del manual; cuál es su disposición y los fundamentos de los capítulos o secciones en los que está dividido el contenido. Debe explicarse el sistema de codificación utilizando tanto para las divisiones del contenido, como para la enunciación de funciones, políticas, normas, etc.; otras de las funciones versarán sobre la forma de utilizar los índices numéricos y muy especialmente el temático, incluyen ejemplos aclaratorios en la medida de las posibilidades.

Partiendo del supuesto fundamental que el manual será continuamente revisado y actualizado, es importante que figuren instrucciones acerca de la forma de identificar esas revisiones, modificaciones o actualizaciones; como introducir el nuevo material y como destruir el material invalidado.

También es importante dejar aclarado a que personal debe recurrirse para realizar consultas sobre puntos que no estén claros o sobre temas no considerados.

1.9.8. Contenido

Los apartados que deben contener un manual de reclutamiento y selección de personal a fin de uniformar su presentación, son los siguientes:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivos del manual

- Políticas
- Planeación de Recursos Humanos
- Análisis de puestos
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Proceso de reclutamiento
- Requisición
- Fuentes y medios
- Proceso de Selección
- Selección (técnicas)
- Procedimiento de Reclutamiento y Selección
- Anexos

A continuación, se detalla cada uno de los apartados con el propósito de dar mayor claridad.

➤ Identificación

En este apartado del manual se debe indicar los datos de identificación:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del Manual.
- Lugar y fecha de publicación.
- Numero de revisión en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

➤ Índice

Consiste en una relación de apartados que conforman el documento es decir la revisión de su esquema añadiéndose los números de formato de referencia.

➤ Introducción

Contiene una explicación al usuario a cerca de lo que es el documento y de los objetivos principales que se pretenden cumplir a través del manual. Además, incluye información

sobre: objetivo básico, ámbito de aplicación, a quienes va dirigido, como se usa, como y cuando se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que tenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual (Trabajo de graduación 2017).

A continuación, se muestran ejemplos de aspectos que deben considerarse en este apartado.

- Objetivos básicos: precisar a los usuarios, un sistema de reclutamiento y selección de personal, para lograr una adecuada uniformidad en esta actividad.
- Ámbito de aplicación: el ámbito del presente manual abarca al departamento de personal.
- Autorización: la aprobación oficial del presente manual la hizo el Gerente de la Administración.
- Cómo usar el manual: el manual contiene siete apartados, este manual debe mantenerse actualizado y devolverlo cuando dejen de prestar sus servicios a la organización.

- Políticas
- De requisición:
 - toda solicitud de personal debe canalizarse por escrito a la subgerencia de Administración, mediante una requisición de personal.
 - La autorización de la requisición de personal corresponde a la Gerencia de Administración, basándose en la plantilla de personal autorizado.
 - De reclutamiento.
 - se procura promover al personal de la empresa hacia puestos vacantes de mayor nivel, antes de recurrir a fuentes externas.
 - Únicamente el departamento de personal está autorizado para reclutar personal.
- De selección.
 - Se debe seleccionar al personal que se apegue al perfil del puesto requerido.
 - La aceptación definitiva de los candidatos corresponde al jefe del área solicitante.

➤ Proceso de reclutamiento

Este apartado indica aspectos a ser seguidos por el proceso de reclutamiento.

De Requisición: para dar inicio al proceso de reclutamiento, el elemento principal lo constituye la “Requisición de Personal”, a través de la cual se conoce la vacante existente.

Fuentes y medios: hacer de personas totalmente ajenas a la organización parte de la misma, reclutando a los más capaces. Asimismo, utilizar las fuentes de reclutamiento interno y externo.

➤ **6. Proceso de Selección.**

Este apartado contiene aquellos aspectos que se relacionan con el proceso de selección, mediante el cual se obtiene y elige al candidato, de acuerdo a los requisitos específicos para el puesto a cubrir (Trabajo de graduación 2017).

- Técnicas para selección. Para efectos de una selección objetiva debe recurrirse al uso de técnicas como: Análisis de puestos, descripción del puesto y perfiles del puesto.
- Elementos para la selección. los elementos necesarios que nos proporcionan información del candidato son: solicitud de empleo, la entrevista y pruebas diversas.

1.10. Manual de inducción

El manual de inducción o Bienvenida “constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización, en él se describen las políticas de la empresa, normas, prestaciones y otros temas relacionados” (Álvarez, 2011).

1.10.1. Elementos del manual de inducción

Para que el manual de bienvenida cumpla con sus objetivos principales deberá contener un mínimo de elementos.

- Mensaje de bienvenida: es un saludo con el que “recibes” al colaborador. Debe reflejar la personalidad siendo coherente con el tono y mensajes claves que comparte.

- Objetivo: de forma breve, se explica cuál es el objetivo del manual, lo que contiene en sus capítulos y la importancia de que el colaborador lo consulte y conserve.
- Información de la empresa: el nuevo colaborador no sabe más allá de lo que se le pudo compartir en las entrevistas de reclutamiento y lo que pudo haber encontrado en internet, pero sin duda para involucrarse con una empresa, primero hay que conocerla.
- Organigrama: agrega la forma en la que se estructura la organización para que el nuevo colaborador sepa quiénes son los superiores, cómo se relacionan los departamentos y el flujo de trabajo de las áreas, así como para que pueda ubicar a dónde o con quién acudir en caso de alguna situación e incluso sus datos de contacto.
- Políticas y reglas: si bien las reglas de los centros de trabajo se establecen por ley en un Reglamento Interior de Trabajo, en el manual de bienvenida se pueden incluir algunas de las normas básicas, que aplican de igual forma para todos.
- Prestaciones y beneficios adicionales.

En este apartado puedes hablar acerca de los lineamientos para el pago de compensaciones, así como dar a conocer los beneficios adicionales a las prestaciones de ley que se ofrece a toda la plantilla y la forma en que pueden acceder a ellos.

CAPÍTULO II: Situación actual de los procesos de reclutamiento y selección que realiza la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo del departamento de La Paz.

2.1. Técnica e instrumentos para la obtención de la información

Para realizar la obtención de información se implementó la técnica de la encuesta y entrevista para los instrumentos de recolección de información se utilizó el cuestionario y la guía de entrevista, detallados a continuación.

- Técnicas
- Tipo de investigación
- Diseño de la investigación
- técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.1.1. Técnicas

2.1.2. Encuesta

La técnica de encuesta fue aplicada al personal administrativo, entre los cuales se encuentran, unidad de contabilidad, unidad tributaria municipal, unidad de tesorería, unidad de presupuesto, entre otras unidades que conforman el personal en estudio del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, de forma presencial en las instalaciones del mencionado lugar de trabajo.

2.1.3. Entrevista

La técnica fue utilizada para obtener información verbal y directa por parte de la encargada de la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, en relación con la temática de reclutamiento y selección de personal en el distrito municipal, desarrollada en las instalaciones del referido lugar.

2.1.4. Instrumentos

2.1.5. Cuestionario y guía de entrevista

La implementación del cuestionario como instrumentó de obtención de información necesaria para el desarrollo de la investigación fue estructurada con preguntas cerradas y

de opciones múltiples, dirigidos al personal administrativo del distrito municipal, La guía de entrevista fue comprendida por una serie de interrogantes con la finalidad de conocer la opinión de la encargada de unidad de recursos humanos.

2.2.Tipo de investigación

El estudio realizado es de tipo cuantitativo, se describe como se encuentra el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, con la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación para obtener información que sea útil para determinar la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección.

2.3.Objeto de estudio

El objeto de estudio fue la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo.

2.4.Unidades de análisis población y muestra

2.4.1. Unidades de análisis

Personal administrativo y encargada de unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo.

2.4.2. Universo y muestra

El universo de la investigación está conformado por 89 empleados del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, de los cuales para realizar el estudio se tomó una muestra de 34 colaboradores que conformaban el personal administrativo los cuales desempeñaban sus funciones en las instalaciones municipales, los demás realizaban sus actividades en el interior del municipio por lo cual no era factible tomarlos como parte de la muestra.

2.5.Tabulación de datos

Se realizó un proceso de recolección de la información en las instalaciones distritales mediante los instrumentos de la entrevista y encuesta, las cuales fue necesario realizar tabulación de datos y el uso de herramientas tecnológicas y estadísticas para la agrupación de datos que permitieron conocer la situación actual en relación con la temática aborda.

2.6. Diagnóstico de la investigación

El reclutamiento y selección de personal es un proceso fundamental en la administración de recursos humanos que proporciona lineamientos y establece el proceso a seguir para atraer y seleccionar nuevos colaboradores para la institución y esto contribuya al mejoramiento institucional y el cumplimiento de los objetivos distritales al brindar un mejor servicio a la población.

Se realizó entrevista a jefa de recursos humanos, con la finalidad de conocer la situación actual de los procesos antes mencionados en el transcurso de la obtención de la información se constató que en la actualidad el distrito municipal no cuenta con un documento aprobado que contenga las políticas y lineamientos a seguir cuando se requiera cubrir una vacante.

La realización de las contrataciones de nuevos colaboradores se realiza mediante la utilización de manuales descriptores de cargos y categoría, estos fueron aprobados a partir de septiembre 2018 por el concejo municipal, y contienen los lineamientos y descripción del perfil para cada puesto del distrito municipal que deberán de cumplir quienes participen del concurso abierto que determinara a los nuevos empleados.

En relación a la base legal para realizar las contrataciones de nuevos empleados, el procedimiento que realiza la unidad de recursos humanos a falta de un documento que establezca el proceso y pasos a seguir, se nos manifestó que se guían por lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa (LCAM), según lo manifestado en entrevista cuando surge una vacante o una nueva plaza el jefe inmediato donde se informa a recursos humanos y esto se transmite al concejo municipal que según el Artículo 26 -LCAM este artículo regula los concursos por asensos y 28 LCAM en su inciso primero establece que de no lograr cubrir la vacante por asenso deberá realizarse concurso abierto, serán las autoridades superiores quienes convoque a través de anuncios oficiales a concurso abierto a los interesados, aunque esto no se cumple del todo en la institución debido a que para evitar el proceso por lo general se contrata por recomendaciones de miembros del concejo municipal o por recomendaciones del alcalde en turno o ascensos internos.

En consecuencia, con lo anterior al realizar la contratación por el medio antes señalado supone una desviación de los objetivos y de la misión y visión municipal que se basa en proporcionar atención de calidad en los servicios prestados a la población, de igual manera no existe un manual de inducción que facilita el proceso de adaptación a las actividades que desempeñaran esto genera que la responsabilidad quede en el jefe inmediato, Existen excepciones establecidas en Artículo 34. LCAM en las cuales no será necesario realizar convocatoria para cubrir la vacante.

Se consulto sobre el proceso de recepción de documentación de los candidatos, si existe un formulario que se deba llenar, se manifestó que actualmente interesados se hacen presente a la institución para dejar el curriculum vitae, de igual manera se informó que las exigencias de antecedentes penales y solvencia policial no aplican para todos esto ha terminado por decisión administrativa y solo se le solicita a personal que sea necesario por ejemplo al personal de cuerpo municipal CAM, debido al desempeño de sus actividades entre las cuales está el uso de armas de fuego como parte del equipo de trabajo por lo que es indispensable la realización de otras pruebas que demuestren la capacidad para ejercer el puesto.

Al indagar sobre la etapa de selección y el criterio para la contratación se preguntó si como estrategia se solicitan exámenes médicos o pruebas del polígrafo o algún documento complementario a los aspirantes, jefa de recursos humanos manifestó que no se solicita ningún examen médico esto porque violenta lo establecido el en el artículo 12 inciso final de LCAM.

En toda organización es necesario realizar pruebas de idoneidad del puesto de trabajo esto contribuye a que los candidatos que se someten a este proceso cumplan con perfil deseado y que pueda desempeñar las funciones de manera óptima, Con relación al proceso de selección se consultó si se aplican pruebas de selección reguladas LCAM, y la jefa de recursos humanos expresó que actualmente no se realizan pruebas a los candidatos reforzando lo expresado previamente sobre las contrataciones en el distrito municipal.

La decisión de contratación al concluir las etapas previas dependerá del concejo municipal y alcalde ya que según lo establecido en el Artículo 31 LCAM, son los encargados de realizar los nombramientos de los nuevos colaboradores que son enviados por medio de la comisión municipal, en caso de tener alguna objeción se deberá realizar un nuevo concurso para cubrir la vacante, En relación con los requisitos que se deben cumplir para formar parte del personal de la institución según lo manifestado se basan en lo establecido en el Artículo 12 de LCAM.

A continuación, se enlistan artículos de la ley de la carrera administrativa que fueron mencionados en la entrevista realizada a jefa de recursos humano y que según lo manifestado en la entrevista son la base para contratar nuevos colaboradores:

Art. 12.- Para ingresar a la carrera administrativa municipal se requiere:

- Ser salvadoreño y en el caso de ser extranjero deberá estar legalmente autorizado para trabajar en el país.
- Ser mayor de dieciocho años.
- Aprobar las pruebas de idoneidad, exámenes y demás requisitos que establezcan esta ley y los manuales emitidos por el respectivo Concejo Municipal o entidad municipal.
- Acreditar buena conducta
- Ser escogido para el cargo de entre los elegibles, de acuerdo con el Art. 31

En ningún caso se exigirá a los aspirantes, la prueba del VIH.

Art. 29. Las pruebas de idoneidad o instrumentos de selección tienen como finalidad explorar competencias de los concursantes con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

Las pruebas de idoneidad consistirán en la realización de uno o más exámenes de conocimientos generales o especiales para determinar la capacidad y la aptitud de los aspirantes y fijar su orden de prelación, pudiendo incluir estudios psicotécnicos,

entrevistas y cualesquiera otras pruebas que aseguren la objetividad y la racionalidad en el proceso de selección.

En los concursos abiertos podrán incluirse como instrumentos de selección, cursos relacionados con el desempeño de las funciones de los empleos a proveer.

La valoración de los anteriores factores se efectuará a través de medios técnicos, que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros previamente determinado

Art. 34. Solamente podrán conferirse cargos o empleos sin necesidad de concurso en los casos siguientes:

1. Cuando se trate de personas que habiendo pertenecido a la carrera administrativa municipal, se hubieren retirado voluntariamente o por supresión de plaza, siempre que con anterioridad hayan desempeñado satisfactoriamente el mismo cargo o empleo u otro similar durante un período no menor de dos años y su retiro no exceda de igual lapso.
2. Cuando se trate de personas comprendidas en la nómina de elegibles propuestas por la Comisión Municipal respectiva para empleos o cargos iguales o similares de la misma clase;
3. Cuando se trate de nombrar en plazas o contratar funcionarios o empleados para prestación de servicios cuya duración, en ambos casos, no exceda de cuatro meses. Los anteriores nombramientos y contratos no podrán realizarse nuevamente en el mismo año calendario.
4. Cuando se trate de llenar plazas vacantes de forma interina.

2.7.Resultados obtenidos en la investigación

2.7.1. Manuales de reclutamiento y selección

Con la finalidad de conocer el criterio de los colaboradores de la institución y el nivel de conocimiento que estos poseen sobre la temática abordada, se consultó sobre la existen manuales que contengan los lineamientos a utilizar para reclutar y contratar nuevos colaboradores, la tendencia evidencia un desconocimiento de la utilización de estas herramientas en la municipalidad de igual manera aseguran que no se realizan procesos

para las nuevas contrataciones e incluso manifestaron a manera de comentario que actualmente las vacantes son cubiertas por personas recomendadas por los altos niveles administrativos concejo municipal o alcalde.

2.7.2. Personal idóneo para realizar el proceso

Se indago sobre la existencia de personal especializado o idóneo para la implementación del proceso de reclutamiento, según la perspectiva de los encuestados la unidad de recursos humano no cuenta con el personal adecuado para implementar el proceso, esto debido a únicamente esta la jefa de recursos humanos a demás no se realizan los procesos como tal en la institución esto debido a lo manifestado anteriormente, por lo que de llegar a existir la implementación de estos lineamientos se deberá implementar estrategias para realizar los procesos esto sin perjuicio de lo establecido en el artículo 25 LCAM, que establece las estrategias que se pueden utilizar para realizar las contrataciones.

2.7.3. Medios de reclutamiento

Se consulto sobre las estrategias implementadas para dar a conocer ofertas laborales en la institución, los medios más utilizados la actualidad según los colaboradores son los anuncios por redes sociales y la divulgación de la información de vacante o nuevo puesto de trabajo por medios de los empleados esto beneficia a la municipalidad ya que la utilización de estas herramientas no genera costos a la municipalidad y debido a que no es muy frecuente que se requieran nuevos personal, de igual manera se evidencia que la prioridad según criterio de los empleados es el ascenso de colaboradores para cubrir las vacantes existentes, esto respaldado por la jefa de recursos humanos que afirma que se busca que las plazas importantes sean cubiertas por personal que ya ha desempeñado con éxito su cargo y que tiene las cualidades, capacidades y cumple con los requisitos solicitados, esto generando un clima laboral competitivo, ya que incentiva a los funcionarios públicos a desempeñar de mejor maneras las actividades y la proactividad en sus labores asignadas.

2.7.4. Solicitud de empleo

Se planteo la interrogante si durante el proceso que siguieron para formar parte de los empleados de la municipalidad se les solicito llenar algún formulario de solicitud de empleo, colaboradores afirman realizado el llenado de ningún documento relacionado a lo anterior, comentaron que solo les solicitaron el curriculum vitae y que en el momento de ser entregado según las indicaciones previas, no fuero sujetos de entrevista que únicamente les recibían la documentación y les informaban que se comunicarían de ser seleccionados para avanzar en las etapas de selección.

2.7.5. Entrevista preliminar

Posteriormente a recepción de la documentación solicitada en la oferta pública se procede depurar los perfiles que cumplen con lo solicitado y se realizar entrevista preliminar a los participantes que fueron preseleccionados para esta etapa, en relación a lo anterior se preguntó a los colaboradores sobre las temática abordada durante el proceso realizado, según manifestaron se abordan temas relacionados con el puesto a ocupar y se consulta sobre experiencias previas esto permite conocer si podrá desempeñarse adecuadamente, según manifiesta jefa de recursos humanos se abordan temáticas que permitan saber el conocimiento general y específico del puesto o que se haya desempeñado en puestos similares que faciliten la pronta adaptación y contribuyan al mejoramiento de los procesos administrativos a fin de lograr los objetivos institucionales.

2.7.6. Pruebas psicológicas

Como parte del proceso al que fueron sometidos para formar parte de los colaboradores de la institución se indago si fueron sujetos de pruebas psicológicas u otro tipo de pruebas, los datos obtenidos reflejan que se realizan pruebas a los solicitantes entre las cuales destacan las de inteligencia emocional, sobre el nivel de conocimiento específico según el puesto al que se está aplicando y en algunos casos pruebas de polígrafo, las cuales permiten determinar la idoneidad al puesto y cumplir con lo establecidos en los descriptores de puestos para cubrir la vacante.

2.7.7. Funciones del puesto

Se indago mediante cuestionamiento a los colaboradores en qué etapa del proceso se le fue informado las funciones y actividades que desempeñarían de ser seleccionados, las especificaciones y demás información es proporcionada en la entrevista que se sostiene, no obstante esto a nivel informativo no es exhaustivo según lo manifestados por jefa de recursos humanos se realiza proceso de inducción posterior a la contratación por ello no se da mayor información sobre las actividades, añadió que en base a descriptores de puestos en la oferta se especifica esa información.

2.7.8. Proceso de Contratación

Culminado el proceso de entrevistas y obtenidos los resultados de las pruebas realizadas en la etapa previa se procede a dar a conocer a los participantes del concurso público realizados los resultados y los seleccionados para formar parte de la carrera administrativa municipal, se consultó el medio que se utilizó para darles a conocer que habían superado el proceso con éxito, mediante la información obtenida se determina que se realiza llamada telefónica al personal seleccionado donde se les indica que deben presentarse para iniciar el proceso de contratación e iniciar con las actividades, de igual manera manifiestan que se celebra firma de contrato que los vincula a la institución contrayendo deberes y obligaciones así como beneficios

2.8.Conclusiones

- Se identifica que la unidad de recursos humanos no posee un proceso definido de reclutamiento de personal generando deficiencias en los medios utilizados para la búsqueda de nuevos colaboradores.
- La falta de una estructura definida en el proceso de selección, puede resultar en la contratación de empleados no adecuados, lo que afecta la eficiencia, el clima laboral y el desempeño general de la institución además puede generar desigualdades y sesgos en las decisiones de contratación.
- Se determinó que la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo carece de un documento aprobado que contenga políticas y lineamientos definidos para los procesos de reclutamiento y selección.
- La carencia de un manual de inducción en la unidad de recursos humanos puede generar varios problemas, como la falta de claridad en los procesos y normas internas lo que dificulta la adaptación de los nuevos colaboradores.

2.9.Recomendaciones

- Se propone a la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael considerar el uso de un manual de reclutamiento de personal que contenga lineamientos y procedimientos a seguir al momento de realizar requisición de nuevo colaboradores
- Se aconseja el uso de un manual de selección donde se establezcan procedimientos estandarizados que incluyan procesos claros sobre cómo gestionar la selección, que garantice transparencia y consistencia en la toma de decisión de nuevas contrataciones.
- Se sugiere utilizar un documento que contenga las políticas y lineamientos para el reclutamiento y selección de personal para depurar los perfiles que no cumplan con los requisitos solicitados al momento de cubrir una vacante, este documento debe ser accesible a todo el personal, seguido rigurosamente en cada proceso de contratación.
- Se advierte a la unidad de recursos humanos del distrito municipal contemplar el uso de un manual de inducción para que facilite la adaptación integral de los nuevos colaboradores.

CAPITULO III: propuesta del manual de reclutamiento, selección e inducción de personal en el distrito municipal de san Rafael Obrajuelo

3.1.Resumen de la propuesta

Mediante la presente investigación se identificó que el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, carece de manuales de reclutamiento, selección e inducción de personal, por lo cual se realiza la siguiente propuesta:

Manual de reclutamiento y selección de personal: contiene los lineamientos y políticas a seguir para la implementación de este, así como el listado de pasos que sirvan de guía cuando se identifique una vacante, e quien será el estos especifican quien será el encargado de realizar cada proceso y como ejecutarlos para ayudar a mejorar la eficacia del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Manual de inducción: posteriormente a la contratación de personal es necesario la socialización del nuevo colaborador con el distrito municipal, y en este manual se detallan las normas y políticas del distrito municipal, así como los derechos y deberes que requiere el nuevo empleado al formar parte de la institución.

3.2.Objetivos

3.2.1. Objetivo general:

Proporcionar manual de reclutamiento, selección e inducción de personal que contribuya con el mejoramiento de la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo.

3.2.2. Objetivos específicos:

- Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal que permitan la correcta ejecución del proceso en la institución.

- Describir los procesos a seguir en la unidad de recursos humanos cuando se requieran la contratación de nuevos colaboradores.
- Implementar el proceso de inducción de nuevos colaboradores en el distrito municipal, que sirvan de guía para la correcta preparación y adaptación de los empleados de la institución.

3.3.Importancia de la propuesta

En la investigación realizada se determinó deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, por lo cual es necesario crear una herramienta que ayude a el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo a facilitar sus procesos de manera eficiente y ordenada, desarrollando métodos adecuados en cada fase al momento de contratar nuevos colaboradores.

3.4. Propuesta para mejorar los procesos de reclutamientos y selección

Analizando la información obtenida en el proceso de investigación, se consideró proponer instrumentos que contribuirán en la mejora y fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección, sugiriendo a el distrito municipal lo siguiente:

- Elaboración de manual de reclutamiento y selección de personal
- Elaboración de manual de inducción
- Propuesta de test psicológicos
- Propuesta de guía de entrevista
- Propuesta de requisición de personal

3.4.1. ETAPA I

Manual de reclutamiento y selección de personal

- Base legal
- Pasos de reclutamiento
- Identificación de la vacante
- Utilización de las fuentes de reclutamiento

- Procesos de selección
- Realización de la entrevista
- Aplicación de pruebas de conocimiento
- Plan de Implementación

3.4.2. ETAPA II

Manual de inducción

- Generalidades del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo
- Normas y políticas
- Beneficios
- Descripción de la orientación

3.4.3. ETAPA III

Formatos de test psicológicos

Según las respuestas obtenidas en el cuestionario se logró identificar que algunos empleados no pasaron por test psicológicos, debido a esta circunstancia se propone una guía para la implementación de estas pruebas.

3.4.4. ETAPA IV

Formato de guía de entrevista

Según las respuestas conseguidas los empleados del distrito municipal recibirán una entrevista preliminar de forma oral por lo que se sugiere tener un formato formal para sistematizar el procedimiento y así facilitando el proceso.

3.4.5. ETAPA IV

Requisición de personal

De acuerdo a las respuestas obtenidas por medio de las encuestas a los empleados del distrito municipal no había como tal un instrumento en donde respondiera la necesidad de información sobre la vacante y perfil del candidato por lo tanto se propone un formato en el cual se puede llevar a cabo una selección adecuada.

3.5.Descriptores de puestos

Los manuales de descriptores de puestos son la base para realizar un manual de reclutamiento y selección de personal es en estos donde se define los perfiles deseados para cubrir una vacante, algunos descriptores de puestos con los que cuenta el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo:

Cuadro 1.

Miembros del concejo municipal	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Miembros del concejo municipal
Jefe inmediato superior	Ninguno
Unidad	Concejo municipal
Código de unidad	0101
Código de sección	010100
Código de cargo	01010001
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Es la máxima autoridad dentro de la organización y tiene un papel de carácter deliberante y normativo, en la conducción de la administración pública municipal	
C. Actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar mediante acuerdos municipales aquellos planes de organización, operativos, estratégicos, contingencias y programas de trabajo que contribuyen a mejorar los servicios públicos municipales. • Participar en la elaboración y aprobación del presupuesto de ingresos y egresos de cada año. Conocer de la ejecución del presupuesto de cada año; y autorizar las reformas respectivas del mismo, conforme a la necesidad de la ejecución del ejercicio • Aprobar ordenanzas, manuales, reglamentos y acuerdos para normar el gobierno y la administración municipal. Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia • Emitir acuerdo de creación de entidades municipales descentralizadas de carácter local aplicar las diferentes leyes que tienen relación con el que hacer municipal 	

D. Requisitos del puesto
Formación básica
• No aplica
Conocimientos específico
• No aplica
Experiencia previa
• No aplica
Otros aspectos:
Los que reza el art. 26 del c.m.

Cuadro 2.

Miembros de comisiones municipales	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Miembro de comisiones municipales
Jefe inmediato superior	Concejo municipal
Unidad	Comisiones municipales
Código de unidad	0102
Código de sección	010200
Código de cargo	01020001
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Apoyar al concejo municipal en la ejecución de los planes de trabajo de desarrollo local.	
C. Actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • asesorar al concejo municipal sobre aspectos propios de cada comisión por la cual fue creada. • desarrollar la función de supervisión y control sobre aquellos programas y proyectos desarrollados por el concejo municipal, siempre y cuando este concejo autorice por medio de acuerdo municipal. • presentar informes al concejo municipal de las actividades desarrolladas por las comisiones, dando a conocer los aspectos relevantes y recomendar soluciones viables. • planificar y organizar equipos técnicos de trabajo para la coordinación de actividades que requiera 	

• desarrollar cualquier función que a juicio del concejo municipal sea conveniente desarrollar y sean propias de cada comisión.
D. Requisitos del puesto
Formación básica
• no aplica
Conocimientos específico
• no aplica
Experiencia previa
• no aplica
Otros aspectos:
Ser miembro del concejo municipal

Cuadro 3.

Secretario municipal	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Secretario/a municipal
Jefe inmediato superior	Concejo municipal secretaria municipal
Unidad	Secretaria municipal
Código de unidad	0104
Código de sección	010400
Código de cargo	01040001
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Apoyar al Concejo Municipal en las actividades administrativas con el fin de facilitar la información para la toma de decisiones.	
C. Actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas de los asuntos tratados. • Elaboración de Acuerdo Municipal para Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emita el Concejo Municipal 	

<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a los/las concejales/as las convocatorias para que concurran a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal • llevar los libros, expedientes y documentos del concejo, custodiar su archivo y conservarlo organizado, de acuerdo con las técnicas más adecuadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al Concejo Municipal y al alcalde Municipal en recepción de trámites y despacho de correspondencia. • Auxiliar a las Comisiones que el Concejo Municipal designe a fin de facilitar el trabajo encomendado. • Llevar el control de la extensión de gulas de conducción de ganado mayor
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar matrimonio en ausencia del señor alcalde acompañada del Síndico municipal • Elaboración de traspaso de registro de fierro de herrar ganado. • Elaborar constancias de buena conducta a personas que solicitan matrícula de destazo y corretero de ganado mayor y menor requeridas por gobernación departamental.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de constancias, personales firmados por el señor alcalde cuando es solicitado por el interesado. • Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las actas del Concejo o de cualquier otro documento que se encuentre en los archivos, previa autorización del alcalde o quien haga sus veces. • En las sesiones dar cuenta al Concejo de todos los asuntos encomendados por el alcalde o quien presida el Concejo
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar organizado y actualizado el archivo de expedientes y documentos del Concejo • Asumir cualquier otra tarea que le encomiende el alcalde o Concejo Municipal • Elaborar cartas de venta de ganado vacuno y caballar. • Coordinar la logística de funcionamiento del Tiangué Municipal. • Las demás que señalan las leyes, ordenanzas y regimiento
D. Requisitos del puesto
Formación básica
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller, preferentemente licenciado en ciencias jurídicas.
Conocimientos específico
<ul style="list-style-type: none"> • Administración pública y municipal • Manejo de equipo de oficina y excelente redacción 3

Experiencia previa
• Dos años de experiencia en puestos similares
Otros aspectos:
Responsable, con criterio propio, iniciativa, confidencialidad, orden, buenas relaciones Interpersonales.

Cuadro 4.

Oficial de acceso a la información pública	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Oficial de acceso a la información pública
Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	Unidad de acceso a la información pública
Código de unidad	0203
Código de sección	020300
Código de cargo	02030001
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Garantizar el derecho de acceso información pública a persona que la solicite, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones del gobierno local.	
C. Actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Plan de Trabajo • Recabar y difundir la información oficiosa y propiciar que las entidades responsables las actualicen periódicamente. • Recibir y dar trámite a las solicitudes referentes a datos personales a solicitud del titular y de acceso a la información. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de las solicitudes de acceso a la información, sus resultados y costos. • Garantizar y agilizar el flujo de información entre la dependencia o entidad y los particulares • Realizar las notificaciones correspondientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Resolver sobre las solicitudes de información que se les sometan. • Coordinar y supervisar las acciones de las dependencias o entidades correspondientes con el objeto de proporcionar la información prevista en la Ley de Acceso a la Información Pública. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los procedimientos internos para asegurar la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de acceso a la información. • Elaborar un programa para facilitar la obtención de información de la dependencia o entidad, que deberá ser actualizado periódicamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el índice de la información clasificada. • Elaborar y enviar al instituto, de conformidad con los lineamientos que este expida, los datos necesarios para la elaboración del informe anual a que se refiere el artículo 60 de la LAIP
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de constancias, personales firmados por el señor alcalde cuando es solicitado por el interesado. • Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las actas del Concejo o de cualquier otro documento que se encuentre en los archivos, previa autorización del alcalde o quien haga sus veces. • En las sesiones dar cuenta al Concejo de todos los asuntos encomendados por el alcalde o quien presida el Concejo
D. Requisitos del puesto
Formación básica
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o preferentemente con estudios universitarios
Conocimientos específico
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la LAIP, Otras Leyes afines
Experiencia previa
<ul style="list-style-type: none"> • Un año en trabajo similares
Otros aspectos:
Responsabilidad, ética profesional, disciplina.

Cuadro 5.

Encargado de promoción social	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Encargado de promoción social
Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	Promoción social

Código de unidad	0205
Código de sección	020500
Código de cargo	02050001
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Orientar y ejecutar procesos de intervención y acompañamiento social a la comunidad, con el propósito de ser participe en los procesos de desarrollo y bienestar del municipio.	
C. Actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover, organizar y orientar la participación ciudadana. • fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones de desarrollo comunal. • asesorar y orientar las organizaciones comunitarias existentes en el desarrollo de proyectos sociales en áreas de capacitación técnica vocacional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y capacitación a las comunidades en la organización de las adescos • asesorar a directivas comunales en la elaboración y presentación de solicitudes para la ejecución de proyectos para ser sometidos a consideración del concejo municipal • promover el desarrollo de eventos sociales, culturales y artísticos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a la población en la conservación y mantenimiento de obras al servicio de la comunidad. • asumir cualquier otra tarea inherente al cargo. 	
D. Requisitos del puesto	
Formación básica	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller, preferentemente con estudios en trabajo social 	
Conocimientos específico	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo social comunitario • manejo de paquetes utilitarios • con conocimiento del territorio. 	
Experiencia previa	
<ul style="list-style-type: none"> • Un año en trabajo con comunidades 	
Otros aspectos:	
Responsable. Con dinamismo, liderazgo, amable, con criterio o iniciativa. Facilidad de comunicación. Sensibilidad social	

Cuadro 6.

Encargada de recursos humanos	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Encargada de recursos humanos
Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	Recursos humanos
Código de unidad	0206
Código de sección	020600
Código de cargo	02060001
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Contribuir al desarrollo de una política integral de Administración, formación y capacitación técnica al recurso humano a nivel institucional, a fin de generar un clima laboral de confianza que armonice las relaciones laborales entre los empleados y la Administración.	
C. Actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Plan Anual de Trabajo institucional, • Conducir las diferentes acciones del que hacer de la Unidad de Recursos Humanos mediante la organización y planificación del Equipo de Trabajo • Administrar los expedientes del personal, supervisar que se anexe todo documento básico. • Elaborar contratos laborales. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y vigilar los controles de asistencia: Libro de asistencia y reloj marcador digital. • Brindar apoyo a la Comisión de la Carrera Administrativa en materia de selección y contratación de personal • Ejecutar los trámites del Seguro Colectivo de Vida ante compañías aseguradoras. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planillas de pago de empleados y previsionales. Implementar el cumplimiento de los manuales contenidos en la LCAM. • Establecer planes y programas de capacitación continua y especializada, orientada a mejorar los servicios municipales y considerando que los empleados en los ascensos requieren otros conocimientos, habilidades y destrezas para poder optar adecuadamente a dichos cargos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Concejo Municipal en el tema de políticas de administración. Garantizar la ejecución de las estrategias, planes, programas y proyectos de la Unidad. • Proponer políticas administrativas de personal, • Coordinar reuniones con las diferentes jefaturas • Realizar aquellas funciones que son inherentes al puesto y que son asignadas por el jefe/a inmediato.
D. Requisitos del puesto
Formación básica
• Bachiller o preferentemente con estudios universitarios en las áreas de Administración de Empresas, Psicología
Conocimientos específico
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Recurso Humano • Leyes laborales • Elaboración de planillas Manejo de paquetes utilitarios
Experiencia previa
• Un año de experiencia en puestos similares
Otros aspectos:
Responsable, con dinamismo, liderazgo, amable, con criterio e iniciativa propia Facilidad de comunicación

Cuadro 7.

Jefa de tesorería municipal	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Jefe/a de tesorería municipal
Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	Alcalde municipal tesorería municipal
Código de unidad	0207
Código de sección	020700
Código de cargo	02070001
B. Objetivo del puesto de trabajo	

Custodia y erogación de fondos, encaminándolos al logro y cumplimiento de los objetivos y programas de la municipalidad.
C. Actividades básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar el plan de trabajo de la unidad. • recibir la recaudación de ingresos y concentrarlos en las cuentas bancarias respectivas. • realizar los diferentes pagos con base a la documentación debidamente autorizada y documentada <p>elaboración de cheques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizar arqueos a colecturía. • revisar conciliaciones bancarias y libro de especies fiscales
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y entregar constancias de sueldo, retenciones, informe de cuentas por pagar y de retención anual f-910. • elaborar declaración de impuestos sobre la renta f-1 anual, • verificar la compra, administración y custodia de las especies municipales
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar que se registren en los libros estipulados por la ley, las operaciones diarias de ingresos y egresos. • revisar el envío de remesas correspondientes en las fechas estipuladas • llevar el control de entrega de documentación de ingresos y egresos remitidos a la unidad de • contabilidad y fotocopiar cada expediente para su respectivo control de tesorería. Actualizar saldos en las diferentes cuentas corrientes de la municipalidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Control de cuentas bancarias activas, corrientes y de ahorro, apertura y cierre de las mismas. • elaboración de documentación remitida al banco. • las demás que por ley le correspondan.
D. Requisitos del puesto
Formación básica
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato opción contaduría, preferentemente con estudios universitarios en contaduría pública o carreras afines
Conocimientos específico
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sistema contable municipal y de los procedimientos establecidos por la corte de cuentas y de la normativa tributaria, facilidad de cálculo.

<ul style="list-style-type: none"> • conocimiento del sistema safim • manejo de paquetes utilitarios, manejo de programas de sistemas financieros de tesorería para captación de fondos, manejo de sistema det y telebanking • conocimiento de leyes tributarias y fiscales
Experiencia previa
<ul style="list-style-type: none"> • Unos dos años de experiencia en puestos similares
Otros aspectos:
Buenas relaciones interpersonales, responsable, solvencia moral y capacidad de resolver problemas

Cuadro 8.

Encargada de contabilidad	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Encargada de contabilidad
Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	Contabilidad
Código de unidad	0208
Código de sección	020800
Código de cargo	02080001
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Instrumentalizar y operativizar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de operaciones financieras, y de logro de metas de la entidad a efecto de suministrar información que coadyuve en la toma de decisiones, promover la eficiencia y eficacia del control de la gestión.	
C. Actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> •Elaborar y ejecutar el plan de trabajo de su unidad. • Dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la Municipalidad. • Verificar y registrar todos los hechos económicos que se generan como resultado de la 	

<p>ejecución presupuestaria y financiera de la Municipalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar partidas contables y presupuestarias al sistema. • Elaborar Estados Financieros para ser remitidos al Ministerio de Hacienda.
<ul style="list-style-type: none"> • Velar porque los hechos económicos a registrar tengan la documentación de respaldo, y si cumple con los requisitos que las Leyes, Instructivos, Reglas y Normas establecidas • Elaborar y entregar informes del FODES trimestralmente a ISDEM • Apoyar en la formulación del presupuesto, cuando sea solicitado por el Concejo Municipal
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados los registros de activo fijo. • Informar sobre los préstamos adquiridos por la municipalidad al Ministerio de Hacienda, según Ley de Endeudamiento Público. • Presentar cada trimestre informe de los Egresos e ingresos y/o cuando sea solicitado por el concejo municipal Realizar aquellas funciones que son inherentes al puesto y que sean asignadas por el jefe inmediato • Otras que el Concejo le asigne.
D. Requisitos del puesto
Formación básica
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Contaduría, preferentemente con estudios universitarios de Contaduría Pública o carreras afines • Diploma de aprobación del curso de Contabilidad Gubernamental
Conocimientos específico
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes Municipales, Ley y Reglamento SAFI, Ley de Adquisiciones Contrataciones institucionales. Leyes tributarias Ley o el Fonda de Desarrollo de la Municipalidad (FODES), Maneja de sistema SICGE y SAFIM, Ley endeudamiento Público
Experiencia previa
<ul style="list-style-type: none"> • Dos años de experiencia en el cargo
Otros aspectos:
Buenas relaciones interpersonales, Responsabilidad, Orden, Facilidad de cálculo y Capacidad de resolver problemas, Creatividad e innovación, Analítico, Discreto.

Cuadro 9.

Encargada de presupuesto	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Encargada de presupuesto
Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	Presupuesto
Código de unidad	0208
Código de sección	020800
Código de cargo	02080002
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Registrar las operaciones financieras para generar información confiable y oportuna.	
C. Actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad. • Elaborar el Proyecto de Presupuesto Institucional, de cada ejercicio financiero fiscal, para lo cual deberá coordinarse con las diferentes unidades operativas de la institución, tomando en cuenta la Política Presupuestaria aprobada y otras disposiciones legales y técnicas vigentes. • Elaborar la Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP), distribuyendo en el ejercicio financiero fiscal, los créditos presupuestarios aprobados en la Ley de Presupuesto, de acuerdo a los criterios establecidos en las disposiciones legales y técnicas vigentes. • Elaborar las modificaciones presupuestarias que sean necesarias durante la ejecución del presupuesto, atendiendo los criterios establecidos en las disposiciones legales y técnicas vigentes Entrega de Cifrado de Ejecución Presupuestaria (CEP), a las diferentes unidades. <p>Ingresar al sistema contable las partidas presupuestarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender solicitudes de reprogramaciones presupuestarias (CEP) de las diferentes unidades. Desarrollar el proceso presupuestario, en lo referente a la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y liquidación del presupuesto, así como también asegurarse que existen recursos para el logro de los objetivos reprogramando 	

oportunamente, en caso de ser necesario
<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de comprobantes presupuestarios con su documentación de soporte correspondiente a cada mes • Otras tareas asignadas por el jefe inmediato
D. Requisitos del puesto
Formación básica
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Contaduría Pública, preferentemente con estudios universitarios de Contaduría Pública o carreras afines • Diploma de aprobación del curso de Contabilidad Gubernamental 2.
Conocimientos específico
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes Municipales • Leyes de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales • Leyes tributarias, ley del Fondo de Desarrollo de la Municipalidad (FODES) • Ley de Administración Financiera del Estado. Manejo de sistema SICGE Y SAFIM
Experiencia previa
<ul style="list-style-type: none"> • Un año de experiencia en puestos similares
Otros aspectos:
Buenas relaciones interpersonales, Responsabilidad, Orden Facilidad de cálculo y Capacidad de resolver problemas Discreto.

Cuadro 10.

Jefe de unidad administrativa tributaria municipal	
A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Jefe de unidad administrativa tributaria municipal
Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	Uatm
Código de unidad	0210
Código de sección	020100

Código de cargo	02100001
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Aplicar el proceso administrativo en cada una de las áreas y realizar una constante actualización de los registros, brindando a los contribuyentes la información y apoyo necesario para el cumplimiento de sus obligaciones.	
C. Actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer las políticas, estrategias, planes y programas a desarrollar en las áreas de su unidad, al Concejo Municipal • Coordinar con el Síndico Municipal el seguimiento de los casos de recursos de apelación. • Coordinar con el Síndico Municipal los casos de recuperación de mora a través de la vía judicial. • Presentar al Concejo Municipal informe de ingresos trimestralmente Presentar al Concejo Municipal informe de Recuperación de Mora trimestralmente • Tomar decisiones sobre planes a ejecutarse en cada área de la Administración tributaria. • Apoyar y coordinar con todas las áreas de las unidades que integran la UATM, en las diferentes actividades que cada uno realiza • Las actividades que establece el SATMUS, la Ley General Tributaria Municipal y la Ley de impuestos. • Agregar al sistema tributario nuevos registros al sistema tributario para el cobro por medio de recibo a energía eléctrica a petición del usuario Verificar y enviar la base de contribuyentes, que será enviado a DEL SUR cada mes, para aplicación de cobra en al recibo de Energía Eléctrica • Verificar la base de datos de contribuyentes que envía la compañía DEL SUR Descargar de la base de datos los reportes que envía DEL SUR, de contribuyentes que cancelaron los servicios municipales cada semana. • Preparar reporte de recaudación para dar ingreso en colecturía • Preparar archivo pana aplicación de cargos en sistema de cuenta corriente • Las demás que le sean asignas por su inmediato superior. 	
D. Requisitos del puesto	
Formación básica	

<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller, preferentemente con estudios universitarios en administración de empresas o carreras afines.
Conocimientos específico
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las leyes tributarias, fiscales, ordenanzas, ley de impuesto fases del sector financiero. • Manejo de los sistemas SIFIMUS del SATMUS • Las demás que correspondan a la naturaleza de la carga
Experiencia previa
<ul style="list-style-type: none"> • Dos años de experiencia en puestos similares
Otros aspectos:
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para resolver problemas laborales o de contribuyentes. • Asesorar a los contribuyentes y usuarios en los trámites de la administración tributaria. <p>Buenas relaciones interpersonales, Responsable, Amable, Discreto, con criterio e iniciativa</p>

Cuadro 11.

Identificación	
Nombre o título del puesto	Oficial de acceso a la información pública
Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	Unidad de acceso a la información pública
Código de unidad	203
Código de selección	20300
Código de cargo	2030001
A. Objetivo del puesto de trabajo	
Garantizar el derecho de acceso a la información pública a personas que solicite, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones del gobierno local	
B. Actividades básicas	

Elaborar Plan de Trabajo
Recabar y difundir la información oficiosa y propiciar que las entidades responsables las actualicen periódicamente
C. Recibir y dar trámite a las solicitudes referentes a datos personales a solicitud del titular y de acceso a la información
1. Auxiliar a los particulares en la elaboración de solicitudes y, en su caso, orientarlos sobre las dependencias o entidades que pudieran tener la información que solicitan
Realizar los tramite interno necesarios para la localización y entrega de la información solicitada y notificar a los particulares
2. Llevar un registro de las solicitudes de acceso a la información, sus resultados y costos.
Garantizar y agilizar el flujo de información entre las dependencias o entidad y los particulares
3. Realizar las notificaciones correspondientes
Resolver sobre las solicitudes de información que se les sometan
4. Coordinar y supervisar las acciones de las dependencias o entidades correspondientes con el objeto de proporcionar la información prevista en la ley de acceso a la información publica
Establecer los procedimientos internos para asegurar la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de acceso a la información

Cuadro 12.

A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Encargado de recepción

Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	N/a
Código de unidad	210
Código de selección	21000
Código de cargo	2100401
B. Objetivo del puesto de trabajo	
Dar información a los contribuyentes y usuarios, sobre los tramites y actividades relacionadas con los servicios que proporcionan por la municipalidad	
C. Actividades básicas	
Asistir y Asesorar a los usuarios sobre los trasmites a realizados en la municipalidad	
Canalizar la información obtenida de los usuarios para transferirla o comunicarla a las unidades respectivas	
Atender las llamadas telefónicas del conmutador	
Revisar el correo electrónico de la municipalidad	
Apoyo en la elaboración de distintos tipos de solicitudes a los usuarios de la municipalidad	
Llevar la agenda de los distintos compromisos del alcalde y comunicárselo por medio de llamada telefónica	
Sacar fotocopias a solicitud de las diferentes unidades de la municipalidad	
Recibir y entregar correspondencia de las distintas unidades de la municipalidad	
Otras que el sean asignadas por su jefe inmediato superior	
Requisitos del puesto	

Información básica
Bachiller preferentemente con sus estudios universitarios con carreras a fines
Conocimientos específicos
Leyes tributarias fiscales y ordenanzas
Experiencia previa
Un año en puestos similares
Otros aspectos
Criterio de iniciativa, facilidad de comunicación, buenas relaciones interpersonales, amable responsable
Manejo de paquetes utilitarios
Empatía para atender las necesidades de los usuarios o contribuyentes en el menor plazo y al menor costo

Cuadro 13.

Identificación	
Nombre o título del puesto	Jefe/a de tesorería municipal
Jefe inmediato superior	Alcalde municipal
Unidad	Tesorería municipal

Código de unidad	207
Código de selección	20700
Código de cargo	2070001
A. Objetivo del puesto de trabajo	
Custodia y erogación de fondos, encaminándolos al logro y cumplimiento de los objetivos y programas de la municipalidad	
B. ACTIVIDADES BASICAS	
<ul style="list-style-type: none"> · Elaborar y ejecutar el plan de trabajo de la unidad · Recibir la recaudación de ingresos y concentrarlos en las cuentas bancarias respectivas · Realizar los diferentes pagos con base a la documentación debidamente autorizada y documentada · Elaboración de cheques · Realizar arquezos de colecturía · Revisar conciliaciones bancarias y libro de especies fiscales · Elaborar y entregar constancias de sueldos, retenciones, informe de cuentas por pagar y de retención anual F-910. · Elaborar declaración de impuesto sobre la renta F-11 mensual · Verificar la compra, administración y custodia de las especies municipales · Supervisar que se registren en los libros estipulados por la ley, las operaciones diarias de ingresos y de egresos · Revisar el envío de remesas correspondientes en las fechas estipuladas · Llevar el control de entrega de documentación de ingresos y egresos remitidos a la unidad de contabilidad y fotocopiar cada expediente para su respectivo control de Tesorería · Actualizar saldos en las diferentes cuentas corrientes de la Municipalidad · Control de cuentas bancarias activas, corrientes y de ahorros, apertura y cierre de las mismas · Elaboración de documentación remitida al banco 	

- Las demás que por ley le correspondan

C. REQUISITOS DEL PUESTO

1. Información Básica

Bachillerato opción contaduría, preferentemente con los estudios universitarios en Contaduría Pública o carreras a fines

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Conocimiento del sistema contable municipal y de los procedimientos establecidos por la corte de cuentas y de la normativa tributaria, facilidad de calculo

- Conocimiento del sistema SAFIM
- Manejo de paquetes utilitarios, manejo de programas de sistemas financieros de Tesorería para la captación de fondos, manejo de Sistema DET y Telebanking
- Conocimiento de leyes tributarias y fiscales

3. EXPERIENCIA PREVIA

Dos años de experiencia en puestos similares

4. OTROS ASPECTOS

Buenas relaciones interpersonales, responsable, solvencia Moral y capacidad de resolver problemas

Cuadro 14.

A. Identificación	
Nombre o título del puesto	Auxiliar de tesorería
Jefe inmediato superior	Jefa de tesorería municipal
Unidad	Tesorería municipal
Código de unidad	207
Código de selección	20700
Código de cargo	2070002
B. Objetivo del puesto de trabajo	

Apoyar las diferentes actividades que se realizan en la unidad de tesorería

C. Actividades básicas

- Apoyo en la elaboración de cheques con la documentación debidamente autorizada
- Pagar a proveedores los compromisos adquiridos por la municipalidad, con base a la documentación debidamente autorizada
- Apoyo en la elaboración de constancias de Renta y Sueldo.
- Apoyo en el envío de documentación de ingresos y egresos a la Unidad de Contabilidad
- Legalización de documentación de egresos
- Llevar registro de remesas percibidas mensualmente
- Llevar libro de control de retenciones de renta
- Cubrir las actividades del colector en su ausencia
- Depositar remesas, pagos y tramites en las diferentes instituciones
- Control y elaboración del libro de especies Municipal
- Las demás que le sean asignadas por su jefe/a inmediato

Requisitos del puesto

Información básica

Bachillerato opción contaduría

Conocimientos específicos

- Manejo de paquetes utilitarios
- Conocimiento de leyes tributarias y fiscales

Experiencia previa

- Un año de experiencia en puestos similares

Otros aspectos

- Buenas relaciones interpersonales, responsables, solvencia Moral
- Facilidad de cálculo y capacidad de resolver problemas
- Creatividad e innovación

3.6. Manual de reclutamiento y selección de personal



DISTRITO DE SAN RAFAEL OBRAJUELO

DEPARTAMENTO DE LA PAZ

APROBADO POR: _____

VIGENTE A PARTIR DE: _____

NOVIEMBRE DE 2024

LA PAZ, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

3.6.1. Normas para su uso y actualización del manual

El manual es de uso exclusivo de la unidad de recursos humanos, consejo municipal y Jefaturas para la eficacia de los procesos administrativos del distrito municipal.

En las secciones de interés específicos que conlleven a los trabajadores para el conocimiento sobre las políticas y procedimientos que lleva el reclutamiento para la selección de personas se deberá dar a conocer a todos los interesados que estarán involucrados en los procesos.

Las personas encargadas en llevar a cabo los procesos de reclutamiento y Selección deberán de seguir los pasos de este manual.

3.6.2. Actualización.

El presente manual deberá ser revisado y actualizado recomendablemente cada dos años para mantener la eficacia de esta herramienta en la unidad de recursos humanos, en el caso de alguna modificación, adición o sustitución en donde algunas de las páginas del este manual sufran de alguna corrección interna se introducirá al manual.

Cualquiera de estos cambios que se efectuó deberá señalarse en la parte inferior de cada página destinada para efecto, especificando el día, mes y año en el que se realiza y el tipo de modificación que se trate.

En la revisión del manual deberán de colaborar todas aquellas personas que hagan uso de este, haciendo las observaciones y sugerencias por escrito a la unidad de recursos humanos, por parte del jefe o jefa de la unidad realizara una revisión formal de una vez cada dos años que determinarán los cambios requeridos según sea pertinente para la actualización de este de acuerdo con los siguientes procesos:

- Determinación de los cambios necesario
- Preparación de las nuevas políticas, técnicas y procedimientos
- Revisión y Actualización
- Sustitución de las políticas, técnicas y procedimientos.

3.6.3. Introducción.

La implementación de manuales de reclutamiento y selección de personal radica en el hecho de dar cumplimiento al marco legal y administrativo y tener un control sobre los procedimientos, con el único objetivo de mejorar el desarrollo de las actividades Municipales y funciones a seguir en la institución relacionado a los procesos la unidad de Recursos Humanos la cual se encargada de llevar acabo con eficiencia y total transparencia el proceso de ingreso de personal en la institución con el fin de dirigir la gestión de cada uno de los procedimientos con el propósito de incorporar personal idóneo que cumpla con los requerimientos de cada perfil de puesto dentro de la Institución permitiendo la mejorar de los servicios .

El cual estará constituido por la Base Legal que se rige a la institución, así como las Políticas y los procedimientos de reclutamiento y selección explicando paso a paso el proceso y proporcionando formularios anexos que facilitan los procesos antes mencionados.

El manual de reclutamiento y selección del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo se constituye como una herramienta que proporcionara a el distrito municipal la orientación necesaria para el fortalecimiento de la gestión administrativa dentro de la municipalidad para cada labor que se ejerza dentro de la misma.

3.6.4. Objetivos del manual.

Objetivo General

- Servir como instrumento de apoyo en cual se detalle y establezca unos de los procesos administrativos de la unidad de recursos humanos procurando el desarrollo integral de la municipalidad.

Objetivos Específicos

- Contar con un documento que sirva de guía a las autoridades correspondientes, reforzando el cumplimiento de las actividades que como unidad de recursos humanos.
- Definir cada etapa de los procesos de reclutamiento y selección para el funcionamiento organizacional.
- Proporcionar el paso a paso las etapas del proceso de reclutamiento y selección y los encargados de ejecutarlas.

3.6.5. Políticas del manual

3.6.5.1. Política general

El ingreso, la permanencia y el ascenso de los empleos dentro de la municipalidad se harán de acuerdo con la ley de la carrera administrativa con exclusión de toda discriminación que se base en motivo de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquier otra índole de acuerdo con Art.1 de las disposiciones generales de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

3.6.5.2. Políticas específicas

3.6.5.2.1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Queda en responsabilidad del encargado o la encargada de la unidad de recursos humanos dar a conocer las necesidades de personal que requiere la institución.

La unidad mantendrá registrados todos los documentos oficiales de cada empleado dentro del distrito municipal.

3.6.5.2.2. RECLUTAMIENTO.

Se dará inicio al proceso de reclutamiento desde el momento que se tenga finalizado el descriptor de puesto para la vacante disponible.

El reclutamiento de personal se puede llevar a cabo desde las diferentes fuentes internas o externas como también a través de las diferentes plataformas vía internet.

La unidad de recursos humanos creará una lista de los candidatos que tengan más características cercanas al perfil que se estará buscando.

El encargado o encargada de la unidad de recursos humanos se dará la tarea de hacer un análisis de todos los perfiles recopilados que mejor encaje en el perfil buscado para la determinada vacante.

3.6.5.2.3. SELECCIÓN.

Queda en responsabilidad de la unidad de recursos humanos con la participación del concejo y jefes inmediatos en seleccionar a los candidatos para los cargos administrativos, operativos y de servicio, en el caso de gerencia y jefaturas bajo responsabilidad del alcalde Municipal y su respectivo concejo.

Durante el proceso de selección será necesaria la participación de la persona encargada de la unidad con el objetivo que monitorear que todo fluya de acuerdo con la ley y que toda información del personal aspirante quede en confidencialidad.

3.6.5.2.4. CONTRATACIÓN.

Toda persona que sea contratado por el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo será sometida a procesos de reclutamiento y selección ya estipulados en este manual.

3.6.6. Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento es una especie de búsqueda, o recolección de candidatos que encajen dentro del perfil que se está buscando. Comprendiendo como el proceso que a través del cual la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo atraerá mediante distintas fuentes de reclutamiento para así atraer a los candidatos suficientes.

Es una herramienta que servirá como filtro con el único objetivo de obtener a los candidatos óptimos que mejor se adecuen al perfil seleccionado para la vacante disponible, a través de la administración de Recursos Humanos todo el proceso será monitoreado por esta misma dependiendo la fuente por la cual se esté atrayendo para cubrir plazas vacantes o la creación de una nueva para los distintos departamentos de la Institución.

La unidad de recursos humanos podrá desarrollar el proceso de Reclutamiento por medio de dos formas:

Interna: cuando la unidad necesita disponer de personal inmediato y lo realiza por medio del personal que trabaja dentro de la municipalidad

Externo: sucede cuando el distrito municipal atrae a personas externas pasando por la requisición de personal para la vacante disponible.

3.6.7. Base legal

La constitución de la Republica de El Salvador en el artículo # 203 inciso primero, reconoce la autonomía que gozan los municipios en los aspectos económicos en lo técnico y administrativo

El Art #3 del código Municipal reconoce que la autonomía de los municipios se extiende a la libre gestión. en las materias de su competencia.

El Art. 34 del Código Municipal establece que los acuerdos son disposiciones específicas que expresa las decisiones del Concejo Municipal sobre asuntos administrativos o de procedimientos de interés particular. Sufrirán efecto inmediatamente.

De acuerdo con el Código Municipal la ley secundaria tiene por objeto desarrollar principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicios de las facultades autónomas del municipio.

Art 3,4° establece que la autonomía del municipio se extiende al nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de su dependencia.

Art. 30, 1 y 2 establece que dentro de las facultades del concejo está nombrar de fuera de su ceno al secretario municipal, tesoreros, gerentes, directores de las distintas dependencias de la administración municipal de una terna propuesta por el alcalde municipal en cada caso.

Dentro de las Normas Técnicas de control interno emitidas por la corte de cuentas de la República dicta que todas las entidades públicas realizarán el reclutamiento mediante un

proceso que permita identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El reclutamiento podrá implementarse utilizando: solicitudes espontáneas, anuncios de empleo entre otras, las solicitudes de empleo deberán tener: datos personales, preparación académica, antecedentes laborales y referencias.

La ley de la Carrera Administrativa Municipal estipula en su artículo 23, el proceso de acceso y vinculación tiene por objeto garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública municipal y el ascenso de los empleados, en base a mérito y aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones, de quienes aspiren a desempeñar los empleos o cargos.

El artículo 12 de la LCAM (Ley de la Carrera Administrativa) nos indica los requisitos de ingresos para prestar servicios dentro del distrito municipal que serán los siguientes:

- Ser salvadoreño y en el caso de ser extranjero estar autorizado legalmente para trabajar en el país
- Ser mayor de dieciocho años
- Acreditar buena conducta
- Cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de personal establecido en este manual.

3.6.8. Pasos de reclutamiento

El proceso de reclutamiento empezará desde el momento en el que se identifique una vacante disponible la cual se dará a conocer oficialmente por algún medio de comunicación, portales, o ya sea internamente dentro de la misma institución.

3.6.8.1. PASO I: IDENTIFICACIÓN DE LA VACANTE.

Se da desde que el distrito municipal tome la decisión que la necesidad de llenar la vacante o la creación una misma, pudiendo ser de estas dos formas:

- Cuando el puesto ya existe en la institución por algún movimiento de personal dentro del distrito municipal y haya quedado esa vacante disponible, cabe destacar que se considerará vacante disponible desde el momento en el que no se disponga un trabajador para desarrollar alguna actividad.
- cuando el distrito municipal tome la decisión de crear un nuevo puesto ya sea por expansión de esta o porque no se alcance a cubrir las necesidades que esta misma demande.

3.6.8.2. PASO II: ANÁLISIS DE LA VACANTE.

En este paso se deberá determinar las funciones y tareas que conlleva la vacante a desarrollar, así como también el presupuesto para la misma, determinando el salario de acuerdo con las actividades que conlleva el puesto.

3.6.8.3. PASO III: REQUISICIÓN DE PERSONAL.

Este será un formulario interno del distrito municipal en donde solicitará de manera formal el cubrimiento de una vacante específica o la creación de una nueva, dicho formulario deberá ser preparado y firmado por él o la encargada de la unidad, posteriormente se llevará al concejo para su respectivo análisis aprobación en donde se verificará el presupuesto del distrito municipal para el pago de la nueva vacante, en el caso contrario se devolverá el formulario de requisición con las observaciones respectivas.

3.6.8.4. PASO IV: UTILIZACIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Fuentes Internas: será considerado como reclutamiento interno cuando la institución intente llenar determinada vacante mediante la reubicación de los empleados del distrito municipal, la se clasifica como:

- Transferencias de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal

Se tomará como fuente interna cuando el distrito municipal utilice candidatos en espera recomendaciones de personal que labora dentro de la misma, se exigirá una continuidad

de integración de la unidad de recursos humanos con las otras áreas ya que se basaran con la información con otros subsistemas, por ejemplo:

- los resultados obtenidos de las pruebas de selección que se realizó cuando ingresó por primera vez a la institución
- resultados de las evaluaciones que se sometió el candidato interno
- resultados de entrenamiento y capacitación durante la estancia del distrito municipal

Fuentes Externas: se considerará como externa cuando la Institución busque llenar la vacante con personas externas a el distrito municipal atraídos por los distintos medios de reclutamiento que pasaran por primera vez el proceso de selección.

3.6.8.5. PASO V: UTILIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Los medios de reclutamiento serán los métodos por utilizar en la unidad de recursos Humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo, para hacer de conocimiento a la población la existencia de plazas vacantes, dentro de las diferentes áreas que componen la institución.

Medios de reclutamiento que se pueden utilizar:

- **Archivo de perfiles en espera:** este medio surge de los perfiles de aspirantes que en procesos anteriores no fueron considerados o no lograron lo requerido en su momento, así como los perfiles que llegan de manera espontánea a la unidad de recursos humanos, dicha unidad deberá crear un Expediente a cada perfil, para ser consultado en caso de necesitar un nuevo colaborador de manera urgente, este archivo deberá ser almacenado de manera ordenada, puede realizarse en orden alfabético o dividirse por área de interés.

Con esto se pretende que la unidad de recursos humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo cuente con alternativas y diferentes opciones en caso de necesitar cubrir una vacante.

- **Perfiles recomendados por colaboradores de la institución:** este es un medio de reclutamiento utilizado en instituciones de carácter público, este proceso no representa costo para la institución ya que no debe de esperar un proceso para cubrir vacantes con un nuevo colaborador, de igual manera puede llegar a

representar una dificultad ya que se contrata por medio de una recomendación y suele suceder que no es el perfil idóneo para la vacante por lo que termina siendo más costoso en términos de tiempo de adaptación o capacitación, por lo general este tipo de contrataciones suelen funcionar en el mediano plazo.

- **Anunció en redes sociales:** este medio de reclutamiento en la actualidad se ha convertido en una herramienta de mayor utilidad por las instituciones públicas y privadas, debido que representa un proceso de bajo costo para las instituciones y facilita que más aspirantes participen en el proceso de reclutamiento, esto representa que entre más candidatos Comitán en el proceso, mayores probabilidades de encontrar el perfil idóneo para la vacante disponible.
- **Anuncios en periódicos:** los anuncios en periódicos son una de las herramientas más utilizadas en el mercado laboral, para el reclutamiento debido a que está dirigido al público en general lo que representa un universo amplio para encontrar el mejor perfil para cubrir vacante.

La unidad de recursos humanos del distrito municipal de sal Rafael Obrajuelo debe de mantener equilibrio entre el reclutamiento interno y externo, porque al ascender un colaborador, la vacante debe de ser cubierto con un reclutamiento externo.

3.6.9. Proceso de selección

3.6.10. Realización de entrevista preliminar

Concluido el proceso de recepción de currículum y preselección se realizará la entrevista preliminar para ayudar a obtener de forma rápida y eficaz la información de los candidatos y así lograr agilizar el proceso de selección.

La entrevista preliminar tiene como objetivo filtrar mediante cuestionamientos aleatorios para determinar los mejores perfiles para continuar con el proceso de selección, así mismo brinda los aspectos generales de los aspirantes.

El proceso de entrevista preliminar deberá ser rápida y concisa abordando aspectos generales que permitan tener un parámetro y lograr aquellos perfiles que reúnan los

requisitos deseados para el puesto, este proceso puede ser realizado por cualquier auxiliar de la unidad de recursos humanos.

Con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requisitos del puesto vacante, debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

La terminación de la entrevista deberá ser cortés y el entrevistador, deberá, proporcionar al candidato información sobre cómo será contactado para saber si pasa a la siguiente etapa de selección.

El entrevistador deberá realizar una evaluación del candidato y tomar la decisión de aceptarlo o rechazarlo. Si es rechazo, se agradecerá su participación en el proceso, y se archivarán su currículum para futuros procesos de selección. Si el candidato es aceptado pasará a siguiente etapa de selección, que será la aplicación de un examen o prueba de conocimiento, de acuerdo con el área donde se encuentre el puesto solicitado, (**ver, guía de entrevista**).

3.6.11. Formato de guía de entrevista

El distrito municipal de San Rafael Obrajuelo

Unidad de Recursos Humanos

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre del solicitante: _____

Desarrollo de la entrevista:
1. ¿Cómo se dio cuenta de la existencia del puesto vacante?
2. ¿Por qué quieres trabajar con nosotros?
3. ¿Tiene parientes aquí trabajando en el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo

4. ¿vino recomendado por alguien de la institución? ¿Quién lo recomendó?
5. ¿Estás buscando trabajo en otras empresas también?
6. ¿Qué aspiraciones tiene en la vida?
7. ¿Qué profesión tiene actualmente?
8. ¿Por qué dejaste tu último trabajo?
9. ¿Qué remuneración esperas obtener?
10. ¿Consideras que trabajas bien en equipo?
11. ¿posee conocimientos básicos de herramientas digitales, internet paquete office básico?
12. ¿Cuál es tu filosofía con respecto al trabajo?
13. ¿Te han despedido de algún trabajo alguna vez?
14. Explícame ¿por qué crees que deberíamos contratarte?
15. ¿Cuál dirías que es tu punto más fuerte?
16. ¿Qué es más importante para ti: el trabajo o el dinero?
17. ¿ha tenido alguna mala experiencia laborales?
18. ¿Consideras que trabajas bien bajo presión?
19. ¿Cuáles son sus motivaciones?
20. ¿qué aprendió de sus experiencias laborales anteriores?
21. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?
22. ¿tiene otro tipo de ingresos?
23. ¿Tienes alguna pregunta que realizar al entrevistador?

3.6.12. Aplicación de pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento serán el instrumento para evaluar de manera objetiva los conocimientos, habilidades y capacidades de los aspirantes, y poder elegir los perfiles adecuados para la vacante.

El objetivo de realizar pruebas de conocimiento es proporcionar el nivel de conocimiento que poseen los aspirantes sobre el puesto vacante, estos dependen de la naturaleza del puesto y que reúnan las características siguientes:

- Conocer Los Aspectos Generales Del Puesto Vacante
- Haber Leído El Curriculum Vitae Del Candidato A Evaluar
- Brindar Información Congruente Sobre El Puesto Al Aspirante
- Realizar El Proceso De Manera Respetuosa E Imparcial Con Todos Los Aspirantes
- Conocer Los Aspectos Generales De La Institución Que Realiza El Proceso

Es indispensable que la entrevista no sea realizada de forma improvisada, ni dejarla a especulación, dicho instrumento debe de ser planificado con anticipación y aprobada para su utilización en el proceso, dicho instrumento deberá ser estructurada de manera comprensible, de manera que Proporciones información confiable al entrevistador para que pueda de manera eficiente evaluar a los aspirantes y recomendar a la unidad de recursos humanos los mejores perfiles.

Para realizar la entrevista será indispensable auxiliarse de algunos aspectos:

- **Generales:** se debe de estructurar preguntas relacionadas a aspectos generales del puesto a cubrir
- **Estudios:** en este apartado se realizan cuestionamientos relacionados a la formación académica, profesión u oficio
- **Experiencia:** se pretende investigar experiencia, lugares en donde ha laborado y tiempos de labor El objetivo de indagar sobre estos aspectos es verificar las experiencias con que cuentan los aspirantes, y así determinar los mejores perfiles. Por lo que se puede realizar de la siguiente manera:

3.6.13. Aplicación de la entrevista

- Orales: esta herramienta consta de preguntas y respuestas rápidas orales que tienen como objetivo respuestas orales específicas a fin de conocer los conocimientos generales o específicos de los candidatos con el objetivo de medir el nivel de conocimientos de los candidatos.
- escritas: se realiza mediante preguntas y respuestas de forma escrita
- De realización o prácticas: Pruebas aplicadas mediante la ejecución práctica de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como puede ser una prueba de digitación, de resolución de conflictos, de manejo de un vehículo, de uso de un arma, etc.

Temáticas que abarcan

- Pruebas generales: las pruebas de conocimiento general miden los conocimientos genéricos de los candidatos en diferentes temáticas, como cultura general, profesión u oficio.
- Pruebas específicas: Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el puesto. Por ejemplo, si el puesto vacante es el de contador, la prueba de conocimientos específicos tratará los temas de esta especialidad.

Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran:

Pruebas tradicionales: De tipo discursivo o expositivo. puede realizarse sin tanta planeación puesto que abarcan un número menor de preguntas por que requieren respuestas largas explicativas y demoradas. Su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo.

- Pruebas objetivas: este tipo de pruebas suelen ser estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas son denominadas también Test y pueden clasificarse de la manera siguiente:
- Test de Alternativas Simples (falso – verdadero, si – no, etc.). Tiene 50% de probabilidad de acierto al azar.
- Test con preguntas abiertas.
- Test de selección múltiple (con tres, cuatro, o cinco alternativas de respuestas a cada pregunta para reducir la probabilidad de acierto al azar)

Las pruebas de conocimiento serán aplicadas para los puestos que requieran de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o ejercicio, los puestos pueden ser, por ejemplo: contadores, auxiliares contables, auxiliares administrativos etc.

Una vez los solicitantes hayan efectuado la respectiva prueba de conocimiento, dichas pruebas serán calificadas y si los resultados no son desfavorables, se realizarán, guardando su currículum vitae en el archivo de candidatos en espera del departamento del personal. El candidato que apruebe el examen de conocimientos pasara a la siguiente etapa, que es la aplicación de las pruebas psicométricas.

3.6.14. Aplicación de pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas serán los instrumentos con el que se evaluarán a los candidatos con el objetivo de apreciar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos, etc. Constituirán una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales de selección o escritas.

Este tipo de herramientas que contribuyen a brindar un panorama más exhaustivo de los conocimientos generales o específicos que poseen los aspirantes, permite conocer tanto emocional como intelectualmente a los aspirantes la aplicación de este tipo de pruebas es de gran importancia puesto que muestran o representan la predisposición o potencialidad del solicitante para aprender.

Determinada habilidad de comportamiento además representa la habilidad latente o potencial del candidato, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica, es decir proporcionar un pronóstico de su potencial de desarrollo, a diferencia de la prueba de conocimiento que solo muestra la habilidad real del individuo, es decir diagnostica el presente, la disposición general o específica para el trabajo actual.

Cada puesto exigirá que el ocupante tenga determinadas aptitudes específicas y las pruebas psicométricas adecuadas para medir las aptitudes que deberá tener el aspirante al puesto se establecerán de acuerdo con el Análisis de Puestos, el cual determinará el perfil del candidato ideal.

En consecuencia, es común encontrar diversas series de pruebas para cada puesto de trabajo, y para el caso que interesa se explicara de la teoría Thurstone quien definió siete factores específicos, cada uno de los cuales corresponden a una aptitud; a todos ellos agrego un factor general (factor G) al que denomino inteligencia general, el cual rige y complementa todas las aptitudes. Los factores específicos son:

- Factor v o comprensión verbal: Este factor está relacionado con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras, también se llaman de Aptitud Verbal e incluye el raciocinio verbal. Las pruebas para medir este factor se harán a los solicitantes que apliquen un puesto el cual requiera de lectura, analogías verbales, ordenamiento de frases, vocabulario, etc. Por ejemplo: jefes de departamentos o secciones, gerentes, etc.
- Factor w o fluidez verbal: Se refiere a la fluidez verbal o facilidad de hablar. Se encuentra más en oradores, vendedores y personas que hablan o se dirigen a un grupo de personas. Las pruebas que miden este factor se harán a todos aquellos individuos que aspiren a un puesto de jefe de departamentos, gerentes, supervisores, profesores, instructoras, etc. Es decir, puestos en donde el trabajador tenga que hablar ante un buen número de personas.
- Factor n o numérico: Este factor está relacionado directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos. Abunda más en las personas que hacen cálculos mentales con rapidez, por tal razón las pruebas relacionadas a este factor deberán aplicarse a los solicitantes que quieran ocupar un puesto en aquellas dependencias en donde se trabaje con números, por ejemplo: tesorería, cuentas corrientes, contabilidad, UACI, auditoria, etc.
- Factor s o relaciones espaciales: Lo constituye la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Este factor es abundante en proyectistas, diseñadores, conductores de camiones y personas que realizan cálculos geométricos o proyecciones mentales respecto de espacio y dimensión. Estas pruebas podrán ser aplicadas a los aspirantes a puestos dentro de la Unidad de Proyectos, UACI, Aseo Urbano (motoristas) etc.

- Factor m o memoria asociativa: Incluye la facilidad de memorización, que puede ser visual (imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.) o auditiva (palabras escuchadas, sonidos, música, etc.) Las pruebas para evaluar este factor podrán ser efectuadas a secretarias, auxiliares, es decir a todo el personal de niveles medio e inferiores.
- Factor r o raciocinio: Puede ser el raciocinio inductivo o concreto (de las partes al todo) o raciocinio inductivo (del todo a las partes). Este factor se evalúa a personas que aspiren a ocupar un puesto de gerente, jefe, supervisor, director, etc.)
- Factor g o inteligencia general: Se refiere al grado de adaptación del comportamiento emocional de la persona. Este factor se evalúa para cualquier puesto de trabajo. Una vez superada esta prueba se pasará a la siguiente fase consiste en la aplicación de pruebas de personalidad, que se explicará a continuación (Ver en anexos **formatos de test psicométricos**)

El distrito municipal de San Rafael Obrajuelo

Unidad de Recursos Humanos

3.6.15. Formato de test psicométrico de acuerdo con el factor “w” o fluidez verbal

Objetivo del Test: Medir la habilidad verbal del solicitante, es decir si tiene facilidad de palabra y si se expresa correctamente con naturalidad.

Instrucciones:

- Para realizar este test, se debe trabajar “mentalmente”. Al finalizar se le preguntara cuantos minutos completos necesitó para terminarlo.
- Son 19 preguntas. Se estiman alrededor de 30 segundos promedio, para responder cada pregunta.
- Lea atentamente cada una de ellas. Cada pregunta se responde con verdadero o falso.
- Para obtener el resultado debe responder todas las preguntas. Por lo tanto, no saltee ninguna. Utilicé el tiempo que necesite, pero tenga en cuenta que se evalúa la rapidez, además de la cantidad de respuestas correctas o incorrectas.

<p>1. La segunda vocal que aparece en esta oración es la letra “e”.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>2. En el alfabeto hay cuatro letras entre la letra F y la letra K.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>3. Si el martes es el segundo día del mes, entonces el próximo domingo es el sexto día del mes.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>4. La palabra “revolver” se deletrea del mismo modo hacia adelante o hacia atrás.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>5. La hija del abuelo de Pedro podría ser la hermana del hijo de Pedro.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>6. Carlos es más alto que Juan. Tomas es más pequeño que Carlos. Por lo tanto, Juan es el más alto de los tres</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>7. María es más rápida que Nora, y Marta es más lenta que María. Entonces Marta es la más lenta.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>8. Algunos criminales son ricos, todos los millonarios son ricos. Entonces algunos criminales deben ser millonarios.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>

9. Mi sobrina tiene la mitad de los años que mi sobrino. Mi sobrino hace 4 años tenía 8. Mi sobrina tiene ahora 8 años.

- a. Verdadero
- b. Falso

10. La palabra que no encaja en el resto de las siguientes es “Amanuense”

- a. Verdadero
- b. Falso

11. “Aeropuerto” es a “Avión” como “Puerto” es a “Barco”.

- a. Verdadero
- b. Falso

12. En la siguiente secuencia el mes que falta es “Junio” **Enero **Marzo ** Mayo ** ‘¿? ** Septiembre.

- a. Verdadero
- b. Falso

13. DECIMO es a MEDICO como RETINA es a TIERNA.

- a. Verdadero
- b. Falso

14. En esta serie de palabras todas menos una son sinónimos. La que no corresponde es “CIFRA”. FIGURA ** SIMBOLO ** IMAGEN ** CIFRA **

- a. Verdadero
- b. Falso

15. Todos los neumáticos son de goma. Todo lo de goma es flexible. Alguna goma es negra. Entonces todos los neumáticos son negros y flexibles.

- a. Verdadero
- b. Falso

16. “A” es más joven que “B”; “C” Es más viejo que “A”; “D” es más viejo que “C”. Entonces “B” es más viejo que “C”.

- a. Verdadero
- b. Falso

17. Irrevocable es sinónimo de Inevitable.

- a. Verdadero
- b. Falso

18. o Animar es a Obligar como Dialogar a Dogmatizar. a. Verdadero b. Falso
19. Las palabras opuestas a las siguientes comienzan con la letra “C”. Convexo, Valiente, Expandir, Simple, Lejano. a. Verdadero b. Falso

3.6.16. Formato de prueba psicométrico de acuerdo con el factor “n” o numérico

Objetivo del test: Medir la aptitud para comprender y manejar símbolos matemáticos en la resolución de problemas. No mide la habilidad en otros dominios tales como el espacial o verbal.

Esta prueba no pretende detectar el nivel de conocimientos matemáticos que posee el sujeto, sino más bien la asimilación de los procedimientos y comprensiones básicos relacionados con la resolución de problemas numéricos.

Los resultados de este test dependen de la asimilación de automatismos de aprendizaje y de la comprensión de conceptos verbales y numéricos que se utilizan en la formulación de problemas.

Instrucciones:

- Para realizar este test, se debe trabajar “mentalmente”.
- Al finalizar se lo preguntara cuantos minutos completos necesito para terminarlo.
- Son 20 preguntas. Se estiman alrededor de 30 segundos promedio, para responder cada pregunta.
- Lea atentamente cada una de ellas. Cada pregunta se responde con verdadero o falso.

1. El número que excede en 3 a la mitad de 12 es “4”.

a. Verdadero

b. Falso

2. El número que multiplicado por 3 da dos veces 6 es el “4”

a. Verdadero

b. Falso

3. El número cuya tercera parte es la quinta parte de 15 es el “3”.

a. Verdadero

b. Falso

4. El número que, dividido por 2 deja como cociente una unidad menor que 6 es el “10”.

a. Verdadero

b. Falso

5. El número que sumado a 7 da por resultado 18 menos 3 es el “8”.

a. Verdadero

b. Falso

6. El número que multiplicado por 2 da por resultado un número que excede a 11 en 3 es el “27”

a. Verdadero

b. Falso

7. El número que multiplicado por sí mismo es la cuarta parte de 100 es el “5”

a. Verdadero

b. Falso

8. El número cuya tercera parte es los 5 tercios de 18 es el “30”.

a. Verdadero

b. Falso

9. El número que restado de 18 da por resultado un número que excede en 3 a los dos tercios de 18 es el "3".

- a. Verdadero
- b. Falso

10. El número que añadido a 8 da dos veces un tercio de 12 es el "0". "Amanuense"

- a. Verdadero
- b. Falso

11. 14 minutos pasadas las 16 horas, son 46 minutos antes de las 17 horas.

- a. Verdadero
- b. Falso

12. Dos de los siguientes números suman 25: 11, 3, 2, 14, 5.

- a. Verdadero
- b. Falso

13. Pedro tiene 14 pesos, pero podría comprarse una bicicleta de 30 pesos si pide prestado 8 pesos a Juana y 7 pesos a Juan.

- a. Verdadero
- b. Falso

14. Esta oración tiene treinta y tres letras.

- a. Verdadero
- b. Falso

15. La suma de los números impares comprendidos entre el cero y el doce es un número impar también.

- a. Verdadero
- b. Falso

16. José pesa 85Kgs, Pedro 70Kgs, Martin 90Kgs. Dos se ellos juntos podrían pesar 165Kgs.

- a. Verdadero
- b. Falso

17. Si seis personas de un grupo, se dicen hola unas a otras personas, la palabra “hola” se habrá dicho 36 veces en total. a. Verdadero b. Falso
18. Nueve patos y cuatro vacas tienen en total 34 patas. a. Verdadero b. Falso
19. Si usted tiene tres monedas de veinticinco centavos una de diez y otra de uno, y gasta treinta y cuatro centavos, le quedan cincuenta y tres centavos. a. Verdadero b. Falso
20. “2” es a “8” como “3” es a “9”. a. Verdadero b. Falso

3.6.17. Formato de test psicométrico de acuerdo con el factor “s” o relaciones espaciales

Objetivo del test: Medir habilidades espaciales y perceptivas tanto como capacidad para el razonamiento abstracto.

Cada pregunta evalúa la habilidad para decodificar objetos en dos o tres dimensiones, para rotarlos, darles vuelta y manipularlos mentalmente sin utilizar las manos.

Detecta habilidad para establecer relaciones (de tamaño, distancia, dirección y forma) en series de figuras geométricas, someterlas mentalmente a combinaciones de tanteo inteligentes hasta alcanzar la solución apropiada.

Instrucciones:

- Para realizar este test, se debe trabajar “mentalmente”

- A l finalizar se le preguntara cuantos minutos completos necesito para terminarlo.
- Son 20 preguntas. Se estiman alrededor de 30 segundos promedio, para responder cada pregunta.
- Lea atentamente cada una de ellas.
- Cada pregunta se responde con verdadero o falso.
- Para obtener el resultado debe responder todas las preguntas. Por lo tanto, no salte ninguna.
- Utilice el tiempo que necesite, pero tenga en cuenta que se evalúa la rapidez, además de la cantidad de respuestas correctas o incorrectas.

<p>1. Si diera vuelta un guante izquierdo, de modo que la parte interna quede hacia fuera, podría usarlo en la mano derecha.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>2. Si Francisco se mira en el espejo y se toca la oreja izquierda, la imagen de Francisco se tocará la oreja derecha.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>3. Usando exactamente tres colores de pintura es posible colorear los lados de un cubo de forma tal que dos lados con el mismo color nunca se toquen.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>4. Si la palabra MAR se escribe debajo de la palabra PEZ, y la palabra VER se escribe debajo de MAR, en la diagonal se forma la palabra PAR.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>5. José estará a tres cuadras del lugar de partida si viaja dos cuadras al norte, luego tres cuadras al este y entonces dos cuadras al sur.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>6Un cuadrado que mide diez centímetros por lado, calza completamente dentro de un círculo de diez centímetros de radio.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>

<p>7. Un hexágono puede ser cortado en seis triángulos idénticos dibujando una línea recta.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>8. Tres círculos del mismo tamaño pueden ser dibujados de modo que todos se superpongan entre ellos, creando exactamente siete áreas distintas.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>9. A lo largo de una ruta hay cuatro pueblos seguidos: Los rojos viven al lado de los verdes; pero no de los grises; los azules no viven al lado de los grises. Entonces los vecinos de los grises son los verdes.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>10. Un cubo de madera de 30 centímetros de lado se pinta completamente de azul. Luego se serrucha en 27 cubitos de 10 centímetros de lado cada uno. Entonces 12 cubitos tienen SOLO dos caras pintadas.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>11. Una torta puede ser cortada en más de siete porciones haciendo solo cuatro cortes.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>12. Los números 6 – 4 – 9 – 3 – 0 – 2 son leídos al revés como 2 – 0 – 3 – 6 – 4 – 9.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>13. Un hexágono puede ser cortado en 3 triángulos idénticos dibujando solo dos líneas rectas.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>14. Una casa en forma de rosca tiene 3 puertas que dan hacia afuera y 3 puertas que dan al patio interno. Es posible caminar y pasar a través de las 6 puertas de la casa sin pasar 2 veces por la misma puerta y terminar en mismo lugar de partida.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>15. Teniendo tres filas de tres puntos cada una, una debajo de la otra, es posible unir todos los puntos trazando cuatro rectas sin levantar el lápiz.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>

<p>16. Si la palabra MALA se escribe debajo de la palabra COLA y la palabra CASA se escribe debajo de la palabra MALA, en la diagonal se forma la palabra CASO.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>17. Juan sale de su casa y camina una cuadra a la derecha, luego dobla a la izquierda y camina 2 cuadras, vuelve a doblar a la izquierda y camina 2 cuadras. Se detiene un momento y vuelve a doblar a la izquierda y camina 2 cuadras. Juan regreso al punto de partida.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>18. Con 4 cuadrados de 10 centímetros de lado puede formarse otro cuadrado de 40 centímetros de lado.</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>19. Los números 3-0-3-3-3-0-3 son leídos a revés 3-0-3-0-3-3-3</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>
<p>20. Si en un triángulo isósceles trazamos una línea recta perpendicular a la base nunca otros 2 triángulos isósceles</p> <p>a. Verdadero b. Falso</p>

Test extraído de: (Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para el distrito municipal de Ahuachapán, 2017)

3.6.18. Formato de test psicométrico de acuerdo con el factor “r” o raciocinio

Objetivo del test: Sirve para saber ¿Cómo toman decisiones? ¿Privilegia las decisiones racionales, lógicas que concluyen en base indicadores objetivos, o prefiere decidir teniendo en cuenta los valores personales o sociales y las interferencias emocionales entre las personas?

Instrucciones:

- Son 20 preguntas. Se estiman alrededor de 30 segundos para responder cada pregunta.
- Leer detenidamente cada una de ellas. · Debe responder todas las preguntas.
- Elija la que se adapte mejor a su forma de ser, no piense mucho tiempo en cada una de ellas.

<p>1. En usted es frecuente que decida con:</p> <ul style="list-style-type: none">a. La cabezab. El corazón
<p>2. A usted no le agradan:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Las personas insensiblesb. Las personas poco razonables
<p>3. Es mejor:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Mostrar afectob. No mostrar afecto
<p>4. En general prefiere que las personas sean:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Justasb. Amables
<p>5. Usted es de los que, antes de tomar una decisión presta atención:</p> <ul style="list-style-type: none">a. A los PRO y los CONTRA de cada opciónb. Al modo de que en cada opción afectara a las personas
<p>6. Para usted los sentimientos son:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Validos siempre y cuando sean lógicosb. Siempre validos

<p>7. Que palabra le gusta más: a. Claridad b. Armonía</p>
<p>8. Generalmente es una persona: a. Dura, poco sentimental b. Decididamente sentimental</p>
<p>9. Cuando usted ve una película dramática: a. Se conmueve con facilidad b. Rara vez se conmueve</p>
<p>10. Usted se siente: a. Incómodo para tratar con las emociones de otros b. Suele estar pendiente de los sentimientos ajenos</p>
<p>11. En su trabajo: a. Le gusta poner orden a las cosas, aunque esto genere desacuerdos b. Busca el acuerdo de pareceres entre sus colegas y amigos</p>
<p>12. Usted es de los que suele: a. Tomar decisiones sin tomar en cuenta los deseos de las demás personas b. Dejar que los sentimientos propios y ajenos influyan en sus decisiones</p>
<p>13. Para usted es importante: a. Ser tratado con imparcialidad b. Que lo alaben permanentemente</p>
<p>14. Usted suele mostrar: a. Firmeza y energía b. Empatía y simpatía</p>

<p>15. Usted.</p> <p>a. Puede reprender a otros, despedirlos si es necesario</p> <p>b. Se siente incómodo si tiene que decir algo desagradable, que pueda herir a otra persona</p>
<p>16. Usted prefiere los trabajos que:</p> <p>a. Requieren orden y lógica</p> <p>b. Se basan en la comprensión y el trabajo conjunto</p>
<p>17. En una reunión de trabajo se discute un proyecto con el cual no está de acuerdo:</p> <p>a. Se opone al mismo abiertamente</p> <p>b. Trata de evitar las discusiones</p>
<p>18. Con que frase se identifica más:</p> <p>a. Se afectuoso es más importante que ser frío y calculador</p> <p>b. No se debe dejar que los sentimientos interfieran en el deber</p>
<p>19. La gente cree que usted es una persona:</p> <p>a. Realista y objetiva</p> <p>b. Afectiva e intuitiva</p>
<p>20. Que palabra le gusta más:</p> <p>a. Convincente</p> <p>b. Conmover</p>

3.6.19. Aplicación de pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad miden los rasgos y la personalidad de las personas ante deferentes circunstancias, Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y el asertividad. Un perfil de personalidad adecuadamente

diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto.

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de “psicodiagnósticos”. Dentro de esta categoría se encuentra las Pruebas Proyectivas, las Pruebas de Percepción Temática, la Prueba de Árbol de Koch, etc. (**ver pruebas de personalidad**).

El distrito municipal de San Rafael Obrajuelo

Unidad de Recursos Humanos

3.6.20. Formato de test personalidad

Objetivo del Test: Descubrir si el solicitante tiene una personalidad con condiciones de líder o por si, al contrario, sus fortalezas se orientan a llevar adelante ideas propuestas por otros.

Un líder no se define por el cargo que ocupa. No es suficiente que una persona se desempeñe en una posición jerárquica o esté al frente de un partido político para que así lo considere. Un líder es la persona capaz de convertirse, natural y espontáneamente, en un guía o punto de referencia dentro del grupo de amigos, en el trabajo o en cualquier otro ámbito. Es la persona a quien siempre se consulta, es aquella que toma la iniciativa, propone ideas y motiva a los que lo siguen. Responder las siguientes preguntas:

1. Si usted va a tomar una decisión y alguien de su grupo propone una idea diferente a la suya:
 - a. Ignora la diferencia de opinión
 - b. Evalúa los argumentos del otro antes de decidir
 - c. Primero actúa y luego explica sus motivos
2. Si alguien cuestiona una decisión tomada por usted y pone en evidencia que ha cometido un error. usted qué haría:
 - a. Revisa sus argumentos y si fuera el caso acepta su error
 - b. Minimiza la cuestión y descalifica a la persona que lo ha cuestionado
 - c. Defiende la decisión tomada y niega el error
3. Si usted. Se encuentra en medio de una discusión con alguien que pierde la calma:
 - a. Continúa la discusión hasta que la persona acepte su punto de vista
 - b. Espera hasta que la persona recupere la calma

- c. Se retira, para usted. No es posible discutir con este tipo de personas
- 4. Cuando se enfrenta a un problema a un problema que no puede resolver, que decisión tomaría:
 - a. Asigna el problema a resolver a alguien otra persona
 - b. Acepta su limitación y busca la ayuda de otras personas
 - c. Posterga su resolución hasta obtener más información
- 5. Si usted, se encuentra con una persona que está intentando resolver un problema:
 - a. Colabora con ella sugiriendo posibles alternativas
 - b. Lo ayuda proponiéndole soluciones
 - c. Disfruta observando como lo intenta
- 6. Para usted, las responsabilidades son:
 - a. Una carga pesada
 - b. Un desafío
 - c. Parte de la vida
- 7. Si alguien de su entorno hace las cosas bien y es reconocido por ello, usted que haría:
 - a. Le aclara que es su responsabilidad hacer las cosas bien
 - b. Lo felicita efusivamente y se alegra por sus buenos resultados
 - c. Se incomoda un poco y muestra todas las cosas buenas que también ha hecho
- 8. Cuál es la principal fuerza que lo empuja en la vida:
 - a. Principios y ética
 - b. Dinero y fama
 - c. Le cuesta encontrar incentivos
- 9. En un grupo de trabajo, usted:
 - a. Da su opinión, aunque no se la pidan
 - b. Escucha, pero se mantiene al margen
 - c. Los demás habitualmente buscan su opinión
- 10. Inesperadamente le han encomendado organizar una campaña política, usted:
 - a. Busca ayuda rápidamente para aliviar la tensión
 - b. Se alegra y le imprime a la tarea su toque personal
 - c. Se siente presionado por la cantidad de detalles a manejar
- 11. Uno de los empleados se ha comportado irresponsablemente y debe ser despedido:
 - a. Evita conversar con él y le envía un correo
 - b. Lamenta tener que despedirlo y actúa con afecto, pero con decisión
 - c. Busca la oportunidad de plantearle su mal comportamiento y lo despide sin vueltas
- 12. Como cree usted, que los demás lo consideran:
 - a. Una persona indecisa
 - b. Una persona capaz de tomar decisiones
 - c. Una persona comprometida
- 13. Qué sensación le produce saber que puede provocar miedo en sus colaboradores:

- a. Le molesta
 - b. Le provoca cierta satisfacción
 - c. Le resulta indiferente
14. Cuando usted. Va a cenar con sus amigos, trata de ubicarse en un sitio estratégico que le permita tener el control sobre todo lo que sucede alrededor:
- a. Si
 - b. No
 - c. Le da lo mismo
15. Cuál de esta frase le convence más:
- a. Un verdadero jefe es aquel que sabe delegar algunas de sus obligaciones a sus colaboradores
 - b. Un verdadero jefe es aquel que sabe hacerse amigo de sus colaboradores
 - c. Un verdadero jefe debe interesarse de hasta los pequeños detalles
16. Tiende usted. a autoevaluar su desempeño y hacerse responsable por el logro de los objetivos propuestos:
- a. Casi siempre
 - b. Si
 - c. No
17. Como se siente respecto a si mismo:
- a. Bien, aunque piensa que debe mejorar algunos aspectos
 - b. Exitoso, usted siempre obtiene lo que se propone
 - c. Regular, pero está trabajando sobre ello
18. Cuando la persona en quien delega el trabajo comete un error:
- a. Le explica que ya no podrá confiar en un futuro por su error
 - b. Corrige el error sin decir nada para no desmotivarlo
 - c. Habla con él, le explica y hace que corrija e implemente controles para evitar errores futuros.
19. En una situación grupal, usted:
- a. Propone ideas rápidamente para colaborar en la situación
 - b. Piensa que es mejor no aportar información para que el grupo trabaje libremente
 - c. Supone que sería un error estratégico compartir sus opiniones
20. Cuál de las siguientes acciones cree usted que resulte más eficaz para mejorar el rendimiento de un grupo de trabajo:
- a. Motivar activamente a todo el grupo de trabajo
 - b. Supervisar activamente al grupo y sus decisiones
 - c. Comunicar con precisión que espera de cada uno de los involucrados

3.6.21. Realización de entrevista de selección:

Posterior a la realización de las diferentes pruebas establecidas en el proceso de reclutamiento y haber superado con éxito lo anterior se realizará una segunda entrevista de selección y consiste en una conversación que Tiene como objetivo: comparar las características del candidato con las de los demás solicitantes y con los requisitos del puesto.

3.6.22. Preparación del proceso de entrevista

En el proceso de preparación de la entrevista es necesario determinar el tiempo que tendrá la entrevista y contar con ciertos aspectos tales como:

- Los objetivos específicos de la entrevista: que se pretende con ella.
- El tipo de entrevista adecuado para alcanzar los objetivos.
- Lectura preliminar del currículum vitae del candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.

La preparación es vital en el proceso de entrevista, de esta manera el entrevistador será capaz de comprobar las cualidades y habilidades del candidato y nivel de preparación con el que cuenta.

3.6.23. Preparación del ambiente

La preparación del ambiente es una etapa fundamental en el proceso de entrevista, en esta etapa se deben considerar y prevenir los posibles escenarios al que se está expuesto, o cualquier factor que se pueda convertir en un distractor y perjudique la fluides de la entrevista.

En el proceso de entrevista existe un tiempo de espera, por ello es necesario proporcionar un lugar cálido para dicha espera, Este debe contar con abundantes periódicos, revistas y texto, en especial periódicos internos e información sobre la institución.

3.6.24. Desarrollo de la entrevista

Es la etapa en donde se desarrolla la interacción entre el entrevistador e entrevistado, en donde se intercambian preguntas y se obtienen respuestas por parte del entrevistado.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones. Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar la información necesaria al aspirante de la vacante, así como resaltar una imagen atractiva de la institución, para reforzar el interés del candidato por la vacante.

En la entrevista, el candidato provoca una impresión sobre la forma en que se comporta, y ofrece la información que se le solicita sobre su historia personal y carrera profesional. La entrevista debe durar el tiempo necesario, y esta varía con cada candidato, brindar el espacio necesario para contestar las interrogantes, así como responder cualquier interrogante del candidato si fuera necesario.

3.6.25. Terminación de la entrevista:

Para finalizar el proceso de entrevista el entrevistador debe dejar en claro el proceso mediante el cual se le notificará al candidato los resultados, estrechar las manos y despedir con un saludo cordial.

3.6.26. Evaluación del candidato

La evaluación la realiza el entrevistador a partir de realizado el proceso de entrevista, el entrevistador debe definir como evaluar Si no tomo nota debe registrar los detalles. Si utilizo una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada.

Al concluir el proceso el entrevistador debe manifestar su evaluación y si recomienda la contratación del aspirante, si la evaluación es definitiva y el nivel en el que se encuentra en relación con los demás aspirantes que participan en el proceso (ver **anexo formato de evaluación de entrevista**).

3.6.27. Formato sugerido para la evaluación de entrevista

Distrito municipal de San Rafael Obrajuelo

Unidad de Recursos Humanos

EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

Fecha: _____

Nombre del solicitante _____

Puesto que solicita: _____

Marque con una "X" la casilla correspondiente al término de la entrevista aspectos que mejor describa a la persona entrevistada.

- Presentación personal Muy buena ____ normal ____ necesita mejorar ____
- Modales Muy correcto y educado ____ normal ____ necesita mejorar ____
- Sinceridad Muy franca ____ parece sincero ____ dudoso ____
- Habilidad de expresión Claro y conciso ____ normal ____ no muy seguro
- Seguridad en sí mismo Muy seguro ____ normal ____ no muy seguro
- Personalidad Crea impresión agradable ____ normal ____ parece conflictivo ____
- Conocimientos generales Amplio y bien informado ____ normal ____ deficiente ____
- 8. Experiencia en el área Muy buena ____ normal ____ débil ____
- Motivación para el empleo Muy interesado ____ normal ____ indiferente ____
- Capacidad de desarrollo Muy buena ____ normal ____ débil ____
- Formación académica para el puesto solicitado Excedente ____ adecuada ____ deficiente ____
- Estado físico Muy saludable ____ normal ____ enfermizo ____
- Recomendable para el puesto si ____ no ____

3.6.28. Informe de la entrevista de selección

Con la finalización del proceso de entrevista el entrevistador a cargo debe de redactar un informe del proceso realizado El informe debe ser claro y concreto para quien tenga necesidad de consultarlo en el futuro.

3.6.29. Entrega de formularios de solicitud de empleo

Luego de que la entrevista de selección es realizada, a las personas que la aprueban, se les hace entrega de un formulario de solicitud de empleo, que comprenderá básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, numero de DUI, dirección, etc.); datos

familiares; experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a todos los empleados de la institución, a los candidatos se les solicitara anexar dos cartas de recomendación de trabajos anteriores además de la solvencia de la Policía Nacional Civil y todos los documentos que se consideren necesarios, (**ver en anexos formato de formulario de solicitud**).

3.6.30. Formato sugerido ficha de requisición de personal



Distrito municipal de San Rafael Obrajuelo

Unidad de Recursos Humanos

Ficha de requisición de personal

FICHA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE SOLICITUD: _____ FECHA DE RECEPCIÓN _____

—

Este formato de requisición de personal responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de llevar a cabo la selección adecuada respondiendo a las necesidades y al control sobre el personal de la empresa.

Nombre del cargo:	
Perfil del cargo:	
Experiencia:	
Edad preferente:	
Sexo:	
Motivo de la vacante:	Renuncia titular _____ Cancelación de contrato _____ Otra ¿Cuál? _____ Licencia _____ Vacaciones
Sueldo y Prestaciones:	
Descripción de actividades:	
Tipo de contrato:	
Horario de trabajo:	

Info. sobre vacante:	
----------------------	--

FUNCIONES ADICIONALES:

- 1
- 2.
- 3 _____

INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE:

Datos personales Nombres y apellidos según DUI: _____

Edad: _____ años _____ Dirección actual: _____

Departamento: _____ municipio: _____

teléfono: _____ Fecha de nacimiento: _____ departamento: _____

_____ municipio: _____ Sexo: F __ M __ estado civil: soltero __ casado

__ viudo __ divorciado __ acompañado __ Peso: __lb estatura: __ más. Nacionalidad

_____ religión _____ DUI _____ lugar y fecha de

expedición _____ NIT N.º _____

nombres /NIT _____ ISSS No

_____ nombres / ISSS _____

No carnet electoral _____ AFP _____ NUP _____ ¿Sabe manejar

vehículo? Si __ no __ licencia No _____ particular _____ liviana __ pesada

NOMBRE

FIRMA _____

—

3.6.31. Investigación de antecedentes de los candidatos

En lo referente a la información proporcionada por el candidato, se verifican las referencias familiares y personales, antecedentes penales y de trabajo.

La forma de hacer este procedimiento es a través de llamadas telefónicas a excepción de los antecedentes penales que no pueden ser corroborados de esta forma sino solamente con la verificación de la solvencia de la Policía Nacional Civil.

Para realizarla generalmente se establece contacto con las organizaciones en las cuales los solicitantes prestaron sus servicios o trabajan esto con el objeto de comprobar la veracidad de la información proporcionada; puesto que el candidato puede dar datos falsos y no haber laborado en la institución que dio como referencia.

También es necesario realizar llamadas telefónicas a las personas que han sido referidas por el candidato por tratarse de individuos conocidos o miembros de su familia, esto es necesario para conocer si la persona a contratar goza de buen prestigio y es confiable para evitar que ingresen a la institución personas que tengan conductas inadecuadas o que no tengan la capacidad que el puesto requiere.

Con la información obtenida de las distintas fases del proceso de selección, se ha reducido el número de aspirantes, por lo cual el responsable de los procesos de reclutamiento y selección presentará un reporte de los resultados obtenidos de cada aspirante al concejo municipal para que ellos junto con el alcalde tomen la decisión final de a quien contratar. En el caso de los candidatos que fueron rechazados se les informará que sus expedientes estarán en reserva para futuras oportunidades de trabajo en el distrito municipal.

3.7. Plan de implementación

Reclutamiento de Recurso Humano		Descripción del Procedimiento	
PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	No. Oper.	OPERACIÓN	
Jefe de la unidad o sección	1	Identificación de vacante o plaza nueva	
gerente genera/ Concejo Municipal	2	Considerando las necesidades de personal, se elabora requisición de personal según especificaciones establecidas en el análisis de puestos y posteriormente la remitirá al Concejo Municipal.	
	3	Recibe y analiza requisiciones de personal, provenientes de las diferentes secciones	
	4	Si el proceso es para cubrir una vacante, se autoriza la aplicación del proceso de Reclutamiento, si el proceso se trata de una plaza nueva, se analiza la viabilidad de esta y envían observaciones a la área o sección solicitante	
Jefa de la Unidad de Recursos Humanos	5	Recibe requisición de personal con su respectiva autorización, para iniciar la aplicación de las técnicas de reclutamiento.	
	6	Se encarga de la selección y utiliza medios de reclutamiento interno	
	7	Busca cubrir la vacante con ascenso y reubicación de empleados existentes	
	8	De no lograr cubrir la vacante con el reclutamiento interno, se procede a realizar proceso de reclutamiento, se puede iniciar con el inventario de candidatos en existencia	
	9	encuentra los perfiles que cumplan con los requisitos señalados en los descriptores de puesto	

	10	Los perfiles que cumplan con los requisitos avanzan al proceso de selección
	11	En caso de no lograr cubrir la vacante con lo anterior se aplica el proceso de reclutamiento utilizando medios de reclutamiento, tales como redes sociales, anuncios oficiales o carteles
	12	Realiza la recepción de Curriculum de los candidatos a cubrir la vacante
Auxiliar de la Unidad de Recursos Humanos	13	Realiza verificación a Curriculum de los candidatos, para identificar los que cumplan con los requisitos
	14	Contacta con candidatos que cumplan los requisitos para coordinar continuidad del proceso, los demás Curriculum se almacena en archivo

Selección de Recurso Humano		
Descripción del Procedimiento		
PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	No. Operac.	OPERACIÓN
Auxiliar de la Unidad de Recursos Humanos	1	Realización de entrevista preliminar a candidatos
Jefa de la Unidad de Recursos Humanos/ jefe del departamento solicitante	2	Realización de evaluación de la entrevista preliminar, decide que candidatos avanzan a la siguiente etapa del proceso.
	3	Realiza las diferentes pruebas de conocimientos a los candidatos previamente seleccionados, en entrevista preliminar se busca el candidato mayor calificado y que posee cualidades y habilidades de acuerdo con las funciones de la vacante.

Jefa de la Unidad de Recursos Humanos	4	Encargado de calificar y evaluar las pruebas de conocimiento realizadas, toma decisión si el candidato avanza en el proceso.
	5	Realiza pruebas de aptitudes y habilidades cognitivas, para determinar el mejor perfil según la vacante.
Psicólogo o encargada de Recursos Humanos	6	Realización de pruebas de personalidad a candidato,
	7	Interpreta los resultados de las diferentes pruebas realizadas y brinda un diagnóstico de la personalidad del candidato, los candidatos aprobados pasan a entrevista de selección.
Jefa de la Unidad de Recursos Humanos	8	Preparación de la entrevista: debe establecer los objetivos específicos relacionados a las características del puesto y de los candidatos, también deberá seleccionar el tipo de entrevista el cual podrá ser: estandarizada por completo, estandarizada en cuanto a preguntas, entrevista dirigida y no dirigida.
	9	Preparar el ambiente, contar con un espacio dedicado exclusivamente para realizar la entrevista, el entrevistador debe evitar los prejuicios y debe de ser objetivo en el proceso.

Jefe del departamento solicitante de vacantes	10	Desarrollo de la entrevista: la entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timidez. Debe ser cortés y controlada. Utilizará una guía de entrevista y además una hoja de evaluación.
	11	Terminación de la entrevista, deberá brindar indicaciones claras al candidato del proceso de información de resultados.
	12	Posterior a la finalización de la entrevista se procede a llenar la hoja de evaluación del candidato.
	13	Concluido el proceso de entrevista se realiza un informe de cada candidato entrevistado en el proceso.
Auxiliar de la Unidad de Recursos Humanos	14	Entrega de formulario de solicitud de empleo, solicitar antecedentes, referencias laborales y personales y algunos exámenes médicos según corresponda, como anexos a informe del candidato.
	15	Recibir los formularios de solicitud de empleo y documentos solicitados.
	16	Corroborar información del candidato como referencias personales y laborales
	17	Verificar documentación entregada por candidatos sea real
	18	Realizar llamadas telefónicas a referencias laborales y personales del candidato.
	19	Recibe constancia médica firmada y sellada por un médico particular,

		incluyendo los resultados de los exámenes médicos solicitados al candidato
Jefe del departamento solicitante de vacantes	20	Evaluará en forma comparativa los requisitos del puesto con la información total de los candidatos y entregará al alcalde Municipal, los expedientes seleccionados
Concejo Municipal	21	Decidirá de una terna de candidatos quien será contratado
Jefa de la Unidad de Recursos Humanos	22	Realizara el contrato para vincular al nuevo colaborador.

3.8. Manual de inducción



DISTRITO DE SAN RAFAEL OBRAJUELO
DEPARTAMENTO DE LA PAZ

APROBADO POR: _____

VIGENTE A PARTIR DE: _____

NOVIEMBRE DE 2024

LA PAZ, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Introducción

El distrito municipal de San Rafael Obrajuelo tiene como objetivo integrar a todo el personal de nuevo ingreso al desempeño de sus labores poniendo en práctica los valores y principios, haciendo cumplir con los deberes como institución municipal se tiene en brindar el mejor servicio a la población de San Rafael Obrajuelo

La unidad de Recursos Humanos estará bajo a cargo en otorgar la información debida para el desarrollo de las actividades para cada vacante, con el presente manual se pretende orientar a cada persona entrante o cualquier personal que lo necesite, conociendo las normas, políticas y los servicios que otorga la municipalidad, así como los derechos y deberes que se adquieren al ser contratado por la presente del distrito municipal de san Rafael.

Bienvenida

El distrito municipal de San Rafael Obrajuelo te da la más cordial bienvenida a nuestro equipo de trabajo del cual a partir de ahora forma parte, le felicitamos por sus conocimientos cualidades y aptitudes que le permitieron tenerlo en cuenta en la municipalidad.

Al pertenecer a nuestra institución ha contraído una serie de responsabilidades y obligaciones que es necesario cumplir con disciplina y eficiencia en el desempeño de sus labores, también ha adquirido derechos que se le serán reconocidos con el buen cumplimiento de sus actividades.

Su vinculación a esta institución le brindará un mayor desarrollo personal y profesional, sabemos que contamos con su dinamismo, interés y colaboración, para convertir el distrito municipal de San Rafael Obrajuelo en un ejemplo de eficiencia y calidad, en la gestión pública.

Es importante que antes de desempeñar sus funciones, conozca la forma de trabajo del distrito municipal, estructura organizativa, Misión, Visión Institucional, Planes Operativos y estratégicos, Valores institucionales y todo lo referido al funcionamiento de nuestra municipalidad que son necesarios para el buen desempeño de las funciones municipales.

¿Quiénes Somos?

Reseña histórica del municipio

De acuerdo al informe del intendente de San Salvador Antonio Gutiérrez y Ulloa, en el año 1807 existía la hacienda de Obrajuelo, perteneciente al Marqués de Aycinena. En el antiguo latifundio de los Aycinena se formó años más tarde un próspero cantón.

A mediados del siglo XIX, en el lugar se había alcanzado notoria actividad comercial y contenía la base de población requerida por la Ley para constituir un nuevo municipio. Se erigió en pueblo, con el nombre de San Rafael por Decreto Legislativo de 7 de marzo de 1882. Aun cuando el decreto no lo menciona, el nuevo municipio fundado con base en los cantones Obrajuelo y San Pedro Mártir, jurisdicción municipal de San Juan Nonualco, fue un homenaje al presidente Rafael Zaldívar, realizándose durante su gestión.

El 30 de marzo siguiente, los vecinos del nuevo pueblo eligieron sus primeras autoridades, presididos por el gobernador departamental.

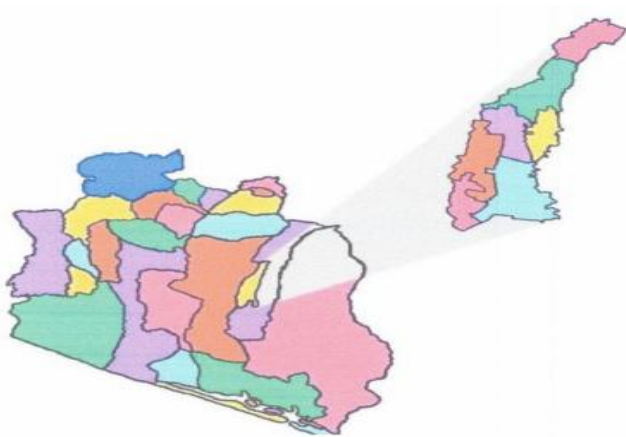
Para su administración San Rafael Obrajuelo se encuentra dividido en 6 cantones y 12 caseríos. Siendo sus cantones: El Carao, La Longaniza, La Palma, San Jerónimo, San José Obrajuelo, San Pedro Mártir.

Las fiestas patronales de San Rafael Obrajuelo se celebran del 12 al 24 de octubre en honor a San Rafael Arcángel.

Algunos lugares recomendados a visitar en este municipio son la Casa de la Cultura, canchas, parques recreativos, Las Moliendas y el Polideportivo.

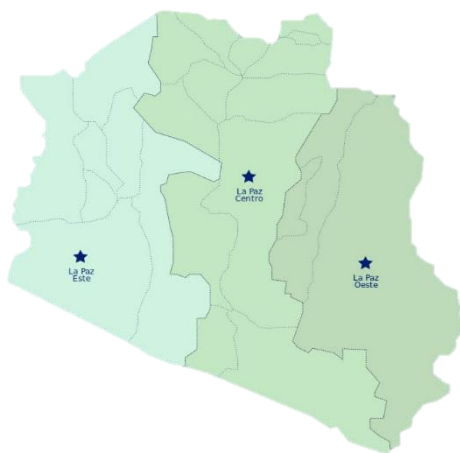
San Rafael Obrajuelo tiene una extensión territorial de 11.01 kilómetros cuadrados, tiene una población de más de 10 mil habitantes y se encuentra a 130 metros de altura sobre el nivel del mar. Posee el título de Ciudad, concedido en 1999 y se encuentra a una distancia de 50 kilómetros de San Salvador.

División Política



El Código Municipal emitido en el 31 de enero de 1986 y que actualmente rige las municipalidades establece que el Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, con autonomía política.

El 1 de junio de 2023, el presidente Nayib Bukele propuso la reducción de los concejos municipales a 44. Los antiguos 262 municipios pasarán a ser distritos dentro de los municipios. El proyecto fue aprobado el 13 de junio y estará constituido de la siguiente forma



La Paz Este

- San Juan Nonualco
- San Rafael Obrajuelo
- Zacatecoluca

391.96

Objetivos

- Orientar a los nuevos miembros del distrito municipal el funcionamiento organizacional y los procesos que se realizan dentro de la municipalidad
- Dar conocer los derechos y obligaciones que adquieren los nuevos colaboradores al formar parte del personal institucional.
- Integrar a los nuevos trabajadores a las condiciones y normas de cada área específica a desarrollar de acuerdo con sus funciones.

- Misión institucional



“Ser una municipalidad eficiente y eficaz en la prestación de servicios municipales, de acuerdo con nuestros principios y valores institucionales, mediante la participación ciudadana en busca del desarrollo continuo y permanente a través de la vocación innovadora del gobierno local”.

- Visión institucional



“Somos una institución comprometida a brindar servicios de calidad para dar respuesta a las necesidades de nuestros habitantes y contribuyentes con el objetivo de mejorar la calidad de vida, a través de la gestión de recursos humanos”.

- Valores institucionales

- Transparencia



Las Autoridades y servidores de la Municipalidad, realizan su acción utilizando las mejores prácticas y herramientas científicas de planificación, administración, de gestión y control; a fin de lograr un uso racional y transparente de los recursos municipales, obligándose a dar cuenta a la población del resultado de su gestión

- Solidaridad

Las Autoridades edilicias y Servidores de la Municipalidad actuamos siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la municipalidad.

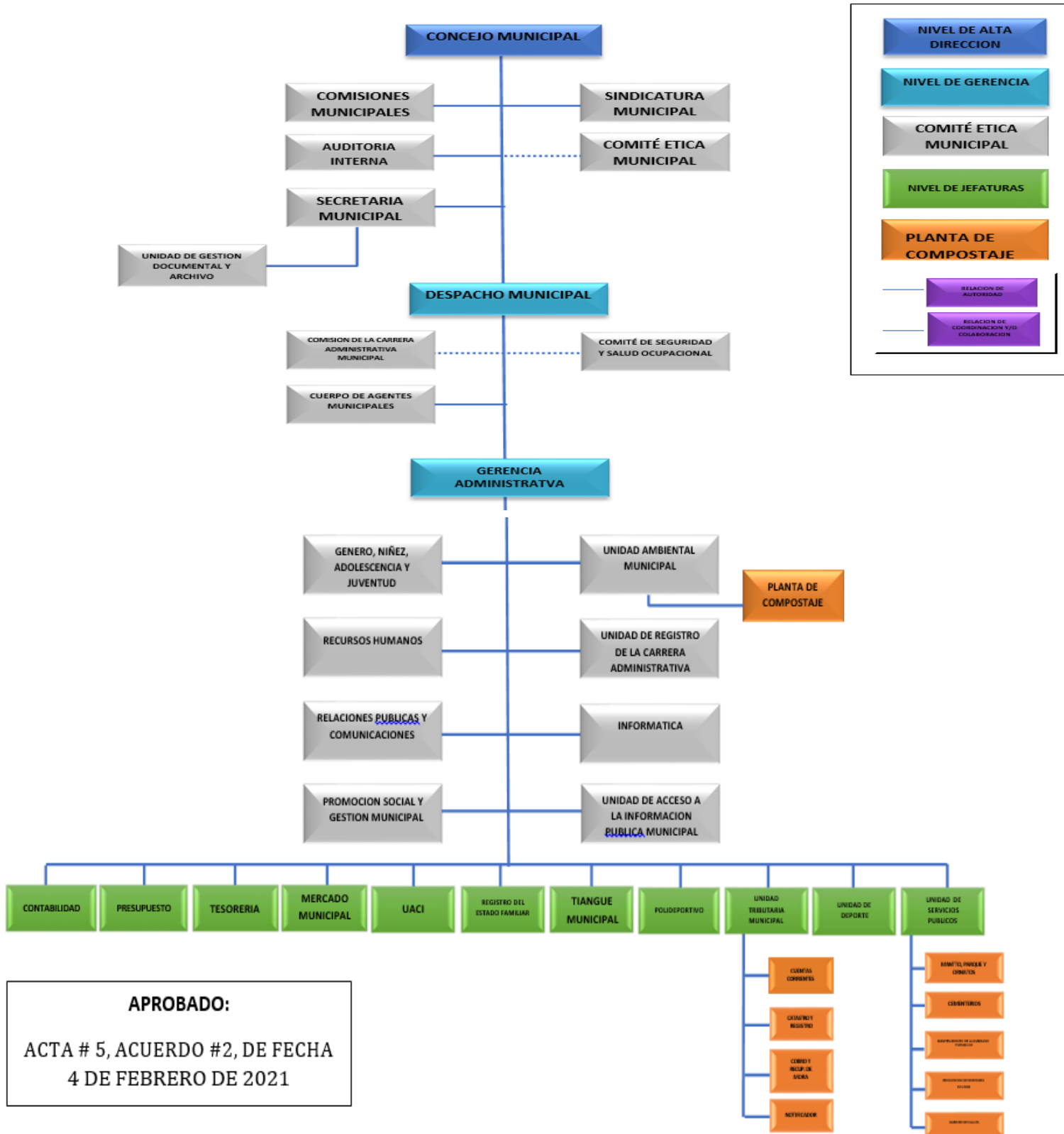
- Compromiso

El compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla

➤ **Provida**

El principio de probidad en la función pública consiste en observar una conducta funcionaria intachable, un desempeño honesto y leal de la función o cargo con preeminencia del interés general sobre el particular

Organigrama institucional



3.9. Política de inducción.

Se pretende que todo personal de nuevo ingreso a esta institución este informado con todos los requerimientos dictados bajo la ley de la carrera Administrativa Municipal, las únicas excepciones que no estarán regidas bajo esta ley son los funcionarios de elección popular y las personas contratadas de acuerdo al Art 2 de la presente ley, estos estarán regidos por el código de trabajo, teniendo conocimiento de esto, cada servidor público que ingrese por primera será de su conocimiento lo siguiente

- ✚ La inducción del puesto estará bajo el cargo de la unidad de Recursos Humanos, la cual tiene como objetivo instruir las funciones para cada área en específico con la cual se entregará un descriptor de puesto actualizado de acuerdo con el cargo que corresponda

- ✚ Todo funcionario o empleado interesado en ingresar tendrá que pasar por un periodo de prueba de tres meses. Si su desempeño satisface las obligaciones de acuerdo con el cargo pasara a ser inscrito en el registro nacional de la municipalidad

- ✚ A cada empleado se le entregara información de aspectos generales sobre la institución como la Misión, Visión, valores, aspectos normativos, seguridad higiene entre otra información que sea de utilidad para incorporarse

- ✚ Los concursos para ascenso de categoría se realizarán anualmente y solo podrán participar todos los funcionarios con un mínimo de dos años laborando

- ✚ De acuerdo con el Art.59, titulo IV capítulo I, todo funcionario gozara de:

- ✚ Estabilidad en el cargo, no podrán ser destituidos sino en casos especiales dicho bajo la misma ley:

- ✚ Tendrán derechos de ascensos y de devengar sueldos, viáticos dependiendo el cargo pudiendo hacerse descuentos autorizados por la ley

- ✚ De vacaciones, licencias, asuetos señalados en la ley correspondiente
- ✚ De aguinaldos en el mes de diciembre de cada año
- ✚ De jubilación de conformidad a la ley
- ✚ Prestaciones económicas por incapacidad total permanente
- ✚ Prestación económica en los casos de gastos fúnebres equivalentes a dos meses de salario que devenga el fallecido, la cual se entregara de manera inmediata a los beneficiarios
- ✚ Capacitación permanente sobre materias que interesan a la administración municipal.

3.10. Normas de trabajo

En este apartado se informa al personal de nuevo ingreso que, según lo establecido en la ley de la carrera administrativa, código de trabajo y disposiciones municipales, deberá dar el debido cumplimiento a la normativa aplicada en la institución.

En la institución existen normas y políticas que deberán ser aplicadas en la ejecución de las actividades del personal, las cuales están orientadas a mejorar los resultados colectivos de la institución al realizar de manera eficiente las actividades asignadas a cada área en específico.

Normas de la institución que deben practicar el personal de nuevo ingreso:

- **Identificación institucional:** la institución proveerá de un carnet identificatorio a sus colaboradores, es responsabilidad del colaborador hacer uso de la

identificación dentro de las instalaciones y cuando así se requiera en el desempeño de sus obligaciones.

- **Vestimenta en horario laboral:** la vestimenta en el desarrollo de las actividades deberá ser decorosa y acorde al puesto que desempeñe de igual manera la institución brindara uniformes a sus colaboradores y es de carácter obligatorio su uso,
- **Periodo de prueba:** la Ley de la carrera administrativa, reglamento interno y manual de selección del personal, todo empleado al ingresar a la institución deberá superar un periodo de probatorio de hasta tres (3) meses y de 30 días para el personal que se encuentra bajo la modalidad de contrato ya que estos son regidos por el Código de Trabajo
- **Jornada laboral;** la jornada ordinaria para las oficinas administrativas será de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., con un intervalo de almuerzo de 12:00 p.m. a 1:00 p.m.

El personal bajo régimen operativo se regirá bajo lo establecido mediante disposiciones administrativas giradas por su jefatura y aprobadas por el alcalde o la Dirección general. Sin perjuicio a sus derechos laborales expuestos en el código de trabajo y de este reglamento

- **Jornadas laborales para personal operativo:** los miembros de la institución que desempeñan sus labores en recolección de desechos sólidos, miembros del cuerpo de agentes municipales (CAM) y motoristas que por su naturaleza de trabajo tienen un horario especial, el descanso semanal estará regulado por medio de Instructivo Reglamento u Ordenanza respectiva.

En ausencia del Instructivo, Reglamento u Ordenanza mencionados anteriormente, será el jefe quien designará el día de descanso, siempre que esta disposición no sobrepase el límite legal.

Todos los colaboradores deberán cumplir la jornada laboral establecida, así mismo se describen justificantes que serán consideradas y permitidas por la institución.

- La asistencia a las actividades laborales se debe respetar los horarios establecidos en las diferentes actividades que le correspondan, se considera treinta minutos mensuales de gracia al marcar después de la hora de entrada establecida. En caso de tardanza o ausencia el empleado deberá llenar el Formulario de Permiso, Ausencias y/o Tardanzas que se encuentra en Recursos Humanos, en caso de que requiera ausentarse de manera imprevista debe de comunicarlo a su superior Inmediato o al departamento de Talento Humano
- Permisos personales remunerado: los colaboradores de la institución gozaran de licencias remuneradas en las siguientes situaciones.
 - Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la Ley u ordenadas por autoridades competentes. En estos casos el distrito municipal deberá pagar al trabajador, una prestación equivalente el salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de dichas obligaciones
 - Por contraer matrimonio los trabajadores gozarán de siete días de licencia con goce de salario, y para su comprobación servirá la certificación de partida de matrimonio respectiva o constancia extendida por el funcionario que autorizó el matrimonio.
 - Por razones de estudio de nivel técnico o universitario, tendrá derecho a dos horas diarias, previa comprobación de matrícula, horario y el respectivo permiso firmado por el alcalde.
 - Para cumplir obligaciones familiares que reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave, de conyugue o conviviente, o familiar hasta el primero grado de consanguinidad, se otorgarán siete días hábiles de permiso.

- Cuando sea la muerte de hermanos y abuelos tres días; y en casos de otros familiares: tíos, tías, primos, familiares de sus conyugues etc. la municipalidad no está obligada a brindar permiso por duelo, más si el empleado considera que debe de estar presente puede optar por un permiso personal (valga la aclaración que no pueden ser más de cinco días de permisos personales al año) o también optar por un permiso o licencia sin goce de sueldo, el cual podrá ser concedido con previa autorización de su jefe inmediato y mediato.
- Todo permiso o licencia, de la naturaleza que sea, deberá pedirse con al menos tres días de anticipación, salvo casos extraordinarios en los que esto no sea factible. Para ello, el empleado deberá llenar el formulario que la Municipalidad proporcione al efecto, y presentarlo al jefe inmediato para su respectiva autorización, debiendo luego el empleado interesado remitirlo a la Gerencia de Talento Humano para su legalidad.
- En caso de incapacidades emitidas por el ISSS que le imposibilite al empleado desempeñar sus labores por enfermedad o accidente común, la municipalidad está obligada a pagarle al empleado el 25% no cubierto por el ISSS, siempre y cuando no exceda de una incapacidad al mes; Los primeros tres días de incapacidad serán cubiertos en un 100% por la municipalidad, siempre que se trate de incapacidades iniciales, y que no correspondan a accidentes de trabajo, en cuyo caso únicamente se cubrirá el 100% del primer día.
- La Municipalidad, está obligada a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, dieciséis semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto. Y al padre siete días en concepto de descanso por paternidad, los cuales el padre podrá disponerlos antes, durante o después del alumbramiento.

- Se reconoce el derecho a lactancia materna, para ello la municipalidad implementará mecanismos que permitan en la jornada laboral dicha lactancia, así como generar los espacios para que la madre empleada pueda amamantar al niño o niña durante los primeros seis meses de vida.
- La Municipalidad podrá conceder licencias sin goce de sueldo, hasta un máximo de tres meses y procederán previa autorización del alcalde, y en el caso en que la naturaleza de las labores del empleado lo permita, sea factible y no menoscabe la prestación del servicio que se brinda
- **Protección y cuidado de los bienes municipales:** Los colaboradores del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo deberán velar y proteger los bienes y recursos utilizados en el desempeño de sus actividades, así mismo el cuidado de las instalaciones y buenos usos de los recursos, económicos, tecnológicos que sean requeridos.

3.11. Régimen disciplinario municipal

El reglamento disciplinario del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo está basado en la ley de la carrera administrativa, disposiciones municipales respetando los derechos de los empleados, en búsqueda que los colaboradores respeten el ambiente laboral y cumplan con sus obligaciones laborales a fin de lograr los objetivos institucionales.

El incumplimiento de las obligaciones laborales o actos inmorales serán acreedores a sanciones por violar el régimen disciplinario de la institución.

Según la gravedad de la falta que se cometa se podrán imponer las siguientes sanciones:

- **Amonestación oral y privada.**

La amonestación oral privada deberá ser aplicada por el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el Art. 60 Numeral. 2 de la ley de la carrera administrativa municipal, así como por las faltas leves contempladas en el presente Reglamento, o las de otras leyes laborales.

La sanción de amonestación oral puede ser aplicada por el Concejo o el alcalde y funcionarios de nivel de dirección según corresponda el caso. Para la aplicación de esta amonestación se utilizará el procedimiento establecido en el artículo 69 de la LCAM.

- **Amonestación escrita.**

En caso de reincidencia dentro del plazo de dos meses siguientes a la fecha de la imposición de la primera amonestación verbal, la amonestación será por escrito y estas serán impuestas por el Concejo Municipal o el alcalde y funcionarios de nivel de dirección según corresponda, con la comprobación del hecho que las motiva. Y aplicando el mismo procedimiento establecido en el artículo anterior.

- **Suspensiones.**

Se aplicará la sanción de suspensión sin goce de sueldo hasta por treinta días a los funcionarios o empleados que no cumplan con las obligaciones indicadas en el Art. 60 de la LCAM, excepción hecha de los artículos anteriores. Así mismo se aplicará dicha suspensión cuando el empleado o funcionario cometa reiteradamente cualquiera de las faltas graves; contempladas en el artículo 63 de este Reglamento Interno de Trabajo; o cuando incurra en una o más de las faltas muy graves contempladas en el artículo 64 de este Reglamento, si la gravedad del caso lo amerita y no procede el despido. Art. 69 Reglamento Interno de Trabajo

➤ **DEL PROCEDIMIENTO DE LAS SUSPENSIONES.**

Las suspensiones sin goce de sueldo, impuestas a los empleados o funcionarios de la municipalidad hasta por cinco días, podrán ser impuestas por el Concejo o el alcalde, según sea el caso dando audiencia por el término de tres días al servidor público, a fin de que se pronuncie sobre las imputaciones que se le hacen.

Si no contestare o manifestare su conformidad, la autoridad competente decretará la suspensión.

Si contestare oponiéndose, abrirá el procedimiento a prueba por el término de cuatro días improrrogables, a fin de que se aporten las pruebas que estimaren procedentes, y vencido este término, resolverá lo pertinente dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes.

➤ **Causas de despido**

Son causales de despido, las siguientes:

- Incumplimiento de las obligaciones comprendidas en el Art. 56 o incumplimiento de las prohibiciones del Art.61 de la LCAM, cuando con dicho incumplimiento se cause grave trastorno a la disciplina interna, al normal desarrollo de las actividades de la oficina de que se trate o al desarrollo de la administración.
- Hacerse acreedor a una tercera suspensión en el término de un año; autorizadas por la Comisión Municipal.
- Falta notoria de idoneidad evidenciada en las evaluaciones de desempeño laboral en el desempeño rutinario del cargo o empleo.
- Abandono del cargo o empleo, que se presumirá cuando el funcionario o empleado que su relación laboral sea por nombramiento, faltare por más de ocho días consecutivos sin causa justificada, y aquellos que su relación laboral se establece por contrato, con dos días consecutivos o tres alternos en el mismo mes.
- Ser condenado en sentencia ejecutoriada por delito doloso.
- Ejecutar actos graves de inmoralidad en la oficina donde se trabaja o fuera de ella cuando se encontrare en ejercicio de sus funciones.
- causar maliciosamente daños materiales en los edificios, máquinas y demás equipos de la oficina, o ejecutar actos que pongan directamente en grave peligro al personal de la misma;
- Ingerir bebidas embriagantes o consumir drogas enervantes o estupefacientes en el lugar de trabajo o fuera de él, cuando estuviera en el ejercicio de su cargo o empleo, o presentarse al desempeño de su cargo o empleo en estado de ebriedad, bajo la influencia de dichas drogas o estupefacientes.
- Dentro del reglamento interno encontramos diferentes tipos de faltas:
- Faltas de leves
- No asistir con puntualidad al desempeño de sus labores.
- Mostrar una actitud negativa, antiética y agresiva.

- Usar para actividades no laborales los materiales de uso administrativo, papelería y otros implementos o bienes destinados al servicio de la municipalidad o la población.
- Expresarse con palabras soeces hacia sus compañeros en el lugar de trabajo.
- No presentarse con vestimenta formal o casual al desempeño de sus labores.
- Vender, dentro de las instalaciones de la institución, cualquier clase de mercadería, así como realizar rifas o sorteos en horas de trabajo en beneficio personal.

➤ Faltas Graves

- Son faltas graves:
- Dedicarse a cualquier actividad ajena a sus labores durante el horario laboral establecido en este Reglamento.
- No presentar justificación de manera anticipada, el motivo o causa por la que faltara a su lugar de trabajo.
- Abandonar total o parcialmente sus labores durante la jornada de trabajo sin permiso de su superior o sin causa justificada.
- Hacer cualquier clase de propaganda o actividad partidaria o religiosa dentro de la institución y en horarios laborales.
- Ostentar en las oficinas donde trabaja distintivos o emblemas que los acrediten como miembros de un partido político, sectas religiosas o movimiento social.
- Negarse sin causa justificada a asistir a cursos de capacitación o especialización profesional.
- No atender al público en forma esmerada y no guardarle la consideración debida en las relaciones que tuviere con él por razón de su cargo o funciones.
- No cumplir con sus obligaciones de manera imparcial y desinteresada.
- No conducirse con la debida corrección y profesionalismo en las relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus subalternos.
- La reincidencia en la comisión de una falta leve, dentro del plazo de los tres meses siguientes a la fecha que originó la primera falta leve, la convierte en una falta grave.

➤ Faltas Muy Graves

- Son faltas muy graves:
- Faltar a sus labores sin permiso de su superior o sin causa justificada.
- Realizar o Cometer actos inmorales hacia sus compañeros de trabajo o a sus superiores, dentro de la institución.
- Desempeñar sin esmero, cuidado, diligencia y probidad las obligaciones inherentes a su cargo o empleo.
- Ingerir o hacer ingerir bebidas embriagantes o usar drogas alucinógenas, estupefacientes o enervantes dentro y fuera de la institución en horarios de trabajo
- presentarse al desempeño de sus labores o cargo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas.
- Ejecutar actos u observar conductas que pongan en peligro la seguridad de los compañeros de trabajo y demás personas.
- Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de sus labores, esta falta no será imputable al personal del Cuerpo de Agentes Municipales u otro personal que realice labores de seguridad, cuando estos estén enmarcados en el desempeño de sus funciones.
- No guardar las reservas y discreción necesarias en los asuntos de que tengan conocimiento por razón de su cargo o funciones, aún después de haber cesado en el desempeño de ellos.
- No respetar a sus superiores jerárquicos y desobedecer sus órdenes en asuntos de
- trabajo y no observar seriedad en el desempeño de sus cargos.
- No informar a sus superiores jerárquicos sobre temas de trabajo operativas y/o estratégicos, ya sea de forma verbal o escrita.
- Tomar decisiones fuera del alcance de sus funciones de su cargo, sin previa autorización de su jefe inmediato.
- Distribuir material pornográfico, contenido multimedia, audios de conversaciones de empleados municipales o información personal de miembros del concejo municipal y empleados.
- Destruir, sustraer o alterar registros municipales o consignar en ellos datos falsos.

- Contraer deudas o efectuar colectas para fines personales a nombre de la Municipalidad.
- Patrocinar asuntos o realizar gestiones administrativas referentes a terceros que se tramiten en las oficinas donde trabajan.
- Divulgar los asuntos de carácter estratégico o confidencial de los que tenga conocimiento por razón de su cargo o empleo o, de carácter administrativo cuya divulgación pudiera causar perjuicio a la Municipalidad o provecho indebido a terceros.
- Abandonar el cargo o funciones o lugar de trabajo por ejecutar huelgas ilegales.
- Percibir, aceptar, solicitar o hacerse prometer dádivas, donativos y/o gratificaciones,
- prevaliéndose del cargo a cambio de pronta o favorable resolución de actos administrativos de cualquier clase.
- La reincidencia en la comisión de una falta grave, dentro del plazo de los 2 meses siguientes a la fecha que origino la primera falta grave.
- Las demás causales de suspensiones contenidas en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

3.12. Documentos que todo empleado/a debe entregar

- Curriculum actualizado
Fotocopia legible de los siguientes documentos
- DUI
- Tarjeta o número de afiliación del ISSS
- Numero única previsión (NUP-AFP)
- Casos de extranjeros, fotocopia de pasaporte y permiso de trabajo emitido por el ente competente
- Fotocopia de títulos académicos y cursos recibidos
- Llenar fichas de datos (esta será proporcionada por RR. HH)
- Exámenes clínicos
- General de eses

- General de Orina
- Pulmones (examen del tórax)
- Hemograma
- Referencias laborales por escrito
- Solvencia de la PNC
- Para casos del CAM adjuntar solvencia de antecedentes penales

3.12.1. Cuando deben actualizar documentación de tu expediente

Es necesario mantener actualizada tu información por cualquier circunstancia que amerite, debes entregar al departamento de Recursos Humanos toda la documentación que crear conveniente, al hacer cambios tales como

- ✓ Renovación de DUI (por modificaciones como, cambio de domicilio, estado civil, por extravió o robo)
- ✓ Renovación de cualquier documentación como, tarjeta de Conducir (obligatorio para el personal de seguridad y licencia de portación de armas CAM)
- ✓ Renovación de ficha de trabajo por actualización de
- ✓ Direcciones
- ✓ Teléfonos
- ✓ Grado académico
- ✓ Estado Civil
- ✓ Cambio de beneficiario
- ✓ Títulos

3.12.2. Beneficios

⇒ VACACIONES, ASUETOS Y AGUINALDO.

Los empleados gozaran de las siguientes fechas de asueto y vacación:

- Los días del 21 al 31 de diciembre y del 1 al 3 de enero, iniciando labores de trabajo el día hábil que siga al mismo.
- De lunes a viernes de semana santa, y lunes de pascua, establecidos y calendarizados por la iglesia católica.

- Los días 1 y 10 de mayo por el día del Trabajo y Día de la Madre respectivamente,
- 17 de junio día del padre.
- Los días 5 y 6 de agosto, por la celebración del Divino Salvador del mundo.
- El día 31 del mes de agosto por el día del empleado municipal, si este cayera en fin de semana se tomará el último viernes del mes.
- El 15 de septiembre, en celebración de la Independencia Patria
- Los días del 12 al 24 uno de octubre, por las fiestas patronales en honor al patrón San Rafael Arcángel.
- El 2 de noviembre, en celebración del día de los Difuntos

3.12.3. Descripción de la orientación

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ORIENTACIÓN
RECURSOS HUMANOS	Se realiza un taller de bienvenida donde se llevan a cabo las siguientes actividades
	Se presenta la agenda de la jornada
	Se presenta la Comisión de la Carrera Administrativa
	Bienvenida al personal de nuevo ingreso nombrado en propiedad por Concurso Abierto, por parte de Miembros de la Comisión de la Carrera Administrativa
	Administración de Personal, da a conocer la misión, visión, valores, estructura organizativa, según el operativo vigente
Remuneraciones y Beneficios, da a conocer y orienta sobre las prestaciones legales y extralegales (sociales) a que tienen derecho, así como los derechos y obligaciones a cumplir, según Reglamento Interno	

	Se muestra la base legal en que se enmarca el quehacer municipal y específicamente lo relacionado al recurso humano y a la Ley de la Carrera Administrativa
	Se hace entrega en forma física o digital del organigrama Institucional presentación en el área correspondiente y jefe inmediato
JEFE INMEDIATO O SUPERVISOR	Le da la bienvenida y lo presenta con el nuevo equipo de trabajo del departamento o unidad donde se desempeñará. Pide a todas/os que se trabaje en armonía, para la obtención de resultados satisfactorios
	Posteriormente le menciona las funciones a desarrollar en su puesto de trabajo, invitándolo a tener un desempeño eficiente
	Le asigna un/a compañera/o durante una semana para que conozca de manera general sobre las funciones del departamento o unidad al que va a pertenecer
	Cuando el trabajo a desempeñar sea en Gestión Territorial e Infraestructura Municipal, promoción social o en las unidades de establecimientos e inmuebles del departamento Registro Tributario, es preciso que a el nuevo/a empleado se le lleve a dar un recorrido a todo el municipio
	Dar seguimiento a la inducción del empleado/a.

Bibliografía

Libros

- Álvarez, Víctor Manuel Chávez (2011) elaboración de los manuales de inducción, de organización y de procedimientos de la empresa maderería fray pedro
 - Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. México. Editorial Mc Graw Hill.
 - Dessler, Gary y Varela Ricardo (2011). Administración de Recurso Humano: Enfoque Latinoamericano. México. Prentice Hall.
 - García, Virginia (2009). Selección de Personal en la Organización, Fases del Proceso y Técnicas Efectivas. España. IC Editorial.
 - Rodríguez valencia Joaquín (2012) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos Cuarta edición
 - Werther, Willian y Davis, Keith (2008). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Documentos institucionales
- Plan operativo institucional, El distrito municipal de San Rafael Obrajuelo 2024

Trabajo de graduación

- Universidad Tecnológica de El Salvador. Trabajo de Graduación (2017). Monografía socio-histórica del municipio de San Rafael Obrajuelo, del Departamento de La Paz. San Salvador. El Salvador, Centroamérica.
- Universidad de el salvador trabajo de graduación (2017) Propuesta de un manual de reclutamiento y selección depersonal para el distrito municipal de Ahuachapán

Leyes

- Decreto legislativo N• 274, del 31 de enero de 1986, publicado en el D.O N• 23.

Sitios web

Capital humano, Reclutamiento y Seleccin de personal,
<https://capitalhumanobydivan.blogspot.com/2012/07/3-reclutamiento.html>

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SAVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE
 EMPRESAS



1. GUIA DE ENTREVISTA

Sujeto de Estudio: jefe del departamento de unidad de Recursos Humanos del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo.

Objetivo: Conocer las técnicas de reclutamiento y selección de personal que utiliza la Unidad de Recursos Humanos para realizar un diagnóstico de la situación actual del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo.

Preguntas

1. ¿La Unidad de Recursos Humanos cuenta con un manual que muestre los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar un puesto de trabajo? Si cuenta con dicho manual puede detallarlo.
2. ¿Cuáles son los procesos de reclutamiento y selección de personal que actualmente ejecuta la Unidad De Recursos Humanos?
3. ¿De qué guías se basan para realizar dicho proceso?
4. ¿Quién es el responsable de otorgar las vacantes solicitadas por el distrito municipal, y en que se basan para otorgarlo?

5. ¿Utiliza el distrito municipal algún formulario de requisición de personal?
6. ¿Qué tipo de control de personal lleva el distrito municipal? y ¿por qué?
7. ¿Qué recursos emplea el distrito municipal para obtener candidatos?
8. ¿Se le da una orientación al candidato para que pueda llenar la solicitud de empleo?
9. ¿Qué documentos se les pide a los candidatos que anexen a la solicitud de empleo?
10. ¿Cómo se analizan las solicitudes recibidas?
11. ¿Existe personal especializado para realizar el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos dentro del distrito municipal?
12. ¿Cuáles son las etapas que se dan dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal?
13. ¿Se realiza a los candidatos una entrevista preliminar?
14. ¿Se les pide presentar exámenes médicos a los aspirantes del puesto?
15. ¿Quién toma la decisión final para la selección o nombramiento del nuevo personal?
16. ¿Quién se encarga de la contratación de la persona seleccionada?
17. ¿desea usted hacer un comentario adicional?

2. TABULACIÓN DE DATOS

DATOS GENERALES

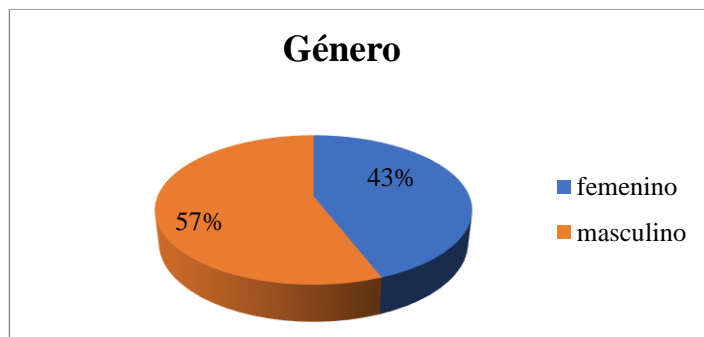
GENERO:

Objetivo: Conocer el género de los colaboradores del distrito municipal de san Rafael Obrajuelo.

Cuadro N°1

GÉNERO		
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	12	43%
Masculino	16	57%
Total	28	100%

Gráfico N°1



Interpretación:

La tendencia de los resultados denota que la mayor parte de la población que labora en el área administrativa de la institución es masculina con un 57 %, esto se puede explicar que debido a la pandemia del covid-19 algunas mujeres optaron por teletrabajo.

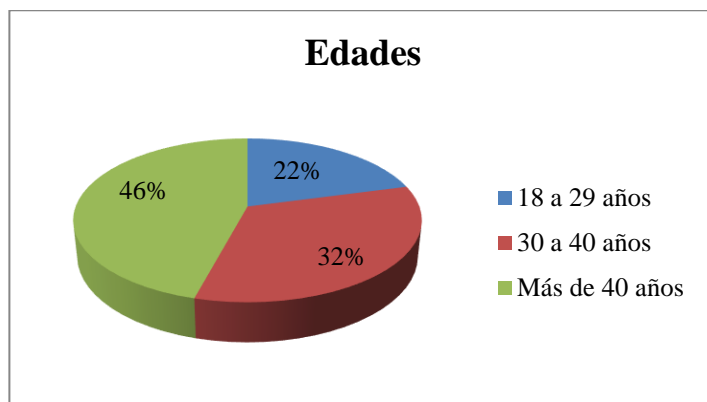
EDAD:

Objetivo: Indagar los rangos de edades de los colaboradores del distrito municipal.

Cuadro N°2

EDAD		
	Frecuencia	Porcentaje
18 a 29 años	6	22%
30 a 40 años	9	32%
Más de 40 años	13	46%
Total	28	100%

Gráfico N°2

**Interpretación:**

Los resultados de encuesta realizada se evidencian que la edad predominante en el área encuestada son personas que sobrepasan los 40 años, esto se debe a la antigüedad del personal, siendo esta una institución pública se caracteriza por la estabilidad laboral.

DATOS DEL CONTENIDO

Pregunta N° 1

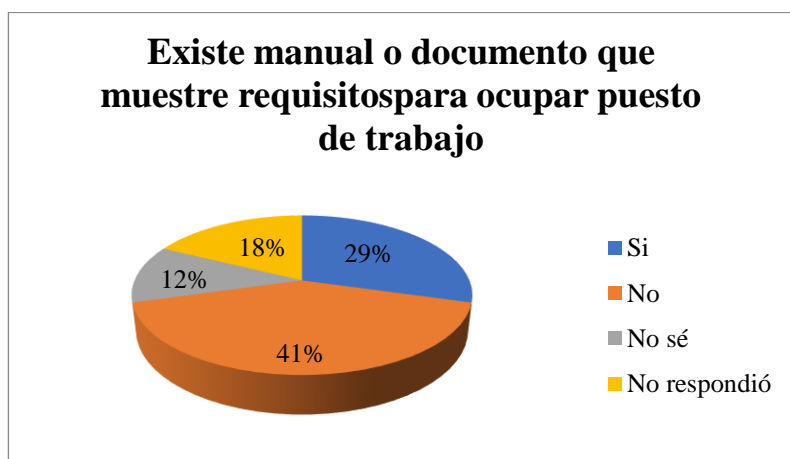
Objetivo: Conocer cuáles son los requisitos solicitados por la unidad de recursos humanos para las vacantes al momento de reclutar personal.

Cuadro N°3

1. ¿Es de su conocimiento la existencia de algún documento que muestre los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar un puesto de trabajo en el distrito municipal?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	29%
No	14	41%
No Sé	4	12%
No respondió	6	18%
Total	34	82%

Gráfico N°3



Interpretación:

Dado los resultados de la encuesta realizada se conoció que la mayoría de colaboradores desconocen de la existencia de un documento que contenga los requisitos para aplicar a una vacante dentro de la institución.

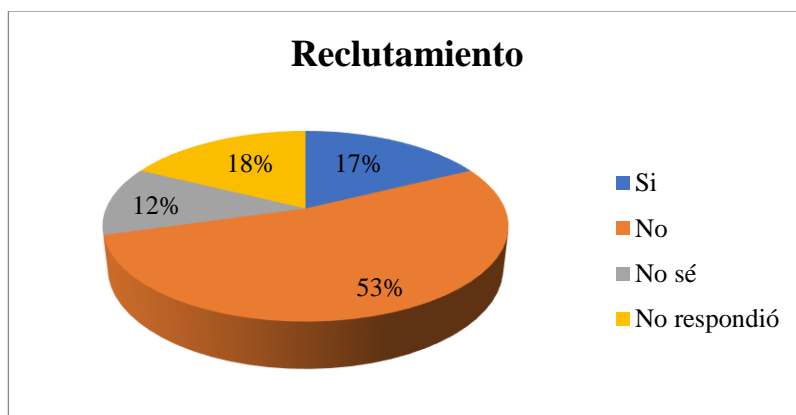
Pregunta N° 2

Objetivo: Identificar cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que utiliza la unidad de recursos humanos para reclutar.

Cuadro N°4

2. Actualmente, ¿Se realiza en el distrito municipal un proceso de reclutamiento y selección de personal?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	18%
No	18	53%
No sé	4	12%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°4

**Interpretación:**

En consecuencia, a la pregunta anterior debido a que la unidad de recursos humanos carece de un manual de reclutamiento y selección de personal, la mayoría de los colaboradores desconocen el proceso que conlleva realizarlos.

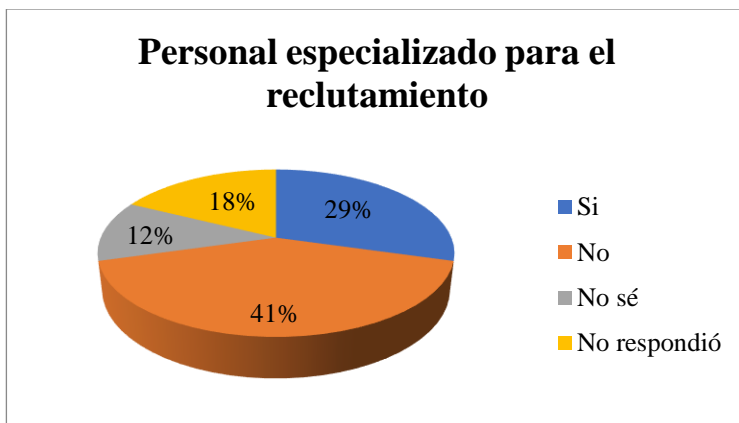
Pregunta N° 3

Objetivo: Determinar la idoneidad del personal especializado en el proceso de reclutamiento y selección que utiliza la unidad de recursos humanos del distrito municipal.

Cuadro N°5

3. ¿Existe personal especializado para realizar el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano en la institución?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	29%
No	14	41%
No sé	4	12%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°5



Interpretación:

La unidad de recursos humanos cuenta con un solo colaborador, el cual se encarga de realizar todas las actividades que esta conlleva, por lo que no posee con una persona especializada en el reclutamiento de personal.

Pregunta N° 4

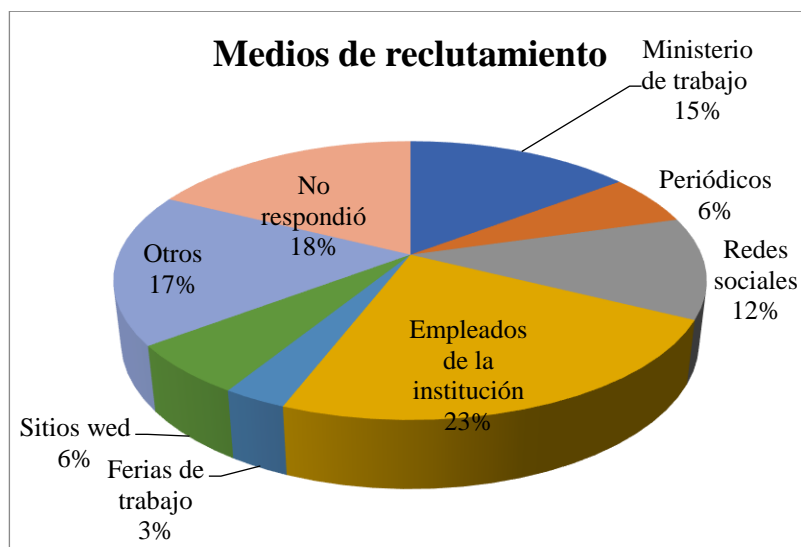
Objetivo: Identificar los mecanismos que tiene el distrito municipal para promocionar una vacante.

Cuadro N°6

4. ¿A través de qué medios se dio cuenta usted de la existencia de una oportunidad de trabajo dentro del distrito municipal?		
	Frecuencia	Porcentaje
Ministerio de trabajo	5	15%
Periódicos	2	6%
Redes sociales	4	12%
Empleados de la institución	8	24%
Ferias de trabajo	1	3%
Sitios web	2	6%
Otros	6	18%
No respondió	6	18%

Total	34	100%
--------------	----	------

Gráfico N°6

**Interpretación:**

En relación a los medios utilizados para la contratación de nuevos colaboradores se constató que la mayor parte de las nuevas contrataciones se dan por recomendaciones del personal activo de la institución.

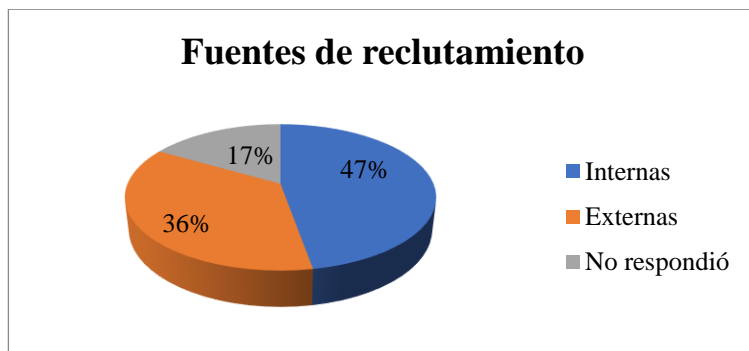
Pregunta N° 5

Objetivo: Indagar las fuentes de reclutamiento del distrito municipal de San Rafael Obrajuelo.

Cuadro N°7

5. ¿Cuál de las siguientes fuentes utiliza el distrito municipal para reclutar personal?		
	Frecuencia	Porcentaje
Internas	17	47%
Externas	13	36%
No respondió	6	17%
Total	36	100%

Gráfico N°7

**Interpretación:**

Para el proceso de reclutamiento se utilizan frecuentemente las fuentes internas, esto debido que genera menos costo al proceso y motiva a los colaboradores a esforzarse en sus funciones.

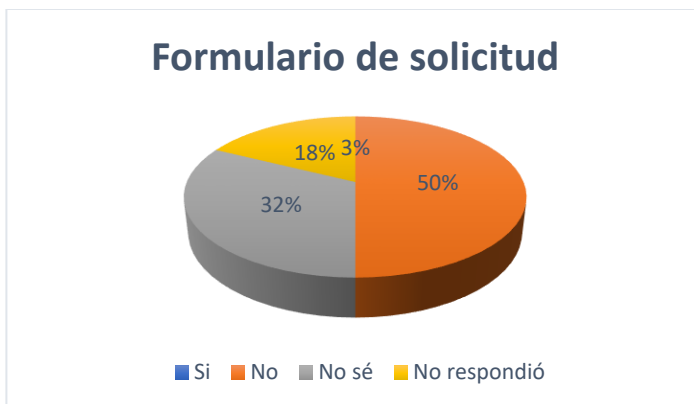
Pregunta N° 6

Objetivo: Saber si el distrito municipal utiliza algún cuestionario para la solicitud de empleos.

Cuadro N°8

6. ¿Utiliza la institución formularios de solicitud de empleos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	3%
No	16	47%
No sé	11	32%
No respondió	6	18%
Total	34	82%

Gráfico N°8



Interpretación:

Al consultar sobre la existencia de hoja de solicitud de empleo, la mayor parte de colaboradores manifestaron que no existe este documento, esto está relacionado a que la mayoría de las contrataciones son por recomendaciones de empleados de la institución.

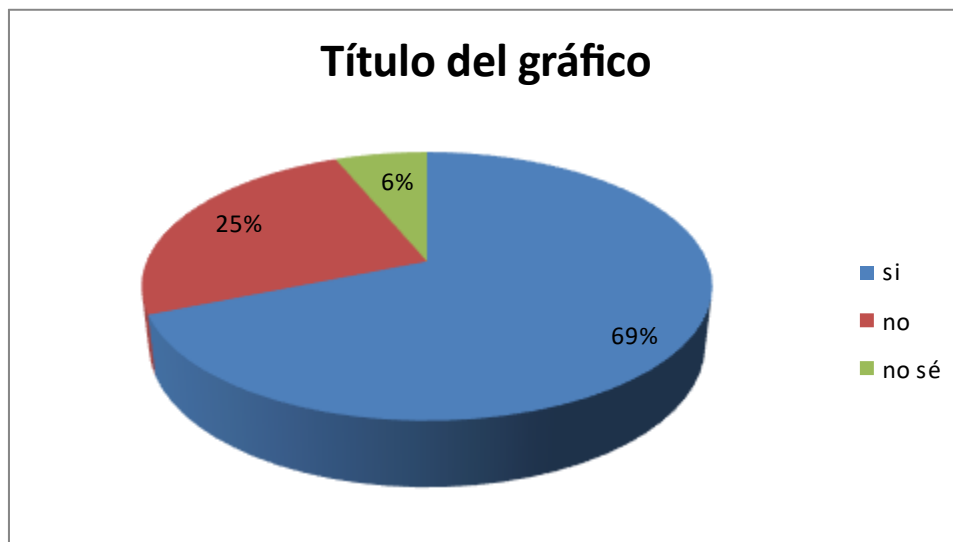
Pregunta N° 7

Objetivo: Conocer si el distrito municipal da una orientación previa a los aspirantes para poder llenar el formulario.

Cuadro N°9

7. Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Sí” o “No” ¿Se le explica a los Aspirantes como llenar el formulario de solicitud de empleo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	6%
No	8	44%
No sé	3	17%
No respondió	6	33%
Total	18	100%

Gráfico N°9

**Interpretación:**

En relación al cuestionamiento si le explicaron como llenar el formulario de solicitud de empleo, con base a que se ha identificado que no existe este documento en el proceso realizado por la unidad de recursos humanos la mayor parte de colaboradores respondieron que no se explica ese paso.

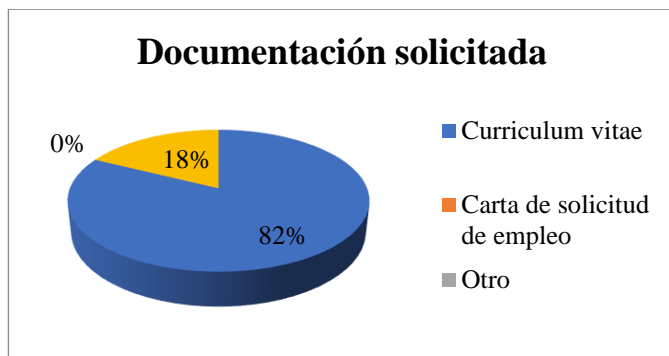
Pregunta N° 8

Objetivo: Identificar los documentos solicitados para aspirar a una vacante.

Cuadro N°10

8. Si su respuesta a la pregunta No 6 fue “NO” ¿qué documentos se les pide a los aspirantes para solicitar empleo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Curriculum vitae	16	73%
Carta de solicitud de empleo	0	0%
Otro	0	0%
No respondió	6	27%
Total	22	100%

Gráfico N°10

**Interpretación:**

Se identificó que durante el proceso de reclutamiento la documentación que se solicita a los aspirantes es el Curriculum vitae.

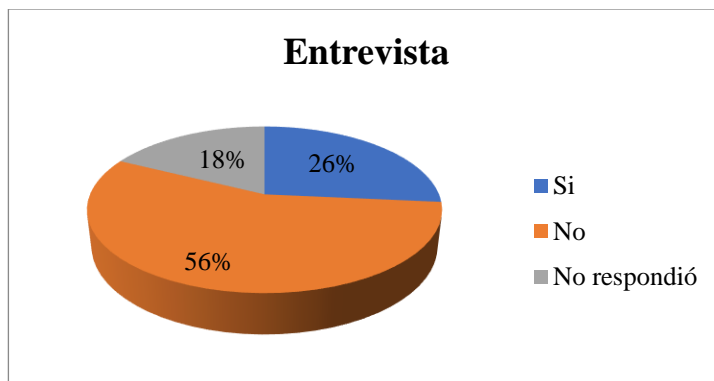
Pregunta N° 9

Objetivo: Investigar los procedimientos que realiza la unidad de recursos humanos al solicitar una vacante.

Cuadro N°11

9. Al presentar la solicitud de empleo u otro documento requerido, ¿Le realizaron ¿Algún tipo de entrevista?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	26%
No	19	56%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°11

**Interpretación:**

Se identificó que a la mayoría de los colaboradores no se les realizó entrevista preliminar, esto debido a que, en entrevista efectuada a la jefa de la unidad de recursos humanos, nos manifestó que la entrevista se les efectúa a los aspirantes a puestos de mayor jerarquía.

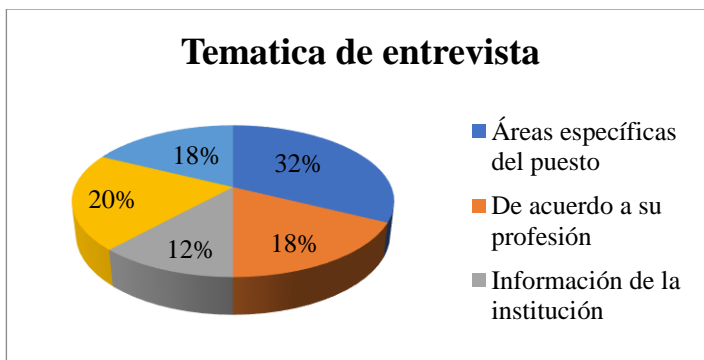
Pregunta N° 10

Objetivo: Conocer las temáticas que se abordan en la entrevista efectuada a los candidatos

Cuadro N° 12

10. ¿Cuáles de los siguientes temas comprendió la entrevista en su desarrollo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Áreas específicas del puesto	11	32%
De acuerdo con su profesión	6	18%
Información de la institución	4	12%
Otro	7	21%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°12



Interpretación:

Se conoció que la temática abordada en la entrevista al personal sujeto a esta, se les consulta sobre los conocimientos relacionados al puesto que aplican.

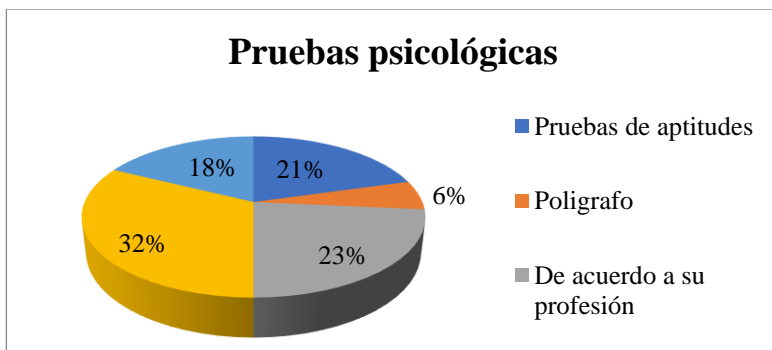
Pregunta N° 11

Objetivo: Identificar las diferentes pruebas que se le hacen a los aspirantes.

Cuadro N°13

11. ¿Le hicieron algún tipo de prueba durante el proceso en el distrito municipal?		
	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de aptitudes	7	21%
Polígrafo	2	6%
De acuerdo con su profesión	8	24%
Otro	11	32%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°13



Interpretación:

Se identifico que la unidad de recursos humanos realiza diversos tipos de pruebas, según sea la vacante solicitada.

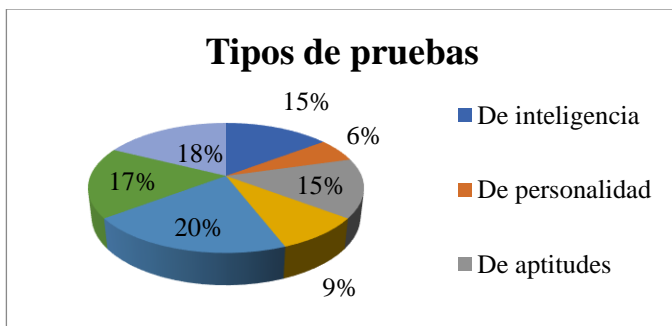
Pregunta N° 12

Objetivo: Indagar si durante el proceso de selección se realiza algún tipo de prueba a los aspirantes.

Cuadro N°14

12. Señale cuáles fueron las pruebas psicológicas a las que se sometió en el distrito municipal.		
	Frecuencia	Porcentaje
De inteligencia	5	15%
De personalidad	2	6%
De aptitudes	5	15%
De habilidades	3	9%
Todas las anteriores	7	21%
Otros	6	18%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°14



Interpretación:

Las pruebas psicológicas utilizadas por la unidad de recursos humanos en el proceso de selección son diversas según lo manifestado por los colaboradores, esto está relacionado al puesto al que se desea cubrir.

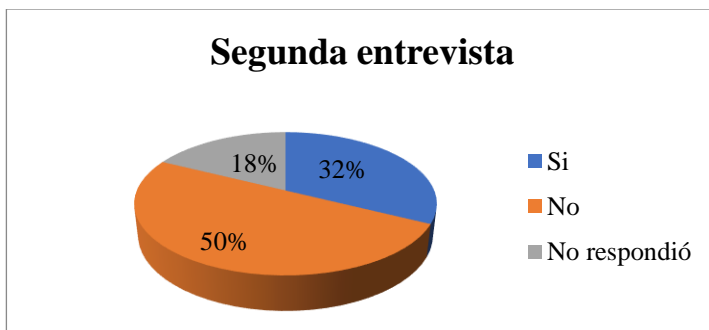
Pregunta N° 13

Objetivo: Saber si dentro del proceso de selección se efectúa segunda entrevista, o entrevista definitiva.

Cuadro N°15

13. Después de haber finalizado todas las pruebas y haber presentado exámenes, ¿Le hicieron una segunda entrevista?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	32%
No	17	50%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°15

**Interpretación:**

De acuerdo a la información obtenida se puede evidenciar que no se realiza una segunda entrevista, únicamente se efectúa la entrevista preliminar.

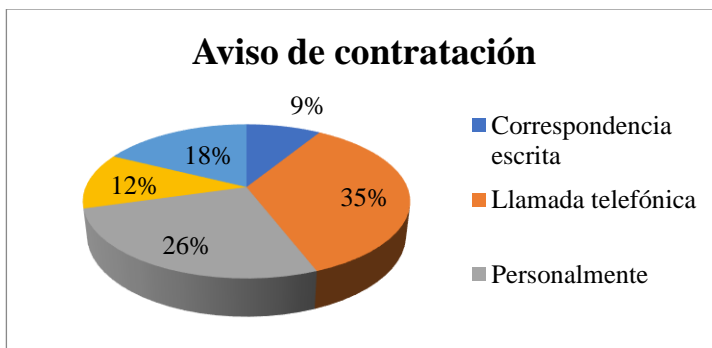
Pregunta N° 14

Objetivo: Conocer la estrategia de notificación que utiliza la unidad de recursos humanos para informarles a los candidatos seleccionados su contratación.

Cuadro N°16

14. ¿Cómo le informaron de su admisión a el distrito municipal y la fecha en que debería presentarse?		
	Frecuencia	Porcentaje
Correspondencia escrita	3	9%
Llamada telefónica	12	35%
Personalmente	9	26%
Otro	4	12%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°16



Interpretación:

La mayor parte de colaboradores consultados afirman que se le informó que habían sido seleccionados para su contratación mediante llamada telefónica.

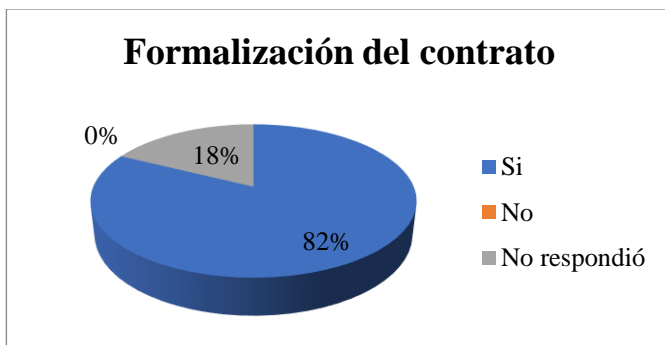
Pregunta N° 15

Objetivo: saber si la unidad de recursos humanos posee documentación que respalde la contratación de los empleados.

Cuadro N°17

15. ¿Le hicieron firmar algún documento que hiciera constar su contratación en el distrito municipal?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	82%
No	0	0%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°17



Interpretación:

La contratación de los nuevos colaboradores se formaliza realizando firma de contrato laboral con la institución, todos los colaboradores poseen un expediente según nos manifestó la jefa de la unidad de recursos humanos.

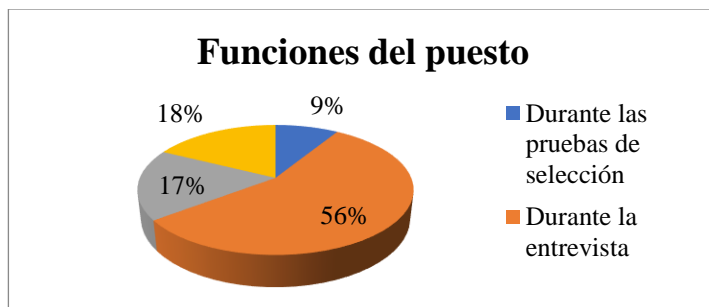
Pregunta N° 16

Objetivo: Conocer si se les da la información oportuna sobre el puesto vacante a los aspirantes durante el proceso de reclutamiento y selección.

Cuadro N°18

16. ¿En qué etapa le informaron sobre las funciones del puesto?		
	Frecuencia	Porcentaje
Durante las pruebas de selección	3	9%
Durante la entrevista	19	56%
No informaron	6	18%
No respondió	6	18%
Total	34	100%

Gráfico N°18



Interpretación:

De acuerdo a la información obtenida a la mayoría de los colaboradores se les informo sobre los requisitos y funciones durante la entrevista preliminar que se les realizo.

3. SOLUCIÓN TEST PSICOMETRICOS

TEST FACTOR W

1. Respuesta correcta es Verdadero.

Explicación:

La primera vocal es "a" en "La", y la segunda vocal es "e" en "segunda".

2. Respuesta correcta es Verdadero.

Explicación:

Para determinar la veracidad de la afirmación, se deben listar las letras del alfabeto entre la F y la K: G, H, I, J.

3. Respuesta correcta es Falso.

Explicación:

Si martes = día 2, entonces:

Miércoles = 3

Jueves = 4

Viernes = 5

Sábado = 6

Domingo = 7

4. Respuesta correcta es Falso.

Explicación:

Revolver" al revés es "revlover", que no es igual.

5. Respuesta correcta es Falso.

Explicación:

El abuelo de Pedro es el padre de uno de los padres de Pedro.

La hija del abuelo de Pedro podría ser la tía de Pedro (si es hermana de su padre o madre) o la madre de Pedro (si es su propia madre).

El hijo de Pedro es la siguiente generación.

Si la hija del abuelo de Pedro es la madre de Pedro, entonces ella es la abuela del hijo

7. Respuesta correcta es Falso.

Explicación:

Marta es más lenta que María, pero no sabemos cómo se compara con Nora. Así que no se puede afirmar que es la más lenta.

8. Respuesta correcta es Falso.

Explicación:

La premisa "Algunos criminales son ricos" no implica que esos criminales ricos sean necesariamente millonarios, ya que la categoría "ricos" es más amplia que "millonarios". La segunda premisa "todos los millonarios son ricos" es verdadera, pero no establece una relación directa entre los criminales y los millonarios. Por lo tanto, no se puede concluir que algunos criminales deban ser millonarios basándose únicamente en estas premisas.

9. Respuesta correcta es Falso.

Explicación:

Si hace 4 años el sobrino tenía 8, ahora tiene 12. La sobrina tiene la mitad que es 6.

10. Respuesta correcta es Falso.

Explicación:

Escriba", "secretario", "amanuense" y "copista" son términos que se refieren a personas que tienen como oficio escribir o transcribir textos y "Ordenanza" se refiere a una disposición o mandato o a un empleado de menor rango, no directamente relacionado con la escritura como oficio.

11. Respuesta correcta es Verdadero.

Explicación:

Un aeropuerto es el lugar donde operan los aviones, y un puerto es el lugar donde operan los barcos. La analogía es correcta.

12. Respuesta correcta es Falso.

Explicación:

La secuencia parece saltar un mes entre cada uno (Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre), por lo tanto el mes faltante es Julio.

13. Respuesta correcta es Verdadero.

14. Respuesta correcta es Verdadero.

Explicación:

Las palabras "FIGURA", "SIMBOLO" e "IMAGEN" son sinónimos y se refieren a representaciones visuales o gráficas. "CIFRA" se refiere a un número o cantidad. Por lo tanto, "CIFRA" es la palabra que no es sinónima de las demás.

15. Respuesta correcta es Falso.

Explicación:

Aunque todos los neumáticos son flexibles (por ser de goma), la premisa "Alguna goma es negra" no implica que toda la goma sea negra, y por lo tanto, no todos los neumáticos tienen que ser negros.

16. Respuesta es Falso.

Explicación:

Si $A < B$ (A es más joven que B).

Si $C > A$ (C es más viejo que A).

Si $D > C$ (D es más viejo que C).

Se concluye que $A < B$ y C , pero no hay una relación directa que establezca que B es más viejo que C.

17. Respuesta es Falso.

Explicación:

"Irrevocable" significa que no se puede revocar o anular. "Inevitable" significa que no se puede evitar. Si bien están relacionadas por la idea de algo que no se puede cambiar o evitar, no son sinónimos exactos. Algo irrevocable (pasado) es algo que ya se hizo y no se puede deshacer, mientras que algo inevitable es algo que sucederá (futuro) sin importar lo que se haga.

18. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Esta es una analogía que compara las relaciones entre pares de palabras. "Animar" y "Obligar" son antónimos, ya que animar es incentivar o dar ánimo, mientras que obligar es forzar o imponer. De manera similar, "Dialogar" es conversar e intercambiar ideas, mientras que "Dogmatizar" es establecer o enseñar como dogma, sin permitir discusión o cuestionamiento. Por lo tanto, la relación de antónimos se

19. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Para determinar si la afirmación es verdadera o falsa, se deben encontrar los antónimos de las palabras dadas y verificar si comienzan con la letra "C".

Convexo: el antónimo de "convexo" es "cóncavo", que comienza con "C".

Valiente: el antónimo de "valiente" podría ser "cobarde", que comienza con "C".

Expandir: el antónimo de "expandir" es "comprimir", que comienza con "C".

Simple: el antónimo de "simple" podría ser "complejo" o "complicado", ambos comienzan con "C".

Lejano: el antónimo de "lejano" es "cercano", que comienza con "C".

TEST FACTOR N

1. Respuesta es Falso.

Explicación:

La mitad de 12 es 6.

Un número que excede en 3 a 6 es $6+3=9$.

9 diferente a 4.

2. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Dos veces $6 = 12$ y

$4 \times 3 = 12$.

3. Respuesta es Falso.

Explicación:

La quinta parte de 15 es 3.

Si la tercera parte de un número es 3, entonces el número es $3 \times 3 = 9$.

Dado que 9 es diferente a 3, la afirmación es Falsa.

5. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

18 menos 3 es 15. Para encontrar el número que sumado a 7 da 15, se resta $15-7=8$.

Dado que el resultado es 8, la afirmación es Verdadera.

6. Respuesta es Falso.

Explicación:

Un número que excede a 11 en 3 es $11+3 = 14$.

Si el número multiplicado por 2 da 14, entonces el número es $14 \div 2 = 7$ no 27.

7. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

La cuarta parte de 100 es $100 \div 4 = 25$.

El número que multiplicado por sí mismo da 25 es $\sqrt{25} = 5$.

8. Respuesta es Falso.

Explicación:

Calcular los 5 tercios de 18:

$$\frac{5}{3} \times 18 = 5 \times \frac{18}{3} = 5 \times 6 = 30.$$

Encontrar el número cuya tercera parte es 30:

$$X/3 = 30; X = 30 \times 3 = 90.$$

El número cuya tercera parte es los 5 tercios de 18 es 90, no 30. Por lo tanto, la afirmación es falsa.

9. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

11. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Las 17 horas son 60 minutos después de las 16 horas. Si han pasado 14 minutos de las 16 horas, faltan $60-14 = 46$ minutos para las 17 horas.

12. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Las combinaciones: $11+14=25$

13. Respuesta es Falso.

Explicación:

Pedro tendría $14+8+7=29$ pesos, le faltaría 1 peso para los 30 pesos.

14. Respuesta es Falso.

Explicación:

Contando las letras de la oración "Esta oración tiene treinta y tres letras": E-s-t-a (4), o-r-a-c-i-ó-n (7), t-i-e-n-e (5), t-r-e-i-n-t-a (7), y (1), t-r-e-s (4), l-e-t-r-a-s (6).

Sumando: $4+7+5+7+1+4+6 = 34$ letras.

15. Respuesta es Falso.

Explicación:

Los números impares entre 0 y 12 son: 1, 3, 5, 7, 9, 11.

La suma de estos números es $1+3+5+7+9+11 = 36$ es un número par.

16. Respuesta es Falso.

Explicación:

Posibles combinaciones de peso:

José y Pedro: $85+70=155$ Kgs

José y Martín: $85+90=175$ Kgs

Pedro y Martín: $70+90=160$ Kgs

Ninguna de las combinaciones suma exactamente 165 Kgs. Sin embargo, la pregunta

18. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Patos: 9 patos x 2 patas = 18 patas.

Vacas: 4 vacas x 4 patas = 16 patas.

Total de patas: $18+16 = 34$ patas.

19. Respuesta es Falso.

Explicación:

Monedas: 3 monedas de 25 centavos = 75 centavos; 1 moneda de 10 centavos = 10 centavos; 1 moneda de 1 centavo = 1 centavo.

Total de dinero: $75+10+1 = 86$ centavos

Dinero sobrante: $86-34 = 52$ centavos.

20. Respuesta es Falso.

Explicación:

Si la relación es de multiplicación: $2 \times 4 = 8$, pero $3 \times 4 = 12$ (no 9).

Si la relación es de potencia: $2^3 = 8$, pero $3^3 = 27$ (no 9), y $3^2 = 9$.

Dado que la relación de potencia es consistente en la segunda parte ($3^2 = 9$), pero no en la primera con el mismo exponente ($2^2 = 4$, no 8), y la relación de multiplicación tampoco es consistente, la afirmación es Falsa.

TEST FACTOR S

1. Respuesta es Falso.

Explicación:

Un guante, al ser una prenda con forma específica para una mano (izquierda o

3. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Un cubo tiene 6 caras. Para que dos lados con el mismo color nunca se toquen, las caras opuestas deben tener el mismo color.

Si usamos 3 colores, podemos asignar un color a un par de caras opuestas, otro color a otro par de caras opuestas, y el tercer color al último par de caras opuestas. De esta manera, las caras adyacentes siempre tendrán colores diferentes.

4. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

PEZ

MAR

VER

5. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Si José va 2 cuadras al norte y luego 2 cuadras al sur, su posición norte-sur se anula. Solo queda el desplazamiento este-oeste, lo cual estará a 3 cuadras al este del punto de partida.

6. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Para que un cuadrado quepa completamente dentro de un círculo, su diagonal debe ser menor o igual al diámetro del círculo.

El diámetro del círculo es de 20cm (2 veces el radio).

Calcular la diagonal del cuadrado. La fórmula de la diagonal de un cuadrado es: $d=L \times \sqrt{2}$.

$d=10 \times \sqrt{2}= 10 \times 1.414 = 14.14 \text{ cm}$.

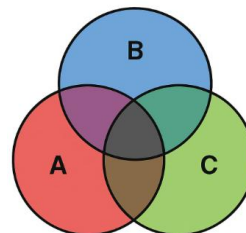
Dado que la diagonal del cuadrado (aproximadamente 14.14 cm) es menor que el diámetro del círculo (20 cm), el cuadrado sí calza completamente dentro del círculo.

8. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Al dibujar los 3 círculos las intersecciones son las siguientes:

1 (intersección triple) + 3 (intersecciones dobles) + 3 (regiones individuales) = 7 regiones distintas



9. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Rojo y verde son vecinos.

Rojo no está al lado de gris.

Azul no está al lado de gris.

Los grises no pueden tener como vecinos ni a los rojos ni a los azules. Los únicos que pueden estar al lado de los grises son los verdes.

10. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

Si un cubo de madera de 30 cm de lado se corta en cubitos de 10 cm de lado, se corta en una rejilla de $3 \times 3 \times 3 = 27$ cubitos.

Para determinar cuántos cubitos tienen solo dos caras pintadas, debemos considerar la ubicación de los cubitos en el cubo original.

Cada cubito puede tener:

0 caras pintadas (si está completamente en el interior).

1 cara pintada (en el centro de una cara del cubo grande).

2 caras pintadas (en una arista, pero no en una esquina).

3 caras pintadas (en una esquina del cubo grande).

Entonces, un cubo tiene 12 aristas y en cada arista de 3 cubitos, el del medio tiene 2 caras pintadas (los otros 2 en las esquinas tienen 3 caras). Por lo tanto, hay 12 cubitos con 2 caras pintadas.

12. Respuesta es Falso.

Explicación:

Al leer los números 6-4-9-3-0-2 al revés, se obtiene 2-0-3-9-4-6.

13. Respuesta es Falso.

Explicación:

Un hexágono regular se puede dividir en seis triángulos equiláteros si se trazan líneas desde el centro a cada vértice. Sin embargo, para obtener solo 3 triángulos idénticos con solo dos líneas rectas, esto no es posible. Trazar dos líneas que conecten vértices opuestos de un hexágono regular lo divide en dos triángulos y dos rombos.

14. Respuesta es Falso.

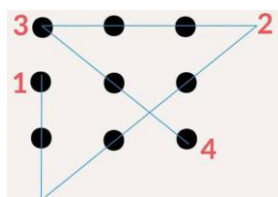
Explicación:

Para poder recorrer todas las puertas sin repetir y volver al punto de partida, todas las áreas de la casa deben tener un número par de puertas. En este caso, (afuera, adentro) tiene 3 puertas, que es un número impar, lo que hace imposible el recorrido bajo las condiciones dadas.

15. Respuesta es Verdadero.

Explicación:

La solución extendiendo las líneas más allá de los límites del cuadrado imaginario formado por los puntos.



16. Respuesta es Falso.

Explicación:

COLA

MALA

CASA

17. Respuesta es Falso.

Explicación:

1. Derecha 1 cuadra.

18. Respuesta es Falso.

Explicación:

Si se tienen 4 cuadrados de 10 cm de lado, al unirlos se forma un cuadrado más grande. El lado de este nuevo cuadrado sería de 20 cm (10 cm + 10 cm). Para formar un cuadrado de 40 cm de lado, se necesitarían 16 cuadrados de 10 cm de lado (4 filas de 4 cuadrados).

19. Respuesta es Falso.

Explicación:

Si se lee el número 3-0-3-3-3-0-3 al revés, se obtiene 3-0-3-3-3-0-3. La afirmación dice que al revés es 3-0-3-0-3-3-3, lo cual es incorrecto.

20. Respuesta es Falso.

Explicación:

Un triángulo isósceles es aquel que tiene al menos dos lados de igual longitud.

Trazar una perpendicular a la base:

Cuando se traza una línea recta perpendicular desde el vértice opuesto a la base de un triángulo isósceles, esta línea también biseca la base y el ángulo del vértice.

Formación de dos triángulos rectángulos:

Esta perpendicular divide el triángulo isósceles original en dos triángulos rectángulos congruentes.

Congruencia de los triángulos formados:

Debido a que estos dos nuevos triángulos son congruentes (tienen los mismos lados y ángulos), y uno de sus ángulos es recto (90 grados), no son necesariamente isósceles a menos que el triángulo original sea también un triángulo rectángulo isósceles, lo que no siempre es el caso.

Conclusión:

Por lo tanto, no es cierto que los dos triángulos resultantes nunca sean isósceles; de hecho, si el triángulo original es isósceles y se traza la altura a la base, los dos triángulos resultantes serán triángulos rectángulos, y si el triángulo original era un triángulo rectángulo isósceles, entonces los dos triángulos resultantes también serán triángulos rectángulos isósceles.