

PROGRAMA
DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

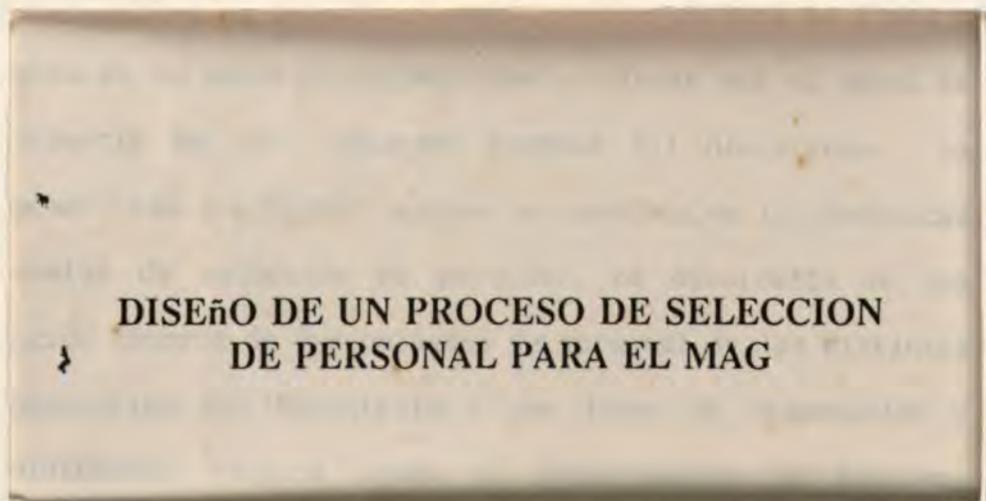
IICA-CIDIA

Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Banco Interamericano de Desarrollo

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NOV 1994
IICA - CIDIA



IICA
14
664prog

San Salvador, El Salvador
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NCV 1994
IICA — CIDIA

**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCION
DE PERSONAL PARA EL MAG**

00004060 -



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL (PFI)**

**Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador**

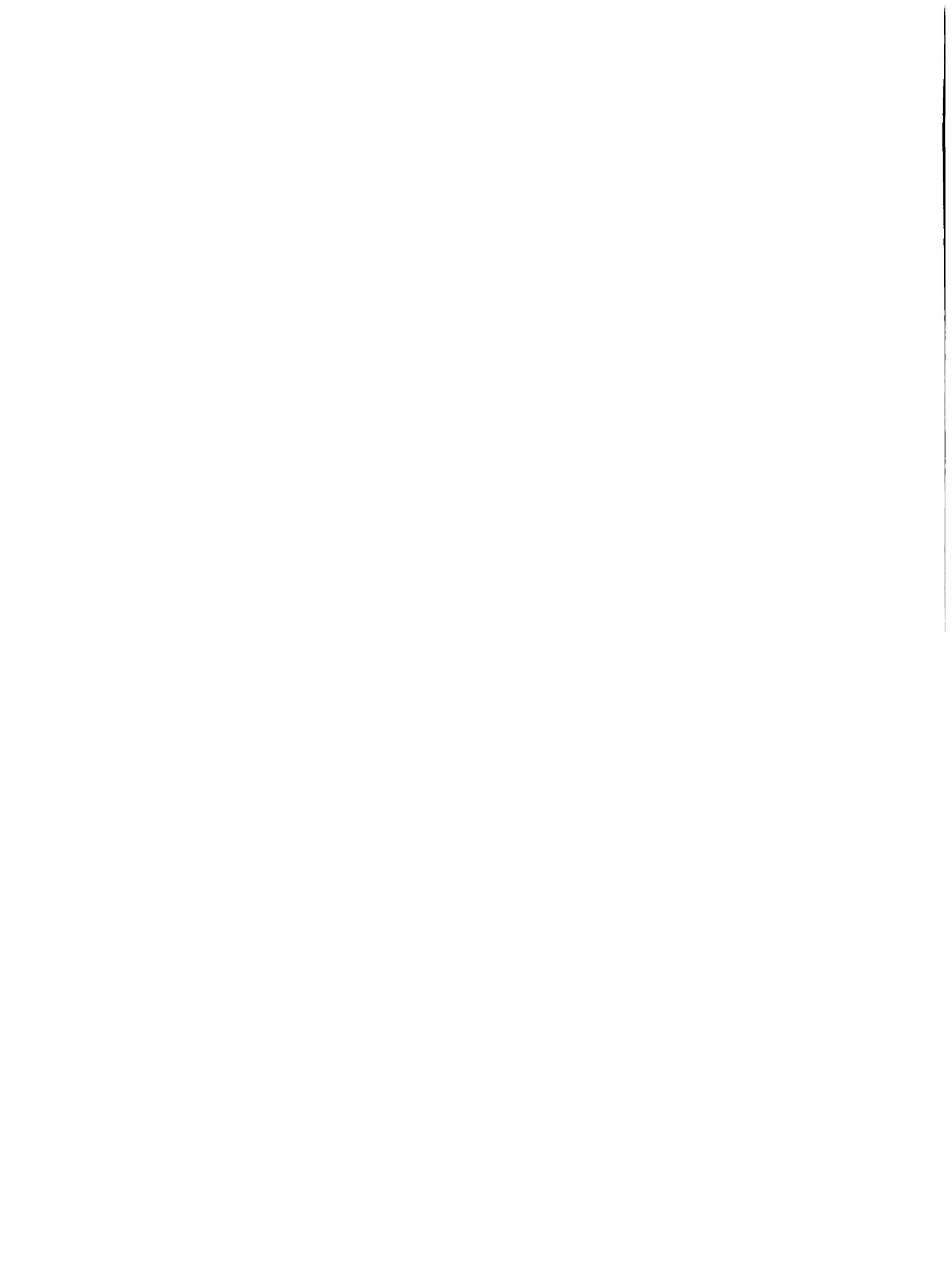
**Instituto Interamericano de Cooperación para la
Agricultura -IICA-**

Banco Interamericano de Desarrollo -BID-

**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCION
DE PERSONAL PARA EL MAG**

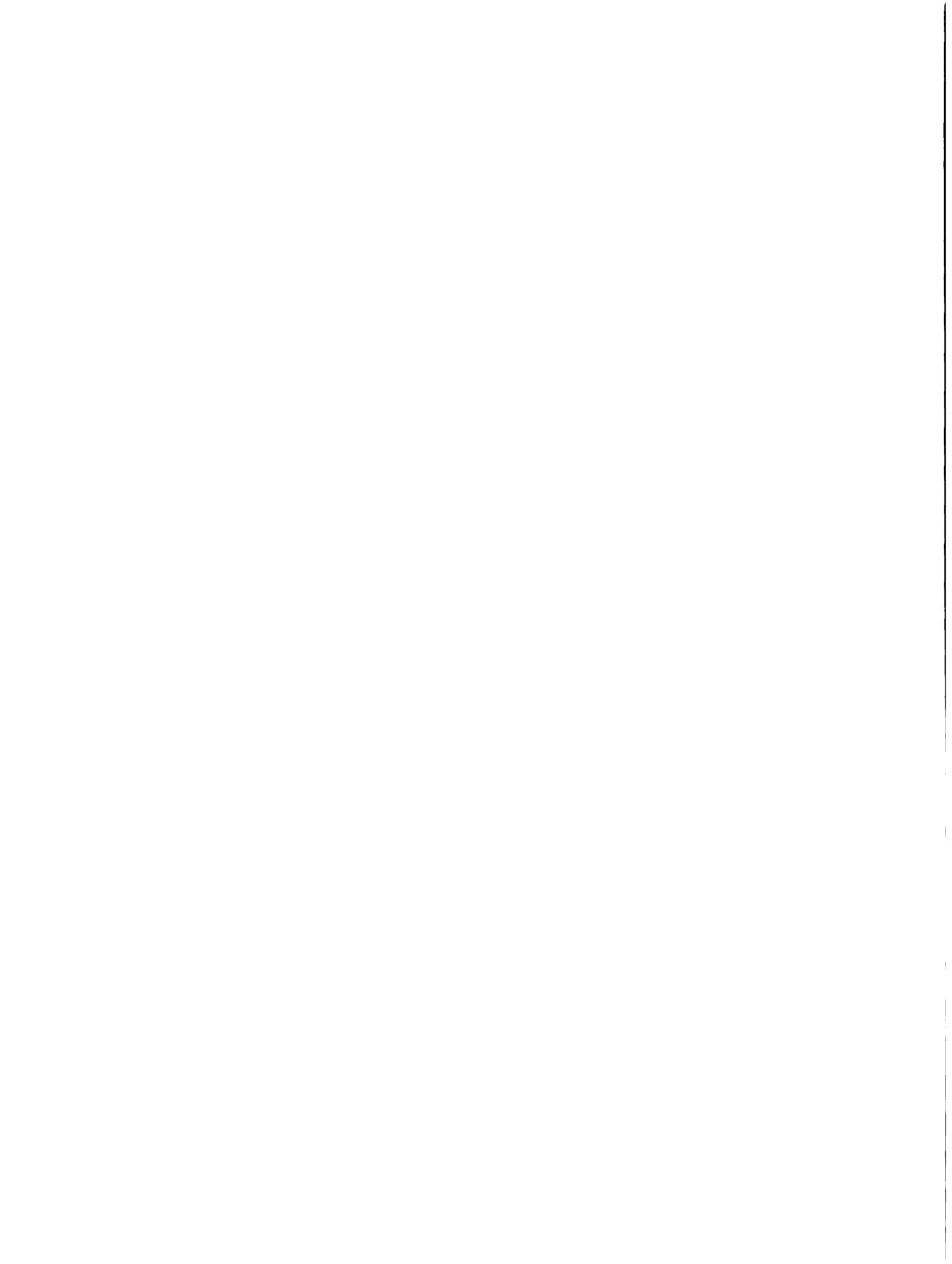
**Erick Cabrera
Consultor**

**San Salvador, El Salvador
Diciembre de 1993**



P R E S E N T A C I O N

EL DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL es un documento generado por el área de recursos humanos del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (P.F.I.) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (M.A.G.). El diseño está orientado hacia la adopción de un proceso fundamentado en consideraciones de orden técnico, a fin de garantizar la incorporación de personal idóneo en los puestos de trabajo dentro de un marco de objetividad y elevar así el nivel de eficiencia de los recursos humanos del Ministerio. La implantación del diseño implica un abandono de las prácticas anómalas de selección de personal, el desarrollo de una función técnica de las unidades de personal de las distintas dependencias del Ministerio y una labor de orientación y coordinación técnica desde el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado.



C O N T E N I D O

	Página
1.0. INTRODUCCION	4
2.0. SITUACION ACTUAL	6
3.0. EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL	8
3.1. El proceso administrativo	8
3.2. La exploración psicológica	17
3.2.1. Criterios de rendimientos y predictores	17
3.2.2. Pruebas psicológicas	19
3.2.3. Proceso de escogitación de instrumentos	21
3.3. Promoción de personal	24
4.0. CONDICIONES DEL DISEÑO	26
5.0. POLITICAS DE SELECCION DE PERSONNAL	27
6.0. REVISION DEL PROCESO DE SELECCION	29

1.0. I N T R O D U C C I O N

En administración es generalmente aceptado que la eficiencia de una organización está en relación directa con la calidad del recurso humano con que cuenta. Esto significa que la selección y capacitación de los empleados constituyen procesos básicos para contar con el personal altamente calificados en el desarrollo de las operaciones internas de la empresa.

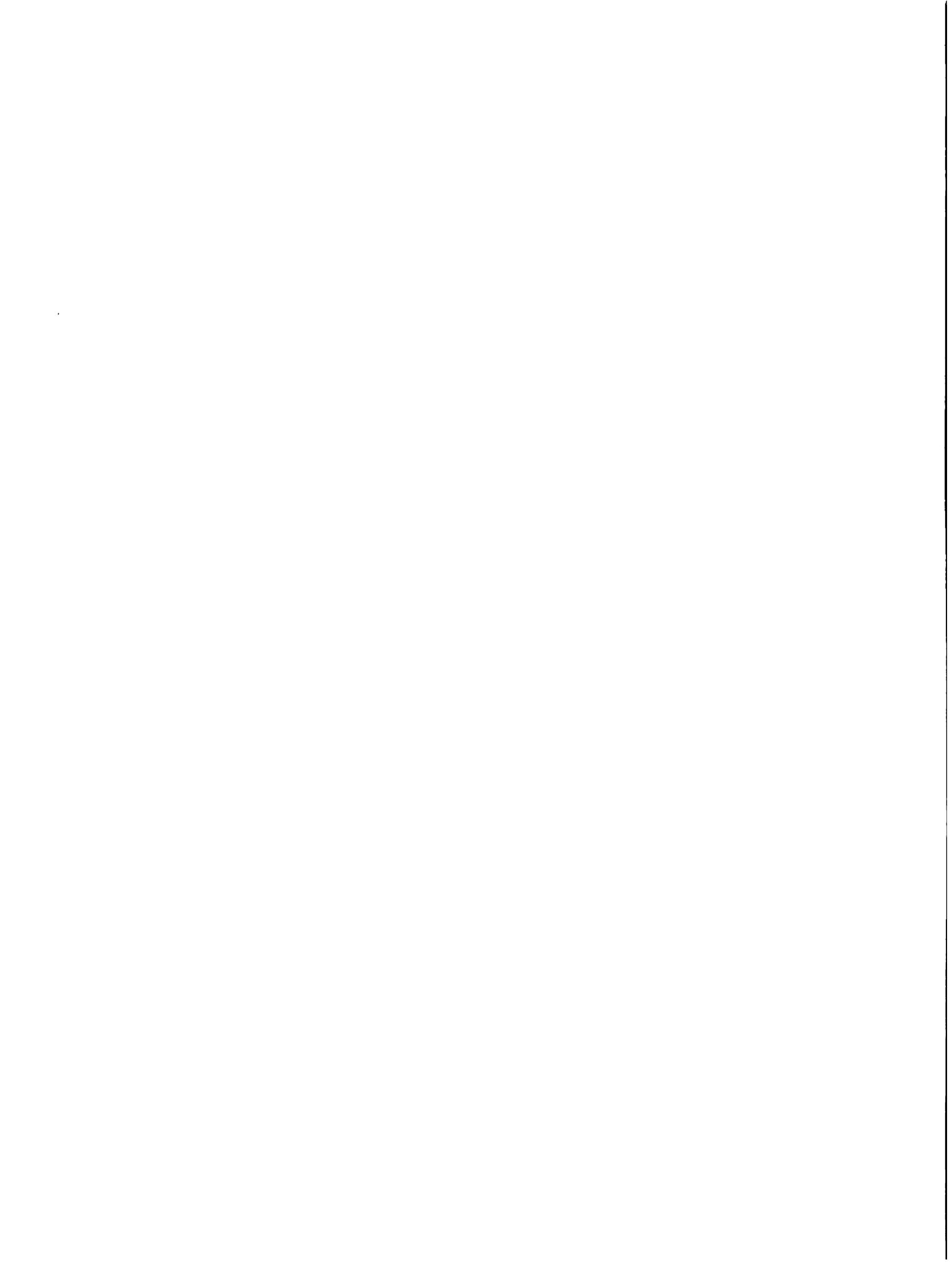
Actualmente, existen recursos técnicos que permiten llevar a cabo un proceso de selección de personal que garantiza la admisión de personas adecuadas para ocupar puestos vacantes en la organización. Mediante estos recursos se pueden explorar los atributos del candidato, en términos de cualidades personales y capacidad técnica, a fin de asociarlos a los criterios de rendimiento que se esperan en el puesto ofrecido. La empresa moderna constantemente se preocupa por encontrar mejores formas de seleccionar a su personal, utilizando para ello instrumentos confiables de exploración, tanto en el plano de los conocimientos como en lo referente a las habilidades, aptitudes y características de la personalidad del candidato.

En la medida en que una institución incorpore al personal más calificado, para llevar a cabo funciones claramente definidas, en esa medida se elevará la productividad de la misma. Consecuentemente, el proceso de selección de personal es factor esencial de eficiencia institucional.

2.0. SITUACION ACTUAL

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) no cuenta con un sistema técnico de selección de personal. El proceso de selección prácticamente no se lleva a cabo debido a las razones siguientes:

1. Existe una política gubernamental de congelamiento de plazas, que no permite el ingreso de personal a plazas vacantes, a fin de generar una economía de salarios. Esta política solamente excluye aquellas plazas que por la trascendencia de sus funciones no pueden ser congeladas.
2. Internamente, las plazas vacantes que pueden ser ocupadas sin contravenir la política de congelamiento, son ofrecidas al personal del MAG, para propiciar alguna promoción. Esto deja disponible plazas de bajo nivel, debido al efecto de "escalera" de las promociones.
3. Las propuestas de contratación de personal planteadas por las diferentes unidades, generalmente no son aceptadas en los niveles superiores del Ministerio, es decir, que las unidades no reciben retroalimentación desde el nivel superior, para conocer y analizar el resultado de sus iniciativas.
4. Las incorporaciones de personal que se han sucedido durante los últimos meses, no corresponden a un proceso técnico de selección, sino a los intereses particulares que prevalecen en el nivel decisorio, al momento de presentarse la necesidad de ingreso de un nuevo empleado, necesidad que generalmente no es planteada por la



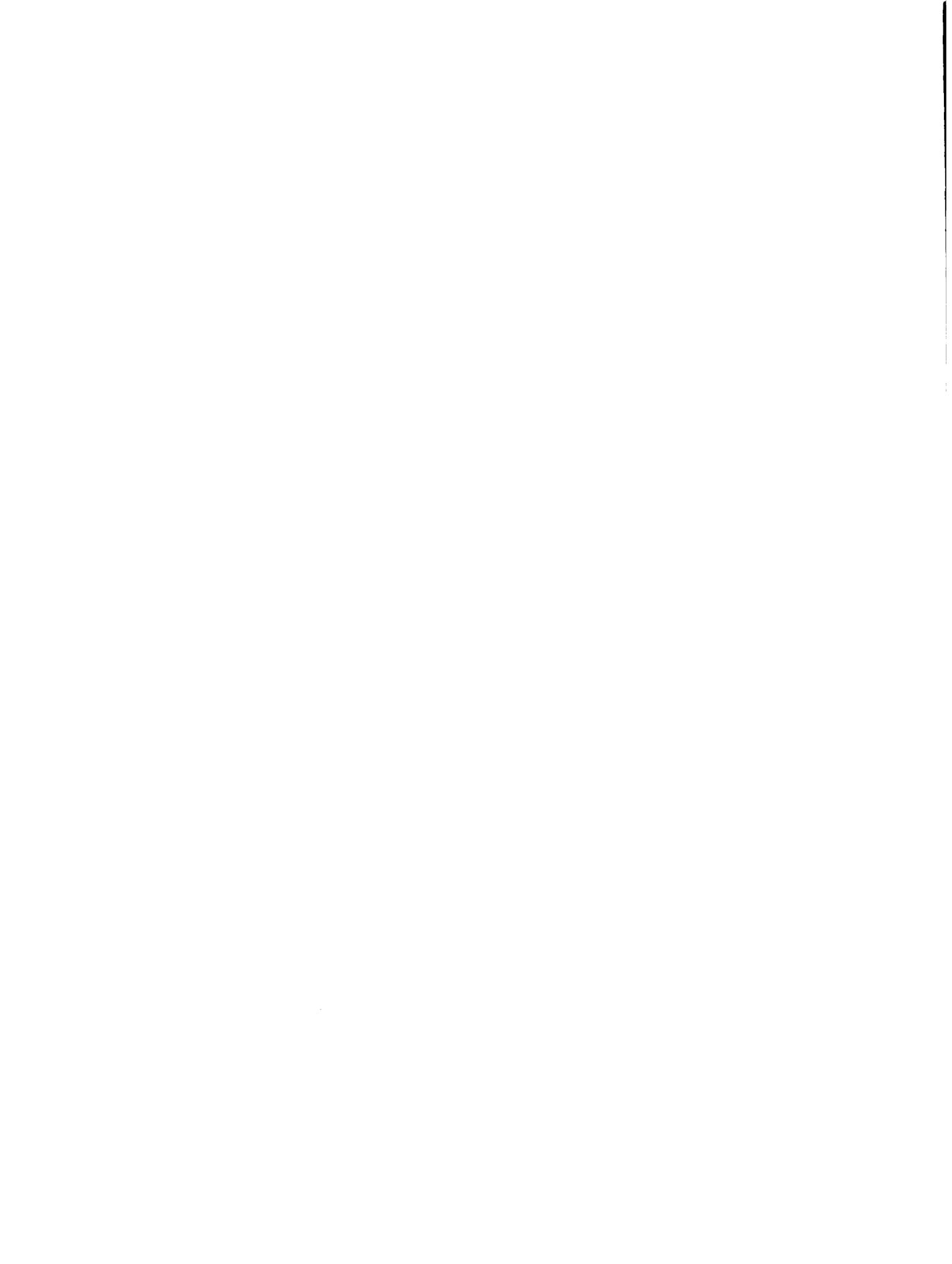
unidad que posee la vacante.

Ante estas condiciones, el número de contrataciones realizadas en los últimos meses es reducido y en ninguno de los casos se ha practicado una selección técnica.

En vista de que la demanda de selección de personal es prácticamente inexistente, las unidades de personal de las distintas dependencias del MAG, han considerado que no es imperativo estructurar un procedimiento en esta área de la administración de recursos humanos. Probablemente, la actitud sea justificada ante las circunstancias actuales; pero, frente a las perspectivas de funcionamiento del MAG, el proceso de selección de personal debería revestir un carácter técnico y contar con personal entrenado para tal efecto, a fin de garantizar la calidad del personal de nuevo ingreso.

Algunas consideraciones adicionales sobre este delicado aspecto son las siguientes:

- a) La ausencia de demanda de una selección técnica de personal ha llevado a una reducción sustancial de las funciones técnicas de los departamentos de personal, en las diferentes dependencias, limitándose estas unidades a la realización de trámites administrativos rutinarios de ingreso de personal.
- b) Probablemente por las mismas razones planteadas en el literal anterior, los miembros de los departamentos de personal no se han obligado a adquirir los conocimientos técnicos necesarios para



estructurar un proceso de selección que esté acorde con las necesidades planteadas por el MAG.

- c) El MAG no cuenta con políticas claramente definidas en materia de selección de personal y si las tiene, éstas no son aplicadas corrientemente o son ignoradas al momento de desarrollar el proceso de selección.

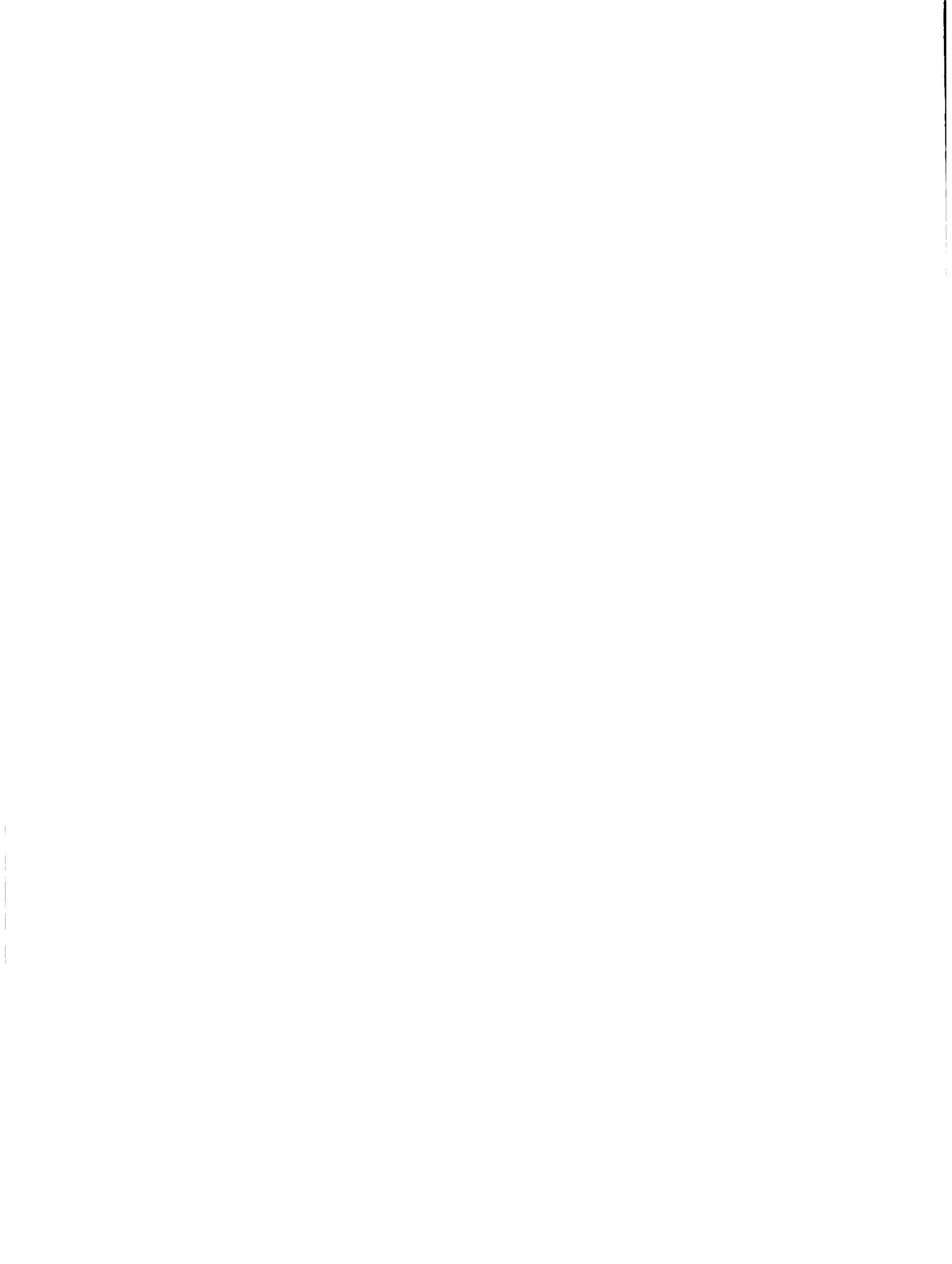
3.0. EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

La selección de personal es un proceso de carácter administrativo que lleva inmerso otro proceso de orden técnico. Este último concierne con la elaboración de instrumentos de selección, el cual puede considerarse como el más complejo de ambos.

3.1. Proceso Administrativo.

A nivel de las instituciones gubernamentales, el proceso de selección de personal en sus tres modalidades -Ley de Salarios, Contratos y Jornales- y particularmente reeferido al MAG, presenta variaciones de procedimientos. De las tres modalidades, la contratación por Ley de Salarios constituye la más usual y corriente forma de incorporar personal al MAG; pero, el proceso no se lleva a cabo técnicamente.

Si el MAG adopta el criterio técnico para seleccionar a su personal, los pasos a seguir dentro de la modalidad de Ley de Salarios, serán los siguientes:



a) Requerimiento de personal.

Utilizando un recurso formal, el jefe de unidad solicitará a la unidad de recursos humanos de su dependencia, la selección de una persona para ocupar un puesto determinado, indicando las características generales que debe reunir el nuevo empleado.

b) Análisis del requerimiento.

La unidad de recursos humanos analizará el requerimiento de personal, considerando las funciones y requisitos contemplados en la hoja de descripción del puesto.

c) Reclutamiento.

La unidad de recursos humanos se proveerá de los candidatos necesarios, a través de los medios que estime convenientes (banco de candidatos, periódicos, instituciones, etc.)

d) Recepción de solicitudes.

En esta etapa se recibirán y analizarán las solicitudes y la documentación requerida a través del reclutamiento y se seleccionarán solamente aquellas que reúnan los requisitos mínimos para optar al puesto.

e) Investigación de antecedentes.

El seleccionador investigará los antecedentes de los candidatos cuyas solicitudes hayan sido seleccionadas. Este paso se tratará de cubrir mediante la indagación con las personas que hayan sido jefes directos del candidato.



f) Entrevista preliminar.

Los candidatos serán llamados para llevar a cabo una entrevista preliminar, a fin de aclarar algunas dudas sobre la información brindada en la documentación remitida originalmente, las razones por las cuales desea el empleo y conocer algunas características personales del aplicante: presentación, lenguaje, etc.

g. Pruebas de empleo.

Los candidatos realizarán dos tipos de pruebas: las pruebas de conocimientos sobre aspectos teóricos y prácticos relacionados con el desempeño del puesto, y las pruebas psicológicas, para conocer lo relacionado con la inteligencia, aptitudes, intereses y características de personalidad de cada candidato. A partir de esta exploración deberá surgir un perfil de cada solicitante.

h) Entrevista principal.

Cada candidato será entrevistado con el propósito de confirmar algunas características detectadas en los pasos anteriores. Esta entrevista estará orientada hacia la confirmación de la inteligencia general del aplicante, sus logros (educación), sus intereses, aptitudes, disposición hacia otros, circunstancias domésticas, etc.

i) Selección preliminar.

La unidad de recursos humanos elaborará una lista de solicitantes deseables y la someterá a consideración del jefe de la unidad que haya solicitado el nuevo empleado, quien podrá entrevistar a los candidatos



antes de tomar una decisión al respecto.

j. Propuesta del candidato.

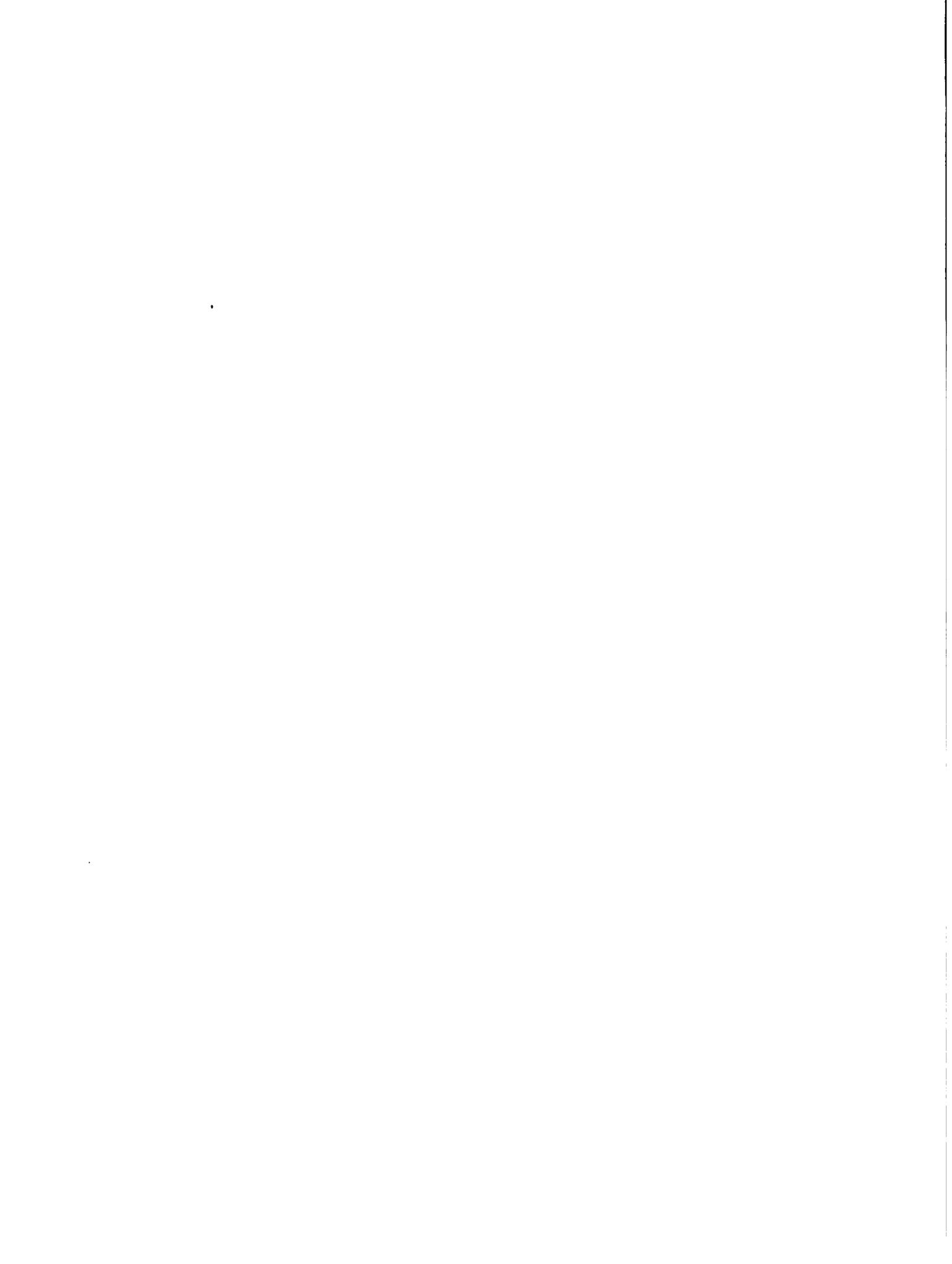
El candidato seleccionado será propuesto ante el director general respectivo, por la unidad de recursos humanos. La propuesta deberá acompañarse de los resultados obtenidos mediante la investigación de antecedentes, pruebas de empleo, entrevistas y otra información que se considere pertinente. Será conveniente presentar el perfil de los otros candidatos que fueron considerados por el jefe de la unidad a la cual pertenece el puesto.

k. Propuesta del Director General.

El director general propondrá el nombramiento del candidato ante el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado, a fin de que en esta Unidad se verifique que el proceso de selección se ha realizado correctamente, de que existe la disponibilidad de la plaza y de que la contratación se justifica desde el punto de vista de cobertura de funciones. En caso de existir objeciones sobre la propuesta, ésta será retornada a la dirección general con las observaciones pertinentes.

l) Propuesta del Departamento de Recursos Humanos.

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado, someterá a consideración y aprobación del Ministro la propuesta de nombramiento, planteando las observaciones del caso, para respaldarla.



m) Aprobación Ministerial.

El Ministro aprobará el nombramiento y remitirá su resolución al Ministerio de Hacienda, a través del Departamento de Recursos Humanos, para obtener la autorización correspondiente.

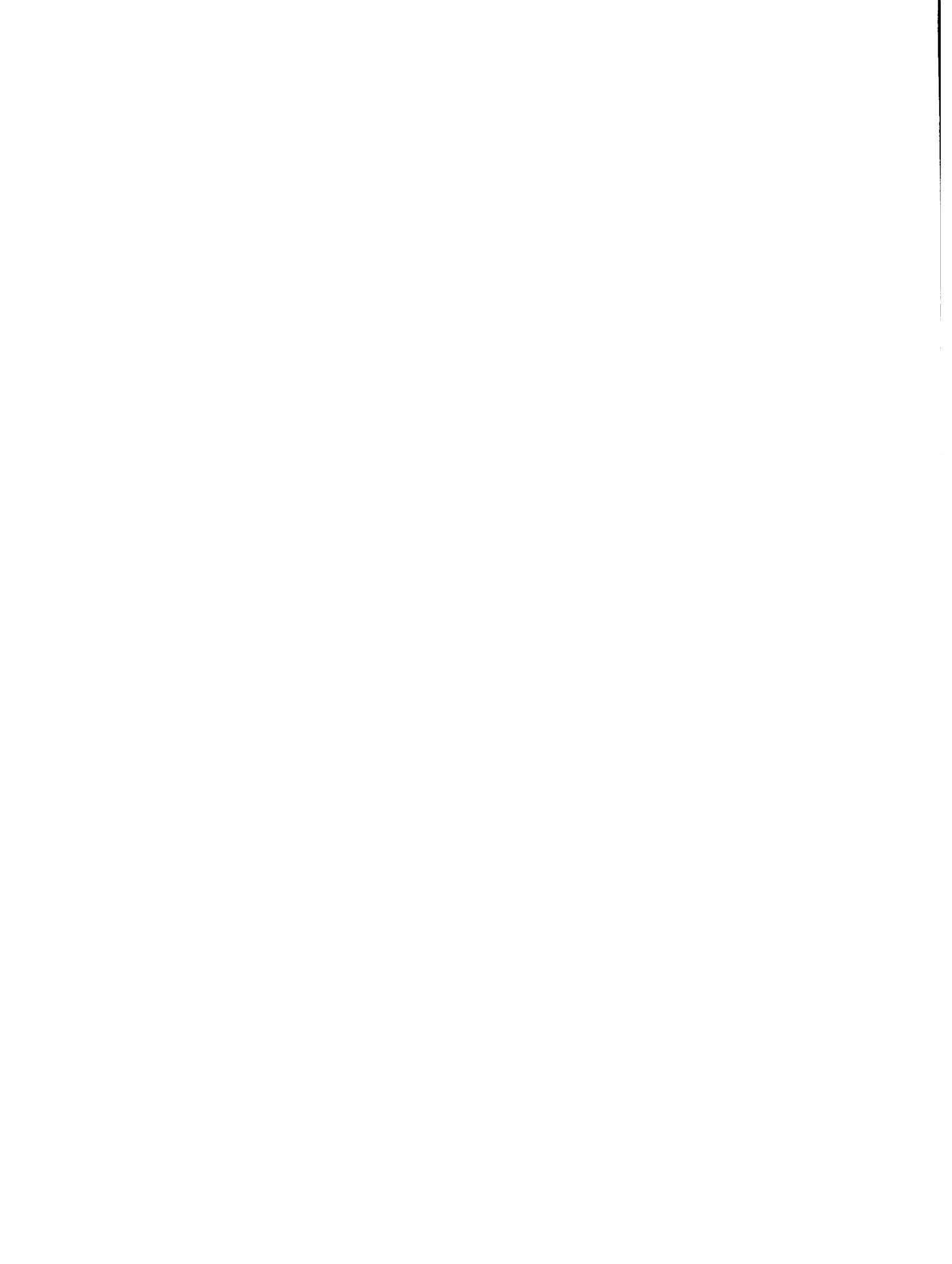
Una vez el Ministerio de Hacienda haya autorizado el nombramiento, éste será remitido a la Delegación de la Corte de Cuentas de la República en el MAG, para confirmar que se han cumplido los procesos legales y administrativos de la nueva contratación. Después de obtener el aval de la Delegación, el Ministro emitirá el acuerdo respectivo.

n) Colocación.

Después de emitirse el acuerdo, el candidato será notificado sobre su selección, quien al hacerse presente a la unidad correspondiente, será sometido a un proceso de inducción, a fin de facilitar su adaptación al lugar de trabajo.

La intervención del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado será solicitada cuando la unidad de recursos humanos de la dependencia no encuentre el candidato idóneo en la misma dependencia o no cuente con el personal técnico para desarrollar el proceso de selección.

Cuando en una determinada dependencia exista una plaza disponible y varios empleados estén interesados en aplicar a la misma, la plaza será sometida a concurso interno. Si la plaza se declara desierta,

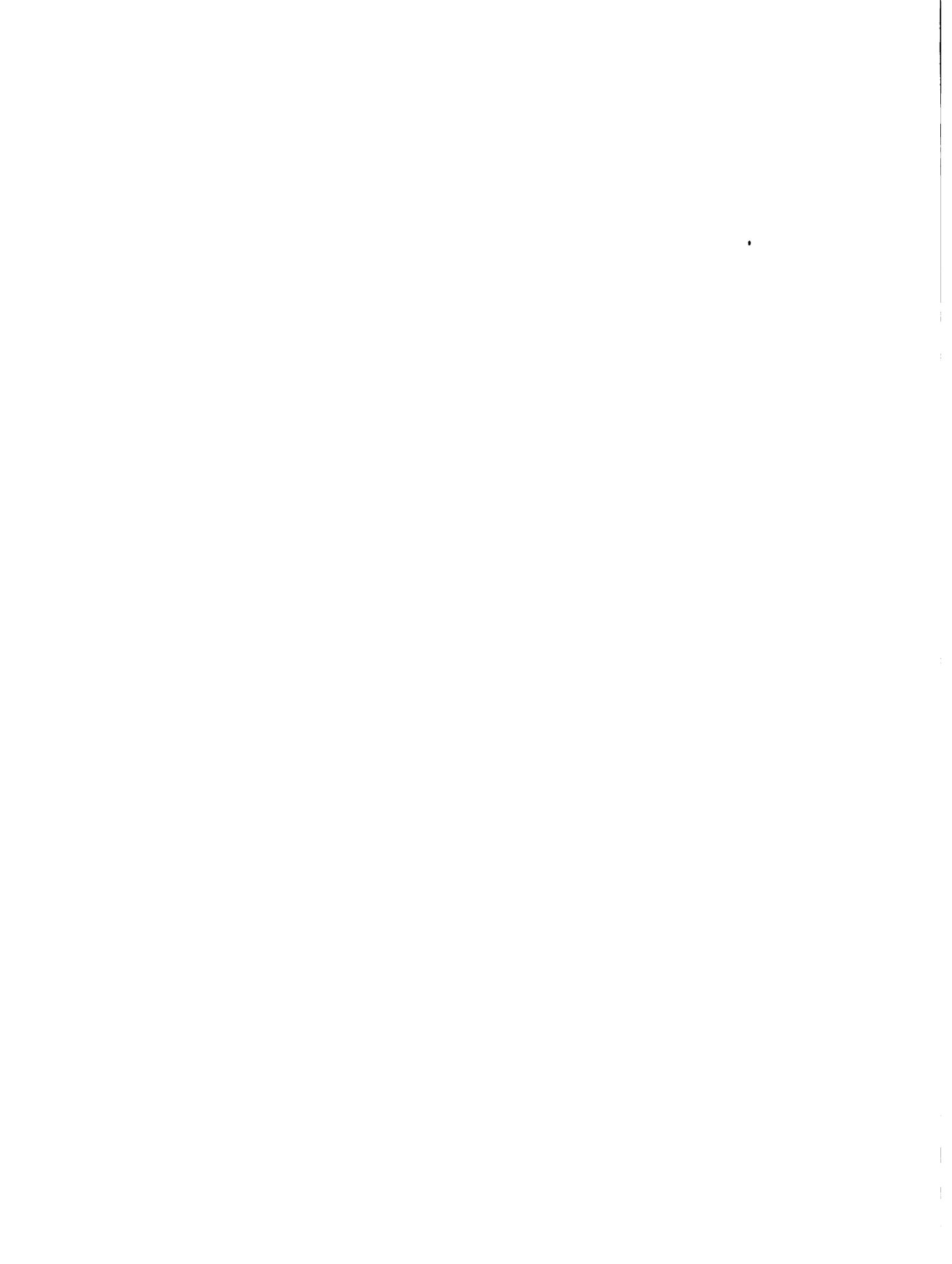


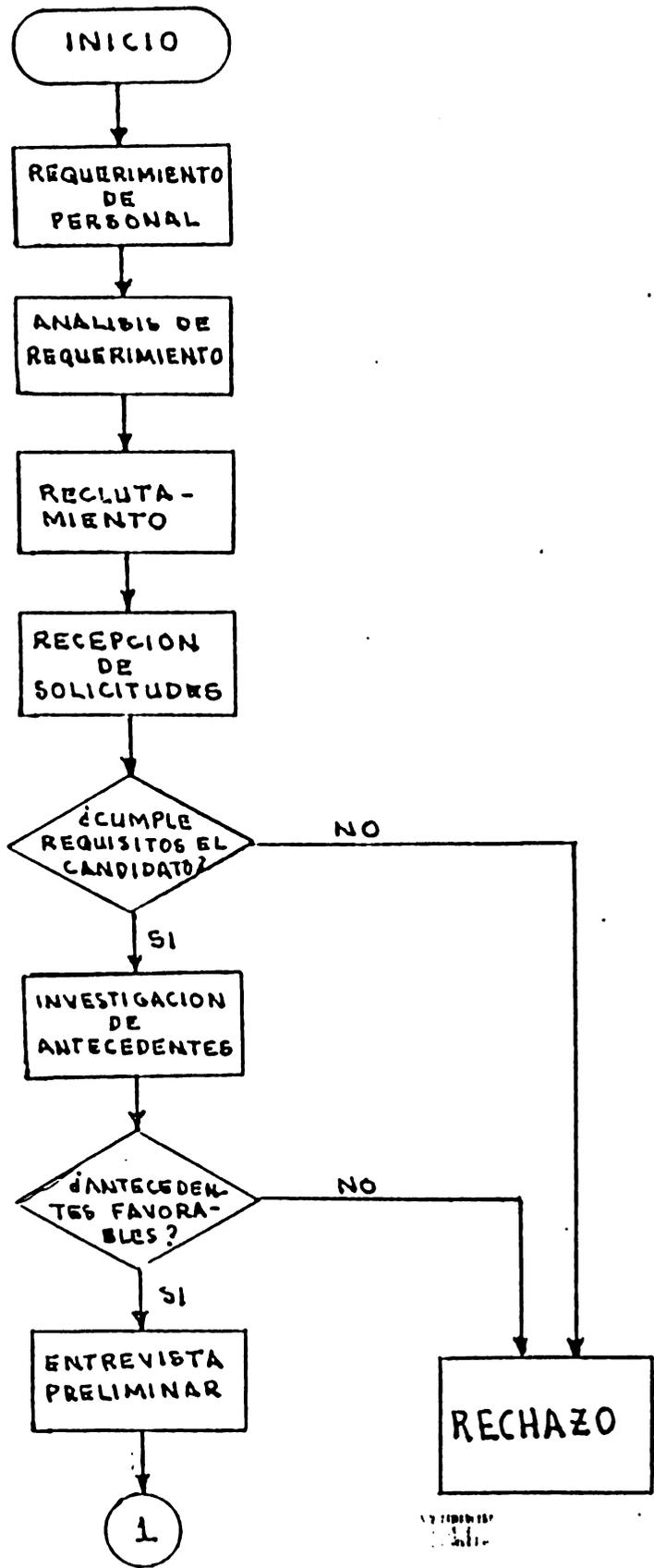
ésta será ofrecida a personas que no laboran en el Ministerio, quienes deberán someterse al proceso de selección adoptado.

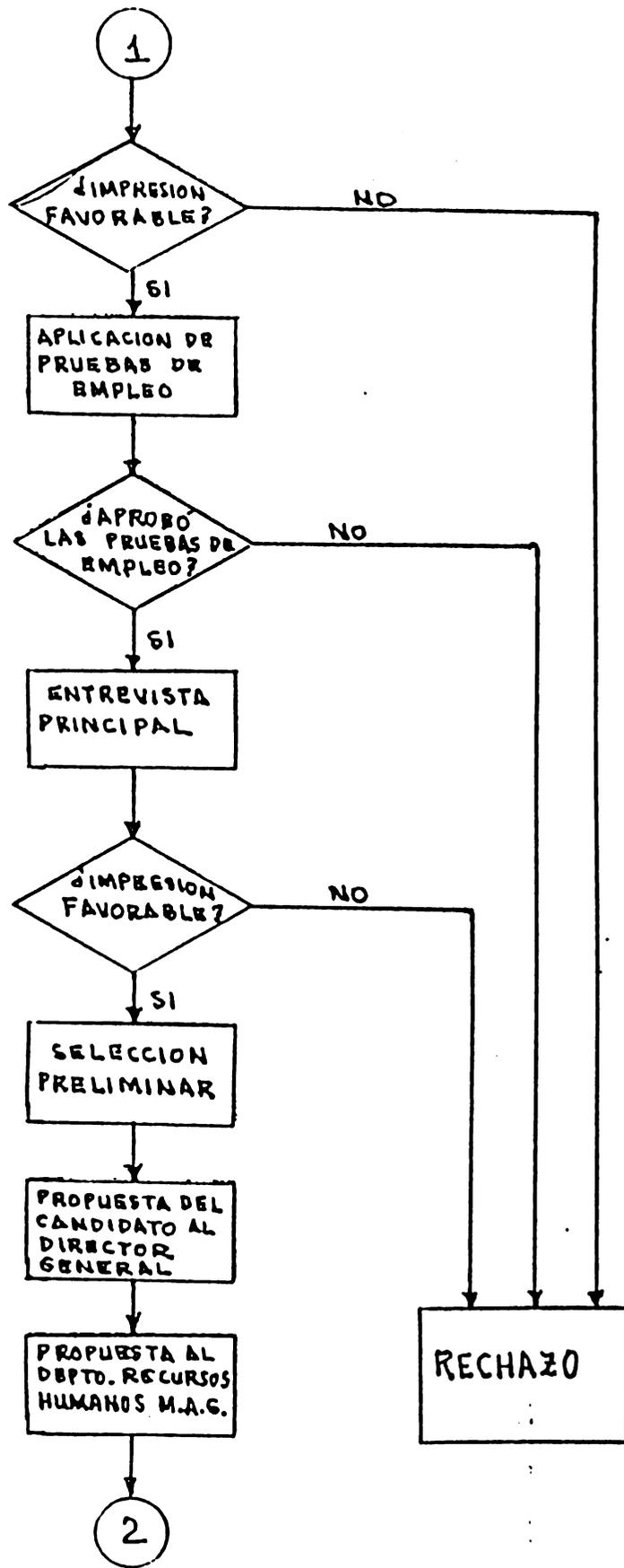
Por otra parte, en el caso de que la Gerencia General se convierta en Dirección General Administrativa, el proceso de selección de personal sería objeto de modificación en su parte inicial; ya que, el requerimiento de personal se haría directamente al Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado y esta dependencia se encargaría de indagar sobre las especificaciones de las plazas vacantes, necesidades para ocupar la plaza, características del candidato requerido, etc.

El proceso administrativo de selección de personal se ilustra mediante la Figura 1.

En relación al proceso administrativo de selección de personal, existen algunas variantes; por ejemplo, en lo referente a contrataciones, el Ministro del MAG solicita al Ministerio de Hacienda la autorización de los contratos y, posteriormente, solicita el aval de la Delegación de la Corte de Cuentas de la República en el MAG. Con ambas autorizaciones, el contrato puede ser suscrito por el Director General o por el Vice-Ministro.









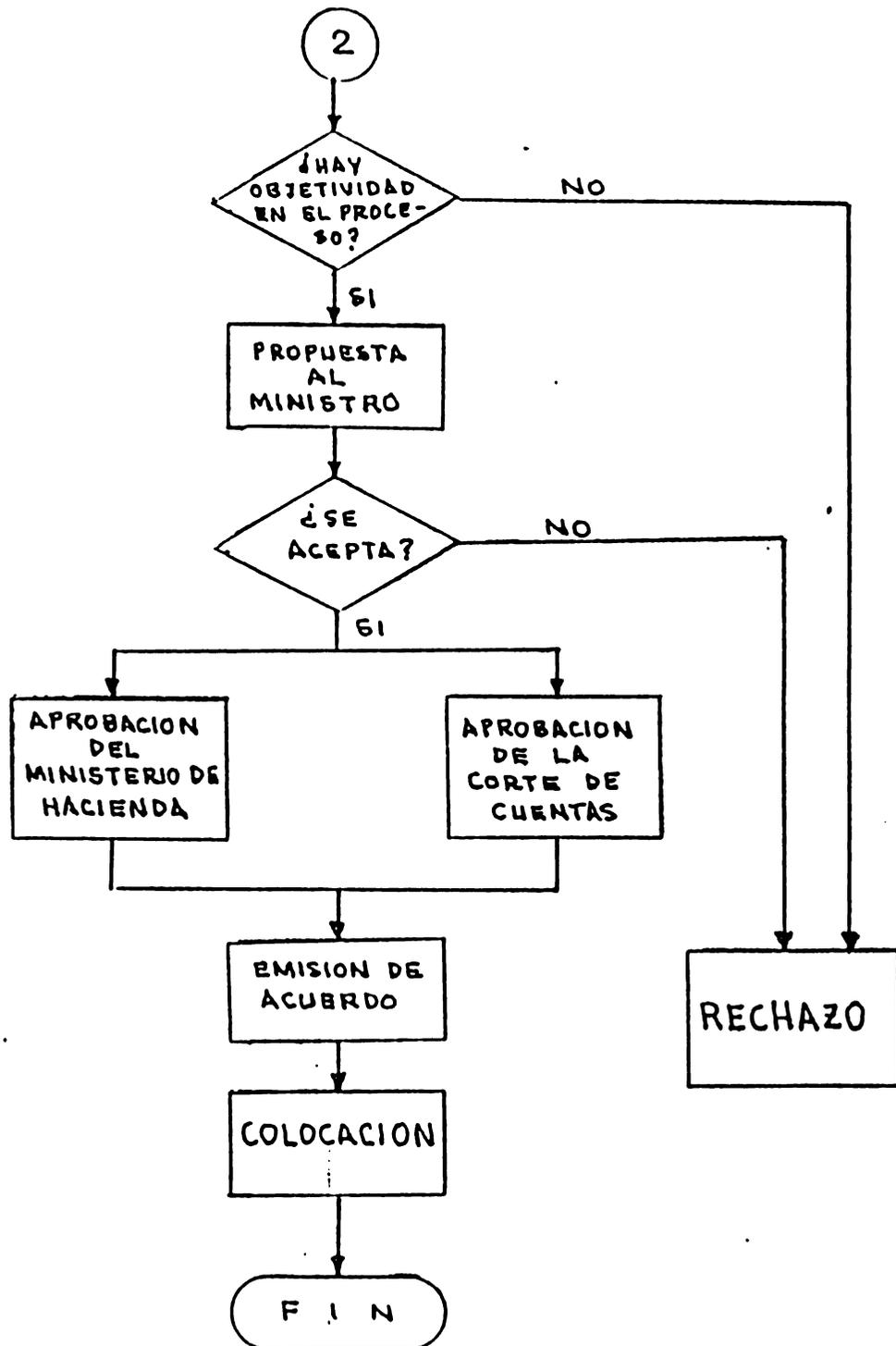
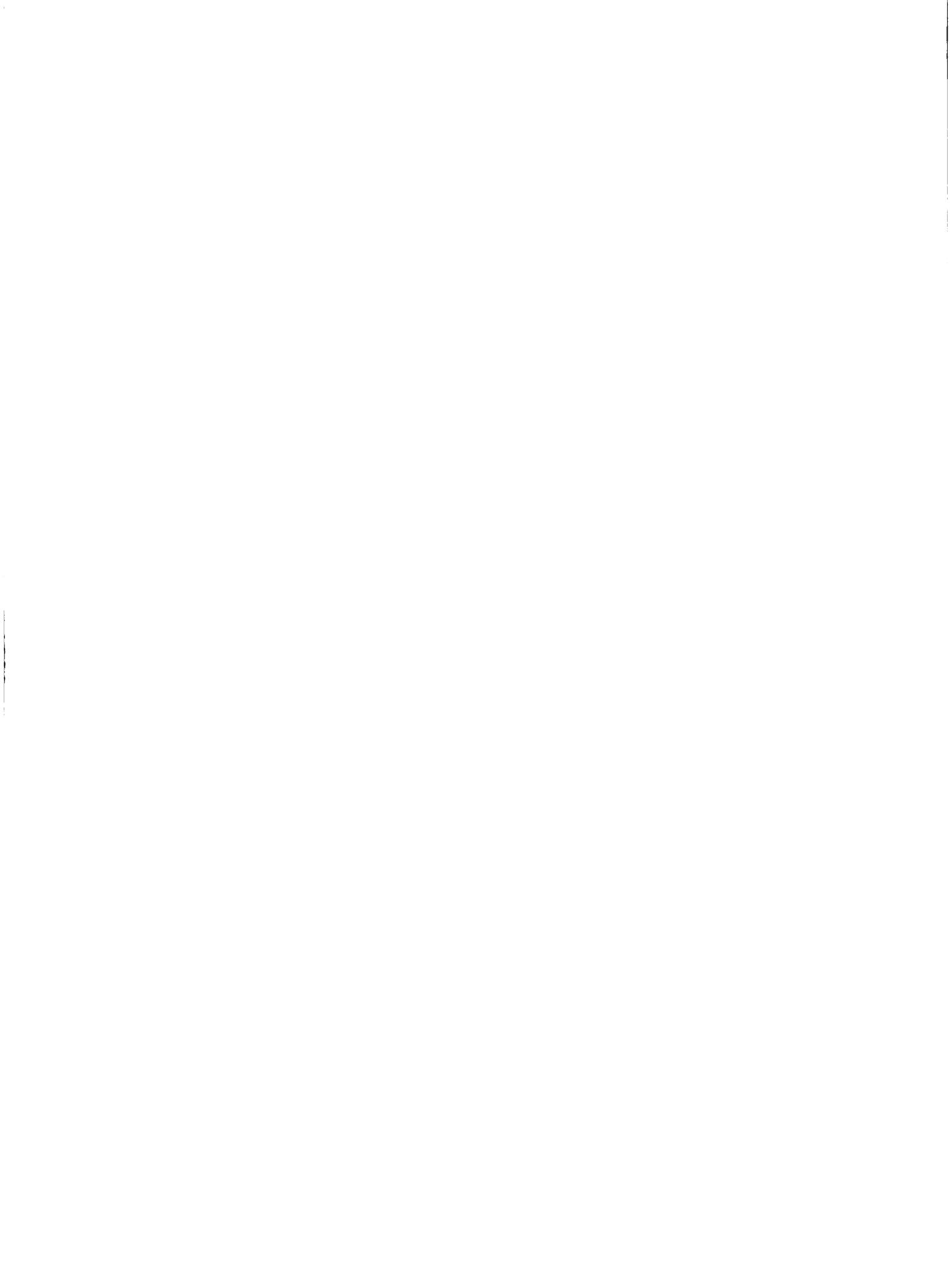


Fig. 1. Proceso administrativo de selección de personal.

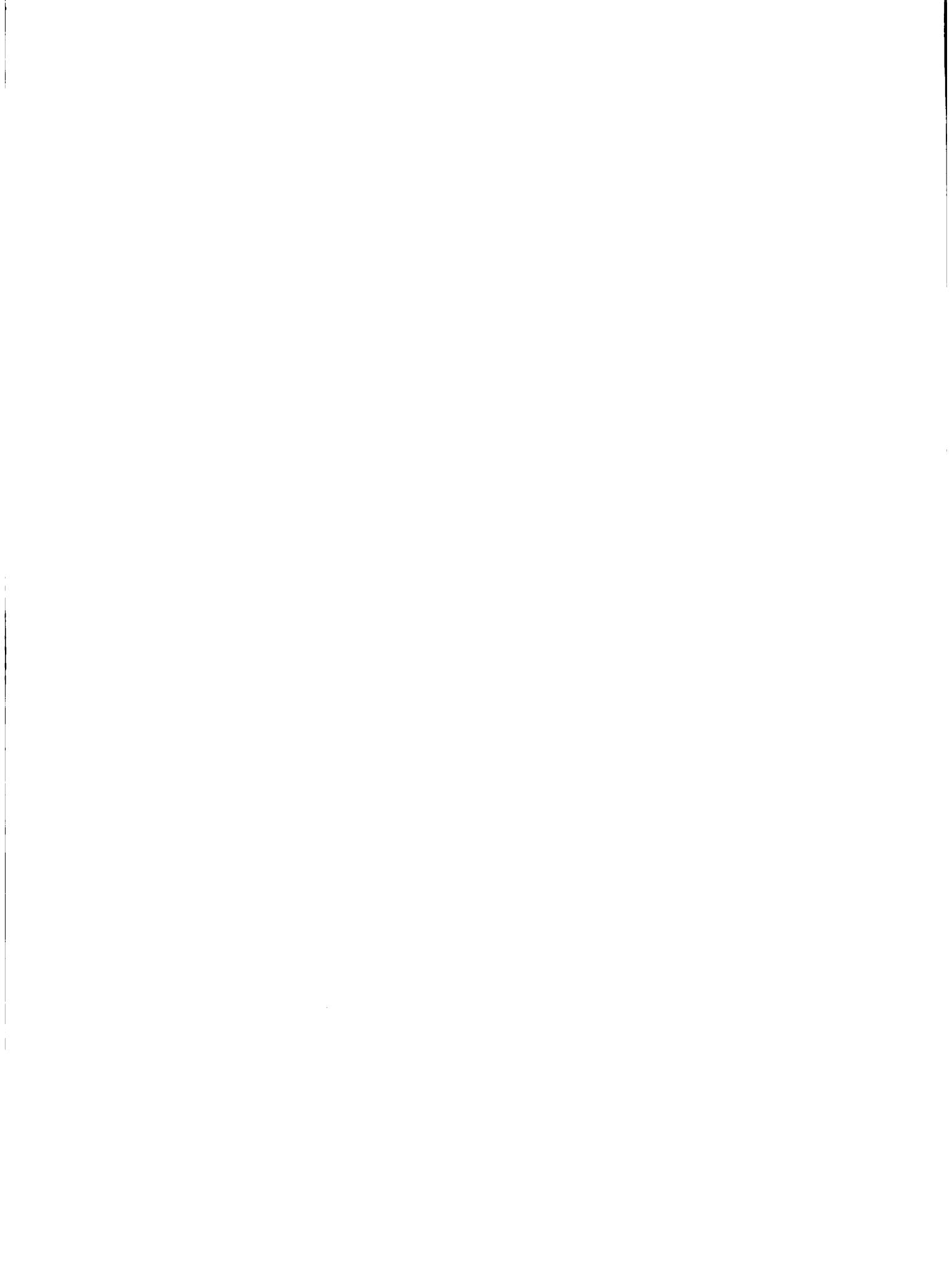


3.2. La exploración psicológica.

3.2.1. Criterios de rendimiento y predictores.

En todo proceso de selección de personal es necesario conocer cual es el nivel de rendimiento que debe alcanzar un candidato en una determinada actividad, para considerarlo idóneo para el puesto. Los niveles de rendimiento pueden ser cuantitativos, como el caso de número de palabras por minuto que se espera de una mecanógrafa en un momento dado, o cualitativo, cuando se espera que una secretaria tenga excelentes relaciones humanas. Algunas veces, es posible observar el rendimiento inicial en el trabajo mismo; pero, en otras ocasiones es necesario realizar medidas indirectas mediante pruebas especiales. El nivel de rendimiento esperado se determina sobre la base de observaciones previas de la ejecución de empleados o trabajadores calificados. En la selección de personal se debe tener en mente que no se puede esperar un rendimiento óptimo del candidato, por cuanto en su ejecución convergen una serie de factores que le son adversos, incluyendo el mismo hecho de que está siendo considerado sujeto de estudio. Ante tal situación será necesario establecer un rendimiento mínimo para efectos de la selección. El rendimiento mínimo se determinará tomando en consideración aquellas ejecuciones que necesariamente realizará el candidato, las ejecuciones que podrá mejorar con adiestramiento, etc. Ese rendimiento esperado es el que se conoce como criterio de rendimiento.

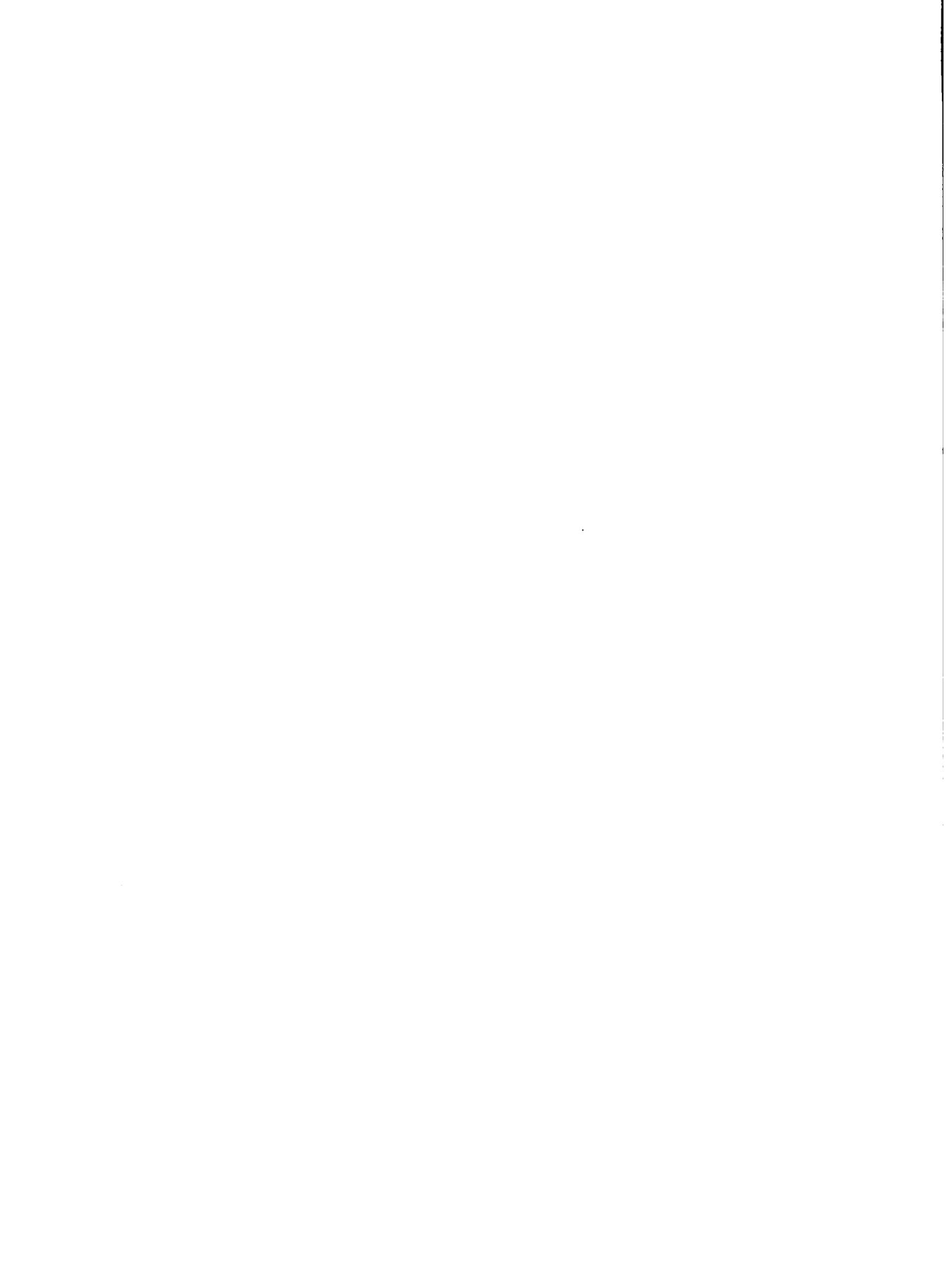
En otro orden de cosas, la ejecución exitosa de un individuo depende



de sus atributos, sean estos de índole físico y psicológico.

Cuando los atributos del individuo y las condiciones del medio que rodea al puesto de trabajo son adecuados, cabe esperar una ejecución exitosa. Consecuentemente, los atributos de un individuo son considerados como los predictores. Tal denominación se ha concebido sobre la base de que constituyen factores que permiten en alguna medida, predecir el desempeño futuro de la persona. Sin embargo, al escoger un atributo el seleccionador debe ser cuidadoso; por ejemplo, podría considerar que un candidato con excelentes notas de contabilidad posee conocimientos sólidos en la materia, y que por lo tanto, podría ser un buen contador en la Institución. Los atributos del individuo, en este caso estarían representados por los conocimientos en contabilidad. Es fácil observar que se ha asumido de que las notas excelentes constituyen predictores válidos, para derivar que se trata de un buen candidato. Sobre este aspecto es necesario hacer dos tipos de consideraciones. En primer lugar, puede suceder que el conocimiento amplio en contabilidad no sea un requisito suficiente para el desempeño exitoso en el puesto. En segundo lugar, el atributo real lo constituye el conocimiento que posea el candidato en la materia y no las notas obtenidas durante sus estudios. Las notas son las medidas indirectas del atributo. Esto mismo ocurre con las pruebas psicológicas y de conocimientos, razón por la cual se requiere de un personal técnicamente preparado en esta área.

Existen numerosas formas de obtener medidas indirectas de los



atributos de los individuos; por lo tanto, el proceso de validación requiere mayor atención por parte del seleccionador. El proceso de validación es necesario llevarlo a cabo para determinar si realmente un instrumento -prueba psicológica o de conocimientos- mide el atributo que se desea medir. Por otra parte, no se puede ignorar que un atributo puede volverse obsoleto debido a la situación cambiante del puesto y consecuentemente, el instrumento también se vuelve inoperante. Por tal razón, es recomendable hacer revisiones periódicas a nivel de los criterios y a nivel de los predictores.

Al igual que los criterios, los procedimientos pueden proliferar en un solo cargo. No se puede esperar que en un determinado puesto solamente se detecten un criterio y un predictor. El seleccionador debe intentar agotar el mayor número de criterios y predictores posibles, a fin de garantizar la detección de los buenos candidatos.

3.2.2. Pruebas psicológicas.

Las pruebas psicológicas han sido definidas como "una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar el sujeto examinado, ya sea cuantitativamente, ya sea tipológicamente" (Pichot, 1963, p. 11)

Toda prueba psicológica lleva implícita dos tipos de consideraciones. La primera, se refiere a la validez o sea al grado en que una prueba mide aquello que se pretende medir. La segunda, se refiere a la confiabilidad o sea la regularidad con que una prueba sirve, como instrumento de medición, en aplicaciones posteriores. La prueba psicológica debe necesariamente reunir estas dos características: ser válida y confiable. Si estas características no están presentes, la prueba psicológica no puede utilizarse como recurso de selección de personal.

Existen diferentes tipos de pruebas psicológicas. En primer lugar, se puede hablar de las pruebas de papel y lápiz y de las pruebas de ejecución. Las primeras se caracterizan por el hecho de que el candidato responde por escrito a las preguntas que se le formulan. Las segundas requieren que el candidato lleve a cabo ciertas manipulaciones. En este último tipo de pruebas están involucradas las pruebas de destreza manual y digital, muy útiles en la selección de personal para cargos operativos. También, comprende pruebas para explorar la coordinación de las habilidades motoras, perceptuales y perceptuales-motoras. En segundo lugar, se puede hablar de una clasificación de las pruebas psicológicas tomando en consideración si su aplicación es individual y colectiva, es decir, si se aplica a uno o varios individuos. Finalmente, se puede hablar de pruebas de inteligencia, incluyendo inteligencia general o inteligencia específica (aptitudes) y pruebas de personalidad. Entre las pruebas de personalidad se encuentran los denominados cuestionarios y las



técnicas proyectivas.

Las pruebas psicológicas ofrecen gran dificultad en su interpretación, aún cuando algunas de ellas sean de aplicación sencilla. La dificultad reside en el hecho de que las interpretaciones de los resultados se hacen sobre la base de consideraciones teóricas sustentadas por las investigaciones en psicología.

La persona que desconoce dicho marco teórico puede caer en interpretaciones erróneas y, por lo tanto, concluir falsamente acerca del candidato. Por esa razón se recomienda que las pruebas psicológicas sean aplicadas e interpretadas por psicólogos.

Por otra parte, es conveniente que el Ministerio adquiera una variedad de pruebas psicológicas y de conocimientos, especialmente aquellas relacionadas con las funciones exigidas por los diferentes cargos existentes.

3.2.3. Proceso de escogitación de instrumentos.

El proceso de adopción instrumental involucra una serie de pasos, los cuales varían, aunque no significativamente, de acuerdo a los enfoques planteados por diversos autores. En base a los planteamientos de Blum y Naylor (1976), se propone el proceso siguiente:

Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1976). Psicología Industrial. México: Trillas.



a) ~~Definición~~ del puesto.

Este paso implicará el análisis del puesto, con el objeto de familiarizarse con las exigencias y requisitos del mismo, los cuales deberán quedar plenamente identificados y definidos.

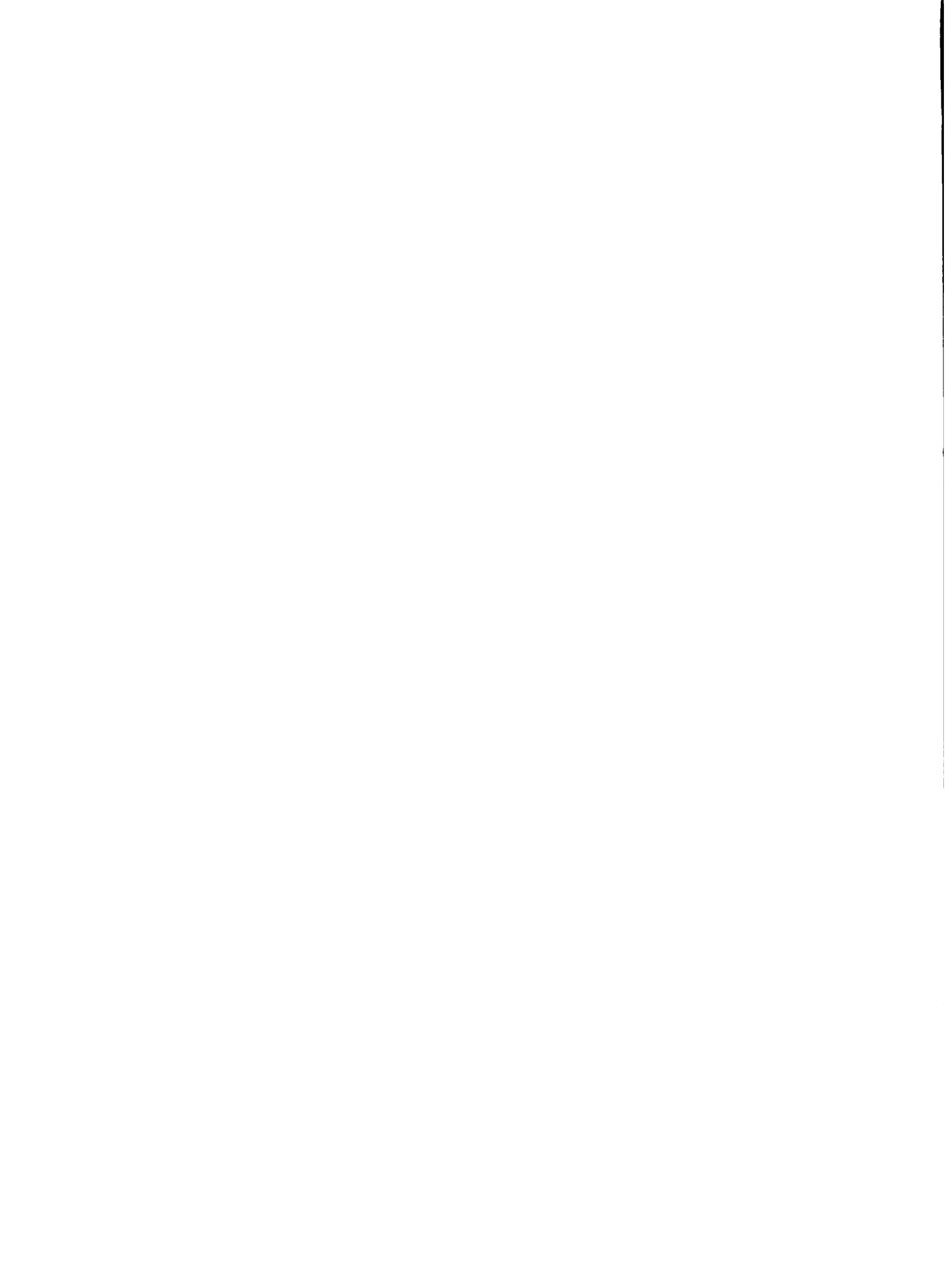
b) Escogitación del criterio y el predictor.

La adopción de un criterio de rendimiento deberá basarse en la definición clara y en su carácter inmediato, lo cual significará que es posible determinar su nivel al momento de observar la ejecución o aplicar un instrumento. Por lo tanto, la selección de un criterio de rendimiento no será un efecto del azar, sino el producto de un análisis detenido de las características del puesto. Por ejemplo, en el caso de una secretaria comercial será posible adoptar como criterio la velocidad para escribir a máquina, sobre la base de que es factible determinar niveles de ejecución en la actividad de mecanografiar, tanto a nivel inmediato como mediato.

En cuanto al predictor, la escogitación del instrumento de selección estará determinado por aquellas habilidades identificadas que entren en juego en el desempeño del cargo. Existen muchas pruebas para explorar habilidades perceptuales y motoras, así como inteligencia, personalidad y conocimiento. La capacidad del seleccionador para establecer una relación "a priori" entre el criterio de rendimiento en el puesto y el instrumento, jugará un papel importante.

c) Medición de la ejecución en el criterio y el predictor.

Este paso consiste en medir la ejecución en el trabajo tomando en



consideración el criterio de rendimiento adoptado. La medición se obtendrá observando la ejecución de uno o varios empleados calificados y anotando aquellos valores que constituyen factores de medida, tales como: velocidad, precisión, grado de atención, concentración, etc.

La medición de la ejecución en el predictor podrá obtenerse en dos formas. En primer lugar, aplicando el instrumento a un grupo de empleados o trabajadores calificados, obteniéndose paralelamente las medidas en el criterio de rendimiento en el puesto. La medición de la ejecución en el predictor será más fácil de obtener, por cuanto se derivará del resultado obtenido en una prueba de conocimientos o una prueba psicológica.

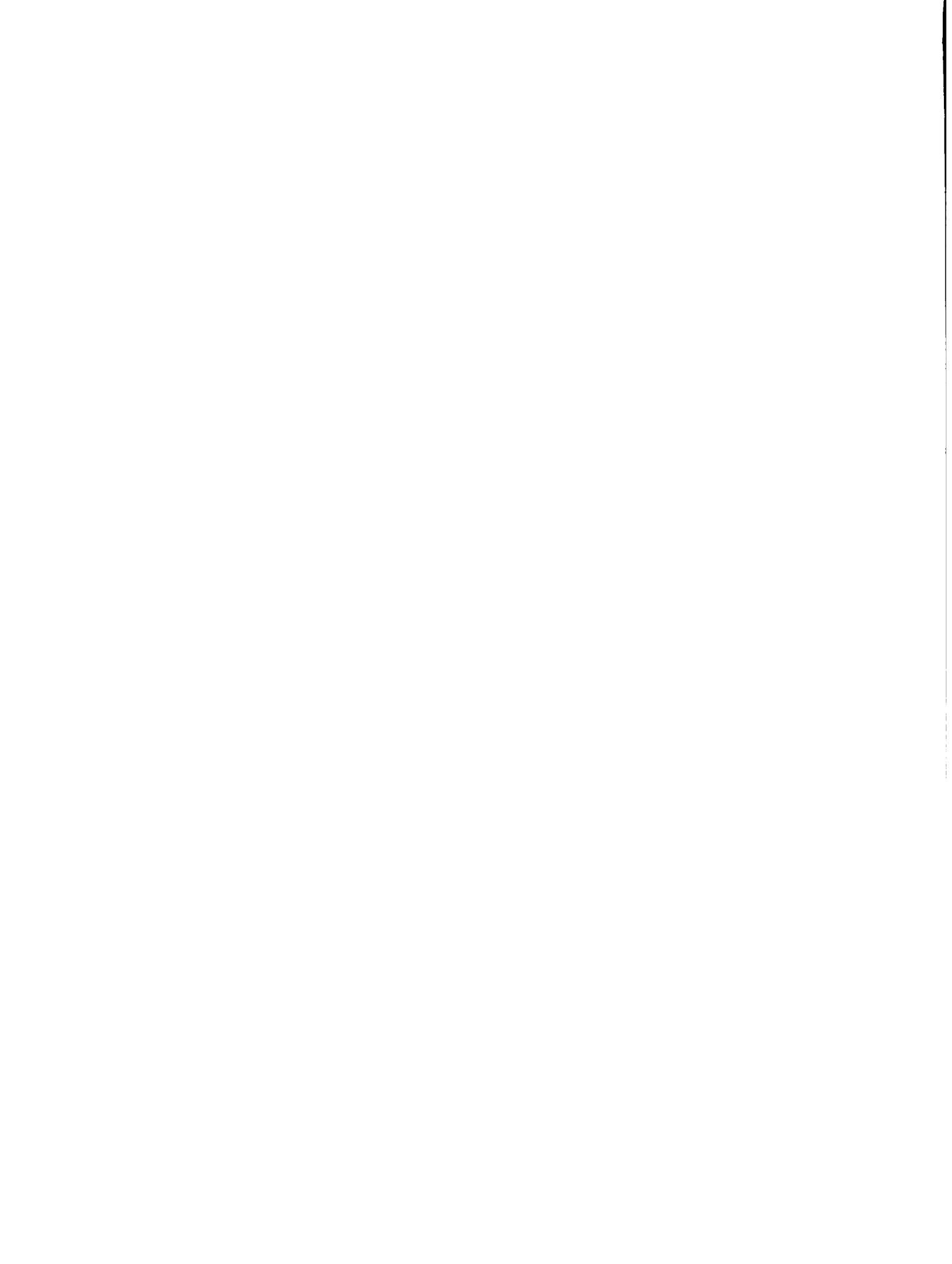
d) Relación de ambas ejecuciones.

La relación entre los resultados obtenidos en la ejecución en el criterio y la ejecución en el predictor, constituirá un aspecto mecánico de comparación, proveído que en ambas ejecuciones se han obtenido valores cuantitativos.

La relación se establecerá mediante procedimientos estadísticos de correlación y pruebas de significación estadística.

e) Selección o rechazo del predictor.

La decisión para seleccionar un instrumento de selección de personal no dependerá solamente del valor del índice de correlación encontrado y de la significación. Se tomarán en cuenta también, otras condiciones necesarias, tales como: número de candidatos, número de puestos vacantes, proporción de empleados calificados actuales y varianza de los grupos de empleados y trabajadores eficientes y deficientes.



f) Reevaluación.

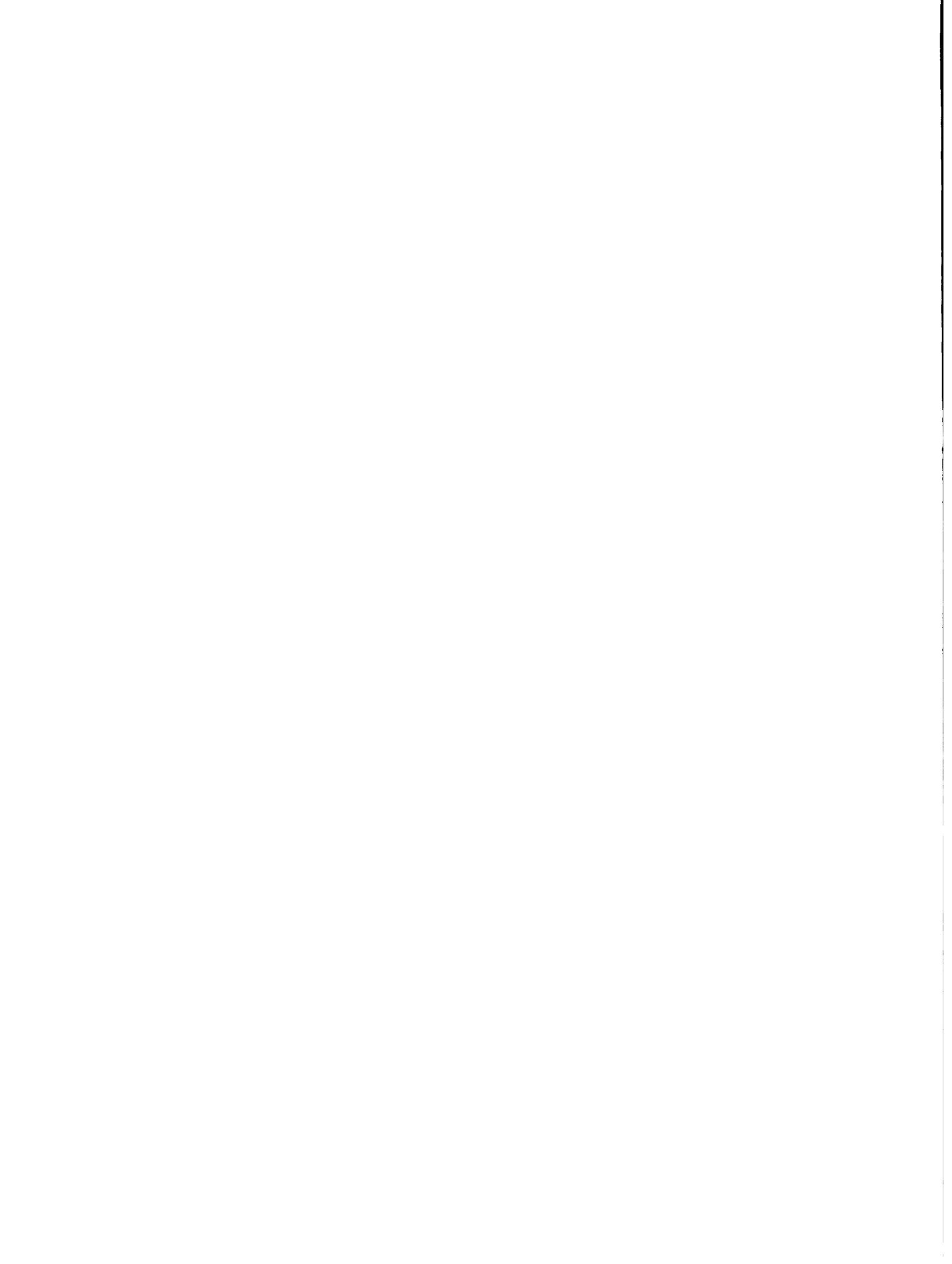
Un predictor seleccionado deberá someterse a pruebas periódicas. Este proceso es necesario por cuanto que la situación de trabajo es cambiante; por lo tanto, así cambiarán las exigencias del puesto y los requisitos para desempeñarlo. Los pasos a seguir en una reevaluación serán exactamente los mismos que se han descrito para seleccionar un predictor.

Los pasos indicados se ilustran mediante el diagrama que se presenta en la Figura 2.

3.3. Promoción de personal.

La promoción de personal puede desarrollarse incorporando algunas modificaciones al modelo de selección de personal. Considerando que existen varios datos del empleado, el problema fundamental reside en las pruebas. En este caso, las pruebas tienen como objetivos evidenciar los intereses, aptitudes y conocimientos del empleado. Una vez conocidas las características del empleado y las características del puesto, se establece la relación para determinar si el empleado o trabajador se adecuaría a las nuevas funciones.

El proceso de promoción constituye un factor importante si se toma en consideración que muchos empleados tratan de superarse y buscan nuevas posiciones en la empresa o institución. Por lo tanto, se hace necesario contar con instrumentos adecuados debidamente validados y con descripciones y especificaciones del puesto actualizados.



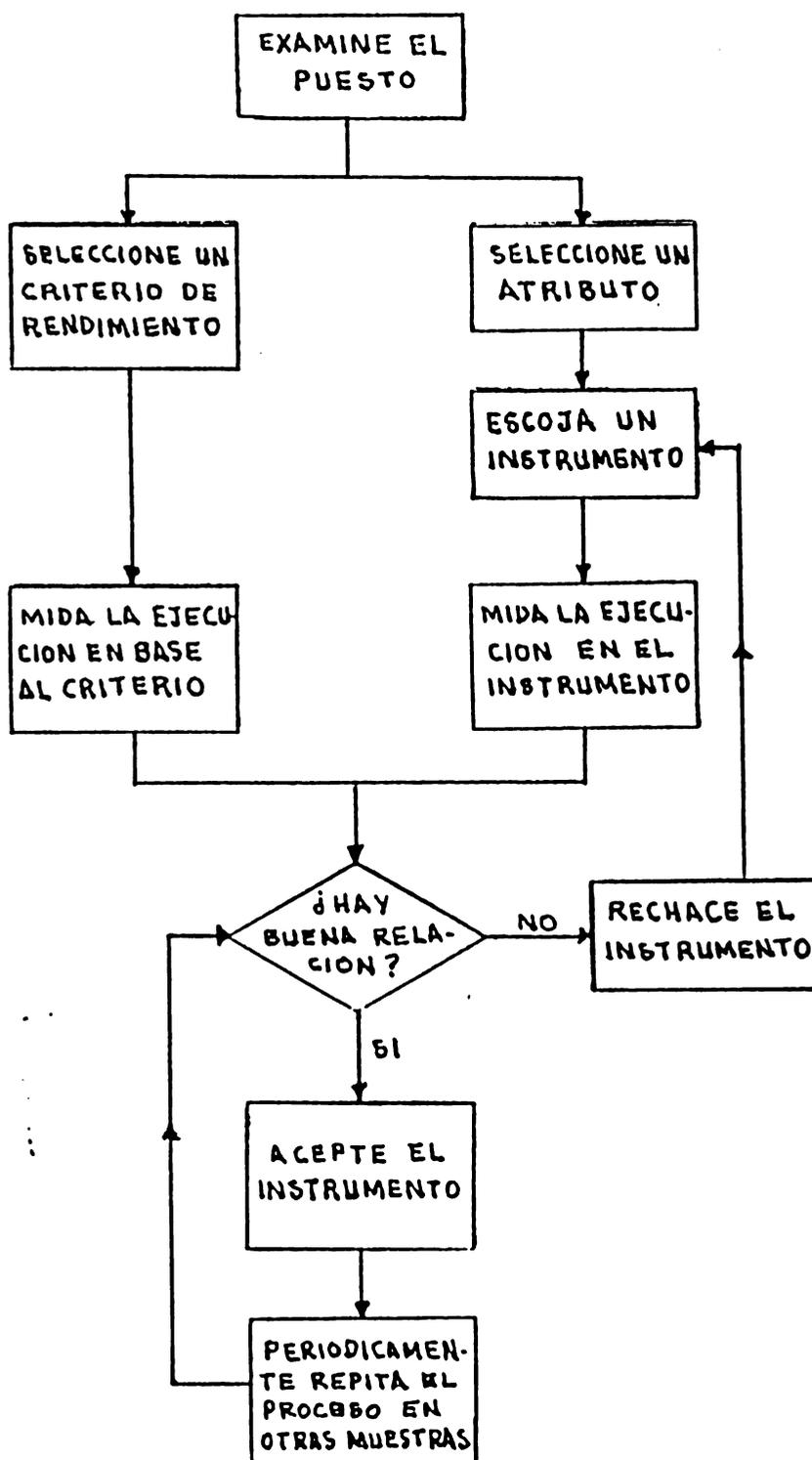


Fig. 2. Modelo de escogitación de instrumento.



Mediante el proceso planteado, se construirán paulatinamente las baterías de instrumentos que serán utilizadas en la selección de personal. Se recomienda que se elaboren baterías de instrumentos para el personal ejecutivo, técnico, administrativo y operativo, especialmente para aquellos cargos más relevantes en cada dependencia. También, se recomienda que cada batería de instrumentos explore aspectos relacionados con inteligencia general, aptitudes, intereses, características de la personalidad y conocimientos.

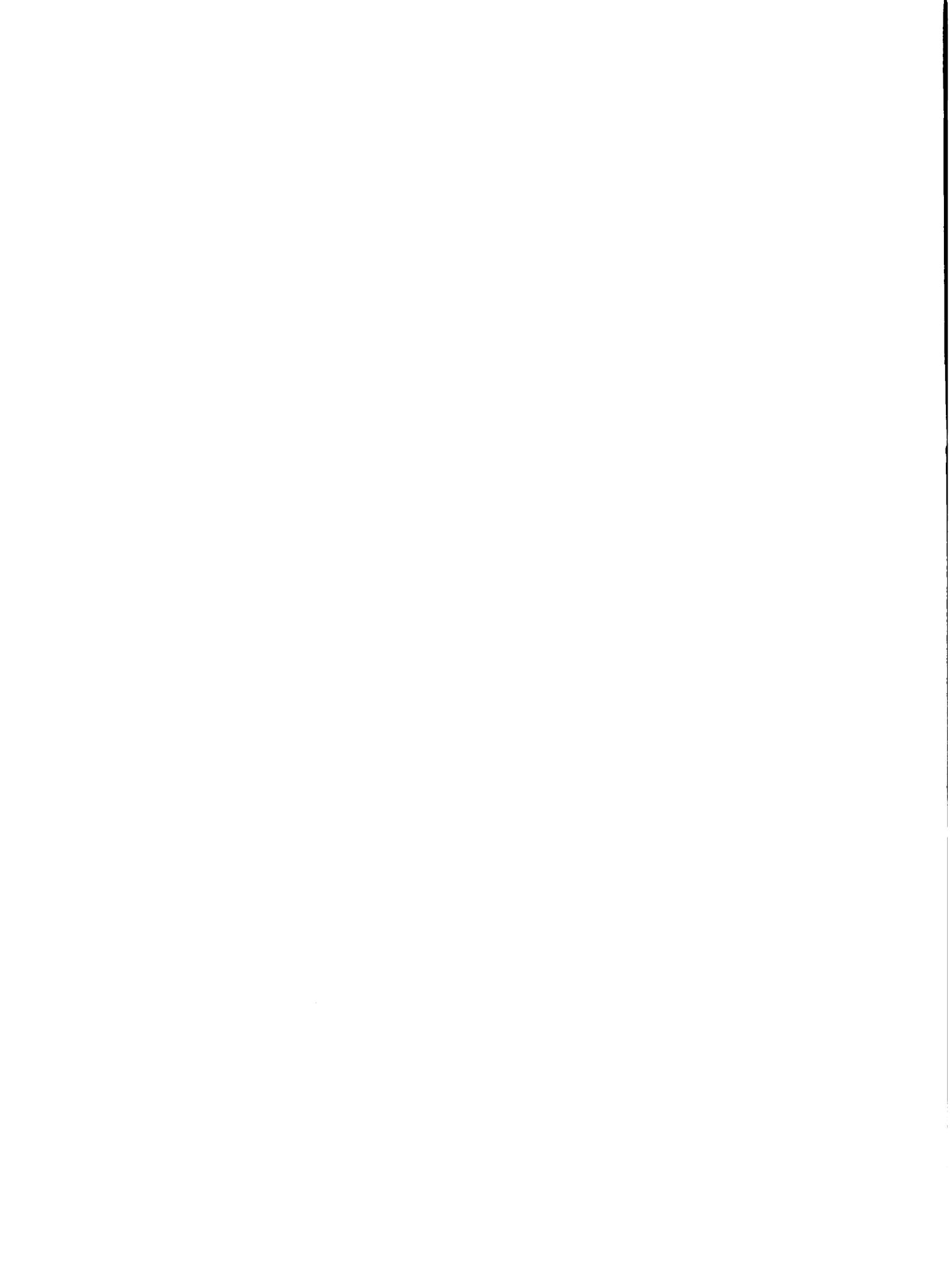
Las pruebas psicológicas serán escogidas por los psicólogos; en cambio, las pruebas de conocimientos serán elaboradas conjuntamente con el jefe de la unidad que haya solicitado al nuevo empleado.

Cada dependencia del Ministerio contará con sus propias baterías de instrumentos, para seleccionar personal y serán las encargadas de aplicarlas y renovarlas periódicamente.

Si las dependencias no disponen de los recursos técnicos necesarios, para llevar a cabo el proceso anteriormente descrito, la actividad será desarrollada por el personal técnico del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado.

4.0. CONDICIONES DEL DISEÑO.

El proceso técnico de selección de personal no podrá implantarse efectivamente si se mantienen los criterios actuales de ingreso de personal. Consecuentemente, la cúpula organizativa del MAG tendrá que



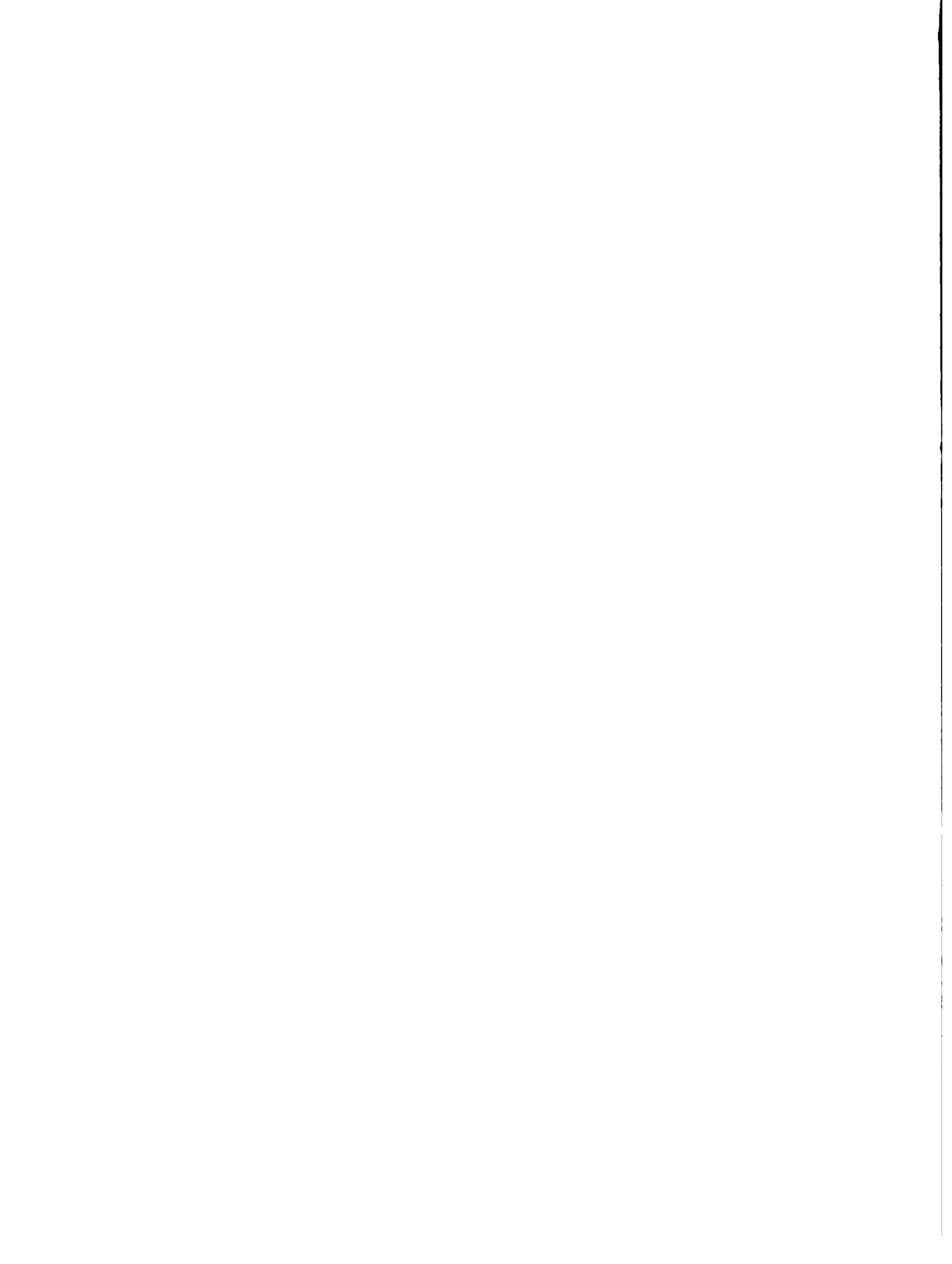
dictar disposiciones y adoptar medidas tendientes a reforzar el proceso. Además, este aspecto es muy importante para recuperar la credibilidad y confianza de los niveles medios e inferiores de la Institución, en cuanto a la nueva modalidad en materia de selección de personal.

Otra condición necesaria la constituirá el refuerzo de las unidades de personal de las diferentes dependencias del Ministerio. Este refuerzo estará representado por una mayor preparación del personal técnico en los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos y por la provisión del equipo y material psicotécnico necesarios para hacer más eficiente su labor.

Finalmente, el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado deberá adoptar su papel rector en la administración de recursos humanos. En este sentido orientará y coordinará las actividades de selección de personal de las diferentes dependencias del Ministerio y desarrollará programas de capacitación y actualización en aspectos relacionados con la selección de personal. Además, velará porque se cumplan las políticas y disposiciones ministeriales en materia de selección de personal.

5.0. POLITICAS DE SELECCION DE PERSONAL

El proceso de selección de personal en el IAG, debe enmarcarse dentro de políticas definidas que minimicen la distorsión y la injerencia de



factores ajenos al proceso. Algunas políticas que pueden adoptarse para tal propósito, son las siguientes:

OBJETIVO: Incentivar al personal del MAG mediante la promoción hacia posiciones de mayor nivel.

POLITICA: Al existir una plaza vacante en el Ministerio, ésta será sometida a concurso entre los empleados de la Institución, - en primera instancia.

OBJETIVO: Atraer candidatos externos para ocupar puestos de trabajo en el MAG.

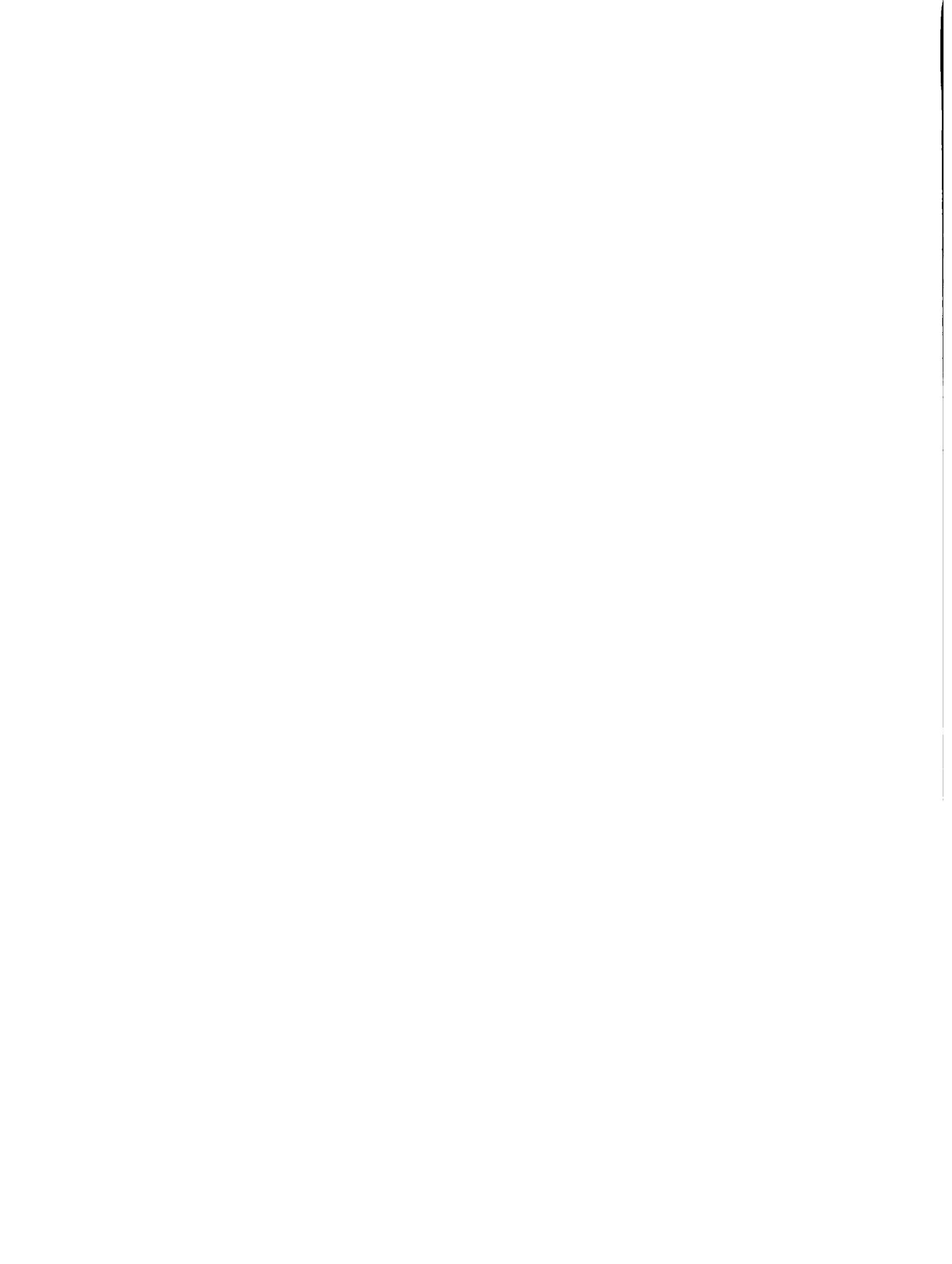
POLITICA: Cuando no existan candidatos en las fuentes internas del MAG, para cubrir una plaza vacante, se recurrirá a las fuentes externas.

OBJETIVO: Ofrecer igual oportunidad de empleo a las personas que deseen laborar en el MAG.

POLITICA: Cualquier persona que opte por una plaza vacante en el MAG, se someterá al proceso de selección adoptado por el Ministerio.

OBJETIVO: Analizar en forma objetiva las características de las personas que desean trabajar en el MAG.

POLITICA: Toda persona que opte por un puesto de trabajo en el MAG, deberá realizar pruebas de conocimientos y psicológicas, con el propósito de determinar su idoneidad para el desempeño



del puesto.

OBJETIVO: Propiciar el trabajo participativo entre las unidades, en el proceso de selección de personal.

POLITICA: El proceso de selección de personal debe llevarse a cabo con la participación de la dependencia solicitante y el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado.

OBJETIVO: Desarrollar un proceso de selección de personal basado en criterios técnicos.

POLITICA: El proceso de selección de personal en el MAG será desarrollado por los miembros de cada unidad de personal, técnicamente preparados para tal efecto.

6.0. REVISION DEL PROCESO.

El proceso de selección de personal deberá revisarse periódicamente, a fin de adecuarlo a las condiciones cambiantes de los puestos de trabajo del Ministerio. Esta tarea corresponderá a cada unidad de personal de las diferentes dependencias del MAG. La revisión estará orientada hacia la actualización de los criterios de rendimiento, los atributos personales y los instrumentos a utilizar para explorar dichos atributos.

La coordinación técnica de la revisión del proceso de selección de personal, estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la

Secretaría de Estado, oportunidad que será aprovechada para brindar nuevas orientaciones en materia de selección, a los técnicos de las unidades de personal de las diferentes dependencias del Ministerio.





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN EL SALVADOR
CALLE 1a. C. Pte. y 61 Av. Nte., Edif. Bukele, San Salvador, El Salvador.
Tels.: 23-5249; 23-2561 / Fax (503) 98-3282 / Apdo. (01)78, San Salvador, El Salvador