

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN, DEPARTAMENTO DE SAN  
SALVADOR.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

HILDA MERCEDES ALVARADO LOPEZ  
GLADYS DEL CARMEN BOLAÑOS  
MARITZA ELIZABETH PEREZ FERRER

**PARA OPTAR EL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO 2003

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

[Regresar Menu Principal](#)

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a)	:	Dra. María Isabel Rodríguez.
Secretario (a) General	:	Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Msc. Roberto Enrique Mena
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. José Ciriaco Gutiérrez.
Docente Director	:	Lic. Edgar Armando Guzmán.
Examinadores de Trabajo de Graduación	:	Lic. Rafael Arístides Campos Coordinador General del Proceso de Graduación.  Lic. Edgar Armando Guzmán. Docente Director.

Febrero, 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

[Regresar Menu Principal](#)

## **AGREDECIMIENTOS**

### **HILDA MERCEDES ALVARADO LOPEZ**

Primeramente quiero darle Gracias a Dios por haberme dado salud y perseverancia que permitió que culminará uno de mis objetivos en mi vida, a Mis Padres Roberto Alvarado y Hilda de Alvarado por haberme apoyado en todo momento, tanto moralmente y económicamente. A mi esposo Estuardo por su amor, comprensión y apoyo que nunca me faltaron, nuevamente Gracias. Finalmente quiero agradecerles a mis compañeras de grupo Gladys y Maritza.

### **GLADYS DEL CARMEN BOLAÑOS**

Agradezco inmensamente a Dios, por la oportunidad que me dio de alcanzar uno de mis mas anhelados objetivos, y por la fuerza que recibí de el para poder lograrlo. A mis padres, Manuel Bolaños y Emerita de Bolaños por el apoyo moral y económico, que siempre estuvieron dispuestos a ofrecerme. A mi esposo Alex Palacios por toda su comprensión y apoyo, en los momentos que mas lo necesitaba. A mis compañeras, Hilda Alvarado Maritza Pérez, por ser muy buenas compañeras y amigas. Finalmente a mis hermanos y a todas las personas que directa e indirectamente estuvieron conmigo para apoyarme.

### **MARITZA ELIZABETH PEREZ FERRER**

Doy Gracias a Dios todo poderoso que me permitió culminar mi carrera, la cual me fortaleció en todo el camino con su amor y misericordia para con sus hijos. Le doy gracias a Mis Padres Domingo Salvador y Silvia Maritza por haberme apoyado siempre, dándome su amor y sacrificio. A mi esposo Roberto y a mí Hijo Josué por su amor y comprensión que me brindo en todo momento y a mi amiga y compañera de tesis Hilda Mercedes por haber formado un buen equipo juntas.

[Regresar Menu Principal](#)

## INDICE

Contenido	Pág.
Resumen. . . . .	i
Introducción. . . . .	v

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A. Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador. . . . .	1
1. Misión y Visión. . . . .	1
Misión. . . . .	2
Visión. . . . .	2
2. Objetivos. . . . .	3
General. . . . .	3
Específicos. . . . .	3
3. Estructura Organizativa. . . . .	4
4. Funciones Básicas. . . . .	4
5. Servicios que proporciona. . . . .	8
Tasados. . . . .	8
No Tasados. . . . .	10
6. Base Legal . . . . .	10
B. Aspectos Teóricos sobre la Administración de Recursos Humanos. . . . .	11
1. Origen de la Administración de Recursos Humanos. . . . .	11
2. Definición. . . . .	12
3. Importancia. . . . .	13

4. Características. . . . .	14
5. Objetivos.. . . .	14
5.1. Objetivo para el empresario. . . . .	14
5.2. Objetivo del personal.. . . .	14
5.3. Objetivo común. . . . .	15
5.4. Objetivo primordial de la administración. . . . .	15
6. Políticas de la Administración de Recursos Humanos. . . . .	16
6.1. Definición.. . . .	16
6.2. Su Función.. . . .	16
6.3. Importancia. . . . .	17
C. Estructura de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	17
1. Organización de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	17
2. Ubicación en la estructura jerárquica. . . . .	20
3. Funciones de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	21
4. Obligaciones y Requisitos del Administrador de Recursos Humanos. . . . .	22
D. La Administración de Recursos Humanos como Proceso . . . . .	24
1. Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos . . . . .	25
1.1. Planeación de Recursos Humanos. . . . .	25
1.2. Reclutamiento del Recurso Humano. . . . .	26
1.2.1. Fuentes de Reclutamiento. . . . .	27
1.3. Selección del Recurso Humano. . . . .	29
1.3.1. Técnicas de Selección. . . . .	30
2. Subsistema de aplicación de Recursos Humanos . . . . .	31
2.1. Análisis y Descripción de puestos.. . . .	31
2.1.1. Uso de la información obtenida del análisis de puestos.. . . .	32
2.1.2. Pasos del análisis de puestos. . . . .	32
2.1.3. Métodos para recolectar información sobre el análisis de puestos. . . . .	33
2.2. Evaluación del Desempeño . . . . .	34
3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos . . . . .	34

3.1. Compensación. . . . .	35
3.2. Beneficios Sociales. . . . .	35
3.3. Higiene y Seguridad. . . . .	36
3.4. Relaciones Laborales. . . . .	37
4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. . . . .	37
4.1. Entrenamiento. . . . .	38
4.2. Desarrollo de Personal. . . . .	38
4.3. Desarrollo Organizacional. . . . .	39
4.3.1 Objetivos . . . . .	40
5. Subsistema de Control de Recursos Humanos.. . . .	40
5.1. Base de Datos. . . . .	41
5.2. Sistema de Información de Recursos Humanos . . . . .	41
5.3. Auditoria de Recursos Humanos . . . . .	43
5.3.1. Pasos de una Auditoria de Recursos Humanos.44	

**CAPITULO II**

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

A. Estrategia de la Investigación. . . . .	45
1. Planteamiento del Problema. . . . .	45
2. Objetivos de la Investigación. . . . .	46
3. Metodología. . . . .	47
3.1. Definición del Universo. . . . .	47
3.2. Determinación del Universo. . . . .	48
3.3. Definición de la Muestra. . . . .	48
3.4. Determinación de la Muestra. . . . .	49
Estrategia e Instrumentos de Recolección de Información. . . . .	50
3.6. Labores de Campo. . . . .	51
4. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos. . . . .	52
B. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual. . . . .	52

1. Objetivos de la unidad de recursos humanos. . . . .	52
2. Ubicación en la estructura organizativa. . . . .	53
3. Funciones de la unidad encargada de recursos humano. . . . .	54
4. Programas o dispositivos administrativos que se utiliza en la administrativos del recurso humano. . . . .	54
4.1. Análisis y Descripción de Puestos. . . . .	55
4.2. Reclutamiento, Selección y Contratación de personal. . . . .	55
4.3. Inducción y Capacitación. . . . .	56
4.4. Sueldos y Salarios. . . . .	56
4.5. Prestaciones y Beneficios Sociales. . . . .	57
4.6. Evaluación del Desempeño. . . . .	58
4.7. Medios de Control. . . . .	58
5. Recursos. . . . .	59
6. Marco Legal. . . . .	60
D. Conclusiones y Recomendaciones. . . . .	61
1. Conclusiones. . . . .	61
2. Recomendaciones. . . . .	62

**CAPITULO III**

**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN  
MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

A. Propuesta de la unidad de recursos humanos para la Alcaldía Municipal de San Martín. . . . .	65
1. Justificación. . . . .	65
2. Objetivos. . . . .	66
General. . . . .	66
Específicos. . . . .	66
3. Alcance de la Propuesta. . . . .	67
4. Descripción de Manuales	
Manual de Organización. . . . .	68
Manual de Descripción de puestos. . . . .	80

Manual de Procedimientos Básicos. . . . .	99
Manual de Evaluación del Desempeño. . . . .	120
5. Plan de Implementación. . . . .	133
Bibliografía. . . . .	142

Anexos

1. Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador.
2. Guía de Entrevista.
3. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.
4. Requisición de Personal
5. Prueba de Conocimiento.
6. Prueba de Personalidad.
7. Solicitud de Empleo.
8. Boletín de Bienvenida.
9. Formulario de Permiso.
10. Formulario de Licencia.

San Salvador, Febrero del 2003.

[\*\*Regresar Menu Principal\*\*](#)



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente el Recurso Humano es considerado de vital importancia para el funcionamiento eficiente en las empresas privadas y en las instituciones públicas, en función con su aporte contribuye a la producción de bienes y/o servicios con eficiencia y calidad que la población demanda. Por lo que el objetivo primordial de realizar esta investigación es proporcionar a la Alcaldía Municipal de San Martín un documento que contenga políticas definidas, programas y procedimientos para la administración del personal, que contribuyan a la proporción de un servicio de calidad a la ciudadanía.

La Alcaldía Municipal de San Martín, situada en el departamento de San Salvador, consta de 166 empleados para el desarrollo de sus actividades, las cuales son dirigidas por el Gerente General de la municipalidad, cuyas funciones se encuentran centralizadas. Esto no permite identificar una definición clara de las funciones y responsabilidades de cada unidad, ocasionando una saturación de trabajo a los empleados; y demora en la coordinación y control de las diferentes actividades que realizan.

Ante esta situación se realiza el planteamiento del problema de la siguiente manera: ¿En que medida un Diseño y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San

Martín, contribuirá a una mayor eficiencia en el desarrollo de su gestión administrativa?.

Para el diseño de una propuesta con base realista se hizo necesario conocer los aspectos generales de la institución, en los cuales se denota la ausencia de una unidad que administre al personal. Asimismo se definen los aspectos básicos sobre la administración del recurso humano tales como: definición, evolución histórica, importancia, objetivos, etc.

Además se describe el diagnóstico de la situación actual de la administración de personal en la municipalidad, para ello fue necesario efectuar una investigación de campo, en la que se utilizaron las técnicas del cuestionario, entrevista y observación directa. Luego de recolectada la información se procedió a tabularla y posteriormente a analizarla e interpretarla, para obtener como resultado los hallazgos relacionados con una administración desfasada en el área del recurso humano, en razón de la inexistencia de una unidad especializada que encargue de administrarlo. Lo cual permitió establecer la principal conclusión y recomendación:

**CONCLUSION:**

- La Alcaldía Municipal de San Martín, a pesar de tener un número considerable de empleados, no cuenta dentro de su estructura organizativa con unidad especializada que se

encargue de realizar técnicamente las funciones necesarias que contribuya al desarrollo del personal de la municipalidad.

**RECOMENDACION:**

- Se recomienda la implementación de la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, con personal capacitado para dicha área y que se ubique en la estructura organizativa como una unidad asesora a la Gerencia General.

Por lo que se propone para su implementación el diseño de un modelo de organización y funcionamiento de una unidad de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, en el cual se definen con claridad y precisión los objetivos, políticas y funciones de la unidad de recursos humanos, asimismo, se proponen los procedimientos básicos y herramientas administrativas (Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Procedimientos Básicos y Manual de Evaluación del Desempeño), para la operacionalización de las funciones de la unidad que contribuya a una mayor eficiencia en el desarrollo de la gestión administrativa de la municipalidad y a proporcionar un mejor servicio con calidad a la ciudadanía.

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo de graduación denominado "PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR", tiene como objetivo contribuir al logro de una efectiva organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos en la municipalidad, mediante la puesta en práctica de una serie de herramientas técnicas. El cual se considera un aporte de gran importancia que contribuirá a una efectiva administración del recurso humano en la Alcaldía, ya que permitirá la formación de empleados que brinden un servicio con calidad a la ciudadanía, esto se fundamenta en la no existencia de una unidad especializada en administrar técnicamente. Por lo que el trabajo de graduación se divide en tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El Capítulo Primero, comprende las generalidades de la Alcaldía Municipal de San Martín y aspectos teóricos sobre la administración del Recurso humano, cubriendo temas específicos como la misión, visión, objetivos, estructura organizativa, las funciones básicas y servicios que proporciona la Alcaldía; Asimismo se describen los recursos con los que cuenta la actual administración y la base legal que rigen a las municipalidades,

además se presenta el origen definición, importancia, características, objetivos y políticas de la administración del recurso humano así como la administración de Personal como proceso.

El Segundo Capítulo presenta, la investigación de campo realizada, la metodología utilizada, así como el diagnóstico de la situación actual sobre la administración del recurso humano en la Alcaldía Municipal de San Martín, logrando con ello conocer los hallazgos que constituyen la base para proponer las técnicas necesarias que contribuyan a una adecuada administración de personal, lo cual estableció la base para la formulación de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el desarrollo del Tercer Capítulo, se presenta la propuesta del Diseño de Organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, en el cual se detalla la justificación, objetivos y alcance de la propuesta; Asimismo se describen los manuales como el Manual de Organización, el Manual de Descripción de Puestos, el Manual de Procedimientos Básicos, y el Manual de Evaluación del Desempeño, Adicionalmente se detalla el plan de implementación para la

puesta en marcha de dicha propuesta y la bibliografía utilizada para realizar la investigación.

Finalmente, en los anexos se presenta la estructura organizativa de la alcaldía, la guía de entrevista, análisis e interpretación de los datos; así como los documentos necesarios para el buen funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos.

[Regresar Menu Principal](#)

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **A. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

La Alcaldía Municipal de San Martín, es una institución con autonomía en lo administrativo, financiero y en lo tributario, tal como lo establece él artículo 203 de la Constitución de la República.

La Municipalidad de San Martín maneja diferentes tipos de fondos en los que se pueden mencionar: Fondos Propios los cuales son: impuestos, tasas por servicios, intereses por mora, multas y 5% de fiestas patronales, además recibe transferencias del gobierno central, donaciones y préstamos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

#### **1. Misión y Visión.**

La Alcaldía Municipal de San Martín, se encuentra inmersa en un proceso de modernización, dentro del cual está la participación ciudadana como eje fundamental que permitirá el involucramiento de todos los sectores del municipio, especialmente en lo referente a la toma de decisiones local,

lo que implica tener definido su propósito, objetivos y metas en el largo y corto plazo como institución de servicio a la comunidad. Por tal razón, la municipalidad realizó un diagnóstico con las diferentes comunidades del municipio a fin de conocer las opiniones de los ciudadanos, lográndose de esta manera definir la misión y visión institucional de la Alcaldía Municipal:

### **1.1. Misión**

"Hacer del municipio de San Martín un polo de desarrollo, trabajando en un proceso integral sostenible y autosostenible; desarrollando su economía, promoviendo el uso racional de los recursos naturales, gestionando por alcanzar la satisfacción de sus necesidades sociales, y consolidando la descentralización y participación equitativa de la población en las diferentes acciones y decisiones, para alcanzar el desarrollo de sus comunidades".<sup>1</sup>

### **1.2. Visión**

"Garantizar el desarrollo del Municipio, promoviendo una participación democrática de la población en la toma de decisiones y ejecución de acciones, retomando el plan como instrumento de apoyo para el seguimiento y la gestión, en

---

<sup>1</sup>Plan Estratégico Participativo de la Alcaldía Municipal de San Martín. Año 2001



donde la Municipalidad, coordinará acciones con organizaciones de base y otras organizaciones presentes en el municipio, a fin de orientar su Desarrollo".<sup>2</sup>

## **2. Objetivos.**

Dentro del mismo proceso de modernización, la municipalidad como institución de servicio a la comunidad, tiene como objetivos los siguientes:

### **2.1 Objetivo General.**

Fomentar el desarrollo integral sostenible con el apoyo y participación activa de la población, generando mayores recursos que se utilizan en forma transparente para impulsar la agenda local.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Brindar los servicios municipales en forma eficiente, económico y sostenible.
- Asegurar y administrar eficientemente los recursos disponibles para el buen funcionamiento de la municipalidad y de los proyectos, utilizando controles sociales.

---

<sup>2</sup>Plan Estratégico Participativo de la Alcaldía Municipal de San Martín. Año 2001

- Fortalecer la participación ciudadana integrándola en el proceso de toma de decisiones locales, desde la planificación hasta la ejecución y evaluación de los problemas y soluciones locales.

### **3. Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de San Martín.**

En la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de San Martín (Ver Anexo 1), se observa que la autoridad máxima del municipio es el Concejo Municipal, el cual está integrado por el alcalde, un síndico y 14 concejales; siendo el Código Municipal el que estipula las obligaciones de cada uno de ellos en los artículos 32, 48, 51 y 54, en donde se resume que su función principal es normar y deliberar sobre asuntos de interés comunitario.

### **4. Funciones Básicas.**

Entre las funciones principales de la Alcaldía Municipal de San Martín, están:

#### **Concejo Municipal.**

Ejercer la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando los diferentes sectores ciudadanos en el que hacer municipal,

especialmente en la elaboración de planes de desarrollo e inversión local.

**Alcalde Municipal.**

Llevar a cabo la función administrativa de la municipalidad, procurando una rápida toma de decisiones, ejerciendo supervisión, coordinación y un control efectivo de las actividades municipales que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.

**Secretario Municipal.**

Elaborar las correspondientes actas y registrar oportuna y cronológicamente en el libro, todos aquellos asuntos tratados y acuerdos alcanzados.

**Auditoria Interna.**

Asesorar al Concejo Municipal sobre la razonabilidad y confiabilidad de los asuntos presupuestarios y financieros municipales para informar adecuada y transparentemente a la comunidad.

**Gerencia General.**

Ejercer, por delegación del despacho, la gestión administrativa municipal a fin de lograr los objetivos y metas planificadas en el marco de las políticas establecidas por el Concejo Municipal.

**Asesoría Jurídica.**

Asesorar al Concejo Municipal sobre los trámites y aspectos legales que deben cumplirse en asuntos administrativos, presupuestarios y financieros municipales.

**Síndico.**

Examinar y fiscalizar los egresos municipales proponiendo al Concejo Municipal medidas para evitar gastos innecesarios o abusos en el manejo de los recursos del municipio.

**Registro y Control Tributario.**

Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, a fin de desarrollar una administración tributaria eficiente que permita efectuar una recaudación periódica y sistemática.

**Tesorería**

Llevar a cabo la recaudación de los tributos y otros ingresos municipales (impuestos, tasas, etc.)

**Contabilidad**

Registrar las transacciones municipales en un sistema contable de partida doble y generar reportes presupuestarios, financieros y contables de la municipalidad, con la finalidad de que las autoridades municipales controlen, planifiquen y tomen decisiones oportunas.

**Registro del Estado Familiar y Ciudadano**

Mantener un registro actualizado de todos los hechos y actos de la vida de las personas del Municipio de San Martín para el ejercicio de sus deberes y derechos civiles y políticos establecidos en las leyes del país.

**Servicios Municipales**

Asegurar el funcionamiento adecuado de los servicios de recolección de basura, parque, cementerio, mantenimiento y casa comunal.

## **5. Servicios que proporciona la alcaldía.**

### **5.1 Servicios tasados**

Son aquellos que se cobran en virtud de una tasa y se clasifican de la siguiente manera:

#### **Al Crédito:**

Su característica principal es que se prestan de forma colectiva y se cobran después de haber sido proporcionado el servicio. A Continuación se mencionan los servicios incluidos en esta rubro.

#### **Aseo público.**

- Habitacional.
- Industria y servicio.
- Instituciones financieras.
- Instituciones publicas y religiosas.
- Predios Baldíos y lotes no construidos.
- Supermercados.

#### **Alumbrado público.**

- Habitacional.
- Educación pública y religiosa.
- Financiera y servicios.
- Comercio e industrial.

**Pavimentación.**

- Habitacional
- Educación Pública y Religiosa.
- Financiera, Servicios, Comercial e Industrial

**Al Contado**

Son aquellos que se prestan a los ciudadanos y son cancelados en el momento de ser recibidos. A continuación se detallan:

**Servicios Administrativos.**

- Registro de documentos.
- Extensión de títulos.
  - De inmuebles y terrenos rústicos
  - De inmuebles Urbanos
  - Reposición de títulos de predios.
- Auténticas de firmas en general
- Constancias extendidas por el Registro del Estado Familiar.
- Matrimonios, los cuales se pueden celebrar en la oficina y a domicilio.
- Alquiler Casa Comunal.

### **5.2. Servicios no tasados**

Son aquellos que no tienen una tasa establecida, puesto que se proporcionan gratuitamente, subsidiándose el 100% como: Parques y Zonas Verdes, entre otros.

## **6. Base Legal.**

### **Constitución de la República de El Salvador**

Se hace referencia a este documento con el objeto de conocer los derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades que tiene cada individuo con relación a su persona, su familia, su trabajo, seguridad, entre otros. Asimismo establece la autonomía de las municipalidades.

### **Código Municipal**

Este código rige todas las obligaciones y responsabilidades de la municipalidad y especifica las áreas en las que la Alcaldía debe estar involucrada directa e indirectamente con la ciudadanía.

### **Reglamento Interno de Trabajo**

Con el cual se norma el comportamiento y actitudes de los empleados dentro de la municipalidad.



**Ley de Servicio Civil.**

Su propósito es regular las condiciones de ingreso a la municipalidad, las reglas relativas a promociones, ascensos, traslados y suspensiones de funcionarios y empleados. Así como también garantizar la eficiencia de la administración en beneficio del interés público, lo que incluye los deberes y provisiones a los que deben quedar sujetos.

**B. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS****1. Origen de la Administración de Recursos Humanos.**

Arias Galicia, Fernando.<sup>3</sup>, enfatiza que no se podría hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, sin dejar de mencionar el derecho laboral, la administración científica, así como otras disciplinas; sin embargo, la organización funcional trajo la aparición de especialistas en algunas áreas como: mercadeo, finanzas, producción entre otras, de igual forma empezaron aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, en vista de la necesidad de contratar a personas capacitadas en una función tan importante.

---

<sup>3</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición, Editorial Trillas, México, 1983.

En El Salvador, con la llegada de libros y textos extranjeros, en los cuales se consideraba este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por la administración del recurso humano, la cual, no consiste solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día sus funciones se vuelven más complicadas, por lo que no era suficiente el "jefe de personal" que pretendía ser el amigo de todos, sino que implica unir muchos conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias, etc. para poder administrar el recurso humano de la mejor manera.

## **2. Definición.**

La Administración de Recursos Humanos "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"<sup>4</sup>

Otra definición establece que la administración de recursos humanos es: "La Administración de personal se ocupa del reclutamiento, selección, introducción, inducción, el

---

<sup>4</sup> Arias Galicia. Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Trillas, México, 1983.. Pág. 27

entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos (fuerza de trabajo por y dentro de una empresa)".<sup>5</sup>

Por lo anterior, puede concluirse que la administración de recursos humanos, es el proceso administrativo, que contribuye a realizar actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y realización del personal, el cual constituye el elemento humano que requiere la empresa para alcanzar sus objetivos.

### **3. Importancia**

En la actualidad, las personas son esenciales para las empresas en la creación de ventajas competitivas. Por tal razón, la administración del recurso humano resulta muy importante para éstas, la cual trata de comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Además, la administración del recurso humano debe estar al corriente de los aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, debido a que este recurso es valioso, es único y son difíciles de imitar porque cada uno tiene diferentes capacidades y habilidades.

---

<sup>5</sup> Sikula, Adrew T. Administración de Recursos Humanos en Empresas. 1ª Edición. Editorial Limusa. México. 1979. Pág. 17

#### **4. Características de los Recursos Humanos.**

Para Arias Galicia, Fernando<sup>6</sup>, las características de los recursos humanos son las siguientes:

- No pueden ser propiedad de la organización.
- Además de un contrato legal de trabajo, existe entre el empleado y el patrono un contrato psicológico.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles.
- Los recursos humanos son escasos.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización puede ser incrementado o verse disminuido.

#### **5. Objetivos de La Administración de Recursos Humanos.**

##### **5.1. Objetivo para el empresario.**

Que el personal tenga para cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

##### **5.2. Objetivo para el personal.**

Recibir una remuneración adecuada, recibir un trato acorde con su dignidad humana y seguridad en el trabajo.

---

<sup>6</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Trillas, México, 1983.

Asimismo, recibir un reconocimiento a su colaboración y posibilidades de progresar.

### **5.3. Objetivo común.**

Lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de los trabajadores, para alcanzar un verdadero bienestar social que favorezca tanto a unos como a los otros.

### **5.4. Objetivo primordial de la administración.**

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales y empresariales, mediante el desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos que provean una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, que contribuya a garantizar el beneficio de la organización, de los trabajadores y de la colectividad.

## **6. Políticas de Administración de Recursos Humanos.**

### **6.1. Concepto.**

Las políticas son "reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados"<sup>7</sup>.

Otro autor sostiene que "son criterios generales que sirven para orientar la acción al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse".<sup>8</sup>

De las definiciones citadas puede considerarse que las políticas constituyen una importante guía administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean, o pongan en peligro el éxito de funciones específicas, puesto que son guías para la acción y sirven como respuestas a los problemas que puedan presentarse con frecuencia y que evitan que los subordinados acudan ante los supervisores sin necesidad, para que éstos le solucionen cada caso.

### **6.2. Su función.**

Las políticas se asemejan a las reglas en cuanto que ambas son normas de acción; sin embargo, las políticas requieren de la decisión de un jefe inferior para poder

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 1994. Pág. 117.

<sup>8</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 3ra. Edición Editorial Limusa. México. 1984 Pág. 39

ser aplicadas. En cambio una regla se inspira en una política, o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda; cuando las políticas no están bien definidas, se cae en el riesgo que el jefe pierda el control sobre el personal o bien puede ocurrir que los jefes acudan a sus superiores en cada caso específico, al sentir que no cuentan con políticas bien establecidas.

### **6.3. Su importancia.**

Las políticas de personal son importantes por:

- Son lineamientos generales de conducta, ya que poseen consistencia y fundamentación ante constante cambios de criterios.
- Se adaptan a las necesidades de la empresa, puesto que permiten al personal directivo tomar decisiones ante cualquier caso específico.

## **C. ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Organización de la Unidad de Recursos Humanos**

Para establecer una estructura de organización adecuada para la función de administración de personal, en toda empresa es preciso partir de las posibilidades organizacionales y económicas de la misma, de modo su esquema de organización facilite la puesta en práctica de

los procedimientos diseñados y sirva para estimular la toma de decisiones.

Para Agustín Reyes Ponce<sup>9</sup>, la composición y disposición de un departamento de recursos humanos de una empresa debe ir de acuerdo con su magnitud:

En una empresa pequeña.

- Personal : Un jefe de personal y una secretaria.
- Local : Sala de recibir (amplia en lo posible) y un privado.

En una empresa mediana.

- Personal: Puede componerse así:

Un jefe de personal, encargado de políticas, investigación, prestaciones.

Un auxiliar, encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos.

Un auxiliar encargado de la selección y adiestramiento.

Una secretaria.

- Local: Sala de atención.  
Despacho del jefe.  
Sala privada para realizar entrevistas.  
Enfermerías para exámenes y primeros auxilios.



En una empresa grande

- Personal: Un director de personal.

Un subdirector, encargado de las relaciones laborales.

Un auxiliar encargado de la contratación y empleo.

Un auxiliar encargado de la administración de sueldos y salarios.

Un jefe de servicios médicos (con enfermeras).

Un encargado de higiene y seguridad

Un encargado de seguro social, con el personal necesario.

Un encargado de prestaciones a los trabajadores.

- Local : La distribución del local es un caso muy variable.

Para determinar el tamaño de la empresa debe de entenderse no sólo el número de trabajadores, sino también al número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

---

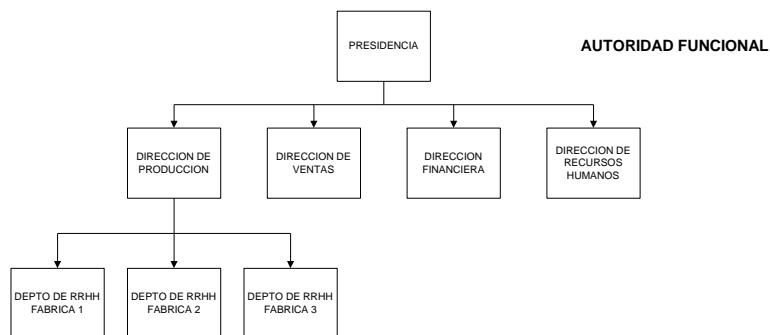
<sup>9</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 16ta reimpresión. Editorial Limusa, S.A. México 1984. Págs. 65-66

## 2. Ubicación en la estructura jerárquica.

Para Chiavenato, la ubicación de la estructura jerárquica de una unidad de personal se puede darse en una de las siguientes formas:

- **Estructura organizativa en que la función de recursos humanos está descentralizada.**

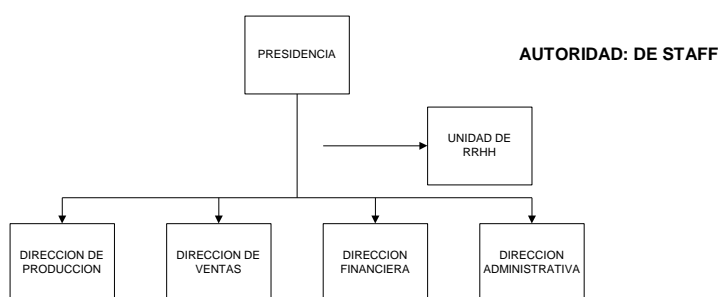
Dentro de esta estructura los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica o unidad informan directamente al responsable de la fábrica o de la unidad y reciben asesoría y consultoría de la Dirección de Recursos Humanos que planea, organiza, controla y asesora a los organismos de recursos humanos, los cuales a su vez, reciben órdenes de los responsables en la fábrica o unidad correspondiente, lo que puede apreciarse en la figura siguiente:



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 111

- **Estructura organizativa simple con la función de recursos humanos a nivel staff.**

En este caso, la administración de los recursos humanos es un órgano asesor de la presidencia o de la gerencia general, a la que brinda consultaría y servicios de staff, como puede verse a continuación:



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 113.

### 3. Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.

Para Reyes Ponce, Agustín<sup>10</sup>, las funciones básicas de la unidad de recursos humanos son las siguientes:

#### **Integración:**

- De Admisión y Empleo.
- De Entrenamiento.
- De Higiene, Seguridad y Medicina Industrial.

#### **Dirección:**

- Elevar la Moral de Personal.
- De Relaciones Laborales

<sup>10</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 16ta reimpresión. Editorial Limusa, S.A. México. 1984.

- De la Prestación de Servicios de Bienestar Social, o Beneficios Adicionales al Salario.

**Control:**

- De Registros del Personal.
- De Auditoria de Personal.

**4. Obligaciones y Requisitos del Administrador de Recursos Humanos.**

Para que exista en las empresas un ambiente agradable de trabajo y buenas relaciones laborales, es necesario que se cuente con una persona que posee ciertas aptitudes, conocimientos y cualidades, para administrar el recurso humano, las cuales se describen a continuación:

**Cualidades intelectuales.**

**Aptitudes:**

- Iniciativa.
- Inteligencia.
- Juicios práctico.
- Espíritu observador.
- Memoria retentiva de nombres y facciones.

**Conocimientos:**

- Cultura general.
- Experiencia en trato al personal en general.

- Conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales.
- Conocimientos de Doctrina Social y Derecho Laboral.
- Preparación específica sobre administración técnica de personal.
- Capacidad de análisis psicológicas.

**Cualidades morales**

- Sentido de responsabilidad.
- Laboriosidad.
- Prudencia y serenidad.
- Cautela, combinado con decisión.
- Rectitud, es decir sinceridad, espíritu de justicia y lealtad.

**Cualidades sociales.**

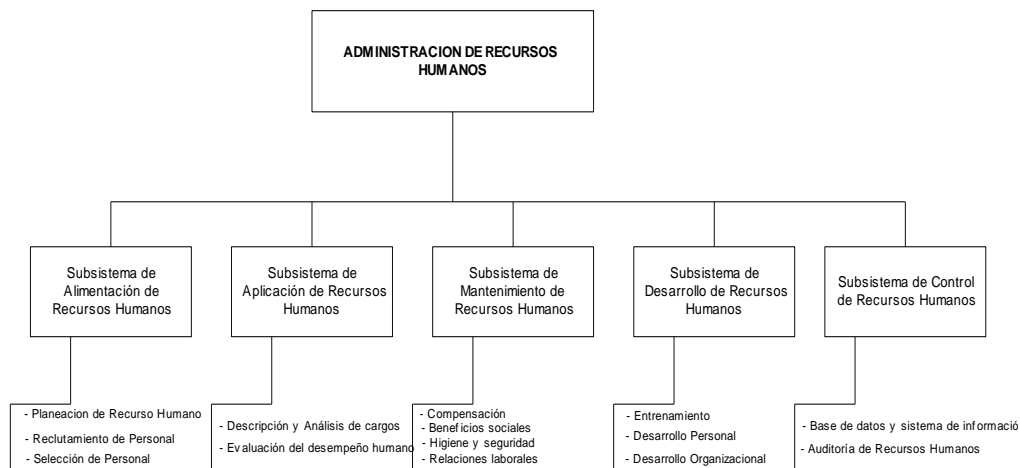
- Don de gente (ser accesible, cortés, amable, etc.).
- Habilidad de convencimiento.
- Personalidad (saber hacer valer su puesto).

**Cualidades físicas.**

- Integridad y normalidad.
- Edad adecuada: (de 25 a 50 años).

#### D. LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO COMO PROCESO.

Según Idalberto, Chiavenato.<sup>11</sup> La administración de recursos humanos consta de subsistemas independientes, que están estrechamente interrelacionados entre sí. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás y así sucesivamente, la cual se esquematiza de la siguiente manera:



Fuente: Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición.

##### 1. Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos.

Este subsistema describe el proceso de suministro de personas de una empresa, la cual implica todas las actividades relacionadas con la previsión, reclutamiento y selección de personal, y de esa manera contar con personal idóneo a los puestos de trabajo.

<sup>11</sup> Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México 1994. Págs. 115-116.

### **1.1. Planeación del Recurso Humano.**

La planeación del recurso humano "Es el proceso para determinar la necesidad de fuerza de trabajo y los medios para satisfacer esas necesidades y llevar a cabo los planes de una empresa."<sup>12</sup>

Este proceso implica la determinación de las capacidades y número de personas que se necesitan, así como la colocación y tiempo de la fuerza de trabajo. En vista que la planeación ha sido un proceso esencial de la administración, la planeación del recurso humano se torna muy importante cuando las empresas proyectan realizar fusiones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación, ya que la utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza al azar. Una eficacia optima sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planeación y después de haber implantado los objetivos, los pasos y las acciones, la falta de dicha planeación puede incurrir en varios costos. Además, la falta de ésta dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional, ya que le puede ayudar a mejorar sus habilidades hacer usos de capacidades y llevar al máximo su potencia.

---

<sup>12</sup> Sikula, Andrew T. Administración de Recursos Humanos en empresas. 1ª Edición. Editorial Limusa. México. 1979. Pág. 57.

Las empresas utilizan la planeación de recursos humanos para mejorar su eficacia y productividad en un largo período, el cual se debe planear con abastecimiento permanente de empleados, ejecutivos, técnicos y obreros calificados, para satisfacer las necesidades cambiantes y crecientes e incrementar la productividad y la responsabilidad social.

### **1.2. Reclutamiento del Recurso Humano.**

El reclutamiento, se considera como aquella fase mediante la cual se atraen candidatos idóneos a cada puesto. Puede definirse como: "El conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".<sup>13</sup>

Por lo antes mencionado, el reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita. El reclutamiento de personal en una empresa constituye un proceso importante para reclutar personal idóneo, ya que este proceso debe disponer de información precisa y continua con respecto a las cantidades y calificaciones de

---

<sup>13</sup> Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. Pág. 208.



los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de trabajo.

### **1.2.1. Fuentes de Reclutamiento.**

#### **- Internas.**

Algunas empresas tienen como política cubrir las vacantes a través de promociones o transferencias de su personal, para aprovechar la inversión que se ha realizado en los mismos. Por lo tanto es necesario que se busquen individuos con capacidad de poder ascender en el futuro para su mejor desarrollo.

Entre sus ventajas están:

- Trae un mejor aprovechamiento de dicha inversión.
- Permite conocer más a los empleados en cuanto a sus habilidades técnicas y administrativas.
- Es más económico.
- Es más rápido.

Entre sus limitantes se tienen:

- En ocasiones no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieran capacitación y experiencia especializada.

- Puede generar un conflicto de intereses entre los empleados.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directivas de la organización.

- **Externas.**

El reclutamiento externo se debe a que en ciertos casos hay vacantes que quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para ciertos puestos.

Existen diversas técnicas de reclutamiento externo entre las cuales se encuentran:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente.
- Candidatos recomendados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios colocados en la empresa.
- Contactos con instituciones educativas.
- Agencias de reclutamientos
- Anuncios en diarios, revistas, etc.

Entre sus ventajas están:

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Entre sus limitantes están:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios.

### **1.3. Selección del Recurso Humano.**

La selección del personal forma parte del proceso de alimentación o provisión de personal, que viene luego del reclutamiento. La selección de personal se vuelve el objetivo específico del reclutamiento que le suministra la materia prima, la que consiste en "escoger entre las candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal".<sup>14</sup>

Para Dessler, Gary<sup>15</sup>, la selección de personal es importante por tres razones: El desempeño del gerente, dependerá en parte del desempeño de los subordinados con las características adecuadas.

---

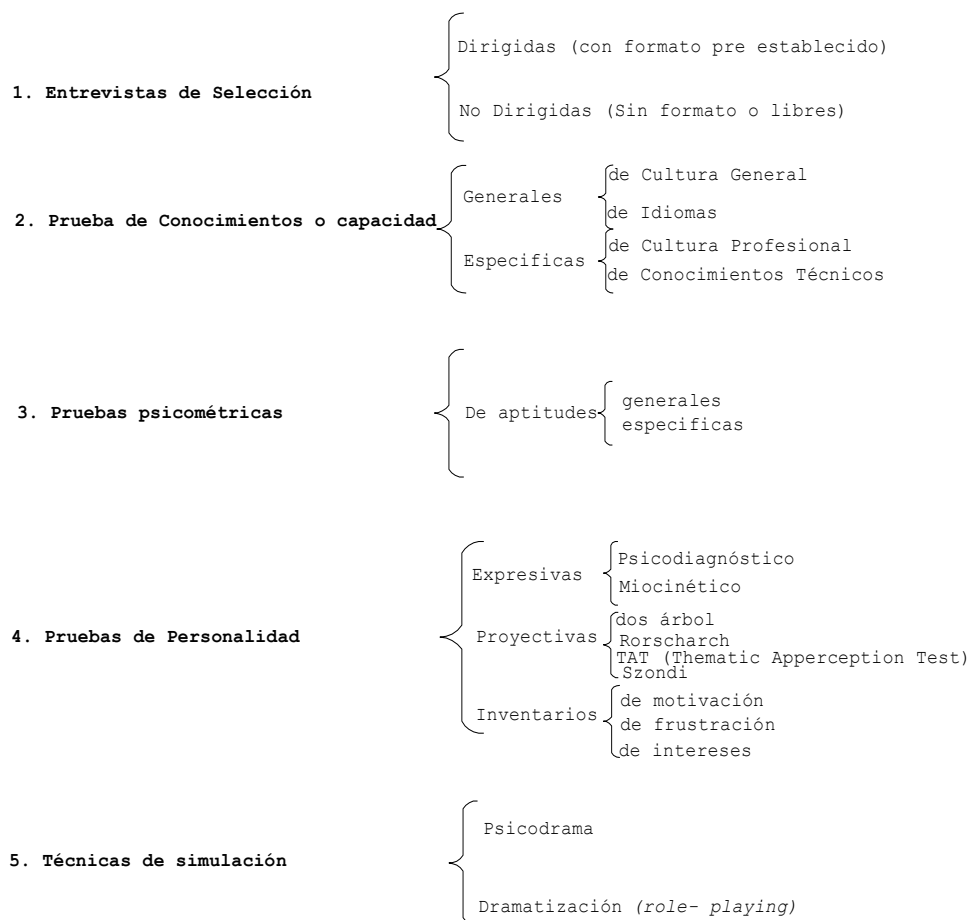
<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1994. Pág. 238 - 239.

<sup>15</sup> Dessler, Gary. Administración de Personal. 6ta Edición. Editorial Prentice

- La selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.
- Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

### 1.3.1. Técnicas de Selección.

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:



## **2. Subsistema de Aplicación.**

El recurso humano después de ser reclutado y seleccionado se debe integrar a la organización designándolo a su cargo y posteriormente evaluarlo en cuanto su desempeño. A continuación se describen las actividades de este subsistema.

### **2.1. Análisis Y Descripción de Puestos.**

Gary Dessler define la Descripción de puestos como una "lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, y es producto de un análisis de puestos".<sup>16</sup>

Además define el Análisis de Puestos como "un procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar"<sup>17</sup>.

La Descripción y análisis de puestos es una herramienta muy importante, ya que tiene varias finalidades, en primer lugar describe la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo, a la vez, incluye información sobre el equipo e instrumentos que se utiliza en las operaciones, aspectos especiales del puesto como los

---

<sup>16</sup> Gary Dessler, Administración de personal, sexta edición, Pág.77

<sup>17</sup> Gary Dessler.Op.Cit.Pág.77

peligros, nivel académico, adiestramiento, la escala de salarios entre otros.

#### **2.1.1. Uso de la Información Obtenida del Análisis de Puestos.**

La información obtenida es utilizada como base de diversas actividades que están interrelacionadas en la administración de recursos humanos, entre las cuales están:

- Reclutamiento y selección.
- Compensaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación.

#### **2.1.2. Pasos en el Análisis de Puestos.**

- Determinar el uso de la información del análisis de puestos.
- Reunir la información previa.
- Seleccionar posiciones representativas para analizarlas.
- Reunir la información del análisis de puestos.
- Revisar la información con los participantes.
- Elaborar una descripción y especificación del puesto.

### **2.1.3. Métodos para Recolectar Información sobre el Análisis de Puestos**

#### **Las entrevistas.**

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden realizar: Entrevistas individuales con cada empleado; entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. Cualquiera que sea el tipo de entrevista, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma.

#### **Cuestionarios.**

Este método es muy eficaz, ya que se obtiene la información de una forma rápida y menos costosa, el cual consiste en pedir a los empleados que describan sus deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo.

#### **Observación.**

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividades físicas observables. La observación no siempre será apropiada, porque en muchas ocasiones el puesto requiere de

una gran cantidad de actividad mental, difícil de evaluar, es por eso, que se utiliza junto con las entrevistas.

## **2.2. Evaluación del Desempeño.**

Chiavenato, Idalberto define la evaluación de desempeño "como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo, o del potencial de desarrollo futuro".<sup>18</sup> A través de La evaluación del desempeño, se obtiene la información con base en la cual se tomarán las decisiones de promociones y remuneraciones, el cual ofrece una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, esto permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto.

## **3. Subsistema de Mantenimiento.**

Las empresas no sólo deben de preocuparse de emplear al recurso humano de manera adecuada, sino también mantener una serie de cuidados especiales, con el fin que se encuentren satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la empresa y sentirla suya. A continuación se describen las actividades que comprende este subsistema:

---

<sup>18</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 2000. Pág. 357.



### **3.1. Compensación.**

La compensación es la forma de pago o recompensa que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo<sup>19</sup>. Por lo tanto es un factor motivacional para el empleado ya que no sólo incluye los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas, sino que garantiza estabilidad en el cargo, transferencias a posiciones que lleven a un desarrollo adicional, lo que induce al individuo a trabajar en beneficio de la empresa.

### **3.2. Beneficios sociales.**

Son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen, a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Entre estas se encuentran:

- En el ejercicio del cargo. (Bonificaciones, seguro de vida, préstamos de producción, entre otros.)
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa. (Descanso, restaurantes, bar, transportes, etc.)
- Fuera de la empresa. Es decir en la comunidad. (Recreación, actividades comunitarias, etc.)

---

<sup>19</sup> Gary Dessler. Administración del Personal. sexta edición. Pág. 401

Asimismo, los beneficios sociales se pueden clasificar de acuerdo a sus exigencias, naturaleza y objetivos, entre los cuales se mencionan:

**Beneficios legales:** son los que exige la legislación laboral del país o inclusive por conveniencias colectivas con sindicatos.

**Beneficios espontáneos:** estos son concebidos por la liberalidad de la empresa y no son exigidos por la ley, tales como: las bonificaciones, seguros de vida colectivos, restaurantes, transporte, prestamos, asistencia médico - hospitalaria.

### **3.3. Higiene Y Seguridad.**

Las empresas en la actualidad establecen un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. Además establecen medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o

convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Esta parte es de mucha importancia, ya que el administrador infunde a los trabajadores el deseo de laborar con seguridad, para que se pueda reducir al mínimo el número de accidentes en el lugar de trabajo.

#### **3.4. Relaciones Laborales**

Estas son las relaciones de la propia empresa con las entidades que representan a sus empleados como los sindicatos. Asimismo, tienen relación directa con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos.

#### **4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.**

El elemento humano en las empresas se caracteriza por ser el único en poseer la capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, entre otros. Por tal razón las empresas cuentan con variedad de medios para desarrollar el recurso humano y de esa manera agregarles valor y capacitarlos cada vez más para desempeñar en forma eficiente sus labores. A continuación se describen las actividades que incluye el desarrollo de recursos humanos:

#### **4.1. Entrenamiento**

"Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos."<sup>20</sup>

Por lo anterior se puede denotar que el entrenamiento, es un proceso de aprendizaje a corto plazo que implica la enseñanza de conocimientos específicos relativos al trabajo, a la organización y el desarrollo de sus habilidades, el cual ayuda a las personas a prepararse en su cargo y así enfrentar todo ambiente dentro o fuera de su trabajo.

#### **4.2. Desarrollo de personal.**

Para Arias Galicia,<sup>21</sup> los planes para lograr el desarrollo de personal, son las siguientes:

##### **Externas**

- Becas otorgadas al personal.
- Asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas.
- Intercambio de ideas al visitar a otras empresas.

---

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

<sup>21</sup> Arias Galicia, Fernando L. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 5ta Edición. Editorial Trillas. México 1999.

- Pertenencia a sociedades.
- Viajes de estudio.
- Suscripción a revistas especializadas.

#### **Internas**

- Talleres o seminarios de calidad
- Talleres de integración familiar
- Excursiones de tipo ecológico o arqueológicos.

#### **4.3. Desarrollo Organizacional.**

Para Arias Galicia el Desarrollo Organizacional "es una filosofía de la organización, es decir, un conjunto de ideas y supuestos que implican ciertos fines y metas para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del ser humano en la vida, partiendo de la interrelación existente entre los motivos del individuo y la organización social."<sup>22</sup>

El desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, estudia la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de ésta.

---

<sup>22</sup> Arias Galicia, Fernando L. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 5ta Edición. Editorial Trillas. México 1999.

#### **4.3.1. Objetivos.**

- Desarrollar un sistema eficaz capaz de renovarse a si mismo y que pueda organizarse en diferentes formas, según los objetivos o tareas por cumplir.
- Optimizar la efectividad de los sistemas tanto temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante.
- Desarrollar el proceso de planificación sistemática en todos los niveles.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Crear condiciones en las cuales el conflicto puede surgir libremente para que este sea manejado y resuelto.
- Buscar mayor cooperación y menos competición entre los equipos que constituyen la empresa.

#### **5. Subsistema de Control de Recursos Humanos.**

Las empresas se caracterizan por contar con planes determinados para alcanzar sus objetivos, lo cual fijan misiones y establecen estrategias, por lo que es necesario que haya un control en las mismas. A continuación se describen las actividades del control de los recursos humanos:

### 5.1. Base de datos.

Para Idalberto Chiavenato<sup>23</sup>, una base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. Asimismo, menciona que en el área de recursos humanos las diversas bases de datos permiten obtener y almacenar datos de distintos niveles de complejidad.

En la Figura 1-1, se describe un ejemplo de una base de datos de recursos humanos:



Figura 1 - 1

### 5.2. Sistema de Información de Recursos Humanos.

Es un conjunto de elementos interdependientes, es decir, subsistemas asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones. El punto de partida de un sistema de información de recursos

---

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recurso Humanos. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 2000.

humanos es la base de datos, siendo el objetivo final suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere de análisis y evaluación de la empresa o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

A continuación se muestra un esquema donde los datos procesados son incorporados al sistema de información, en el cual se identifican y agrupan todas las redes de flujo de información para proyectar hacia cada grupo de decisiones de recursos humanos, siendo de importancia para las empresas por ser la base del proceso de toma de decisiones en las mismas. (Ver Figura 1 -2).



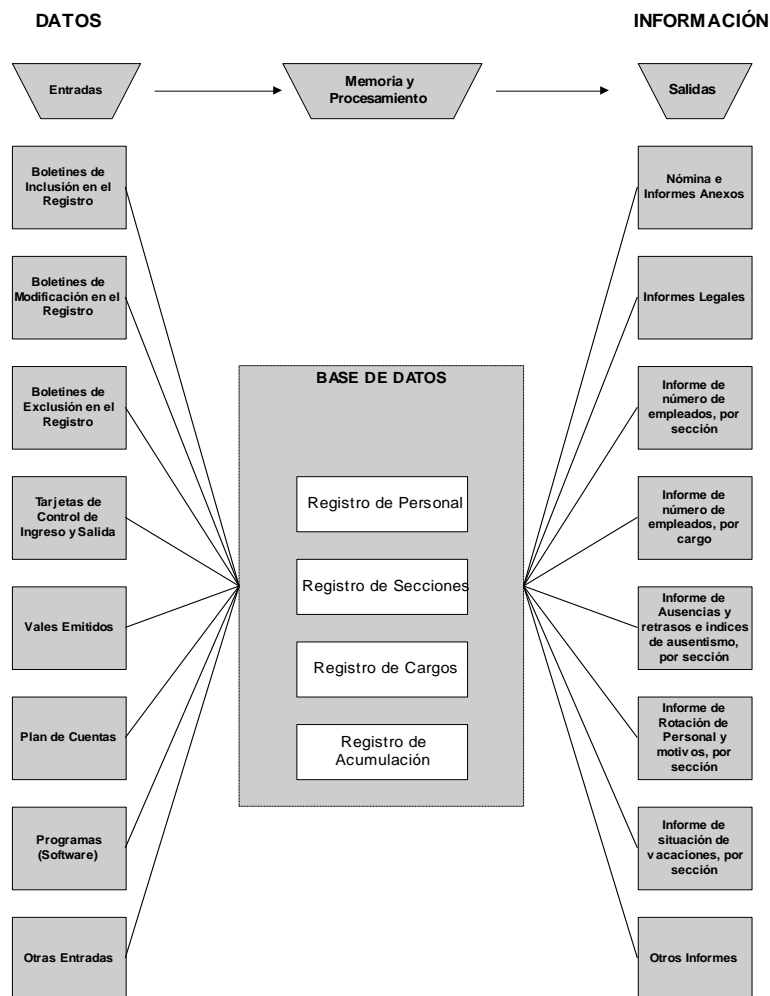


Figura 1 - 2

Fuente: Idalberto, Chiavenato, Administración del Recursos Humano.5ta Edición.Pag.639.

### 5.3. Auditoria de recursos humanos.

Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir las desviaciones o para mejorarlas, siendo un sistema de control basado en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Asimismo

permite relacionar la calidad de la administración del recurso humano con los diferentes indicadores de la eficiencia de la organización. Las Auditorias pueden ser efectuadas por agentes externos o bien por los mismos directivos y son de importancia realizarlas por que ayuda a la empresa a evaluarla objetivamente debido a que se fundamenta en los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura que tiene a su cargo la administración del recurso humano, conllevando a detectar áreas de oportunidad para introducir cambios, con el fin de incrementar la efectividad del recurso humano.

#### **5.3.1. Pasos de una Auditoria de Recursos Humanos.**

- Determinación del Campo a auditar.
- Determinación de las fuentes de información, que se encuentran en los mismos procesos de administración de recursos humanos (alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos).
- Se procesan los datos estadísticamente y se comparan con los objetivos fijados.
- Elaboración del informe total de auditoria.

[Regresar Menu Principal](#)

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

#### A. ESTRATEGIAS DE LA INVESTIGACIÓN.

##### 1. Planteamiento del problema.

Las Municipalidades de El Salvador, de conformidad a los artículos No. 3 y 7 de las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República, deben definir una estructura organizativa y disponer de manuales de organización, de funciones y de descripción de puestos, entre otros.

En el caso de la institución en estudio, a pesar de contar con una cantidad considerable de empleados, carece de una unidad de recursos humanos, lo que ocasiona una administración desfasada en el área de personal, en razón de no disponer de procedimientos definidos de reclutamiento y selección de personal, de capacitación, de compensaciones, etc., lo que ocasiona que los empleados no conozcan con precisión sus funciones específicas, generando un mal servicio para la ciudadanía.

Por lo antes relacionado, se hace necesario la organización de una unidad de recursos humanos, que sea un medio para

mejorar la eficiencia de la municipalidad a través del recurso humano, estableciendo a su vez, las condiciones que faciliten alcanzar los objetivos individuales y los de la institución.

En razón de lo antes expuesto, se plantea el problema objeto de la investigación así:

*¿En qué medida un Diseño de Organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador, contribuirá a una mayor eficiencia en el desarrollo de su gestión administrativa?.*

## **2. Objetivos de la Investigación.**

La presente investigación tiene como fines los siguientes:

### **General:**

Proponer un Diseño de Organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador, que contribuya a una mayor eficiencia en el desarrollo de su gestión administrativa.

### **Específicos:**

- Diseñar puestos de trabajo con funciones claras y precisas, en cuanto a sus responsabilidades, atribuciones y obligaciones.

- Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Elaborar un plan de incentivos que contribuya a la motivación del personal y así pueda prestar un servicio eficiente a la ciudadanía.
- Establecer mecanismos de evaluación y control de los programas de administración de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador.

### **3. Metodología.**

Se utilizó el método inductivo, porque permitió pasar de hechos de carácter particular a conclusiones generales, siendo necesario recopilar información bibliográfica para fundamentar el marco teórico de la investigación y a la vez, se realizó una investigación de campo que ayudó a obtener datos reales y que dichos resultados sirvan de base para elaborar propuestas de solución.

#### **3.1 Definición del Universo.**

Laura Fischer<sup>24</sup> define el universo como "el total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas, las cuales son objetos de estudio de la investigación". El

---

<sup>24</sup> Fischer de la Vega, Laura y Otros. Introducción a la investigación de mercados. 3ª edición Editorial Mc Graw Hill. México. Abril 2000.

universo puede ser finito o infinito, se considera finito cuando el número de elemento que lo constituyen es menor de 500,000, e infinito cuando es mayor.

La población objeto de estudio estará formada por los empleados municipales de la Alcaldía de San Martín, Departamento de San Salvador.

### **3.2. Determinación del Universo.**

Con base a los datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de San Martín, existe un total de 166 empleados, por lo que el universo se considera finito, ya que el número de elementos que lo constituyen es menor de 500,000.

### **3.3. Definición de la Muestra.**

La muestra es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurran dentro de éste, con el fin de estudiarlos y medirlos.

Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos, debe reunir las siguientes características:

- Ser representativas, ya que los elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.
- Ser suficiente, es decir que los elementos seleccionados deben estar libres de errores.

### 3.4 Determinación de la Muestra.

Laura Fisher<sup>25</sup>, en su libro "Introducción a la Investigación de Mercado", utiliza la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra en una población finita:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 (p q)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo o población = 166 empleados

Z = Nivel de confianza de 1.96 que es igual al 95%.

p = Probabilidad de éxito = 7/8=0.88 (datos obtenidos de la prueba piloto)

q = Probabilidad de fracaso = 1/8=0.12 (datos obtenidos de la prueba piloto)

e = error de estimación (precisión en los resultados)

Por lo regular se trabaja con el 5% de error, ya que las variaciones superiores al 10% reducirán la validez de la información.

---

<sup>25</sup> Fisher de la Vega, Laura y otros. Introducción a la investigación de Mercados. 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Abril 2000.

La aplicación de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra de los empleados de la Alcaldía, se hizo de la siguiente manera:

$$n = ?$$

$$N = 166 \text{ empleados}$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$p = 50\% = 0.88$$

$$q = 50\% = 0.12$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (166) (0.88) (0.12)}{(0.05)^2 (166-1) + (1.96)^2 (0.88) (0.12)}$$

$$n = \frac{(637.7056) (0.1056)}{(0.4125) + (0.4056)}$$

$$n = \frac{67.34}{0.8181} = 82.3126$$

$$n = 82 \text{ empleados}$$

### **3.5. Estrategia e Instrumentos de Recolección de Información.**

Para la realización de la investigación de campo, referente a la organización y funcionamiento de la unidad de recursos



humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, se utilizan los siguientes instrumentos:

- Boleta de encuesta: está constituida por un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, abiertas y de varias opciones, dirigidas a los empleados de la municipalidad.
- Entrevista: es una guía de preguntas, la cual fué dirigida al Gerente General, quien es el encargado actualmente de la administración del recurso humano.
- Programa Estadístico Microsoft Excel: este instrumento es recomendable por ser rápido de tabular, ya que en un sólo paso proporciona las tablas calculadas.

### **3.6. Labores de campo.**

- Con el objeto de verificar la claridad y el orden lógico de las preguntas del cuestionario, se realizó una prueba piloto a ocho empleados de la Alcaldía, constituyendo el 10% de la muestra
- Finalmente, luego de haberse efectuado la prueba piloto y haberse determinado la proporción de éxito y fracaso, se procedió al cálculo de la muestra, obteniéndose un total de 82 empleados para ser encuestados utilizando el método de muestreo probabilístico aleatorio simple.

#### **4. Tabulación, análisis e interpretación de datos.**

Los datos obtenidos fueron procesados mediante la opción de tablas dinámicas del programa estadístico Microsoft Excel, en el cual se ordenaron y codificaron para ser representados en cuadros, que facilitaron su análisis e interpretación, constituyendo la base para el diagnóstico de la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín (ver anexo 3).

#### **B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

El diagnóstico que se presenta a continuación, se realizó en base a los resultados obtenidos en las estrategias de investigación de campo y con la información recolectada, se describen los principales problemas y deficiencias en la administración de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín.

##### **1. Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.**

A pesar de que la Gerencia General manifiesta la no existencia de objetivos definidos en materia de recursos humanos, los empleados encuestados perciben como objetivos de la actual administración, los siguientes:

- Vigilar por el desempeño laboral.
- Seleccionar al personal idóneo para su cargo.

- Alcanzar la mayor productividad del recurso humano de la municipalidad con la máxima satisfacción posible del mismo.
- Controlar la eficiencia del personal.
- Determinar que el candidato a la plaza vacante tenga conocimiento acerca del puesto y habilidades para desempeñarlo.
- Brindar capacitación sobre trabajo en equipo.

Al carecer de objetivos definidos y por escrito, las funciones que realiza la actual administración son las tradicionales, las cuales no toman en cuenta la eficiencia que puede lograrse al administrar adecuadamente al personal (Anexo No. 3, Pregunta No. 3).

## **2. Ubicación en la estructura jerárquica.**

La institución no cuenta con un departamento o unidad de recursos humanos que desarrolle una adecuada administración de esta función, siendo el encargado de la administración del personal la Gerencia General, la cual está ubicada en el tercer nivel de la estructura jerárquica de la Alcaldía Municipal de San Martín (ver anexo 1); siendo esta una posición estratégica para impulsar programas de personal. (Anexo No.3, Pregunta No. 2 y 7)

### **3.Funciones de la unidad encargada de recursos humanos**

Como se mencionó en el apartado anterior, la Gerencia General es la encargada de la administración del recurso humano, la cual en este ámbito realiza las siguientes funciones: selección y contratación de personal, inducción al personal, actualización del archivo de expedientes, mecanismos de control al personal (este incluye, entradas y salidas del personal, permisos, incapacidades, autorización de horas extras, entre otros.), evaluación del desempeño, prestaciones y beneficios sociales adicionales.

En vista, que la función principal de la Gerencia General no es la administración del recurso humano, sino que tiene a su cargo otras obligaciones inherentes a su trabajo, se encuentra con la dificultad de administrar a plenitud al personal, ya que no se atienden todos los aspectos que demanda una adecuada administración del recurso humano.(Ver anexo No.2, Pregunta No. 2)

### **4.Programas o dispositivos administrativos que utilizan en la administración de recursos humanos.**

Los instrumentos administrativos con los que cuenta la Gerencia General para administrar al personal de la Alcaldía son los siguientes:

#### **4.1 Análisis y Descripción de Puestos.**

Las normas técnicas de control interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República, obligan a las municipalidades a disponer de un Manual de Descripción de puestos, por lo que, la Gerencia General para el análisis de los puestos de trabajo, procedió a realizar a cada empleado entrevistas y cuestionarios individuales, para conocer las actividades que se desarrollan en cada puesto, siendo esta información la base para la elaboración del Manual de Descripción de Puestos que actualmente posee. (Anexo No. 3, Pregunta No. 12 y 13).

#### **4.2. Reclutamiento, selección y contratación de personal.**

El reclutamiento de personal, es realizado por el Despacho Municipal y la Gerencia General a través de contactos personales y profesionales, iniciando con una revisión del curriculum para conocer el nivel de estudios, habilidades, destrezas y experiencia laboral del candidato. Si este cumple con los requisitos a la plaza vacante, la Gerencia General realiza una entrevista para verificar la información contenida en el curriculum y analizar la personalidad. Si al final del proceso el candidato aplica a la plaza requerida por la municipalidad, se le informa sobre las disposiciones vinculadas al puesto y si éste acepta se procede a la

contratación proporcionándosele una hoja de vida para ser completada. (Anexo No.3, Preguntas No. 10 y 11).

#### **4.3. Inducción y Capacitación.**

La municipalidad induce al nuevo personal con el propósito de que éstos se familiaricen con la institución y con los empleados, asimismo, con las disposiciones legales vigentes. No obstante, carece de un manual de bienvenida, instructivos u otros medios técnicos que sirvan de apoyo en el proceso de inducción.

En relación a la capacitación, no existe un programa periódico establecido por la municipalidad, sino que las capacitaciones se realizan por medio de invitaciones ocasionales, que instituciones hacen llegar a la Alcaldía, entre las cuales se pueden mencionar: Organizaciones no gubernamentales, instituciones gubernamentales e internacionales, privadas y educativas, esto ocasiona que no todo el personal participe en éstas, ya que según los temas y áreas de capacitación a impartir, se solicita que asista el personal especificado en dicha invitación. (Anexo No.3, Preguntas No. 20, 21 y 22)

#### **4.4. Sueldos y Salarios.**

El Gerente encargado de la actual administración del recurso humano de la Alcaldía, manifiesta que los sueldos no están

distribuidos en una escala salarial adecuada a los puestos de trabajo, generándose esta deficiencia por administraciones anteriores las cuales efectuaban aumentos de salario cada año, sin conocer hasta que sueldo máximo podría ganar el empleado según su puesto de trabajo, esto fué, debido a que no contaban con Manual de Descripción de Puestos y políticas salariales que establecieran sueldos y salarios justos.

Actualmente, con la visión de modernización que se encuentran los gobiernos locales, la Gerencia ha establecido políticas salariales dentro del Presupuesto Municipal, en cuanto al mínimo y máximo que debe ganar un empleado en un puesto de trabajo determinado; sin embargo manifestó que aun no se ha logrado la nivelación de los salarios de una manera técnica. (Anexo No. 2, Pregunta No. 10).

#### **4.5. Prestaciones y Beneficios Sociales.**

Entre las prestaciones y los beneficios sociales con los que cuentan actualmente los empleados de la Municipalidad se pueden mencionar: Viáticos, transporte, gratificación por la fecha de cumpleaños de cada empleado, uniformes para todo el personal, actividades sociales como: Celebración del día de la secretaria, del empleado municipal y navideña, además la recreación en la disciplina de fútbol. (Anexo No.3, Pregunta No. 17).

#### **4.6 Evaluación del Desempeño.**

Las evaluaciones se realizan al personal cada tres meses por el jefe inmediato de cada empleado a través de un formulario, en el cual se evalúan siete áreas en que se desempeña, tales como: Calidad de trabajo, productividad, responsabilidad, iniciativa y creatividad, cumplimiento de normas e instrucciones, relaciones laborales y discreción. Luego que el jefe inmediato ha completado el formulario de evaluación, éste le informa al empleado el resultado obtenido, dándole a conocer las áreas en las que necesita mejorar y a la vez felicitándolo por aquellas que realiza con empeño. (Anexo No.3, Pregunta No. 14, 15 y 16).

#### **4.7. Medios de Control.**

La municipalidad de San Martín cuenta con mecanismos que norman la conducta de cada empleado dentro de la institución (Anexo No.3, pregunta No. 25), los cuales son:

- Las tarjetas de marcación de entradas y salidas: Son utilizadas para verificar que el empleado cumpla con los horarios de trabajo establecidos en el reglamento interno de trabajo.
- Memorándum de llamadas de atención al personal: Estos son elaborados por el jefe inmediato para corregir acciones que se consideran inapropiadas dentro de la institución, como



no portar el uniforme completo, falta de respeto a los compañeros de trabajo, etc.

- Formularios de permisos: Son completados por cada trabajador, para solicitar permisos personales y de cualquier otro tipo, este contiene un número correlativo de las solicitudes presentadas por cada empleado, el cual debe ser firmado por el jefe inmediato y luego autorizado por el Gerente General.
  
- Expediente por empleado: Este se inicia con la hoja de vida del empleado, anexándosele todos los documentos que respalden la información proporcionada por este. Además se le adiciona todos los mecanismos de control mencionados anteriormente.

#### **5. Recursos .**

La unidad encargada de la administración del recurso humano de la Alcaldía, cuenta con los siguientes recursos para su funcionamiento:

- Recursos humanos: Gerente General  
Secretaria

- Recursos materiales: Un escritorio ejecutivo
  - Un escritorio secretarial
  - Tres archivadores
  - Una silla ejecutiva
  - Una silla secretarial
  - Dos computadoras
  - Una maquina de escribir
  - Una papelera
  - Dos teléfonos
  - Dos impresores
  
- Recursos Técnicos: Manual de Descripción de Puestos.
  - Reglamento Interno de Trabajo.

#### **6.Marco Legal.**

Los empleados municipales están regidos por los siguientes instrumentos legales:

##### **Reglamento Interno de Trabajo.**

Con el cual se pretende normar el comportamiento y actitudes de los empleados dentro de la institución.

##### **Ley de Servicio Civil.**

Su propósito es regular las condiciones de ingreso a la municipalidad, las reglas relativas a promociones, ascensos,

traslados y suspensiones de funcionarios y empleados. Así como también garantizar la eficiencia de la administración en beneficio del interés público, lo que incluye los deberes y provisiones a los que deben quedar sujetos.

## **C CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. Conclusiones.**

Del análisis del diagnóstico antes relacionado se concluye lo siguiente:

- 1.1 La Alcaldía Municipal de San Martín, a pesar de tener un número considerable de empleados, no cuenta dentro de su estructura organizativa con un departamento, gerencia o unidad especializada que se encargue de realizar técnicamente las funciones necesarias que contribuya al desarrollo del personal de la municipalidad.
- 1.2 La planeación de recursos humanos no es llevada a cabo en forma sistemática para determinar el personal necesario, ya que al momento en que surge la necesidad se emplean criterios empíricos.
- 1.3 La municipalidad no cuenta con objetivos y políticas definidas en materia de recursos humanos, lo que obstaculiza que el empleado desconozca el propósito de su trabajo.

- 1.4 La mayoría de los empleados conocen las funciones a realizar en su puesto de trabajo, esto es debido a que cuentan con un Manual de Descripción de Puestos.
- 1.5 La mayoría de prestaciones para los empleados de la Alcaldía, son otorgadas en base a la ley, por lo que no existen programas que aseguren y eleven la motivación de los trabajadores.
- 1.6 La mayoría de los empleados que laboran en la municipalidad han sido contactados por medio de recomendaciones personales y profesionales, no siendo sujetos de un proceso formal de selección, ni de evaluación para ser contratados.
- 1.7 No existen programas de capacitación establecidos por la municipalidad, sin embargo la institución es tomada en cuenta para participar en cursos, talleres o seminarios por otras instituciones, lo que limita el desarrollo laboral y profesional de algunos empleados, ya que no todos participan en ellos.

## **2.Recomendaciones.**

Considerando las conclusiones anteriores, se formulan las siguientes recomendaciones:

- 2.1 Se recomienda la implementación de la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la

Alcaldía Municipal de San Martín, Departamento de San Salvador, con personal capacitado para dicha área y que se ubique en la estructura organizativa como una unidad asesora a la Gerencia General, el cual se propone en el tercer capítulo de este trabajo de investigación.

Se recomienda hacer una adecuada planeación del recurso humano en base a los objetivos y necesidades institucionales, como rotación del personal, productividad y calidad de servicio.

Se recomienda que la unidad propuesta, defina y establezca objetivos y políticas para el recurso humano y que busque los medios para darlas a conocer al personal, para el logro de una adecuada administración.

Se recomienda que la unidad propuesta de a conocer a plenitud el Manual de Descripción de Puestos a todos los empleados que laboran en la Alcaldía.

Es necesario que la unidad propuesta, elabore un programa de incentivos prestaciones y beneficios sociales que contribuyan a tener un personal motivado, lo que inducirá a éste a trabajar en beneficio de la institución.

Es recomendable que la unidad propuesta evalúe otros procesos de reclutamiento, selección y contratación y establezca su propio proceso para lograr la adquisición del personal

idóneo a los puestos de trabajo que la municipalidad solicite.

Finalmente, se recomienda a la unidad de recursos humanos que examine las áreas que requieran refuerzos en conocimiento para cada empleado que promueva su desarrollo personal y laboral; y en base a ello elabore un programa de capacitación por medio de contactos con empresas privadas, instituciones gubernamentales, ONG'S y otras.

**[Regresar Menu Principal](#)**

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

##### **A. PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN.**

###### **1. Justificación.**

En la actualidad la Alcaldía Municipal de San Martín a aumentado considerablemente sus operaciones diarias, lo que ha implicado contratar más personal; sin embargo, a pesar de este incremento de personal, la municipalidad no cuenta con una unidad especializada que administre al recurso humano, que se encargue de llevar un mejor control y vele constantemente por mantener un personal idóneo y capacitado, de tal manera que ofrezca un servicio con calidad a la ciudadanía.

En vista de lo antes expuesto, se realiza la propuesta del diseño de organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, que conlleve a realizar el control y registro del personal de forma eficaz y eficiente. Dicha propuesta contiene las herramientas necesarias para su funcionamiento entre las cuales se pueden mencionar: el Manual de Organización, el Manual de Descripción de

Puestos, el Manual de Procedimientos Básicos y el Manual de Evaluación del Desempeño, con el objeto que la unidad propuesta los utilice como apoyo técnico contribuyendo a una adecuada administración del recurso humano.

## **2. Objetivos.**

A continuación se definen los siguientes objetivos para la presente propuesta:

### **2.1. General.**

Contribuir al logro de una efectiva organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, mediante la puesta en práctica de una serie de herramientas técnicas propuestas.

### **2.2. Específicos.**

- Proporcionar a la municipalidad las herramientas para la ejecución de las funciones asignadas a la unidad de recursos humanos, como los manuales de organización, de descripción de puestos, de evaluación del desempeño y procedimientos básicos.
- Diseñar la estructura organizativa de la unidad de recursos humanos definiendo su ubicación dentro de la



escala jerárquica de acuerdo a las necesidades y características de la alcaldía.

- Establecer una descripción detallada de los diferentes puestos tipos de la unidad de recursos humanos, que contribuya a conocer las funciones que le corresponde a cada puesto de trabajo.
- Diseñar los procedimientos básicos de la unidad de recursos humanos para el mejor desarrollo de las tareas.
- Rediseñar la forma en que se evalúa al personal administrativo de la municipalidad, a través de nuevos instrumentos técnicos de evaluación.

### **3. Alcance de la propuesta.**

El diseño de la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, tiene su ámbito de aplicación en la unidad propuesta, ubicada dentro de la estructura jerárquica, estableciendo objetivos y políticas para la administración de personal, la elaboración de los manuales de organización, de descripción de puestos, de procedimientos básicos y de evaluación del desempeño que contribuirán a mejorar el funcionamiento de dicha unidad.

## **4 . DESCRIPCIÓN DE MANUALES**

# MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN.



## 4.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AÑO 2003

## INDICE

Contenido	Pág.
4.1.1 Introducción. . . . .	69
4.1.2 Ambito de Aplicación. . . . .	69
4.1.3 Objetivos.. . . . .	69
4.1.4 Instrucciones para el Uso del Manual. . . . .	70
4.1.5 Cuerpo del Manual. . . . .	72
4.1.5.1 Misión de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	72
4.1.5.2. Visión de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	72
4.1.5.3 Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	72
4.1.5.4 Políticas de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	73
4.1.5.5 Estructura Organizativa de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	74
4.1.5.6 Ubicación de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	75
4.1.5.7 Descripción de Funciones las Unidades Básicas. . . . .	77
- Organización de la Unidad de Recurso Humanos. . . . .	77
- Organización de la Sección Administrativa. . . . .	78
- Organización de la Sección de Control de Personal. . . . .	79

#### **4.1.1 Introducción.**

El presente Manual de Organización tiene como finalidad proporcionar a la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, una herramienta administrativa que contribuya al mejoramiento de la administración de los recursos humanos, el cual es de mucha importancia tanto para la unidad de recursos humanos como para la institución en general.

El Manual de Organización contiene su ámbito de aplicación, objetivos, las instrucciones para su uso y el cuerpo del manual, en el cual se detallan los objetivos de la unidad de recursos humanos, las políticas que la regirán, su ubicación, su estructura organizativa y finalmente la descripción de las funciones de las unidades básicas.

#### **4.1.2 Ambito de Aplicación.**

El Manual de Organización se aplicará a la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, el cual se utilizará como apoyo técnico organizacional, que permita definir la estructura organizativa de la unidad.

#### **4.1.3 Objetivos**

Los fines que persigue el Manual de Organización son los siguientes:

- Definir la ubicación de la unidad de recursos humanos en la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de San Martín.
- Contribuir a la adecuada administración del recurso humano en la municipalidad, a través de una eficiente organización de la unidad, en la cual se definen claramente sus funciones, atribuciones y autoridad.
- Establecer la línea de autoridad y dependencia jerárquica de la unidad y de los puestos que la integran.
- Determinar los deberes, obligaciones y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo dentro de la unidad.

#### **4.1.4. Instrucciones para el Uso del Manual.**

La existencia de este manual debe ser del conocimiento de todos los empleados de la municipalidad y principalmente los jefes de las unidades deben de conocer las funciones asignadas a la unidad de recursos humanos, sus objetivos y políticas para la administración del personal. A continuación se detallan las instrucciones para su uso:

- Los funcionarios y empleados deberán buscar en el índice del manual lo que necesitan conocer acerca de las funciones que realiza la unidad de recursos humanos.

- En el formato establecido en el cuerpo del manual, en la parte superior se muestra la dependencia y supervisión que ejercen cada una de las secciones y posteriormente se detalla en forma ordenada las funciones correspondientes a cada sección de la unidad.

## 4.1.5. Cuerpo del Manual



#### **4.1.5.1 Misión de la Unidad de Recursos Humanos**

Propiciar las condiciones adecuadas para que el empleado de la Alcaldía Municipal de San Martín, desarrolle sus funciones bajo un ambiente aceptable a su condición humana, mediante el uso de los recursos necesarios que contribuyan a alcanzar la eficiencia en el desempeño de sus funciones, y a la vez estimular al personal para el desarrollo de los valores de compañerismo, respeto, armonía laboral e integración.

#### **4.1.5.2. Visión de la Unidad de Recursos Humanos**

Ser una unidad de servicio para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Martín que permita satisfacer sus necesidades sociales y familiares, a través de acciones que fortalezcan las relaciones laborales y fomenten una sana cultura organizacional.

#### **4.1.5.3 Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.**

- Apoyar a la Alcaldía Municipal de San Martín, en la implementación de actividades y prestación de servicios de bienestar social, con miras a fortalecer la moral de los empleados, para el mejor desempeño laboral.
- Mantener la cantidad y calidad de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la institución.
- Motivar al personal para fomentar en cada empleado iniciativa, colaboración y trabajo en equipo.

- Establecer programas de capacitación en forma periódica, en las áreas que se requieran.
- Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- Ser intermediario entre la Gerencia General y los empleados de la municipalidad, con el propósito de coordinar las actividades dentro de la institución.
- Mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para la adecuada toma de decisiones.
- Realizar actividades sociales, deportivas, culturales y recreativas que conlleven a la motivación e integración del personal.

#### **4.1.5.4. Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.**

- El aspirante a una plaza vacante, deberá someterse al proceso establecido de reclutamiento, selección y contratación del personal
- Promover ascensos dentro de la institución, en caso de no contar con el personal idóneo para la plaza vacante, se procederá a contratar personal externo.
- Utilizar canales de comunicación ágiles para hacer llegar la información necesaria al personal en forma oportuna.
- Realizar actividades que permitan la integración activa de todo el personal.

- Dar prioridad a proyectos que beneficien al personal en general, contribuyendo a su economía familiar y seguridad laboral.
- Desarrollar programas de capacitación que involucren a todo el personal de la municipalidad.
- Se realizará la evaluación del desempeño de los empleados cada tres meses.
- Actualizar periódicamente la base de datos del personal.

#### **4.1.5.5 Estructura Organizativa de la Unidad de Recursos Humanos**

En razón de contribuir al logro de la eficiencia en la gestión administrativa en la municipalidad y promover el desarrollo del recurso humano, se describe la siguiente estructura organizativa interna de la unidad de recursos humanos. (ver figura 3-1)

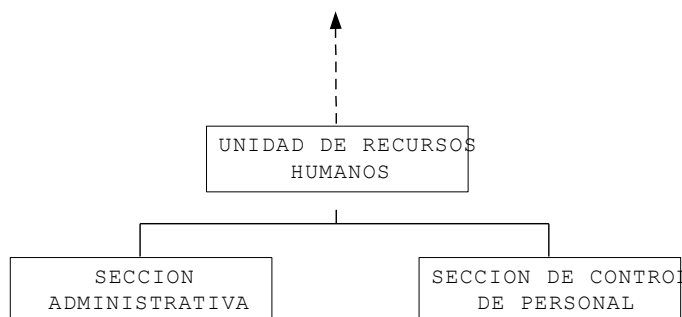


FIGURA 3- 1

#### **4.1.5.6 Ubicación de la Unidad de Recursos Humanos.**

La unidad de recursos humanos está ubicada jerárquicamente en el tercer nivel de la estructura organizativa de la Alcaldía, como unidad asesora de la Gerencia General, lo que facilitará el desarrollo de las funciones y actividades asignadas.

La autoridad de la unidad de recursos humanos es de naturaleza Staff, ya que brindará asesoría a la gerencia general sobre aspectos relacionados específicamente al recurso humano de la municipalidad, asimismo, tiene autoridad lineal en lo que respecta a su estructura interna. (ver figura 3-2).

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN,  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, QUE MUESTRA LA POSICIÓN JERÁRQUICA  
DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

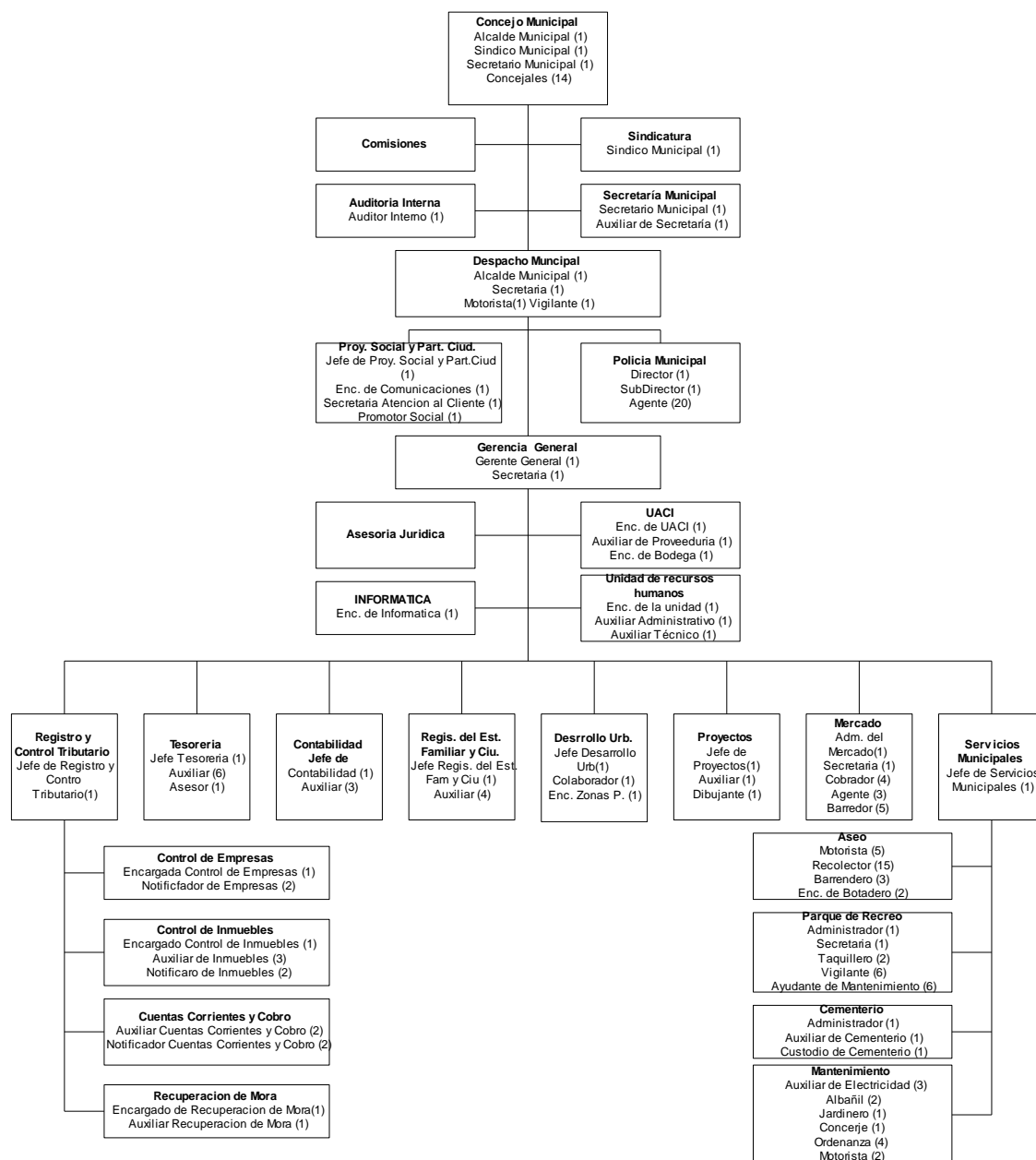


Figura 3-2

Fuente: Municipalidad de San Martín. Año 2000.

**4.1.5.7 Descripción de  
Funciones de las  
Unidades Básicas.**

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN	MANUAL DE ORGANIZACIÓN UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	PÁGINA No. 1/1
<p><b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> : UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS  <b>DEPENDE DE</b> : GERENCIA GENERAL  <b>SUPERVISA A</b> : SECCIÓN ADMINISTRATIVA  SECCIÓN DE CONTROL DE PERSONAL</p>		
<p><b>OBJETIVO:</b> Apoyar a la Alcaldía Municipal de San Martín, a mantener la calidad del recurso humano para un mejor funcionamiento en la prestación de servicios a los usuarios.</p>		
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prever, planear, organizar, coordinar y controlar todo lo relacionado con la administración del recurso humano de la municipalidad.</li> <li>2. Gestionar alianzas con empresas privadas o instituciones públicas para la ejecución de proyectos que beneficien al personal de la municipalidad.</li> <li>3. Idear técnicas y mecanismos de divulgación sobre las actividades que realiza la unidad.</li> <li>4. Ser mediador entre la administración superior y el resto de la institución.</li> <li>5. Ofrecer asesoría técnica en materia de recursos humanos a la administración superior y jefaturas.</li> <li>6. Fomentar las relaciones humanas ente el personal que labora en la institución.</li> <li>7. Supervisar el desempeño de las labores realizadas por las secciones de la unidad.</li> </ol>		
<p>APROBADO  FIRMA _____  NOMBRE _____  CARGO _____</p>	<p>VIGENCIA  DIA _____  MES _____  AÑO _____</p>	<p>MODIFICACION  DIA _____  MES _____  AÑO _____</p>

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN	MANUAL DE ORGANIZACIÓN UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	PÁGINA No. 1/1
<p><b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> : SECCIÓN ADMINISTRATIVA  <b>DEPENDE DE</b> : UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS  <b>SUPERVISA A</b> : NO EJERCE SUPERVISIÓN</p>		
<p><b>OBJETIVO:</b> Desarrollar el proceso administrativo a través del uso y aplicación de los manuales en materia de recursos humanos.</p>		
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar personal idóneo por medio del proceso de reclutamiento y selección establecido.</li> <li>2. Coordinar con el encargado de la unidad las diferentes pruebas que se realiza a los candidatos, de acuerdo a los requisitos del puesto.</li> <li>3. Elaborar informes de los resultados obtenidos en las pruebas y entrevistas realizadas a los candidatos.</li> <li>4. Orientar al nuevo empleado en lo que respecta a su puesto de trabajo, así como informar sobre aspectos generales de la institución (objetivos, políticas y servicios que presta).</li> <li>5. Solicitar al secretario municipal el acuerdo de contratación emitido por el Concejo, para posteriormente elaborar el contrato de trabajo.</li> <li>6. Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano.</li> <li>7. Diseñar programas de capacitación para los empleados en las áreas necesarias y apoyar logísticamente a la realización de eventos socioculturales.</li> <li>8. Coordinar con las jefaturas la realización de las evaluaciones del desempeño en el periodo definido.</li> <li>9. Revisar y actualizar los programas de capacitación del recurso humano.</li> <li>10. Revisar y actualizar la descripción y evaluación de puestos.</li> <li>11. Velar que el personal cumpla con lo establecido en el reglamento interno de trabajo.</li> <li>12. Realizar otras actividades inherentes a la unidad de recursos humanos.</li> </ol>		
<p>APROBADO FIRMA _____ NOMBRE _____ CARGO _____</p>	<p>VIGENCIA DIA _____ MES _____ AÑO _____</p>	<p>MODIFICACION DIA _____ MES _____ AÑO _____</p>



<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	<b>PÁGINA</b> No. 1/1
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> : SECCIÓN DE CONTROL DE PERSONAL <b>DEPENDE DE</b> : UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS <b>SUPERVISA A</b> : NO EJERCE SUPERVISIÓN		
<b>OBJETIVO:</b> Diseñar e implementar los mecanismos de control que ayuden a mantener una ordenada administración del recurso humano.		
<b>FUNCIONES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar los registros de cada empleado, anexando en su expediente la hoja de vida con los documentos que comprueben la información proporcionada por éste, así mismo los resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones en el puesto de trabajo y capacitaciones recibidas.</li> <li>2. Revisar tarjetas de marcación de entradas y salidas, incapacidades, permisos y licencias para efectuar descuentos.</li> <li>3. Revisar acuerdos y resoluciones de traslados, nombramientos o contratos.</li> <li>4. Programar vacaciones anuales al personal de los camiones que recolectores de basura.</li> <li>5. Archivar amonestaciones, permisos y licencias en el expediente de cada empleado.</li> <li>6. Llevar el control de los empleados que estudian y solicitan permiso.</li> <li>7. Informar al personal sobre las diferentes actividades programadas por la unidad.</li> <li>8. Ejercer el control de las actividades y el cumplimiento de normas disciplinarias en la institución.</li> <li>9. Colaborar con la realización de otras funciones y actividades relacionadas con la unidad.</li> </ol>		
<b>APROBADO</b> FIRMA _____ NOMBRE _____ CARGO _____	<b>VIGENCIA</b> DIA _____ MES _____ AÑO _____	<b>MODIFICACION</b> DIA _____ MES _____ AÑO _____

**MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN.**



**4.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN  
DE PUESTOS**

**AÑO 2003**

**INDICE**

Contenido	Pág.
4.2.1 Introducción. . . . .	81
4.2.2 Ámbito de Aplicación. . . . .	81
4.2.3 Objetivos.. . . .	81
4.2.4 Instrucciones para el Uso del Manual. . . . .	82
4.2.5 Cuerpo del Manual. . . . .	83
4.2.6 Descripción de Puestos Tipos. . . . .	83
4.2.6.1 Jefe de la Unidad de Recursos Humanos. . . . .	83
4.2.6.2 Auxiliar Técnico. . . . .	85
4.2.6.3 Auxiliar Administrativo.. . . .	87

#### **4.2.1 Introducción.**

El presente Manual constituye una herramienta para los empleados de la unidad de recursos humanos, el cual define la distribución de actividades por cada puesto tipo. Este describe para cada cargo, el nombre del puesto, dependencia jerárquica, naturaleza del trabajo y descripción del puesto, asimismo, los requisitos mínimos que deben cumplir las personas que se desempeñen en los mismos.

Inicialmente se presenta su ámbito de aplicación, objetivos, las instrucciones para su uso y finalmente los perfiles de los cargos ya definidos.

#### **4.2.2 Ambito de Aplicación**

El Manual de Descripción de Puestos es aplicado a los puestos que corresponden a la unidad de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín, el cual describe con precisión la naturaleza de cada puesto de trabajo de la unidad.

#### **4.2.3 Objetivos**

Los fines que persigue el Manual de Descripción de Puestos son los siguientes:

- Promover el ordenamiento y mejoramiento interno de la municipalidad de San Martín, identificando las tareas inherentes a cada puesto y las exigencias o requisitos

mínimos que debe tener el personal de la unidad de recursos humanos.

- Identificar el perfil de cada uno de los puestos que conforman la unidad.
- Dar a conocer con claridad al personal de la unidad los deberes y obligaciones asignadas al puesto de trabajo.
- Facilitar al jefe de la unidad de recursos humanos, el conocimiento de los diferentes puesto bajo su control.

#### **4.2.4. Instrucciones para el Uso del Manual**

La existencia de este manual debe ser del conocimiento del personal que labora en la unidad de recursos humanos para determinar las funciones que les correspondan a cada puesto de trabajo, la dependencia jerárquica y los requisitos mínimos que la institución exige. Sí el empleado desea conocer acerca de su puesto de trabajo debe de buscar en el índice del manual el cargo y posteriormente remitirse al número de página correspondiente.

## 4.2.5 Cuerpo del Manual

## **4.2.6 Descripción de Puestos Tipos.**

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	PÁGINA No. 1/2
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b> : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS <b>DEPENDE DE</b> : GERENCIA GENERAL <b>SUPERVISA A</b> : AUXILIAR ADMINISTRATIVO : AUXILIAR TECNICO		
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> .Planear, organizar, coordinar, y controlar todas las actividades relacionadas con la administración del recurso humano.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender las necesidades de las demás áreas de la alcaldía con relación al recurso humano.</li> <li>- Prever, planear, organizar y controlar las tareas a realizar en la unidad de recursos humanos.</li> <li>- Programar reuniones con el personal a su cargo para retroalimentar el trabajo realizado con el personal.</li> <li>- Revisar los currículum de los aspirantes.</li> <li>- Buscar mecanismos para motivar al personal de la alcaldía</li> <li>- Elaborar programas de desarrollo para los empleados.</li> <li>- Revisar periódicamente la escala de sueldos y salarios en relación a las funciones de cada puesto.</li> <li>- Evaluar los medios utilizados para mantener la comunicación con los empleados.</li> <li>- Comunicar al personal las nuevas disposiciones de la Gerencia General para con los empleados</li> <li>- Revisar informes de los resultados obtenidos de las evaluaciones (prueba psicológica y de conocimiento) de los candidatos.</li> <li>- Revisar las evaluaciones del desempeño.</li> </ul>		



MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	PÁGINA No. 2/2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer las funciones que le corresponden a cada puesto de trabajo dentro de la unidad.</li> <li>- Colaborar con las autoridades superiores con otras funciones relacionadas con la administración de personal, en adición a las anteriores.</li> </ul>		
<p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciado en Administración de Empresas.</li> <li>- Experiencia mínima 2 años en puestos similares.</li> <li>- Poseer alto grado de liderazgo, discreción, iniciativa y creatividad.</li> <li>- Facilidad de comunicación y buenas relaciones interpersonales.</li> <li>- Conocimiento de leyes que rigen al empleado municipal vigente.</li> <li>- Conocimiento de paquetes computacionales (Word, Excel y Power Point).</li> </ul>		
APROBADO FIRMA _____ NOMBRE _____ CARGO _____	VIGENCIA DIA _____ MES _____ AÑO _____	MODIFICACION DIA _____ MES _____ AÑO _____

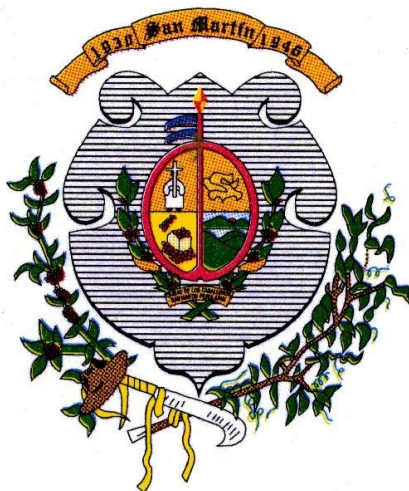
MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	PÁGINA No. 1/2
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b> : AUXILIAR TÉCNICO</p> <p><b>DEPENDE DE</b> : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p><b>SUPERVISA A</b> : NO EJERCE SUPERVISIÓN.</p>		
<p><b>NATURALEZA DEL CARGO:</b>. Realizar el proceso de reclutamiento selección y contratación de personal y organizar todo lo relacionado con la parte administrativa del recurso humano.</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar herramientas de control que contribuyan a una adecuada administración del recurso humano.</li> <li>- Elaborar los nuevos contratos de trabajo y de otros nombramientos.</li> <li>- Evaluar la necesidad de contratar nuevo personal en los diferentes departamentos de la alcaldía.</li> <li>- Elaborar informes de los resultados obtenidos de las evaluaciones (prueba psicológica y de conocimiento) de los candidatos.</li> <li>- Conocer las necesidades del personal que puedan ser provistas por la unidad.</li> <li>- Informar a los nuevos empleados sobre la misión, visión, objetivos y políticas por las cuales deberá trabajar en la alcaldía.</li> <li>- Revisar los formatos de evaluación del desempeño periódicamente.</li> </ul>		

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	PÁGINA No. 2/2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las evaluaciones del desempeño, y elaborar los informes correspondientes.</li> <li>- Revisar y actualizar la descripción y evaluación de puestos.</li> <li>- Efectuar estudios técnicos sobre la motivación el personal</li> <li>- Realizar otras funciones que le sean encomendadas por el jefe de la unidad.</li> </ul>		
<p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiante de último año de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.</li> <li>- Experiencia de 2 años como mínimo en puestos similares.</li> <li>- Excelentes relaciones humanas.</li> <li>- Capacidad de análisis e iniciativa propia.</li> <li>- Conocimiento de leyes laborales que rigen al empleado municipal vigente.</li> <li>- Conocimiento de paquetes computacionales (Word, Excel y Power Point).</li> </ul>		
APROBADO FIRMA _____ NOMBRE _____ CARGO _____	VIGENCIA DIA _____ MES _____ AÑO _____	MODIFICACION DIA _____ MES _____ AÑO _____

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	<b>PÁGINA</b> No. 1/2
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b> : AUXILIAR ADMINISTRATIVO <b>DEPENDE DE</b> : JEFE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS <b>SUPERVISA A</b> : NO EJERCE SUPERVISIÓN		
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> . Establecer los mecanismos de control del recurso humano con el objeto de preveer anomalías en el desempeño de las funciones.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar al personal sobre las actividades sociales a realizar que sean de interés para la municipalidad.</li> <li>- Revisar tarjetas de control de asistencia.</li> <li>- Mostrar a los nuevos empleados las instalaciones de la alcaldía y mencionar las funciones que le corresponden a cada unidad.</li> <li>- Informar a los empleados sobre prestaciones, horarios de trabajo, y derechos que posean como empleados de la alcaldía.</li> <li>- Mantener los expedientes del personal actualizados, anexando los resultados de las diferentes evaluaciones en el puesto de trabajo, el resultado de las capacitaciones recibidas, amonestaciones, entre otros.</li> <li>- Revisar los acuerdos y resoluciones de nombramiento.</li> <li>- Llevar control de permisos, licencias y vacaciones del personal.</li> <li>- Elaboración de memorándums de llamadas de atención.</li> <li>- Ejercer control de las actividades y el cumplimiento de normas disciplinarias del recurso humano en la institución.</li> <li>- Diseñar calendarización de actividades sociales y culturales, para el conocimiento de los empleados.</li> </ul>		

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	PÁGINA No. 2/2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar al personal de las actividades en beneficio del personal.</li> <li>- Realizar otras funciones que le sean encomendadas por el jefe de la unidad.</li> </ul>		
<p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser estudiante de 3er año de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.</li> <li>- Experiencia de 2 años como mínimo en puestos similares.</li> <li>- Excelentes relaciones humanas.</li> <li>- Capacidad de análisis e iniciativa propia.</li> <li>- Conocimiento de leyes laborales que rigen al empleado municipal vigente.</li> <li>- Conocimiento de paquetes computacionales (Word, Excel y Power Point).</li> </ul>		
APROBADO FIRMA _____ NOMBRE _____ CARGO _____	VIGENCIA DIA _____ MES _____ AÑO _____	MODIFICACION DIA _____ MES _____ AÑO _____

**MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN.**



**4 . 3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
BÁSICOS**

**AÑO 2003**

**INDICE**

Contenido	Pág.
4.3.1 Introducción. . . . .	90
4.3.2 Ámbito de Aplicación. . . . .	90
4.3.3 Objetivos. . . . .	90
4.3.4 Instrucciones para el Uso del Manual. . . . .	91
4.3.5 Procedimientos Básicos. . . . .	92
- Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal . . . . .	92
- Objetivo. . . . .	92
- Descripción. . . . .	92
- Flujograma. . . . .	99
- Procedimiento de Inducción y Orientación.. . . .	100
- Objetivo. . . . .	100
- Descripción. . . . .	100
- Flujograma. . . . .	103
- Procedimiento de Capacitación y Desarrollo. . . . .	104
- Objetivo. . . . .	104
- Descripción. . . . .	104
- Flujograma. . . . .	108
- Procedimiento de Evaluación del Desempeño. . . . .	109
- Objetivo. . . . .	109
- Descripción. . . . .	109
- Flujograma. . . . .	113
- Procedimiento de Control de Asistencia. . . . .	114
- Objetivo. . . . .	114
- Descripción. . . . .	114
- Flujograma. . . . .	116
Procedimiento de Control de Permisos y Licencias.. . . .	117
- Objetivo. . . . .	117
- Descripción. . . . .	117
- Flujograma. . . . .	119

#### **4.3.1. Introducción**

El presente Manual constituye una herramienta básica para que los empleados de la unidad de recursos humanos conozcan los procedimientos que se desarrollan en esta y a la vez tengan una orientación sobre las actividades que se realizan periódicamente.

Inicialmente se presenta su ámbito de aplicación, objetivos, las instrucciones para su uso y finalmente se describen los procedimientos básicos de la unidad.

#### **4.3.2. Ámbito de Aplicación**

Este Manual es aplicado a los procedimientos básicos que realizará la unidad de recursos humanos, esta herramienta servirá de apoyo para el personal que labore en la unidad, ya que orientará al empleado sobre las actividades que se realizan en cada procedimiento.

#### **4.3.3. Objetivos**

Los fines que persigue el Manual de Procedimientos son los siguientes:

- Presentar en forma ordenada y detallada las operaciones de las actividades básicas de la unidad de recursos humanos.
- Servir como guía de inducción a los nuevos empleados de la unidad.




- Establecer la operatividad y los niveles de responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo que intervienen en los procedimientos
- Facilitar el desarrollo de las actividades de los empleados y lograr una mayor eficiencia en su trabajo.

#### **4.3.4 Instrucciones para el Uso del Manual de Procedimientos.**

Con el propósito de realizar una adecuada aplicación del manual se mencionan las siguientes instrucciones:

- El usuario debe buscar en el índice, el procedimiento que desea consultar.
- Referirse a la descripción del procedimiento y buscar la acción de su interés, en la cual encontrará la persona responsable de dicha acción y los insumos necesarios para desarrollarla.
- Identificar en el flujograma la acción a realizar, para lograr una mejor comprensión del proceso.

### **4.3.5 Procedimientos Básicos**

 <p><b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b></p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p><b>PÁGINA</b> No. 1/8</p>
<p align="center"><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p align="center"><b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.</b></p>		
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Establecer un procedimiento sistemático que contribuya a un adecuado reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo.</p> <p><b>DESCRIPCION</b></p> <p><b>Inicio:</b> Cuando el jefe de la unidad de recursos humanos recibe la requisición de personal, por parte del jefe de la unidad solicitante, previamente autorizada por el Alcalde Municipal o el Gerente General</p> <p><b>Finaliza:</b> Cuando el auxiliar técnico, recibe acuerdo municipal y lo envía a tesorería para su respectivo pago.</p> <p><b>RESPONSABLES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.</li> <li>- Auxiliar Técnico.</li> <li>- Jefe de la unidad solicitante.</li> <li>- Secretario Municipal.</li> </ul>		

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 2/8
<b>PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
1	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.	Recibe requisición de personal del jefe de la unidad solicitante, autorizada por el Alcalde Municipal o por el Gerente General.	Requisición de personal (Ver Anexo No.4)	
2	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.	Revisa y analiza los datos contenidos en la requisición de personal	Requisición de personal (Ver Anexo No.4)	
3	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.	Traslada la requisición de personal al auxiliar técnico para que inicie la búsqueda del candidato.	Requisición de personal (Ver Anexo No.4)	
4	Auxiliar Técnico	Recibe la requisición del personal y selecciona dentro del inventario de Recursos Humanos los posibles candidatos que cumplan con el perfil del puesto.	Requisición de personal (Ver Anexo No.4)	
5	Auxiliar Técnico	Convoca a los posibles candidatos, a través de un memorándum, en el cual se les informa que han sido seleccionados para aplicar a una nueva plaza.		
6	Auxiliar Técnico	Realiza la prueba de conocimiento (Word y Excel) y la prueba de personalidad PPG-IPG (Perfil e inventario de personalidad de Gordon)	Prueba de conocimiento (Word y Excel) Ver Anexo No.5 y Prueba de Personalidad (PPG-IPG) Ver Anexo No.6	

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 3/8
<b>PROCEDIMIENTO:</b> RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
7	Auxiliar Técnico	Remite al jefe de la Unidad de Recursos Humanos los resultados de las pruebas para que seleccione al más apto.		
8	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Recibe y Analiza los resultados de las pruebas.		
9	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Si existe dentro de la Alcaldía la persona idónea, lo envía a entrevista con el jefe de la unidad solicitante para que este seleccione definitivamente al candidato.		
10	Jefe de la Unidad Solicitante	Entrevista a los candidatos y selecciona a la persona idónea para el puesto.		
11	Jefe de la Unidad Solicitante	Selecciona al candidato idóneo y envía la aceptación a través memorándum, para que la Unidad de Recursos Humanos inicie los tramites de traslado.		
12	Auxiliar Técnico	Recibe aceptación y notifica al candidato seleccionado la fecha y hora de inicio de sus labores en su nueva plaza.		
13	Auxiliar Técnico	Elabora el contrato de trabajo del candidato seleccionado.	Contrato de Trabajo	
14	Auxiliar Técnico	Remite contrato de trabajo al secretario municipal para que elabore el acuerdo, en el cual el Concejo Municipal aprueba el traslado.	Contrato de Trabajo	

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	<b>PÁGINA</b> No. 4/8
<b>PROCEDIMIENTO:</b> RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.			
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>
15	Secretario Municipal	Recibe el contrato de trabajo y elabora el Acuerdo Municipal	Acuerdo Municipal
16	Secretario Municipal	Remite el Acuerdo Municipal al Auxiliar Técnico.	Acuerdo Municipal
17	Auxiliar Técnico	Recibe Acuerdo Municipal y lo envía a tesorería para su respectivo pago.	Acuerdo Municipal
18	Jefe de recursos humanos	Si la plaza no es cubierta por personal interno se le da instrucciones al Auxiliar Técnico para que busque fuentes de reclutamiento externo.	
19	Auxiliar Técnico	Recibe instrucciones y publica en los periódicos de mayor circulación del país la plaza requerida, especificando los requisitos del perfil del puesto, fecha limite de recepción y lugar de entrega de curriculum.	Anuncios en Periódicos.
20	Auxiliar Técnico	Recepciona curriculum vitae y los traslada al jefe de la Unidad de Recursos Humanos para su revisión.	Curriculum Vitae
21	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Recibe, revisa y selecciona curriculum de los aspirantes que cumplen con el perfil del puesto.	
22	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Remite con memorándum el listado de curriculum seleccionados al Auxiliar Técnico	

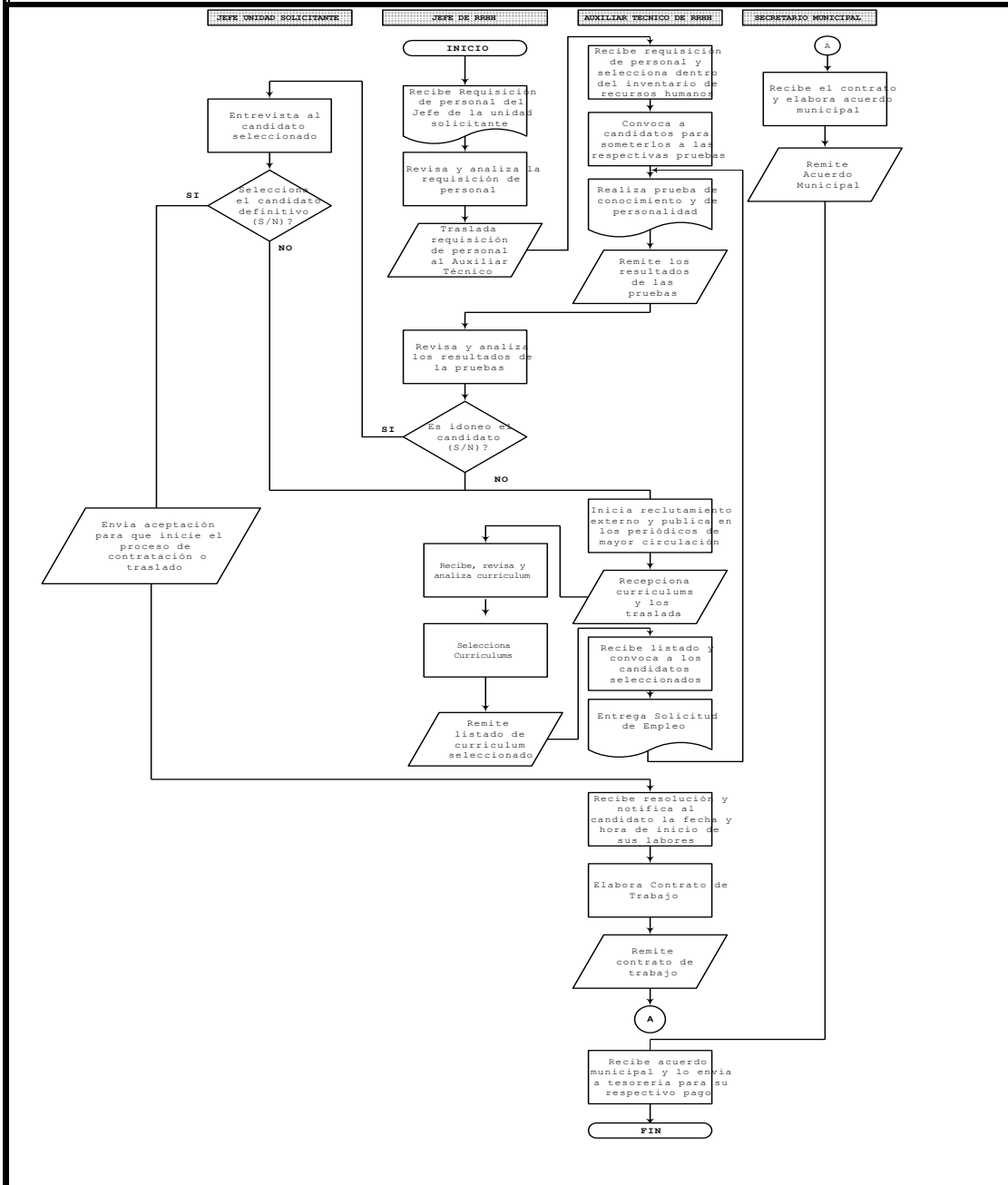
<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 5/8
<b>PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
23	Auxiliar Técnico	Recibe memorándum y convoca a los aspirantes seleccionados para realizarle pruebas respectivas.		
24	Auxiliar Técnico	Entrega a los aspirantes seleccionados Solicitud de Empleo para que sea completada.	Solicitud de Empleo (Anexo No.7)	
25	Auxiliar Técnico	Realiza prueba de conocimiento (Word y Excel) y prueba de personalidad (PPG-IPG, Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon) y entrevista.	Prueba de conocimiento (Word y Excel) Ver Anexo No.5 y prueba de Personalidad (PPG-IPG) Ver Anexo No.6	
26	Auxiliar Técnico	Remite al Jefe de la unidad de Recursos Humanos a través de memorándum, lista de aspirantes que aprobaron las pruebas.		
27	Jefe de Recursos Humanos	Recibe memorándum y analiza el listado de aspirantes con sus respectivas calificaciones.		
28	Jefe de Recursos Humanos	Envía Propuesta de candidatos al jefe de la unidad solicitante para que seleccione definitivamente al candidato.		


<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 6/8
<b>PROCEDIMIENTO:</b> RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
29	Jefe de la Unidad Solicitante	Entrevista a los candidatos y selecciona a la persona idónea para el puesto.		
30	Jefe de la Unidad Solicitante	Selecciona al candidato idóneo y envía la aceptación a través memorándum, para que la Unidad de Recursos Humanos inicie los tramites de contratación.		
31	Auxiliar Técnico	Recibe aceptación y notifica al candidato seleccionado la fecha y hora de inicio de sus labores en su nueva plaza.		
32	Auxiliar Técnico	Elabora el contrato de trabajo del candidato seleccionado.	Contrato de Trabajo	
33	Auxiliar Técnico	Remite contrato de trabajo al secretario municipal para que elabore el acuerdo, en el cual el Concejo Municipal lo aprueba.	Contrato de Trabajo	
34	Secretario Municipal	Recibe el contrato de trabajo y elabora el Acuerdo Municipal	Acuerdo Municipal	
35	Secretario Municipal	Remite el Acuerdo Municipal al Auxiliar Técnico.	Acuerdo Municipal	
36	Auxiliar Técnico	Recibe Acuerdo Municipal y lo envía a tesorería para su respectivo pago.	Acuerdo Municipal	



MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		PÁGINA No. 7/8
<b>PROCEDIMIENTO:</b> RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.				
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INSUMOS	
37	Auxiliar Técnico	Remite contrato de trabajo al secretario municipal para que elabore el acuerdo, en el cual el Concejo Municipal aprueba la contratación.	Contrato de Trabajo	
38	Secretario Municipal	Recibe el contrato de trabajo y elabora el Acuerdo Municipal	Acuerdo Municipal	
39	Secretario Municipal	Remite el Acuerdo Municipal al Auxiliar Técnico.	Acuerdo Municipal	
40	Auxiliar Técnico	Recibe Acuerdo Municipal y lo envía a tesorería para su respectivo pago.	Acuerdo Municipal	
APROBADO		VIGENCIA	MODIFICACION	
FIRMA _____		DIA _____	DIA _____	
NOMBRE _____		MES _____	MES _____	
CARGO _____		AÑO _____	AÑO _____	

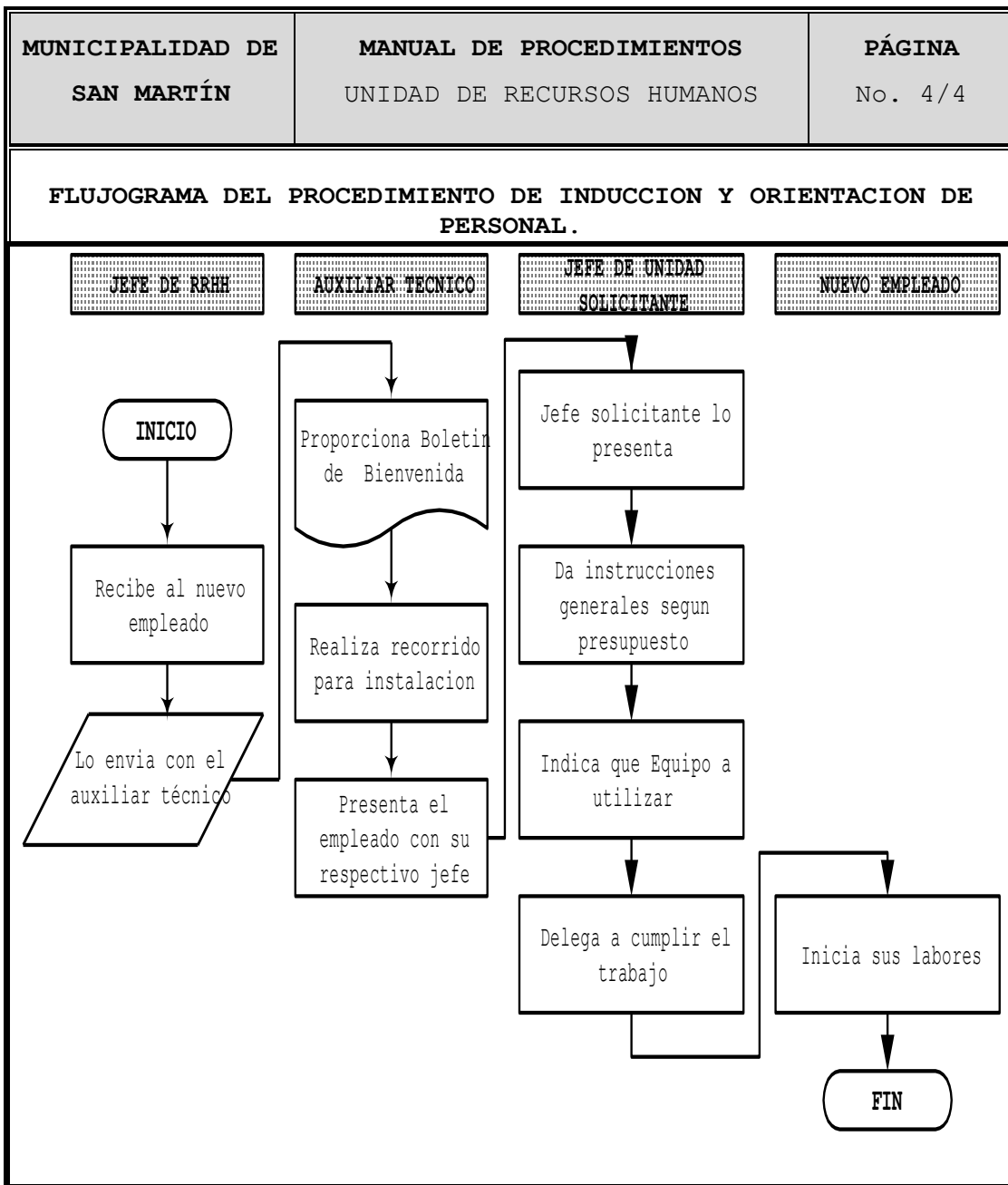
**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.**




 <p><b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b></p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p><b>PÁGINA</b> No. 1/4</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INDUCCION Y ORIENTACION DE PERSONAL.</b></p>		
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Dar a conocer al nuevo empleado las instrucciones básicas para que se incorpore en el menor tiempo posible a su puesto de trabajo y a la institución.</p> <p><b>DESCRIPCION</b></p> <p><b>Inicio:</b> Cuando el jefe de la Unidad de Recursos Humanos, recibe al nuevo empleado en la fecha establecida para iniciar sus labores.</p> <p><b>Finaliza:</b> Cuando el nuevo empleado, inicia sus labores en la institución.</p> <p><b>RESPONSABLES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.</li> <li>- Auxiliar Técnico.</li> <li>- Jefe de la unidad solicitante.</li> <li>- Nuevo empleado.</li> </ul>		

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 2/4
<b>PROCEDIMIENTO: INDUCCION Y ORIENTACION DE PERSONAL.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
1	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Recibe al nuevo empleado en la fecha establecida en la Unidad de Recursos Humanos para iniciar sus labores.		
2	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Le indica al auxiliar técnico que lo oriente.		
3	Auxiliar Técnico	Proporciona al nuevo empleado el manual de bienvenida donde se da a conocer historial, misión, visión, objetivos, deberes y prohibiciones de la institución entre otros.	Boletín de Bienvenida (Anexo No.8)	
4	Auxiliar Técnico	Realiza recorrido por las instalaciones de la institución y presenta al nuevo empleado a todo el personal.		
5	Auxiliar Técnico	Presenta al empleado ante su nuevo jefe.		
6	Jefe de la Unidad Solicitante	Presenta con los compañeros de trabajo que tendrá y con el personal que más se relacionará.		

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 3/4
<b>PROCEDIMIENTO: INDUCCION Y ORIENTACION DE PERSONAL.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
7	Jefe de la Unidad Solicitante	Proporciona al empleado la inducción de manera verbal en lo referente a las funciones del puesto, posteriormente de forma escrita.		
8	Jefe de la Unidad Solicitante	Indica el equipo y accesorio de trabajo a utilizar para su desempeño.		
9	Jefe de la Unidad Solicitante	Delega a compañero de trabajo para que guíe al nuevo empleado en sus labores y mejorar así la comunicación.		
10	Nuevo Empleado	Inicia sus labores.		
APROBADO		VIGENCIA	MODIFICACION	
FIRMA _____		DIA _____	DIA _____	
NOMBRE _____		MES _____	MES _____	
CARGO _____		AÑO _____	AÑO _____	



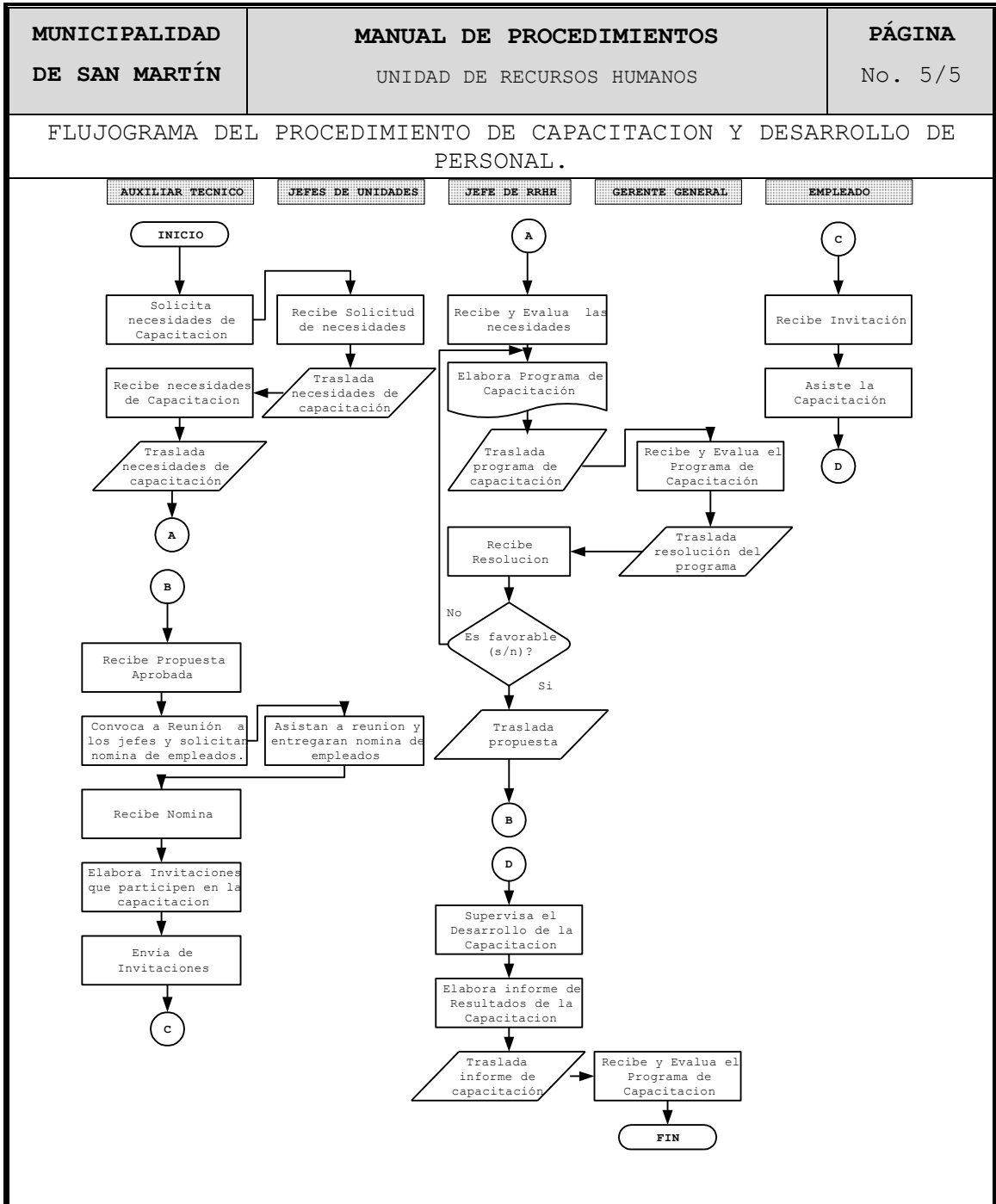
 <p><b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b></p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p><b>PÁGINA</b> No. 1/5</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL</b></p>		
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Brindar capacitación a todos los empleados que permita un mejor desempeño en sus actividades laborales, lo cual contribuya a su desarrollo personal y profesional.</p> <p><b>DESCRIPCION</b></p> <p><b>Inicio:</b> Cuando el auxiliar técnico, solicita a los jefes de unidades las necesidades de capacitación del personal a su cargo.</p> <p><b>Finaliza:</b> Cuando el Gerente General, recibe informe de los resultados de la capacitación.</p> <p><b>RESPONSABLES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliar Técnico.</li> <li>- Jefe de la unidad solicitante.</li> <li>- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.</li> <li>- Gerente General.</li> <li>- Empleado.</li> </ul>		


<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 2/5
<b>PROCEDIMIENTO: CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
1	Auxiliar Técnico	Solicita a los jefes de unidades las necesidades de capacitación del personal a su cargo.		
2	Jefes de Unidades	Recibe solicitud de necesidades.		
3	Jefes de Unidades	Envían al auxiliar técnico lista de las necesidades, especificando las áreas de especialización		
4	Auxiliar Técnico	Recibe las listas de necesidades enviadas por los jefes de unidades.		
5	Auxiliar Técnico	Envía al Jefe de recursos humanos las necesidades de capacitación para su respectiva evaluación.		
6	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Recibe y evalúa las necesidades de capacitación; y determina las áreas en orden de prioridad de las cuales se impartirá capacitación.		
7	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Elabora un programa de capacitación tomando como base las necesidades identificadas.	Programa de Capacitación	
8	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Remite a la Gerencia General la propuesta del programa de capacitación para su respectiva aprobación.		



<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 3/5
<b>PROCEDIMIENTO: CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
9	Gerente General	Recibe y evalúa la propuesta de la programación de capacitación.		
10	Gerente General	Envía la resolución de la propuesta al jefe de la unidad de recursos humanos.		
11	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Recibe la resolución obtenida por la Gerencia General.		
12	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Si la resolución es favorable autoriza al auxiliar técnico para ejecutar la propuesta, caso contrario se elabora una nueva propuesta.		
13	Auxiliar Técnico	Si la propuesta es aprobada, convoca a reunión a los jefes de la Alcaldía, para dar a conocer el programa de capacitación y desarrollo de personal, y a la vez solicita la nomina de empleados que asistirán a la misma.		
14	Jefes de Unidades	Entregan al auxiliar técnico la nomina de empleados que recibirán la capacitación.		
15	Auxiliar Técnico	Recibe la nomina de empleados.		

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 4/5												
<b>PROCEDIMIENTO: CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.</b>																
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>													
16	Auxiliar Técnico	Elabora carta de invitación a cada uno para que asista a la capacitación programada.														
17	Auxiliar Técnico	Envía invitaciones a los empleados que participaran en la capacitación.														
18	Empleado	Recibe invitación.														
19	Empleado	Asiste a la capacitación programada.														
20	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Supervisa y evalúa el desarrollo del programa de capacitación.														
21	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Prepara y envía informe de los resultados de la capacitación al jefe de Recursos Humanos.														
22	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Envía informe de los resultados de la capacitación a la Gerencia General.														
23	Gerente General	Recibe informe de los resultados de la capacitación.														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">APROBADO</td> <td style="width: 33%;">VIGENCIA</td> <td style="width: 33%;">MODIFICACION</td> </tr> <tr> <td>FIRMA _____</td> <td>DIA _____</td> <td>DIA _____</td> </tr> <tr> <td>NOMBRE _____</td> <td>MES _____</td> <td>MES _____</td> </tr> <tr> <td>CARGO _____</td> <td>AÑO _____</td> <td>AÑO _____</td> </tr> </table>					APROBADO	VIGENCIA	MODIFICACION	FIRMA _____	DIA _____	DIA _____	NOMBRE _____	MES _____	MES _____	CARGO _____	AÑO _____	AÑO _____
APROBADO	VIGENCIA	MODIFICACION														
FIRMA _____	DIA _____	DIA _____														
NOMBRE _____	MES _____	MES _____														
CARGO _____	AÑO _____	AÑO _____														

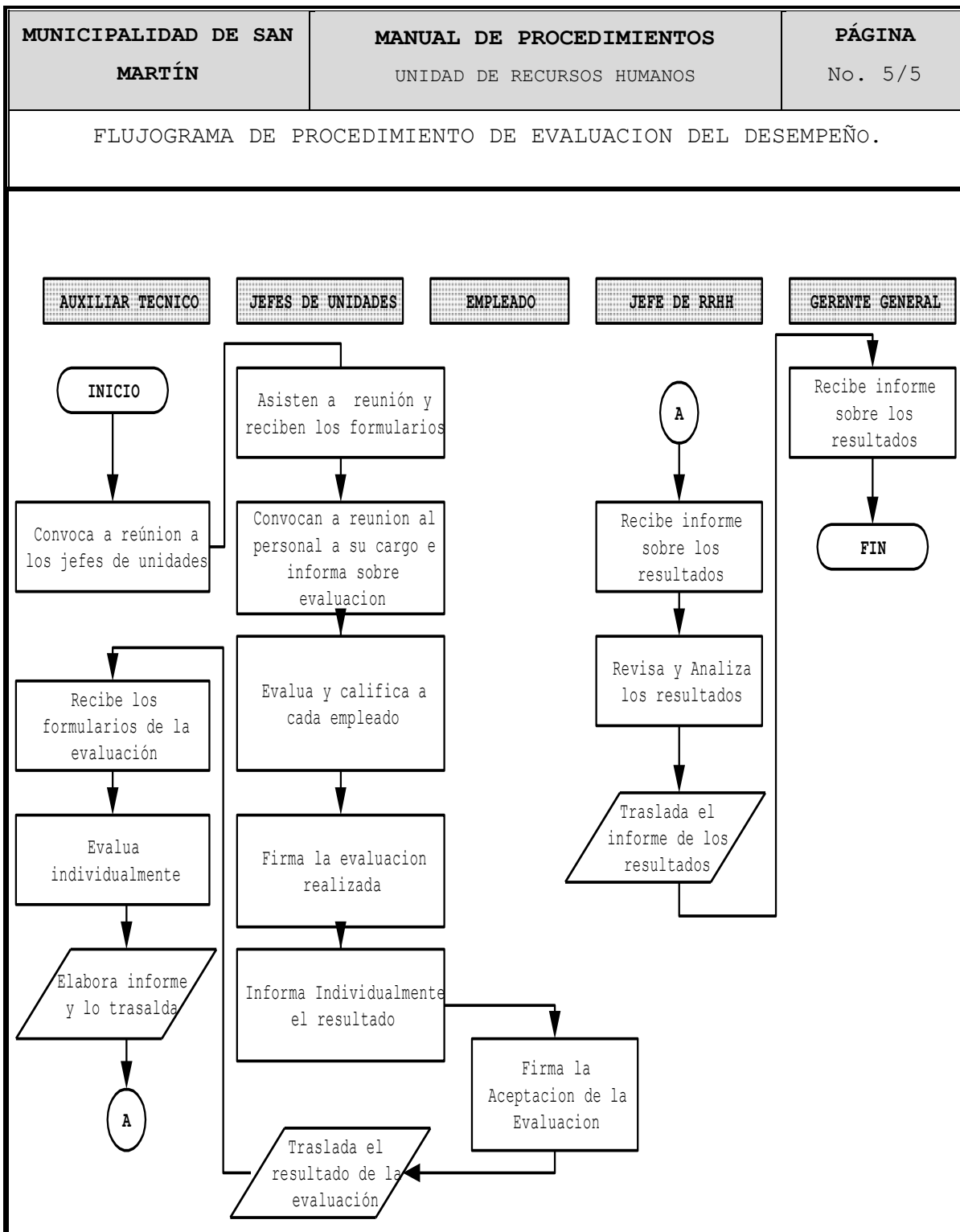


 <p><b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b></p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p><b>PÁGINA</b> No. 1/5</p>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b> <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p>		
<p><b>OBJETIVO:</b> Conocer el desempeño del personal e identificar las habilidades, destrezas, conocimientos y las necesidades de capacitación en cada puesto de trabajo.</p> <p><b>DESCRIPCION</b></p> <p><b>Inicio:</b> Cuando el Auxiliar Técnico, convoca a los jefes de Unidades, para informarles sobre el proceso de evaluación.</p> <p><b>Finaliza:</b> Cuando la Gerente General, recibe informe de los resultados de las evaluaciones.</p> <p><b>RESPONSABLES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliar Técnico.</li> <li>- Jefe de las unidades.</li> <li>- Empleado evaluado</li> <li>- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.</li> <li>- Gerente General.</li> </ul>		


<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 2/5
<b>PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
1	Auxiliar Técnico	Convoca a los jefes de Unidades, para informarles sobre el proceso de evaluación.		
2	Jefes de Unidades	Asisten a la reunión en la cual reciben la información necesaria y los formularios para realizar la evaluación del desempeño.	Formulario de evaluación de desempeño (Ver Pág.124)	
3	Jefes de Unidades	Convoca a reunión a su personal para Informarles que serán evaluados y les explica los objetivos y desarrollo de la evaluación.	Formulario de evaluación de desempeño (Ver Pág.124)	
4	Jefes de Unidades	Evalúa y califica a cada empleado, a través del formulario, siguiendo las instrucciones para su llenado y aplicando los criterios y método establecido.	Formulario de evaluación de desempeño (Ver Pág.124)	
5	Jefes de Unidades	Firma la evaluación realizada, e informa individualmente a cada empleado el resultado sobre ésta.	Formulario de evaluación de desempeño (Ver Pág.124)	

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 3/5
<b>PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
6	Empleado Evaluado	Firma el formulario aceptando su evaluación y recibe copia de este.	Formulario de evaluación de desempeño (Ver Pág.124)	
7	Jefes de Unidades	Envía al auxiliar técnico los resultados de las evaluaciones.	Formulario de evaluación de desempeño (Ver Pág.124)	
8	Auxiliar técnico	Recibe los Formularios de Evaluación del Desempeño y verifica los criterios evaluados y el cumplimiento del método.	Formulario de evaluación de desempeño (Ver Pág.124)	
9	Auxiliar técnico	Elabora el informe sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas a los empleados.	Informe sobre evaluaciones.	
10	Auxiliar técnico	Entrega informe al jefe de la Unidad de Recursos Humanos sobre los resultados de las evaluaciones	Informe sobre evaluaciones.	
11	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Recibe informe sobre los resultados de las evaluaciones.	Informe sobre evaluaciones.	

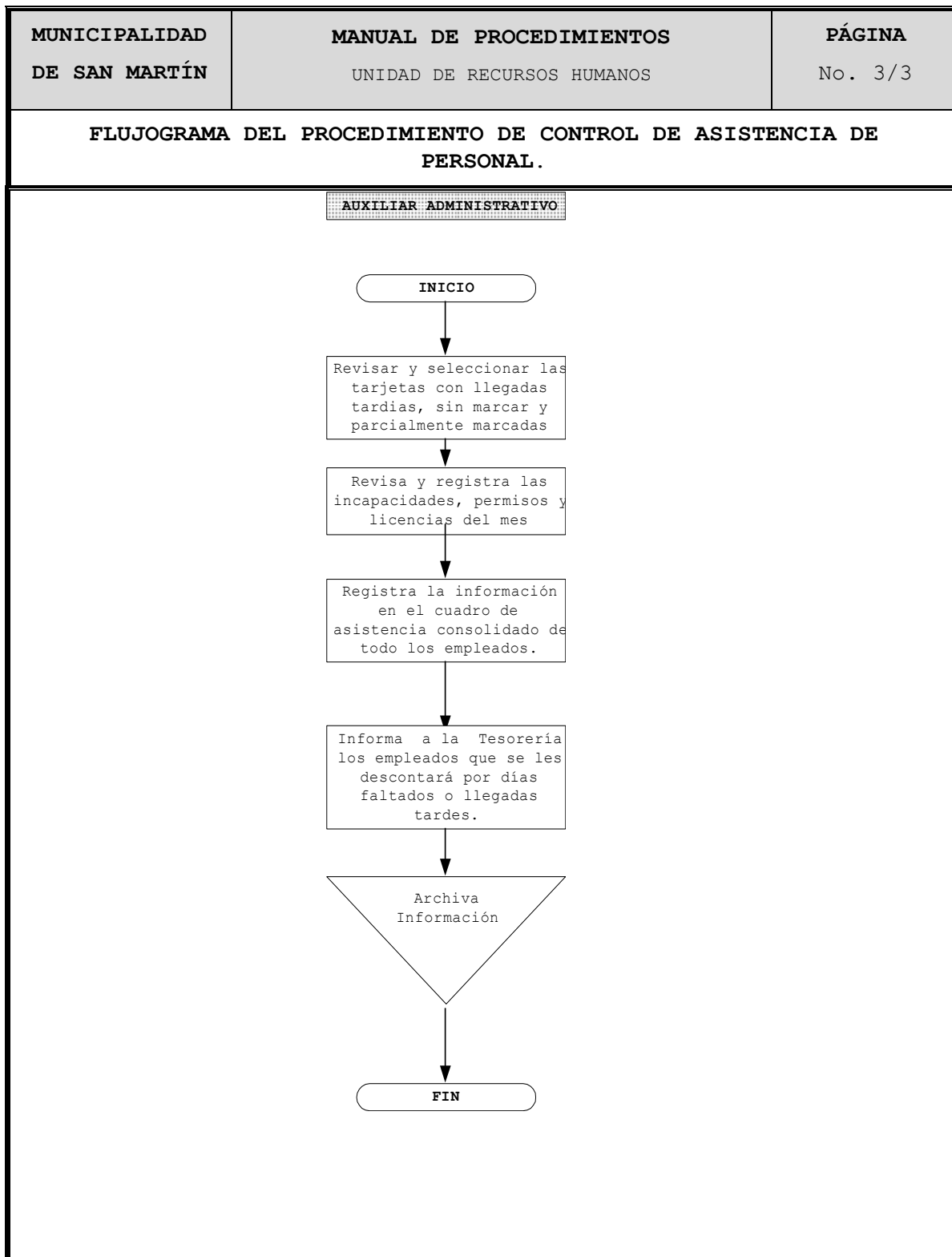
<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 4/5
<b>PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
12	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Analiza los resultados de las evaluaciones y envía informe a la Gerencia General.		
13	Gerencia General	Recibe informe de los resultados obtenidos en la evaluación.		
APROBADO		VIGENCIA	MODIFICACION	
FIRMA _____		DIA _____	DIA _____	
NOMBRE _____		MES _____	MES _____	
CARGO _____		AÑO _____	AÑO _____	






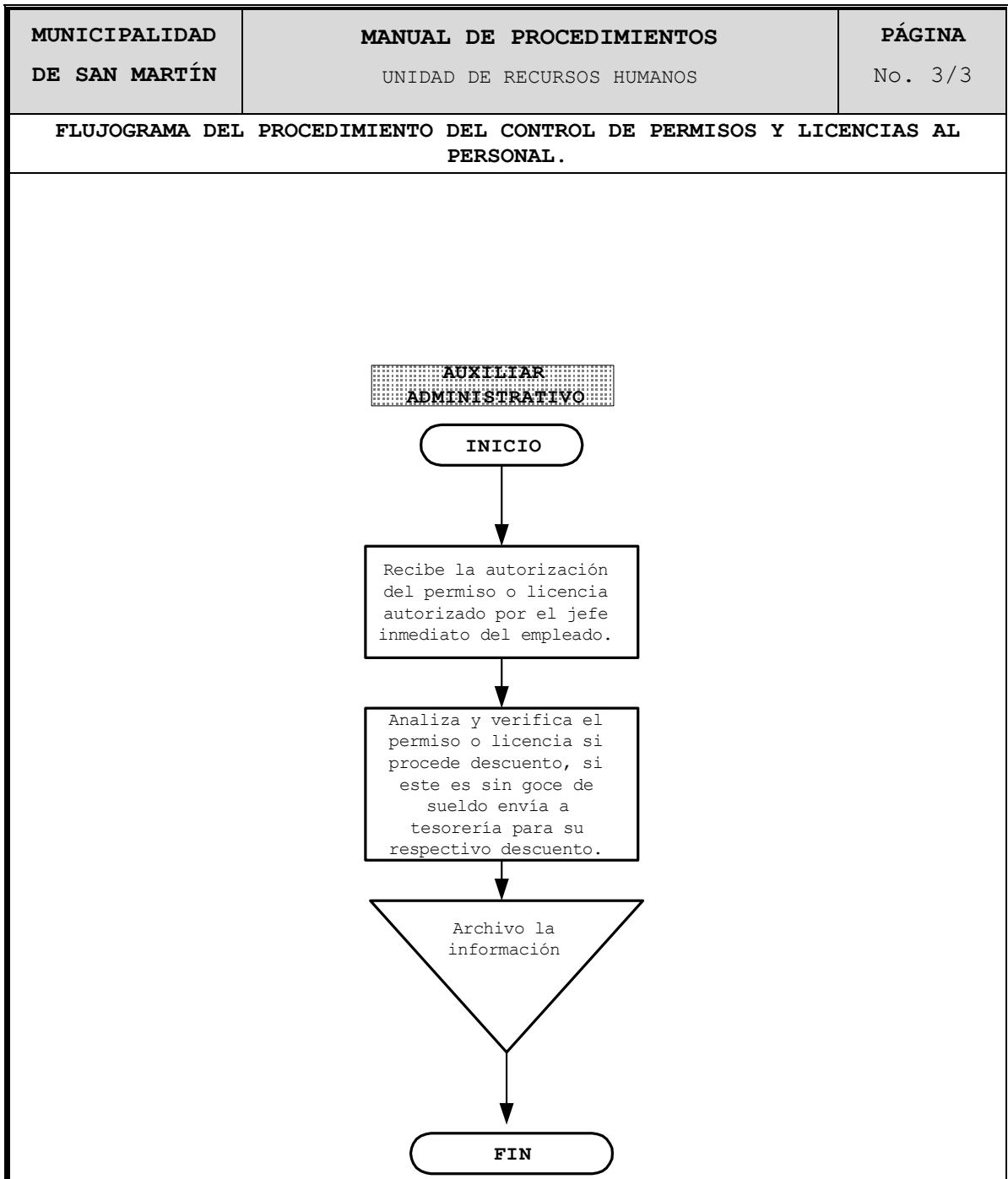
 <p><b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b></p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p><b>PÁGINA</b> No. 1/3</p>
<p align="center"><b>PROCEDIMIENTO:</b>  <b>CONTROL DE ASISTENCIA DE PERSONAL</b></p>		
<p><b>OBJETIVO:</b> Mantener un adecuado control de personal en el registro y asistencia a su lugar de trabajo.</p> <p><b>DESCRIPCION</b></p> <p><b>Inicio:</b> Cuando el Auxiliar Administrativo, revisa y selecciona las tarjetas con llegadas tardías, sin marcar y marcadas parcialmente.</p> <p><b>Finaliza:</b> Cuando el Auxiliar Administrativo, archiva la información en el archivo de la unidad de recursos humanos.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b></p> <p align="center">- Auxiliar Administrativo.</p>		

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		<b>PÁGINA</b> No. 2/3
<b>PROCEDIMIENTO: CONTROL DE ASISTENCIA DE PERSONAL.</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	
1	Auxiliar Administrativo	Revisa y selecciona las tarjetas con llegadas tardías, sin marcar, y marcadas parcialmente.		
2	Auxiliar Administrativo	Revisa y registra las incapacidades, permisos y licencias del mes.		
3	Auxiliar Administrativo	Registra la información en un cuadro de asistencia consolidado de todo los empleados, tomando en cuenta que tiene derecho a entrar 5 minutos después de la hora de señalada.	Cuadro de registro de asistencia	
4	Auxiliar Administrativo	Informa a la Tesorería Municipal los empleados que se les descontará por días faltados o llegadas tardes.	Memorando	
5	Auxiliar Administrativo	Archiva la información en el archivador de la unidad de recursos humanos.	Cuadro de registro de asistencia	
APROBADO		VIGENCIA		MODIFICACION
FIRMA _____		DÍA _____		DÍA _____
NOMBRE _____		MES _____		MES _____
CARGO _____		AÑO _____		AÑO _____



 <p><b>MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN</b></p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p><b>PÁGINA</b> No. 1/3</p>
<p align="center"><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p align="center"><b>CONTROL DE PERMISOS Y LICENCIAS DEL PERSONAL</b></p>		
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Mantener un adecuado control de personal en los permisos, licencias e incapacidades por diferentes causas</p> <p><b>DESCRIPCION</b></p> <p><b>Inicio:</b> Cuando el Auxiliar Administrativo, recibe la autorización del permiso o licencia previamente autorizado por el jefe inmediato del empleado.</p> <p><b>Finaliza:</b> Cuando el auxiliar administrativo, archiva la información.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b></p> <p align="center">- Auxiliar Administrativo.</p>		

MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		PÁGINA No. 2/3
<b>PROCEDIMIENTO:</b> CONTROL DE PERMISOS Y LICENCIAS AL PERSONAL.			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
1	Auxiliar Administrativo	Recibe la autorización del permiso o licencia previamente autorizado por el jefe inmediato del empleado.	Formulario de permisos (Ver Anexo No. 9) y Formulario de licencias (Anexo No.10)
2	Auxiliar Administrativo	Analiza y verifica el permiso o licencia si procede descuento, si este es sin goce de sueldo envía a tesorería para su respectivo descuento.	Formulario de permisos (Ver Anexo No. 9) y Formulario de licencias (Anexo No.10)
3	Auxiliar Administrativo	Archivo la información en el expediente del empleado y anexa los documentos que lo respalde.	
APROBADO		VIGENCIA	MODIFICACION
FIRMA _____		DIA _____	DIA _____
NOMBRE _____		MES _____	MES _____
CARGO _____		AÑO _____	AÑO _____



**MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN.**



**4 . 4 . MANUAL DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO**

**AÑO 2003**

**INDICE**

Contenido	Pág.
4.4.1 Introducción. . . . .	. 121
4.4.2 Ámbito de Aplicación. . . . .	. 121
4.4.3.Objetivos.. . . . .	. 121
4.4.4 Instrucciones Generales para la Evaluación del Desempeño. . . . .	. 122
4.4.5 Formulario de Evaluación de Desempeño e Instrucciones para Completarlo... . . . .	. 124



#### **4.4.1. Introducción.**

El presente Manual constituye una herramienta necesaria para realizar una eficiente evaluación de méritos, la cual consiste en la revisión y análisis sistemático, minucioso y periódico de la actuación y comportamiento laboral de cada empleado, de acuerdo a las exigencias del cargo que desempeña y las normas establecidas por la institución.

Inicialmente se presenta su ámbito de aplicación, objetivos, las instrucciones para su uso y finalmente el formulario que se utiliza para la evaluación del desempeño de cada empleado.

#### **4.4.2 Ámbito de Aplicación**

El Manual de Evaluación del desempeño es aplicado a los puestos que corresponden a la unidad de recursos humanos, así como a todos los puestos del área administrativa de la Alcaldía Municipal de San Martín y su período de aplicación será cada tres meses. Esta herramienta servirá de apoyo técnico para evaluar y conocer el desempeño del personal que labora en la alcaldía.

#### **4.4.3 Objetivos**

Los fines que persigue el Manual de Evaluación del Desempeño son los siguientes:

- Conocer las capacidades, habilidades, destrezas y talentos del personal y contribuir a un mejor aprovechamiento dentro de la municipalidad.
- Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal y en base a ello planificar e implementar programas de entrenamiento.
- Identificar las necesidades del personal y validar los procedimientos de selección, promoción y traslados.
- Determinar las causas de las deficiencias del personal en el desempeño de sus labores.
- Evaluar la efectividad de los esfuerzos realizados por la institución en cada período.
- Elaborar un sistema de recompensas justo y equitativo el cual incluya incrementos de sueldos y salarios, ascensos, traslados y demás acciones de personal.

#### **4.4.4 Instrucciones Generales para la Evaluación del Desempeño**

El método a emplear en la evaluación del desempeño, será el de Escalas Gráficas Discontinuas, que consiste en evaluar al empleado con un formulario de doble entrada, en la cual se presenta cada factor de evaluación en forma horizontal (filas), y en forma vertical (columnas) se determinan los extremos que corresponden al grado máximo y al grado mínimo, a fin de que, al

colocar una marca, se esté indicando el grado de desempeño logrado por el empleado, la cual es a juicio del evaluador.

A continuación se detallan las instrucciones para realizar la evaluación del desempeño:

- Para que la calificación del desempeño de los empleados sea representativa de su desempeño real, la relación jefe-empleado, debe haberse mantenido durante tres meses consecutivos y previos a la evaluación.
- El jefe inmediato deberá proceder a evaluar al personal a su cargo según los criterios establecidos y la metodología contenida en el manual de evaluación del desempeño.
- El jefe inmediato debe informar a cada empleado evaluado sobre el resultado obtenido en la evaluación.
- El empleado firma el formulario de evaluación aceptando los resultados.
- Se acuerdan las metas para mejorar el desempeño del siguiente trimestre.
- Una copia de la hoja de evaluación del desempeño deberá ser entregada a la persona evaluada.
- El formulario de evaluación del desempeño firmadas por el evaluado y el evaluador serán enviadas a la unidad de recursos humanos a fin de verificar el cumplimiento de la metodología.

**4.4.5 Formulario de  
Evaluación del Desempeño  
e Instrucciones para  
Completarlo.**



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN**

**FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

<p><b>I. DATOS GENERALES.</b></p> <p>Período comprendido de: _____ a _____ del 200__</p> <p>Nombre del empleado: _____</p> <p>Cargo que desempeña: _____</p> <p>Unidad Administrativa: _____</p> <p>Nombre de jefe inmediato: _____</p> <p>Fecha de ingreso: _____</p>
--

**II. EVALUACION GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO.**

<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	
Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado y a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas para mejorar el trabajo.	
Calificación	Descripción de categorías
<b>A</b>	La calidad con la que realiza su trabajo es excelente siempre contribuye con muchas sugerencias prácticas para mejorar el trabajo.
<b>B</b>	La calidad de su trabajo es muy buena, casi siempre aporta ideas constructivas y originales en la realización del trabajo.
<b>C</b>	Su trabajo es generalmente bueno, sin embargo en ocasiones necesita ayuda y orientación para mejorar la calidad.
<b>D</b>	Constantemente comete errores, es descuidado en la calidad y presentación de su trabajo.

<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	
Se refiere al cuidado, exactitud y cordialidad con que brinda el servicio a los usuarios de la institución.	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción de categorías</b>
<b>A</b>	Siempre está dispuesto a dar lo mejor de sí en el cumplimiento de sus tareas. Esta enfocado al servicio a los demás.
<b>B</b>	Casi siempre proporciona el servicio a los usuarios con entusiasmo y calidad.
<b>C</b>	Proporciona los servicios con la calidad mínima necesaria.
<b>D</b>	Es descortés en el trato con los usuarios, pospone la tensión al cliente.
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
Se refiere al rendimiento de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos eliminando pérdida de tiempo.	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción de categorías</b>
<b>A</b>	Conoce a perfección su trabajo, lo que permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos y realiza tareas adicionales a las encomendadas.
<b>B</b>	Siempre cumple con los trabajos asignados. Utiliza adecuadamente los recursos; conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.
<b>C</b>	Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa y eventualmente necesita adiestramiento, en alguna etapa de su trabajo.
<b>D</b>	Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado y en repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Actitud del empleado para cumplir con formalidad y conciencia las obligaciones y compromisos adquiridos.	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción de categorías</b>
<b>A</b>	Cumple siempre con sus tareas, se le puede delegar responsabilidades especiales.
<b>B</b>	Su pauta en el trabajo es el constante cumplimiento de las tareas asignadas.
<b>C</b>	Algunas veces no cumple con las tareas asignadas ni con los objetivos propuestos.
<b>D</b>	Falla muy frecuentemente en el cumplimiento de sus deberes. Requiere supervisión constante.

<b>INICIATIVA/INTERES</b>	
Es la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de apoyar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo para el logro de objetivos.	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción de categorías</b>
<b>A</b>	Es una persona dinámica, con capacidad y gran disposición para proponer ideas nuevas.
<b>B</b>	Le gustan mucho los retos, propone frecuentemente nuevas formas para el manejo de situaciones.
<b>C</b>	Muestra interés y entusiasmo para hacer propuestas, pero a veces es inseguro.
<b>D</b>	Se muestra generalmente apático, desinteresado en generar cambios.
<b>CONOCIMIENTO DEMOSTRADO</b>	
Se refiere al grado de conocimiento técnico y práctico del empleado en cuanto a sistemas como: principios, procedimientos, metodología y técnica que el trabajo requiere.	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción de categorías</b>
<b>A</b>	Posee conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere ayuda para realizarlo.
<b>B</b>	Posee muy buen conocimiento de las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
<b>C</b>	Desconoce algunos aspectos de su trabajo. En ocasiones necesita orientación y ayuda.
<b>D</b>	Desconoce aspectos fundamentales para la educación, realización de las tareas asignadas.
<b>SEGUIMIENTO A INSTRUCCIONES.</b>	
Se refiere al cumplimiento de las indicaciones o lineamientos recibidos para la ejecución de las tareas asignadas.	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción de categorías</b>
<b>A</b>	Siempre cumple con exactitud las indicaciones que se le dan.
<b>B</b>	Generalmente cumple con las instrucciones recibidas. No requiere supervisión.
<b>C</b>	Algunas veces no cumple con las indicaciones. Frecuentemente requiere supervisión constante.
<b>D</b>	Generalmente no cumple las instrucciones recibidas ya sea por descuido o irresponsabilidad.

<b>DISCRECION</b>	
Se refiere al grado de confiabilidad con que maneja la información a la que tiene acceso el empleado.	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción de categorías</b>
<b>A</b>	Totalmente reservado en el manejo de la información concerniente a trabajo, es una persona en la que se puede confiar.
<b>B</b>	Muestra sensatez y tacto para manejar la información institucional, es una persona confiable.
<b>C</b>	Algunas ocasiones suele provocar fugas de información, la confianza en el debe ser manejada con reserva.
<b>D</b>	Persona poco confiable, es una persona con poca capacidad de discreción.
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
Habilidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con los compañeros de trabajo, superiores y visitantes.	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción de categorías</b>
<b>A</b>	Posee gran habilidad para desarrollar excelentes relaciones con el personal y con usuarios en general.
<b>B</b>	Sé interrelaciona muy bien con el personal logrando mantener relaciones armoniosas.
<b>C</b>	Ocasionalmente el manejo de sus relaciones con compañeros provoca quejas.
<b>D</b>	Mantiene relaciones poco cordiales con las demás personas.
<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b>	
Consiste en el cuidado personal del empleado en su aspecto físico y en el vestir y acorde al medio laboral.	
<b>Calificación</b>	<b>Descripción de categorías</b>
<b>A</b>	Su arreglo y cuidado personal son siempre esmerados y notorios, se distingue por ello.
<b>B</b>	Su presentación personal casi siempre es adecuada, denota cuidado y esmero.
<b>C</b>	Su presentación es aceptable aunque ocasionalmente su vestimenta es inadecuada al medio.
<b>D</b>	Con frecuencia su apariencia es descuidada e inadecuada para el trabajo.



**III. TABLA DE VALORACION**

No.	Factor	A	B	C	D
1	Calidad de Trabajo	30	20	10	0
2	Calidad de Servicio	27	18	9	0
3	Productividad	24	16	8	0
4	Responsabilidad	21	14	7	0
5	Iniciativa/Interés	18	12	6	0
6	Conocimiento demostrado	15	10	5	0
7	Seguimiento de instrucciones	12	8	4	0
8	Discreción	9	6	3	0
9	Relaciones interpersonales	6	4	2	0
10	Presentación Personal	3	2	1	0

**IV. CALIFICACIÓN POR PUNTOS Y RANGOS**

Categoría	Descripción	Rango de calificación
Excelente	Mantiene un desempeño excepcional durante el periodo evaluado y sus aportes técnicos o administrativos contribuyen de manera extraordinaria al cumplimiento de las metas y objetivos planteados	De 140 a 165
Muy Bueno	Mantiene un desempeño consistentemente bueno, excediendo en un amplio margen los requisitos del puesto.	De 110 a 139
Bueno	Mantiene su desempeño en forma satisfactoria y en ocasiones excede las metas exigidas para el puesto.	De 55 a 109
Insatisfactorio	Su desempeño dentro del puesto eventualmente presente conflictos. Su desempeño no satisface lo esperado para su nivel.	Menos de 54 puntos

**V. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Con base en la evaluación realizada el empleado merece una calificación de:

Excelente     Muy Bueno     Bueno     Insatisfactorio

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado

\_\_\_\_\_  
Fecha

**VI. ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR U OTRAS OBSERVACIONES.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL  
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

A continuación se presenta una guía para que facilite al usuario completar el formulario de evaluación del Desempeño:

**I. DATOS GENERALES.**

- Período comprendido de: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ 200\_

Se escribirá los meses y el año que abarca el período de evaluación.

- Nombre del empleado.

Se escribirá el nombre completo del evaluado.

- Cargo que desempeña.

Se anotará el nombre del cargo que desempeña el evaluado.

- Unidad administrativa.

Se escribirá el nombre de la unidad administrativa al que pertenece el cargo que desempeña el evaluado.

- Nombre del jefe inmediato.

Se anotará el nombre del evaluador

- Fecha de ingreso.

Se escribirá la fecha en que el empleado inicio sus labores en la institución

**II. EVALUACION GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO.**

El jefe inmediato debe calificar objetivamente el desempeño de cada empleado, evaluando los factores establecidos en el formulario según la siguiente escala:

A: Excelente

B: Muy Bueno

C: Bueno

D: insatisfactorio

### **III. TABLA DE VALORACION**

Según el método utilizado en esta evaluación, el jefe inmediato debe sumar la ponderación de cada factor evaluado, en la escala establecida por el comité evaluador, en donde obtendrá el puntaje total del empleado.

### **IV. CALIFICACION POR PUNTOS Y RANGOS**

El jefe inmediato, con el puntaje obtenido del evaluado deberá buscar dentro de los rangos establecidos en la tabla la calificación correspondiente.

### **V. RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

- Con base en la evaluación realizada el empleado merece una calificación de:

Excelente  Muy Bueno  Bueno  Insatisfactorio

Se marcará con una "X" la calificación obtenida en la tabla de calificación por puntos y rangos. Finalmente se realizará comentarios acerca del resultado obtenido del evaluado.

- Firma del evaluador y Firma del evaluado.

El jefe inmediato y el evaluado pondrán firma y fecha en el lugar indicado, aprobando la evaluación.

#### **VI. COMUNICACION DE LA EVALUACION.**

- Acciones acordadas con el empleado para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar.

En esta parte el jefe inmediato establece junto con el empleado evaluado las metas a lograr para el próximo trimestre.

**MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN**



**5. PLAN DE IMPLEMENTACION DEL  
DISEÑO DE ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD  
DE RECURSOS HUMANOS DE  
LA ALCALDIA MUNICIPAL DE  
SAN MARTIN**

**AÑO 2003**

**INDICE**

Contenido	Pág.
5.1 Introducción. . . . .	134
5.2. Objetivos. . . . .	134
5.3. Etapas de Implementación. . . . .	135
5.3.1. Presentación. . . . .	135
5.3.2. Discusión. . . . .	136
5.3.3. Aprobación. . . . .	136
5.3.4. Difusión. . . . .	136
5.3.5. Ejecución. . . . .	136
5.3.6. Supervision y Actualización. . . . .	137
5.3.7. Cronograma. . . . .	138
5.4. Recursos para la implantación. . . . .	139
5.4.1. Recursos Humanos. . . . .	139
5.4.2. Recursos Materiales. . . . .	139
5.4.3. Recursos Financieros. . . . .	140
5.4.4. Recursos Técnicos. . . . .	141

### **5.1. Introducción.**

Para la implementación del Diseño de Organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, se requiere disponer de recursos humano, materiales, financieros y técnicos, así como de un plan que establezca los lineamientos para su implantación.

A continuación se presenta los pasos a desarrollar para que la propuesta planteada en este documento sea ejecutada en el momento en que el Concejo Municipal lo apruebe. En este se describen los objetivos, los recursos necesarios, cada una de las etapas implementarias y el cronograma que define el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades para la implantación de la propuesta.

### **5.2. Objetivos.**

A continuación, se definen los siguientes objetivos del Plan de Implementación:

#### **5.2.1. General.**

Diseñar un plan de implementación que facilite la puesta en práctica del Diseño de Organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín, el cual contribuirá a lograr una efectiva administración de los recursos disponibles para ello.



### **5.2.2. Específicos.**

- Determinar los recursos que serán necesarios para la efectiva implantación de la propuesta.
- Describir cada una de las etapas que se realizarán en la ejecución de la propuesta.
- Definir el tiempo requerido para realizar cada uno de las actividades a desarrollarse en la propuesta.

### **5.3. ETAPAS DE IMPLEMENTACION.**

A continuación se describen cada una de las etapas que se desarrollan en la ejecución de la propuesta sobre el diseño de organización y funcionamiento de la unidad de recursos humano para la Alcaldía Municipal de San Martín.

#### **5.3.1. Presentación.**

El documento propuesto será entregado por escrito al Concejo Municipal y a la Gerencia General de la Alcaldía, para posteriormente realizar la presentación en donde se da a conocer su contenido, el cual incluye objetivos, políticas y las herramientas técnicas necesarias para el adecuado funcionamiento de la unidad de recursos humanos.

**5.3.2. Discusión.**

Luego de la presentación se responderán a las preguntas que surjan sobre el documento y se discutirán otros puntos de vista para realizar cambios, ya sea de forma o contenido, cuyo objetivo sea mejorar la propuesta de lo contrario se evaluará su aprobación para la ejecución del mismo.

**5.3.3. Aprobación.**

Después de haber discutido y revisado el documento de la propuesta se procederá a su respectiva aprobación la cual será responsabilidad del Concejo Municipal, para llevar a cabo su ejecución.

**5.3.4. Difusión.**

En esta etapa se pretende dar a conocer a todos las unidades sobre la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, para ello se convocará a reunión a todo los jefes de unidades para explicarles los objetivos y políticas de la nueva unidad y al mismo tiempo se les facilitará un ejemplar que describe las funciones que dicha unidad tendrá a su cargo.

**5.3.5. Ejecución.**

Después de haberse dado a conocer el diseño de organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, el Concejo

Municipal facilitará los recursos para la puesta en marcha de dicha propuesta.

**5.3.6. Supervisión y Actualización.**

Para el buen desarrollo de la ejecución de la propuesta será necesario inspeccionar cada paso a realizarse, para observar las deficiencias y corregirlas en el momento oportuno; y asegurarnos de que los objetivos serán alcanzados. Asimismo, será necesario realizar cada año o cuando se tome la decisión de adicionar nuevos procedimientos.

**5.3.7. CRONOGRAMA DE IMPLANTACION**

	<b>SEMANAS</b>	1	2	3	4	5	6	7	8
No	<b>ETAPAS</b>								
1	PRESENTACION	■							
2	DISCUSION	■	■						
3	APROBACION			■					
4	DIFUSION				■				
5	PUESTA EN MARCHA O EJECUCION					■	■	■	■
6	SUPERVISION Y ACTUALIZACION								

#### 5.4. RECURSOS PARA LA IMPLANTACION

A continuación se presenta los recursos que serán necesarios para la implantación de la propuesta.

##### 5.4.1. Recursos Humanos

- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
- Auxiliar Técnico
- Auxiliar Administrativo

##### 5.4.2. Recursos Materiales

Cantidad	Descripción
2	Computadoras (PC)
3	Impresores.
3	Escritorios Metálicos
3	Sillas Secretariales
5	Sillas de Espera
2	Archivadores de 4 gavetas
1	Teléfono
3	Engrapadoras
1	Sacapuntas eléctrica
1	Calculadora
1	Sello de la Unidad
	Papelería

## 5.4.3. Recursos Financieros

Descripción	Cantidad	Costo estimado	Total
<b><u>Recursos Humanos</u></b>			
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	1	¢6,000.00 (mensual)	¢6,000.00
Auxiliar Técnico	1	¢4,000.00 (mensual)	¢4,000.00
Auxiliar Administrativo	1	¢3,000.00 (mensual)	¢3,000.00
<b>Sub - Total</b>			<b>¢13,000.00</b>
<b><u>Recursos Materiales</u></b>			
<b><u>Para Iniciar</u></b>			
Computadoras (PC)	2	¢10,000.00	¢20,000.00
Impresores.	3	¢1,000.00	¢ 3,000.00
Escritorios Metálicos	3	¢1,500.00	¢ 4,500.00
Sillas Secretariales	3	¢ 500.00	¢ 1,500.00
Sillas de Espera	5	¢ 150.00	¢ 750.00
Archivadores de 4 gavetas	2	¢ 2,000.00	¢ 4,000.00
Teléfono	1	¢ 300.00	¢ 300.00
Engrapadoras	3	¢ 50.00	¢ 150.00
Sacapuntas eléctrica	1	¢ 150.00	¢ 150.00
Calculadora	1	¢ 150.00	¢ 150.00
Sello de la Unidad	1	¢ 50.00	¢ 50.00
Papelería		¢ 500.00	¢ 500.00
<b>Sub - Total</b>			<b>¢35,050.00</b>
<b>Total</b>			<b>¢48,050.00</b>

#### **5.4.4. Recursos Técnicos**

Los principales recursos técnicos que se utilizaran en el proceso de implantación son:

- Manual de Organización
- Manual de Descripción de puestos
- Manual de Procedimientos
- Manual de Evaluación del Desempeño

Asimismo, se encuentran otros documentos como solicitudes de permisos y licencias, solicitud de empleo, boletín de Bienvenida, entre otros.

**BIBLIOGRAFIA**

<u>AUTOR</u>	<u>OBRA</u>
<b><u>LIBROS</u></b>	
Arias Galicia, Fernando.	Administración de Recurso Humano. 2da Edición. Editorial triallas. México. 1983.
Chiavenato, Idalberto	Administración de Recursos Humanos. 2da edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1994.
Desley, Gary	Administración de Personal. 6ta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S:A. México 1994. Pág. 154-157, 238-245.
Fischer de la Vega, Laura y otros.	Introducción a la Investigación de Mercados. 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Abril 2000. Pág. 37-44
Gómez Mejía, Luis R. Y otros.	Gestión de Recursos Humanos. 1ª edición. Editorial Prentice Hall. España. 1997 Pág. 25 - 35.
Hernández Sampieri, Fernando y otros	Metodología de la investigación. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1998.



- Reyes Ponce, Agustín  
Administración de Personal 16ta reimpresión. Editorial Limusa, S.A. México 1984. Págs. 55-71.
- Sherman, Arthur y otros.  
Administración de Recursos Humanos. 1ª Edición. Editorial Thomson editores. México. 1999.
- Sikula, Andrewt.  
Administración de Recursos Humanos en empresas. 1ª Edición. Editorial Limusa. México. 1979.
- TESIS**
- Garay Zelaya, Rina Yanet y otros  
Diseño de un Sistema Organizacional para el Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional de Ilobasco, Departamento de Cabañas. Universidad de El Salvador. Marzo 1998. San Salvador. El Salvador.
- LEYES**
- Avilés, Roberto  
Reglamento Interno De Trabajo. Año 2000. Municipalidad de San Martín. San Salvador. El Salvador.
- Ungo, Guillermo Manuel Dr.  
Código Municipal. República de El Salvador. 2da Edición. Fundaungo. Marzo 2000. imprenta Criterio

**DOCUMENTOS.**

Antonio de Herrera

Orígenes y Etimología del Municipio de San Martín. Alcaldía Municipal de San Martín. Págs. 28-29

Fundación de apoyo a Municipios

Municipalismo, FUNDAMI de El Salvador. Edición de 1000 ejemplares. Abril 2000

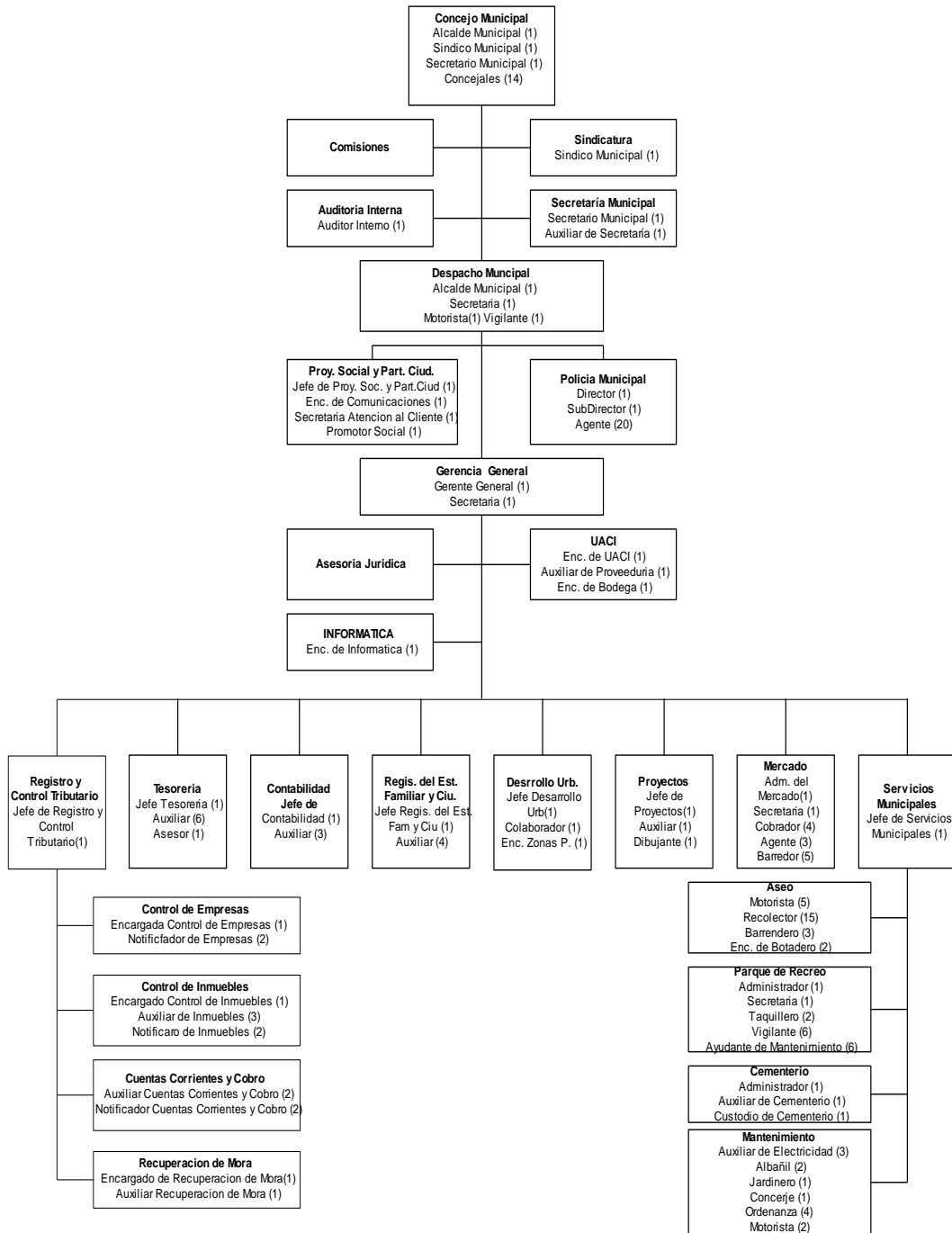
[Regresar Menu Principal](#)

# **ANEXOS**

**ANEXO No. 1**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN,  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

# ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN



Fuente: Alcaldía Municipal San Martín. Año 2001

**ANEXO No.2**  
**GUIA DE ENTREVISTA**

**GUIA DE ENTREVISTA  
DIRIGIDA A LA GERENTE GENERAL  
ACTUAL ENCARGADA DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO**

1. ¿Cómo encargada de la función de personal ha establecido objetivos y políticas definidas en materia de recursos humanos?.
2. ¿Cuáles son las funciones que realiza en el área de recursos humanos?.
3. ¿Qué instrumentos administrativos utiliza para administrar al personal?.
4. ¿Con qué manuales administrativos cuenta en materia de recursos humanos?.
5. ¿Qué técnicas utilizó para conocer, describir y analizar las actividades que desarrolla cada empleado en cada puesto?.
6. ¿Qué fuentes de reclutamiento es utilizado en la alcaldía?.
7. ¿Cuál es su misión y visión en la administración del recurso humano?.
8. ¿Qué técnicas de selección utiliza para la contratación del personal?.
9. ¿Existen programas de capacitación?.
10. ¿Existen políticas salariales?.
11. ¿Qué prestaciones y beneficios sociales se les proporciona a los empleados adicionalmente a su salario?.
12. ¿Qué procedimiento utiliza para evaluar el desempeño del personal?.
13. ¿Cuál es el propósito de la evaluación del desempeño?.
14. ¿Qué mecanismos de control utiliza para normar la conducta de cada empleado dentro de la institución?.
15. ¿Con qué recursos cuenta para ejercer la función de personal?.
16. ¿Qué instrumentos legales rigen a los empleados municipales?.
17. ¿Considera necesaria la organización y funcionamientos de la unidad de recursos humanos en la Alcaldía?.

**ANEXO No.3**  
**TABULACION, ANALISIS E**  
**INTERPRETACION DE DATOS**



**Pregunta No. 1.**

¿Existe un departamento o gerencia especializada en la administración del recurso humano en la alcaldía?

**Objetivo:**

Determinar la existencia de un departamento o gerencia en la Alcaldía Municipal de San Martín, Depto. de San Salvador, que se encargue específicamente de la administración del recurso humano.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	3	3.7
No	79	96.3
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

De acuerdo a la información obtenida no existe en la Alcaldía Municipal de San Martín, un departamento especializado en la administración del recurso humano, lo cual es afirmado por el 96.3%. Una minoría (3.7%) expresa que tal unidad existe, al confundirla con la persona encargada de la función en la actualidad.

**Pregunta No. 2.**

¿Qué unidad realiza la función de recursos humanos en la Alcaldía?.

**Objetivo:**

Conocer la unidad que ejerce la administración del recurso humano en la Alcaldía Municipal de San Martín.

**Tabulación:**

<b>Alternativa</b>	<b>Resultados</b>	
	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo (%)</b>
Despacho Municipal	0	0.0
Secretaria Municipal	0	0.0
Gerencia General	82	100.0
Otros	0	0.0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

La Gerencia General es la unidad encargada de administrar y controlar los aspectos relacionados con el recurso humano de la Alcaldía, según el 100% del personal encuestado.

**Pregunta No. 3.**

¿Tiene conocimiento sobre los objetivos definidos en materia de recursos humanos?

**Objetivo:**

Conocer si el personal tiene conocimiento sobre los objetivos establecidos por la Gerencia en materia de recursos humanos.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	27	32.9
No	55	67.1
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 67.1% de los encuestados no tiene conocimiento de objetivos definidos en materia de recursos humanos, esto significa que la administración de personal actual no ha establecido metas para lograr un mejor desempeño de los empleados. Mientras que el 32.9% por la apreciación que hace de la función de personal percibe como objetivos algunas actividades que esta realiza.

**Pregunta No. 4.**

Si su respuesta es positiva, describa los principales objetivos.

**Objetivo:**

Conocer la percepción que los empleados tienen sobre los objetivos de la unidad encargada del recurso humano.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Vigilar por el desempeño laboral.	4	4.8
Seleccionar al personal idóneo para su cargo.	8	9.8
Alcanzar la mayor productividad del personal.	4	4.8
Controlar la eficiencia del personal	8	9.8
Brindar capacitación al personal.	3	3.8
<b>Sub - total</b>	27	33.0
Personal encuestado que contesto No	55	67.0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 33% del personal encuestado contestó que si conoce los objetivos de la actual administración del recurso humano, lo cual no coincide con la información proporcionada por la gerencia general, ya que manifiestan que hasta la fecha no tienen objetivos definidos; no obstante la respuesta de los encuestados se debe a que ellos perciben como objetivos, algunas actividades que realiza la gerencia encargada en función del personal.

**Pregunta No. 5.**

¿Tiene conocimiento sobre políticas definidas en materia de recursos humanos?.

**Objetivo:**

Conocer la existencia de políticas en materia de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Martín.

**Tabulación:**

<b>Alternativa</b>	<b>Resultados</b>	
	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo (%)</b>
Sí	17	20.7
No	65	79.3
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 79.3% de los empleados encuestados desconocen las políticas en materia de recursos humanos, lo que conlleva a que el desempeño individual disminuya, ya que no existen lineamientos que motiven al personal. Sin embargo el 20.7% aducen como políticas algunos lineamientos que la Gerencia General ha establecido en otras áreas.

**Pregunta No. 6.**

Si su respuesta es positiva, describa las principales políticas.

**Objetivo:**

Conocer la percepción que los empleados tienen sobre las políticas de la unidad encargada del recurso humano.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Promover capacitaciones para el personal.	8	9.7
Mantener salarios acorde a la funciones de cada puesto.	5	6.0
Contratar en base a perfiles.	4	4.9
<b>Sub - total</b>	17	20.6
Personal encuestado que contesto No	65	79.4
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

Con relación al conocimiento que los empleados tienen sobre las políticas en materia de recursos humanos, el 20.6%, mencionó las que ellos consideran que mantiene la actual administración; sin embargo, este dato no coincide con la información proporcionada por la Gerencia General ya que afirma no contar con lineamientos definidos en función del personal.

**Pregunta No. 7.**

¿En qué nivel del organigrama está ubicada la unidad responsable de la administración del recurso humano?.

**Objetivo:**

Identificar en que nivel de la estructura organizativa de la Alcaldía se encuentra ubicada la Gerencia encargada de la administración del recurso humano.

**Tabulación:**

<b>Alternativa</b>	<b>Resultados</b>	
	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo (%)</b>
Nivel Superior	6	7.3
Nivel Gerencial	74	90.3
Nivel Asesor	1	1.2
Nivel Operativo	1	1.2
Otros	0	0.00
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 90.3% afirma que la unidad responsable de la función de personal se encuentra ubicada en el nivel gerencial, lo cual fué confirmado por la Gerencia General, considerándose éste estratégico para impulsar programas en beneficio del recurso humano.

**Pregunta No. 8.**

La unidad responsable de la administración del recurso humano  
¿Cuenta con manuales administrativos?.

**Objetivo:**

Determinar si la Gerencia encargada cuenta con manuales administrativos en materia de recursos humanos.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	58	70.7
No	14	17.1
Desconoce	10	12.2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

Con respecto a la existencia de manuales administrativos, el 70.7% afirma tener conocimiento de los mismos. Mientras que el 12.2% de encuestados manifiesta desconocer la existencia de los manuales, lo que se traduce que la unidad encargada de la administración del recurso humano no tiene establecido canales de comunicación ágiles para hacer llegar la información necesaria al personal en forma oportuna.



**Pregunta No. 9.**

Si su respuesta es positiva, ¿Cuál de los siguientes manuales cuenta la unidad?

**Objetivo:**

Conocer los manuales administrativos que tiene la unidad encargada de administrar el personal.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Manual de objetivos y políticas	0	0.0
Manual de organización	5	6.1
Manual de funciones	13	15.8
Manual de procedimientos	0	0.0
Manual de Selección de personal	3	3.7
Manual de Descripción de puestos	37	45.1
Otros	0	0.0
<b>Sub - total</b>	58	70.7
Personal encuestado que contesto No	14	17.1
Personal encuestado que desconoce	10	12.2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 70.7% afirma que la unidad encargada del personal cuenta con manuales administrativos, dentro de éste, el 45.1% manifiesta la existencia de un manual de descripción de puestos, dato confirmado por la Gerencia General, ya que este es el único en materia de recursos humanos. Sin embargo el resto expresó que si cuenta con otros manuales los cuales no existen dentro de la unidad, esto es debido a que tienden a confundir los manuales con los procedimientos que realiza la encargada de la función del personal.

**Pregunta No. 10.**

De las siguientes fuentes, ¿Cuál utilizó la Alcaldía para reclutar sus servicios?.

**Objetivo:**

Conocer las fuentes de reclutamiento que utiliza la Alcaldía para la contratación del personal.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Por promociones internas o transferencias de personal	15	18.3
Por recomendación de profesionales	16	19.5
Por recomendación personal	44	53.7
Por instituciones educativas	4	4.9
Base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente.	3	3.6
Otros	0	0.0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

De acuerdo a la información obtenida, se determinó que la fuente de reclutamiento más utilizada en la Alcaldía es por recomendación personal con un 53.7%. Esto denota una administración de personal desfasada, en vista a que la mayoría de empleados no poseen el perfil para desempeñar su puesto de trabajo, ya que la persona se adecúa al puesto. Sin embargo, el resto del personal aduce haber sido reclutado por otras fuentes.

**Pregunta No. 11.**

¿Qué tipo de técnica utiliza la Alcaldía en la selección del recurso humano?.

**Objetivo:**

Conocer las técnicas que utiliza la Alcaldía para seleccionar al personal.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Entrevista	74	90.2
Prueba de conocimiento	8	9.8
Prueba Psicológicas	0	0.0
Otras	0	0.0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

La técnica de selección de personal utilizada por la unidad encargada del recurso humano es la entrevista (90.2%), sin embargo el 9.8% afirma haber realizado la prueba de conocimiento. Asimismo, se observa la ausencia de otras técnicas de selección que no permiten conocer a plenitud las habilidades, destrezas y experiencias de los candidatos, lo que ocasiona muchas veces la contratación de personal no idóneo.

**Pregunta No. 12.**

¿Tiene conocimiento claro de las tareas específicas correspondiente a su puesto de trabajo?

**Objetivo:**

Conocer si el personal de la Alcaldía de San Martín, tiene conocimiento claro de las tareas específicas de su puesto de trabajo.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	74	90.2
No	3	3.7
Algunas	5	6.1
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

Se puede observar que el 90.2% del personal manifiesta conocer sus tareas a perfección, esto se debe a que la unidad encargada del recurso humano cuenta con un manual de descripción de puestos, lo que permite orientar a los empleados sobre las tareas a realizar.

**Pregunta No. 13.**

¿Qué métodos utilizó la Alcaldía para describir y analizar las tareas específicas que realiza en su puesto de trabajo?

**Objetivo:**

Determinar los métodos que utiliza la Alcaldía para la descripción y análisis de las tareas específicas correspondiente a su puesto de trabajo.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Entrevista al personal	29	36.3
Cuestionarios	25	31.3
Observación	15	18.7
Otros	11	13.7
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 67.6% del personal encuestado manifiesta que los métodos que se utilizaron para describir y analizar sus tareas fueron la entrevista al personal (36.3%), y cuestionarios (31.3%). Siendo estos métodos adecuados para la descripción y el análisis de cargos, ya que proporcionan una visión más amplia de las tareas y un mejor rendimiento en el análisis del cargo. No obstante, el 13.7% mencionó otros métodos como: informes de labores no formales, modelos existentes etc.

**Pregunta No. 14.**

¿Evalúa la Alcaldía, el desempeño de las labores del personal?

**Objetivo:**

Conocer si la alcaldía evalúa el desempeño de las labores de cada empleado.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	82	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 100% del personal encuestado afirma ser evaluado en las diferentes áreas en que se desempeña como: calidad de trabajo, productividad, iniciativa y creatividad, responsabilidad, cumplimiento de normas, relaciones laborales, entre otras. Siendo esto un parámetro para conocer las necesidades de capacitación y como se desarrolla el personal en el desempeño de sus funciones.

**Pregunta No. 15.**

Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles considera usted que son los fines de la evaluación del desempeño?.

**Objetivo:**

Identificar los fines que se pretenden en la evaluación del desempeño de cada empleado.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Aumento de salarios	4	4.9
Necesidades de capacitación	39	47.5
Ascensos	12	14.6
Traslados	9	11.0
Otros	18	22.0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 47.5% del personal encuestado, manifiesta que el objetivo de evaluar el desempeño es para detectar las necesidades de capacitación, mientras que el 22.0% aduce que sólo es para conocer como está desempeñando sus labores y luego ser agregado al expediente.

**Pregunta No. 16.**

¿Con qué frecuencia o periodicidad evalúan el desempeño del personal?

**Objetivo:**

Determinar la frecuencia con que realizan la evaluación del desempeño.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Trimestralmente	51	62.2
Semestralmente	20	24.4
Anualmente	11	13.4
Otros	0	0.00
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 62.2% del personal encuestado opina que el período de evaluación es trimestral, lo cual coincide con la información proporcionada por la Gerencia General, lo que contribuye a un control adecuado sobre el desempeño del personal en cada puesto de trabajo.



**Pregunta No. 17.**

¿Qué tipo de incentivos adicionales al salario, recibe por desempeño de sus labores?

**Objetivo:**

Conocer que tipos de incentivos adicionales a su salario otorga la Alcaldía a sus empleados.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Bonificaciones	7	8.5
Gratificaciones	37	45.1
Comisiones	3	3.7
Otros	35	42.7
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

Los resultados obtenidos muestran que la mayor parte del personal encuestado (87.8%), recibe adicionalmente a su salario: gratificaciones en concepto del pago del día de su cumpleaños, viáticos, uniformes, entre otros. Esto ayuda a que los empleados se encuentren motivados en el desempeño de sus labores y su rendimiento sea mayor

**Pregunta No. 18.**

¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la alcaldía?

**Objetivo:**

Determinar si es satisfactorio o insatisfactorio el ambiente laboral que perciben los empleados dentro de esta institución?

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Satisfactorio	65	79.3
Insatisfactorio	17	20.7
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 79.3% manifiesta que posee un ambiente satisfactorio, ya que mantienen buenas relaciones con los compañeros. Por otro lado, el 20.7% lo percibe insatisfactorio expresando que no existe un trabajo en equipo, que mantienen relaciones de trabajo inestables, entre otros, lo que afecta el desempeño laboral de los empleados.

**Pregunta No. 19.**

¿Dispone usted de los recursos necesarios y adecuados para el desarrollo de las funciones inherentes a su puesto de trabajo?

**Objetivo:**

Determinar si el personal de la Alcaldía, dispone de los recursos necesarios para desempeñar sus labores.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	63	76.8
No	8	9.8
A Veces	11	13.4
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 76.8% del personal encuestado cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar las funciones inherentes a su puesto de trabajo mientras que el resto manifestó que en ocasiones carece de dichos recursos, por problemas de distribución de materiales, así mismo expresan que no existe apoyo en herramientas de trabajo, infraestructura y mobiliarios.

**Pregunta No. 20.**

¿Existe en la alcaldía, programas de capacitación para el personal?

**Objetivo:**

Determinar si existen dentro de la Alcaldía programas de capacitación para los empleados.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	68	82.9
No	14	17.1
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 82.9% afirma que la unidad encargada de personal cuenta con programas de capacitación, sin embargo, no existe una programación periódica, ya que las capacitaciones se realizan por medio de invitaciones de otras instituciones, lo que afecta el desarrollo laboral del resto de los empleados que no son beneficiados con las capacitaciones.

**Pregunta No. 21.**

Si su respuesta es positiva, ¿En qué áreas o disciplina del conocimiento a recibido usted capacitación?

**Objetivo:**

Conocer en que áreas o disciplinas del conocimiento se ha fortalecido al personal de la municipalidad.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Computación	31	37.8
Contabilidad	1	1.2
Atención al cliente	11	13.4
Participación ciudadana	25	30.5
Finanzas Municipales	0	0.0
Otros	0	0.0
<b>Sub - total</b>	68	82.9
Personal encuestado que contesto No recibir capacitaciones	14	17.1
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

Puede observarse que el 68.3% del personal encuestado ha sido fortalecido en el área de computación y participación ciudadana; el resto de personas afirman haber sido capacitadas en otras áreas, esto fomenta el desarrollo de cada empleado, y permite ofrecer un mejor servicio a la municipalidad.

**Pregunta No. 22.**

¿Con qué frecuencia ha recibido usted capacitación de parte de la Alcaldía?

**Objetivo:**

Determinar los períodos en que el personal de la alcaldía está siendo capacitado.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Una Vez al año	33	40.2
Dos veces al año	30	36.6
Otros	5	6.1
<b>Sub - total</b>	68	82.9
Personal encuestado que contesto No recibir capacitaciones	14	17.1
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

Con respecto al período en que reciben capacitaciones el 40.2% afirma recibirla una vez al año, el 36.6% dos veces al año y otros manifestaron varias veces al año, por lo que se puede denotar que no existe una programación periódica de las capacitaciones, afectando en cierta medida la eficiencia de la misma.

**Pregunta No. 23.**

¿Existen planes dentro de la alcaldía que promueva el desarrollo del personal?

**Objetivo:**

Conocer si en la alcaldía se elaboran planes que sean de beneficio para el personal promoviendo su desarrollo.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	40	48.8
No	42	51.2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

De los encuestados el 48.8% conoce de la existencia de planes que promuevan su desarrollo y un 51.2% dijo no conocer acerca de estos planes, ya que nunca se han visto beneficiados con algún tipo de actividades de desarrollo al personal. Esto afecta el desarrollo laboral y profesional de cada trabajador y a la vez disminuye la motivación en su trabajo.

**Pregunta No. 24.**

Si su respuesta es positiva, ¿Cuál de los siguientes planes promueve la alcaldía?.

**Objetivo:**

Identificar los tipos de planes que promueve la alcaldía para el desarrollo del personal.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Becas	0	0.0
Asistencia a congresos	2	2.5
Visitas a municipalidades más desarrolladas	6	7.3
Viajes de estudios	0	0.0
Talleres o seminarios	32	39.0
<b>Sub - total</b>	40	48.8
Personal encuestado que contesto No conocer ningún tipo de planes.	42	51.2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

Con respecto a los tipos de planes que promueve la alcaldía se puede denotar que el 48.8% de la población encuestada dice conocerlos y haber sido beneficiado con planes de desarrollo como asistencia a congresos, visitas a municipalidades más desarrolladas y talleres o seminario. Por otra parte, el 51.2% no mencionó ningún tipo de planes por desconocerlos.



**Pregunta No. 25.**

¿Qué instrumento técnico utiliza la alcaldía para el control del personal?

**Objetivo:**

Conocer de que forma la alcaldía mantiene el control del personal que labora en esta institución.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Inventario de recursos humanos	4	4.9
Expedientes	77	93.9
Acciones de personal	1	1.2
Otros	0	0.0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El 93.9% del personal encuestado, manifiesta que su control es realizado a través de expedientes lo que coincide con la información proporcionada por la Gerencia General. Sin embargo el resto mencionó otras formas de control, lo que no concuerda con lo confirmado por la Gerencia General.

**Pregunta No. 26.**

¿Qué instrumento normativo utiliza la Alcaldía para regular la conducta del recurso humano?

**Objetivo:**

Determinar de que manera la Alcaldía norma la conducta de sus empleados.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Reglamento Interno de trabajo	68	82.9
Instructivos	0	0.00
Circulares	12	14.6
Otros	2	2.5
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

El instrumento que regula la conducta de los empleados dentro de la institución es el Reglamento Interno de Trabajo, lo cual fue confirmado por el 82.9% de los encuestados, sin embargo el resto manifestó ser regulado a través de circulares, memorándums, entre otros.

**Pregunta No. 27.**

¿Considera necesario la creación de una unidad de recursos humanos para lograr la eficiencia en la gestión administrativa?

**Objetivo:**

Conocer si los empleados creen necesario la organización y funcionamiento de una unidad especializada que administre el recurso humano y que contribuya a alcanzar la eficiencia administrativa.

**Tabulación:**

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	72	87.8
No	10	12.2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

**Interpretación:**

De lo anterior se puede observar, que la mayoría constituida por el 87.8% está de acuerdo en la creación de una unidad que administre el recurso humano, manifestando que ayudaría en ciertos factores como: la selección de personal idóneo, mayor conocimiento sobre objetivos y políticas, mejor control del personal, mayores incentivos, entre otros. La diferencia expresa no estar de acuerdo, argumentando que habría que evaluar el costo-beneficio que esto implicaría.

**ANEXO No. 4**  
**REQUISICIÓN DE PERSONAL**



**REQUISICION DE PERSONAL**

Nombre del puesto solicitado: \_\_\_\_\_

Fecha a partir de la cual se requieren los servicios: \_\_\_\_\_

Motivo de la solicitud:

Vacante           Renuncia           Jubilación

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

Departamento que lo solicita: \_\_\_\_\_

Fecha hasta la cual se utilizaran los servicios: \_\_\_\_\_

**REQUISITOS DEL PUESTO**

Sexo: Masculino           Femenino           Indiferente

Edad: \_\_\_\_\_ Maxima: \_\_\_\_\_ Minima: \_\_\_\_\_

Estudios realizados: \_\_\_\_\_

Experiencia : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otros requisitos deseables: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Razones que justifican la solicitud: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Jefe de la unidad solicitante

Fecha

**INSTRUCCIONES DE LLENADO PARA EL FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Este formulario deberá ser llenado por el Jefe de la unidad que solicite la plaza, a mano y con letra de molde, utilizando bolígrafo con tinta negra o azul.

- Nombre del puesto solicitado  
Escribirá el nombre del puesto que el jefe necesite en la unidad que el tiene a su mando.
- Fecha a partir de la cual se requieren los servicios.  
Anotará la fecha que el jefe de la unidad solicitante requiere los servicios.
- Motivo de la solicitud.  
Dentro de las opciones que se describen, deberá marcar con una "X" el motivo de la solicitud de la plaza requerida.
- Fecha hasta la cual se utilizarán los servicios  
Anotará la fecha mínima la cual el jefe de la unidad solicitante necesita se le cubra la plaza requerida.

**Requisitos del puesto.**

- Sexo  
Si para la plaza requerida necesita un genero especifico, deberá marcar con una "X" donde corresponda.
- Edad.  
Anotara la edad máxima y mínima de la persona que necesita para la plaza requerida.
- Estudios realizados  
Escriba los estudios académicos y técnicos que necesita para la plaza requerida.
- Experiencia.  
Describa la experiencia que necesita para la plaza requerida, asimismo anote los años que debe tener como mínimo en puestos similares (no indispensable).
- Otros requisitos deseables.  
En este anotará los requisitos, que a su criterio considere necesario deberá contar el empleado.
- Razones que justifican la solicitud.  
Escriba el motivo porque es necesario la contratación de los servicios requeridos.

**ANEXO 5**  
**PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN**  
**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

## **PRUEBA DE CONOCIMIENTO DE WORD Y EXCEL**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

Indicaciones: Favor lea toda la prueba antes de iniciar.

### **Primera Parte.**

#### **Prueba de Word.**

Se le pide que usted elabore un Memorando para el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, Licda. Carmen Elena Gómez, usted tiene que redactar dicho documento las siguientes situaciones:

- El personal de toda la empresa, solicita permiso para cambiar el horario de almuerzo de 12:15 a 1:00 p.m., por 11:45 p.m. a 1:00 p.m. y para compensar el tiempo extra del almuerzo proponen cambiar hora de entrada de las 8:00 a.m. a las 7:30 a.m., solo hay una persona que no desea ese cambio.
- El personal de la Sucursal de La Unión reporta problemas en el Aire Acondicionado frecuentemente.
- Un vigilante de la Sucursal de Sonsonate quiere jubilarse.
- Agradecimiento a los accionistas de la empresa por el recién aumento a todo el personal



## **Segunda Parte.**

### **Prueba de Excel**

Elabore una hoja electrónica con la planilla de la municipalidad

Empleados:

Wendy Iveth Rivas, Asisten de Gerencia General, Sueldo 450 dólares

Karla Nohemy Mena, Secretaria de Secretaria Municipal. Sueldo 400 dólares

Guillermo Leonidas Rivera, Auditor Interno, Sueldo 425 dólares.

Mariela Hernández, Secretaria de Desarrollo Urbano, 460 dólares

Observaciones para desarrollar la planilla

1. A todos los empleados se les descuenta el \$ 4.77 más el 10 % sobre el exceso de \$ 316.67.
2. A todos los empleados se les descuenta el 5.5% por ISSS, AFP.
3. Al personal secretarial se le descuenta 10 dólares mensuales por seguro médico.
4. A todos los empleados se les da una bonificación del 15% de su sueldo como incentivos.

Elaborar la planilla de salarios mensuales para estos empleados, para obtener el salario neto de cada uno, así como el salario anual incluyendo el aguinaldo que es el 100% de su salario básico.

**BUENA SUERTE!!!!!!!!!!**

Recomendación: Lea detenidamente lo solicitado, sea ordenado y vera que fácil es resolver esta prueba, si tiene alguna consulta favor realizar con el técnico de informática asignado.

**ANEXO 6**  
**PRUEBA DE PERSONALIDAD**

# PPG - IPG

(L.V. Gordon)

Apellidos y nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_  
 Centro \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
 Localidad \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Otros datos \_\_\_\_\_

## INSTRUCCIONES

En este impreso encontrará unas cuantas descripciones del modo de ser de las personas. Las descripciones están reunidas en grupos de cuatro frases (A, B, C y D) y cada grupo tiene delante un número correlativo.

La tarea de Vd. es leer las cuatro frases de cada grupo, elegir entre ellas la que **MÁS** se ajusta a su modo de ser y marcar en la columna de la derecha el signo +, en la misma línea de esa frase. A continuación revise las otras tres descripciones y elija la que **MENOS** se aproxima a su modo de ser y marque en la columna de la derecha el signo -, en la misma línea de esa frase.

Observe el siguiente ejemplo, con cuatro frases (A, B, C y D).

Ejemplo:		Marque sólo un + y un -
A. Tiene un apetito excelente .....	X	-
B. Se pone enfermo con frecuencia .....	+	X
C. Lleva una alimentación equilibrada .....	+	-
D. No hace suficiente ejercicio .....	+	-

La persona que ha contestado a este grupo leyó estas frases y pensó que la que **MÁS** se ajustaba a su modo de ser era la A (*Tiene un apetito excelente*), y por eso marcó el signo + en la línea de la frase A. Luego, buscó entre las otras tres frases la que **MENOS** se aproximaba a su modo de ser y decidió que era la B (*Se pone enfermo con frecuencia*), porque tenía una 'salud de hierro', y señaló el signo - en la línea de la frase B.

En cada grupo sólo se pueden hacer dos marcas: una para indicar la frase que **MÁS** se aproxima a su modo de ser y otra para señalar la que **MENOS** refleja su modo de ser.

Puede que en algunos casos le resulte difícil decidirse por una frase u otra. Haga su elección lo mejor posible. Piense que esto no es un examen de conocimientos; no hay contestaciones acertadas o erróneas. Hay personas con diferentes modos de ser, y todas las respuestas son buenas con tal de que indiquen aquellas descripciones que se aproximen **MÁS** y **MENOS** a su modo de ser.

Es muy **IMPORTANTE** que comprenda bien lo que tiene que hacer. Si tiene alguna duda, pregunte ahora al examinador.

Si se equivoca al marcar un signo, debe eliminar esa respuesta y marcar la que considere mejor. Ponga atención y procure, al contestar con la frase **MÁS** o **MENOS**, marcar su respuesta (+ o -) en la línea correspondiente a la frase elegida y en la columna que se le indicará al principio de cada página.

No hay tiempo limitado para contestar. Sin embargo, no se detenga demasiado en cada grupo de frases. Empiece con el primer grupo de frases y procure no dejar ningún grupo de frases sin contestar.



Marque una respuesta + y otra - en la columna 2 ⇒ 2

- |    |   |       |   |   |
|----|---|-------|---|---|
| 10 | A. Se siente seguro en sus relaciones con los demás                 | ..... | + | - |
|    | B. Sus sentimientos son heridos con facilidad                       | ..... | + | - |
|    | C. Sus hábitos de trabajo están bien desarrollados                  | ..... | + | - |
|    | D. Prefiere estar con un grupo reducido de amigos                   | ..... | + | - |
| 11 | A. Se enfada con bastante facilidad                                 | ..... | + | - |
|    | B. Es capaz de controlar la situación en todo momento               | ..... | + | - |
|    | C. No le gusta hablar con personas a quienes no conoce              | ..... | + | - |
|    | D. Es muy minucioso en todo lo que hace                             | ..... | + | - |
| 12 | A. No le gusta discutir con los demás                               | ..... | + | - |
|    | B. Es incapaz de ajustarse a un horario fijo                        | ..... | + | - |
|    | C. Es un persona tranquila y sosegada                               | ..... | + | - |
|    | D. Tiende a ser muy sociable  | ..... | + | - |
| 13 | A. Es un individuo despreocupado                                    | ..... | + | - |
|    | B. Carece del sentido de la responsabilidad                         | ..... | + | - |
|    | C. No le interesan las personas del sexo opuesto                    | ..... | + | - |
|    | D. Sabe cómo tratar a la gente                                      | ..... | + | - |
| 14 | A. Le resulta fácil ser amable con los demás                        | ..... | + | - |
|    | B. Prefiere dejar a otros la dirección de las actividades del grupo | ..... | + | - |
|    | C. Su carácter le hace preocuparse por todo                         | ..... | + | - |
|    | D. Sigue haciendo un trabajo a pesar de las dificultades            | ..... | + | - |
| 15 | A. Es capaz de conseguir que los demás cambien de opinión           | ..... | + | - |
|    | B. No le interesa unirse a las actividades de un grupo              | ..... | + | - |
|    | C. Es un individuo bastante nervioso                                | ..... | + | - |
|    | D. Es muy constante en cualquier tarea que ha emprendido            | ..... | + | - |
| 16 | A. Es tranquilo y fácil de tratar                                   | ..... | + | - |
|    | B. Le cuesta seguir haciendo lo que lleva entre manos               | ..... | + | - |
|    | C. Le gusta estar rodeado de mucha gente                            | ..... | + | - |
|    | D. No se siente muy seguro de sus aptitudes                         | ..... | + | - |
| 17 | A. Se puede confiar plenamente en él                                | ..... | + | - |
|    | B. No le gusta la compañía de la mayoría de la gente                | ..... | + | - |
|    | C. Le resulta difícil estar tranquilo                               | ..... | + | - |
|    | D. Toma parte activa en las discusiones del grupo                   | ..... | + | - |
| 18 | A. Cuando tiene un problema no se da fácilmente por vencido         | ..... | + | - |
|    | B. Tiende a veces a manifestarse nervioso                           | ..... | + | - |
|    | C. Le falta confianza en sí mismo                                   | ..... | + | - |
|    | D. Prefiere pasar el tiempo en compañía de otros                    | ..... | + | - |

PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE Y CONTINÚE

Marque una respuesta + y otra - en la columna 4 ⇒ 4

- 29 A. Es una persona muy precavida ..... + -  
 B. Prefiere trabajar de una manera más bien lenta ..... + -  
 C. Tiene mucho tacto y diplomacia ..... + -  
 D. Prefiere no emplear la inteligencia en pensamientos profundos ... + -
- 30 A. Pierde fácilmente la paciencia con la gente ..... + -  
 B. Tiene algo menos de aguante que la mayoría de la gente ..... + -  
 C. Tiende a ser original y creador ..... + -  
 D. No le gustan demasiado las emociones y sensaciones nuevas .... + -
- 31 A. Tiende a actuar por corazonadas ..... + -  
 B. Tiene mucha vitalidad y energía ..... + -  
 C. No confía en los demás hasta tener garantías ..... + -  
 D. Le gustan los temas que exigen mucha reflexión ..... + -
- 32 A. No le gusta trabajar a un ritmo rápido ..... + -  
 B. Tiene mucha confianza en la gente ..... + -  
 C. Tiende a ceder a los deseos del momento ..... + -  
 D. Disfruta resolviendo problemas complicados ..... + -
- 33 A. Es un trabajador muy activo ..... + -  
 B. Sabe aceptar bien las críticas ..... + -  
 C. No le interesan los problemas que exigen razonar mucho ..... + -  
 D. Tiende a actuar primero y a pensar después ..... + -
- 34 A. Siempre habla bien de los otros ..... + -  
 B. Es muy precavido antes de obrar ..... + -  
 C. No le interesa discutir de cosas que obliguen a pensar ..... + -  
 D. No se da prisa en ir de un lado a otro ..... + -
- 35 A. No tiene una mente inquisitiva ..... + -  
 B. No actúa al primer impulso ..... + -  
 C. Generalmente está rebosante de energía ..... + -  
 D. Se irrita por las debilidades de los demás ..... + -
- 36 A. Es capaz de realizar más cosas que los demás ..... + -  
 B. Le gusta aventurarse sólo por lo que tiene de diversión ..... + -  
 C. Le molesta que le critiquen ..... + -  
 D. Le gusta más trabajar con ideas que con objetos ..... + -
- 37 A. Confía mucho en los demás ..... + -  
 B. Prefiere los trabajos rutinarios y sencillos ..... + -  
 C. Hace las cosas 'de golpe' ..... + -  
 D. Rebosa vitalidad y energía ..... + -
- 38 A. Toma decisiones con demasiada rapidez ..... + -  
 B. Cualquiera persona le cae bien ..... + -  
 C. Mantiene un ritmo activo, tanto en el trabajo como en el juego ... + -  
 D. No tiene un gran interés por aprender cosas nuevas ..... + -

FIN DE LA PRUEBA. COMPRUEBE SI HA  
 CONTESTADO UN (+) Y UN (-) EN TODOS LOS GRUPOS

Asc	Cau
Res	Ori
Est	Com
Soc	Vit
Aut	

## 4. NORMAS PARA LA INTERPRETACIÓN

### 4.1. MUESTRA DE TIPIFICACIÓN

Las puntuaciones directas obtenidas en la fase de corrección y puntuación no son interpretables por sí mismas, no tienen significación psicológica por su valor absoluto; es necesario transformarlas en unos valores o escalas de significación universal. Esta transformación se realiza mediante una comparación con los datos o puntuaciones obtenidas por una muestra o muestras normativas (y, de algún modo, representativas) de la población general a la cual pertenecen los sujetos cuyas puntuaciones directas se pretende interpretar.

En el caso del PPG-IPG, la muestra general de tipificación para el presente Manual es el resultado de la acumulación de muestras anteriores con otras recientemente obtenidas. Se refieren, por una parte, a escolares adolescentes de BUP, COU y FP (2º ciclo

de ESO y Bachillerato según la vigente organización del sistema educativo) y, por otra, a adultos aspirantes a diversos puestos de trabajo.

En la base de los baremos presentado en un apartado posterior se indican los estadísticos básicos, en las ocho variables del instrumento, de los dos grandes bloques (varones y mujeres) utilizados. Una composición más específica de las dos grandes muestras, puede verse en la tabla 13, con los estadísticos básicos de los distintos subgrupos resultantes de cruzar el curso con el sexo de los sujetos, para que pueda verse su participación en los totales, que también se incluyen. En los baremos también se incluye la variable Autoestima (Aut), cuyos estadísticos descriptivos específicos han sido presentados en la tabla 12 dentro del capítulo anterior.

### 4.2. TABLAS DE CONVERSIÓN

Las distribuciones y estadísticos de las nueve variables (incluida Aut) de las muestras de cada sexo fueron utilizadas para elaborar los correspondientes baremos (tablas 14 a 17) que se incluyen al final de este capítulo. Estas tablas permiten la conversión de las puntuaciones directas (obtenidas mediante el uso de las plantillas de corrección) en unas puntuaciones derivadas de valor universal. Entre las puntuaciones derivadas existentes se han tomado para el caso del PPG-IPG dos (centiles y puntuaciones 'S') que parecen más aplicables en el ámbito escolar (la de tipo centil) y de adultos (típica 'S').

La puntuación centil ( $P_c$ ) indica el tanto por ciento del grupo normativo al que un sujeto es superior en el rasgo apreciado. Las puntuaciones 'S' constituyen una escala típica normalizada (establecida a partir de la puntuación centil) que va de 1 a 99, con la media situada en el valor 50 y una desviación típica de 20 unidades 'S'. Para la inter-

pretación estadística de los resultados, el lector debe recordar que el grupo central (los dos tercios o 68% de los casos) se encuentran entre los centiles 16 y 84, y entre los valores 'S' de 30 y 70.

En las tablas de baremos, cada columna se refiere a una escala o variable e incluye todas las puntuaciones directas posibles; a la misma altura de cada puntuación directa se encuentran el centil (primera columna) y valor 'S' correspondientes. En la base de los baremos se encuentran los estadísticos básicos de los grupos utilizados (casos, media y desviación típica).

Por tanto, el uso de los baremos es bastante simple. Una vez obtenidas las puntuaciones directas con la ayuda de las plantillas de corrección en las variables del PPG-IPG, se acude a la tabla correspondiente al sexo del sujeto (varón o mujer). Se comienza con la primera variable (Ascendencia) y se entra



en la primera columna (Asc) hasta encontrar la puntuación directa correspondiente al valor obtenido por el sujeto; a la misma altura, y en la primera y última columnas se encuentran las respectivas puntuaciones

centiles y 'S'. Se hace lo mismo con las demás variables, y los valores derivados obtenidos pueden anotarse en el recuadro existente en el Cuadernillo o Ejemplar de la prueba.

### 4.3. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como una ayuda más a la hora de la interpretación de los resultados, en este apartado se presenta una descripción de todas las escalas utilizadas en el instrumento.

Como se ha indicado anteriormente, la aplicación del PPG-IPG permite obtener cuatro variables en el PPG (Perfil de Personalidad), un valor resumen de estas cuatro puntuaciones (escala Aut) y otras cuatro en el IPG (Inventario de personalidad), tal como fueron definidas por Gordon en estudios originales y que tuvieron en cuenta los hallazgos recientes sobre la estructura de la personalidad.

En general, los rasgos pueden interpretarse como factores bipolares en los que una puntuación alta indicará que las características del sujeto están más cerca del constructo aludido con el término (sea Ascendencia, Vitalidad o Sociabilidad), mientras que una puntuación baja señalará, por el contrario, que el sujeto está más cerca del polo opuesto al aludido por el término, y sus características podrían interpretarse como 'falta de ...' (sea Ascendencia, Vitalidad o Sociabilidad).

En ningún caso hay que interpretar como mejor o positivo uno de los polos sobre el otro. En determinadas circunstancias puede ser positivo o mejor poseer una puntuación alta en Ascendencia y en otras ser preferible poseer el rasgo en un grado bajo.

Así pues, en los párrafos siguientes se van a describir las variables del PPG-IPG aludiendo tanto a sus polos altos como a las puntuaciones bajas.

- Asc** ASCENDENCIA. Se refiere a la dominancia e iniciativa en situaciones de grupo. El sujeto ascendiente adopta un papel activo en los grupos, es seguro de sí mismo, auto-afirmativo en las relaciones con los demás, y toma decisiones sin dejarse influir por la presiones del grupo. Las personas que juegan un papel pasivo en el grupo, prefieren escuchar a hablar, tienen poca autoconfianza, dejan que otros tomen las decisiones y suelen depender de los consejos de los demás; estas personas suelen obtener puntuaciones bajas.
- Res** RESPONSABILIDAD. Alude a la constancia y perseverancia en las tareas propuestas, aunque no sean de su agrado e interés; los demás se sienten seguros al confiar en ellos. Quienes, por el contrario, no continúan en las tareas cuando dejan de interesarse y tienden a eludir las responsabilidades, suelen obtener puntuaciones bajas.
- Est** ESTABILIDAD EMOCIONAL. Reúne en sí misma la ausencia de hipersensibilidad, ansiedad, preocupaciones y tensión nerviosa; las personas con puntuación alta son equilibrados y con una buena tolerancia a la frustración. Una puntuación baja puede reflejar un ajuste emocional deficiente.
- Soc** SOCIABILIDAD. Es el rasgo que facilita el trato con los demás; a los sujetos con puntuación alta les gusta estar y trabajar con otros (incluso pueden llegar a ser gregarios). Una puntuación baja refleja una restricción general en los contactos sociales y, en casos extremos, una evitación real de toda relación social.

**Aut** AUTOESTIMA. Es la suma de las cuatro variables anteriores del PFG, y fue diseñada para su uso en orientación personal, en labor clínica, en selección de personal o en investigación. En los dos primeros casos habría que poner especial atención a una baja autoestima (puntuaciones centiles inferiores a 20) para actuar en consecuencia con alguna terapia de apoyo. Por otra parte, una puntuación alta puede reflejar únicamente el deseo de presentar una buena imagen (como podría ser el caso en procesos de selección de personal).

**Cau** CAUTELA. Normalmente obtienen puntuaciones elevadas las personas muy precavidas, que consideran muy cuidadosamente todos los detalles antes de tomar una decisión y a quienes no les gusta arriesgarse o decidir a la ligera; es lo contrario a la impulsividad o a actuar a la ventura.

**Ori** ORIGINALIDAD. La variable define a los sujetos a quienes le gusta trabajar

en tareas difíciles, que son intelectualmente curiosos, a quienes les encanta plantear y solucionar cuestiones intrincadas. En el otro polo se encuentran las personas no preocupadas por adquirir conocimientos ni interesadas en resolver problemas.

**Com** COMPRENSIÓN. Obtienen puntuaciones altas las personas que tiene fe y confianza en los demás, son tolerantes, pacientes y comprensivos. Las puntuaciones bajas son obtenidas por los sujetos críticos, a quienes les irrita o molesta lo que hacen o hablan los demás.

**Vit** VITALIDAD. Con esta variable se caracteriza a los individuos que muestran vigor y energía, a quienes les gusta actuar o trabajar con rapidez y, en consecuencia, hacen más cosas que los demás. Cuando el resultado es bajo se suele asociar a una persona con poca vitalidad o impulso, que prefiere un ritmo lento o se cansa fácilmente, y cuyos resultados o 'producción' es menor.



**ANEXO 7**  
**SOLICITUD DE EMPLEO**



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN**  
**SOLICITUD DE EMPLEO**

FOTO

**DATOS PERSONALES:**

NOMBRE : \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_  
 LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_  
 NACIONALIDAD: \_\_\_\_\_ PROFESIÓN U OFICIO: \_\_\_\_\_  
 D.U.I. No: \_\_\_\_\_ LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: \_\_\_\_\_  
 I.S.S.S. : \_\_\_\_\_ N.I.T. : \_\_\_\_\_  
 LICENCIA: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

**DATOS FAMILIARES:**

	<u>NOMBRE</u>	<u>OCUPACIÓN</u>	<u>LUGAR DE TRABAJO O CENTRO DE ESTUDIO</u>	<u>FECHA DE NACIMIENTO</u>
<b>HIJOS</b>				
1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____	_____

**OTROS FAMILIARES:**

	<u>NOMBRE</u>	<u>OCUPACIÓN</u>	<u>LUGAR DE TRABAJO O CENTRO DE ESTUDIO</u>	<u>FECHA DE NACIMIENTO</u>
CÓNYUGE	_____	_____	_____	_____
PADRE	_____	_____	_____	_____
MADRE	_____	_____	_____	_____
HERMANO	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

**ESTUDIOS REALIZADOS**

<u>CENTRO EDUCATIVO</u>	<u>FECHA DE ASISTENCIA</u>	<u>TITULOS O DIPLOMAS OBTENIDOS</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**CURSOS O SEMINARIOS**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**OTROS ESTUDIOS**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**IDIOMAS**                                      **LO HABLA**                      **LO LEE**                      **LO ESCRIBE**                      **LO ENTIENDE**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA DE TRABAJO**

ANOTE LOS TRES ULTIMOS EMPLEOS DESEMPEÑADOS, INICIANDO POR EL ACTUAL O MÁS RECIENTE.

<u>EMPRESA</u>	<u>CARGO</u>	<u>ENTRADA</u>	<u>F.SALIDA</u>	<u>ULTIMO SUELDO</u>	<u>MOTIVO DE RETIRO</u>
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

**DESCRIBA EL TRABAJO QUE REALIZA(BA)**

<u>EMPRESA</u>	<u>JEFE INMEDIATO</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</u>
1. _____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
2. _____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
3. _____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**REFERENCIAS (PERSONAS QUE CONOZCAN SU CONDUCTA Y TRABAJO).**

<u>NOMBRE</u>	<u>OCUPACIÓN</u>	<u>LUGAR DE TRABAJO</u>	<u>TELEFONO</u>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

EMPLEO QUE DESEA OBTENER: \_\_\_\_\_  
SUELDO QUE SOLICITA ₡ \_\_\_\_\_ FECHA QUE PUEDE COMENZAR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA

**PARA USO DE LA INSTITUCIÓN**

PUESTO A DESEMPEÑAR: \_\_\_\_\_ OFICINA \_\_\_\_\_  
A PARTIR DE : \_\_\_\_\_ SALARIO ₡ \_\_\_\_\_

PLAZA NUEVA

EN SUSTITUCIÓN DE: \_\_\_\_\_

INTERINATO POR: \_\_\_\_\_

---

JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

## **INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA SOLICITUD DE EMPLEO.**

Este formulario deberá ser llenado a mano y con letra de molde, utilizando bolígrafo con tinta negra o azul.

### **DATOS PERSONALES**

#### **- NOMBRE.**

Escriba sus nombres y apellidos según su partida de nacimiento.

#### **- DIRECCIÓN.**

Escriba el lugar de ubicación de su casa de habitación, especificando el nombre de la colonia, calle, avenida, pasaje o senda. Asimismo, el número de casa o apartamento, municipio y departamento.

#### **- TELÉFONO**

Escriba su número de su teléfono particular, si tiene. Si no el número de teléfono donde se le puede dejar un recado.

#### **- LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO.**

Escriba el nombre del municipio donde nació y escriba en números el día, mes y año en que nació, según su partida de nacimiento.

#### **- NACIONALIDAD.**

Escriba el si es salvadoreño por nacimiento o es nacido en el extranjero.

#### **- PROFESIÓN U OFICIO.**

Escriba el nombre su carrera técnica, profesión u oficio.

#### **- DOCUMENTO ÚNICO DE IDENTIDAD O CEDULA DE IDENTIDAD PERSONAL.**

Escriba el número del Documento Único de Identidad o de la Cedula de Identidad personal.

#### **- LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN**

Escriba el municipio y departamento de expedición, además escriba en números el día, mes y año en que se le fue extendido el documento único de identidad o Cedula de Identidad Personal.

#### **- ISSS.**

Escriba el número de afiliación que tiene en el Instituto del Seguro Social, si tiene.

**- N.I.T.**

Escriba el número de Identificación Tributaria.

**- No. LICENCIA**

Escriba el número de licencia que posee para conducir automóvil.

**- ESTADO CIVIL.**

Escriba el estado o situación familiar actual.

**- DATOS FAMILIARES**

Escriba los datos de su(s) hijo(s), detallando su nombre, ocupación, lugar de trabajo o centro de estudio y fecha de nacimiento.

**- OTROS FAMILIARES**

En esta sección deberá escribir el nombre del Cónyuge (si es casado), Padre, Madre y Hermano con su respectiva ocupación, lugar de trabajo y número de teléfono particular o de trabajo de cada uno.

**- ESTUDIOS REALIZADOS**

En esta sección deberá escribir escuela, colegio o instituto donde usted a realizado sus estudios, especificando la fecha en la que estuvo estudiando en cada uno de ellos y finalmente deberá escribir los títulos o diplomas obtenidos.

**- CURSOS O SEMINARIOS.**

Anotará los temas de los cursos o seminarios que ha recibido en una area especializada, la fecha en que los recibió y los títulos o diplomas obtenidos.

**- OTROS ESTUDIOS**

Escriba los estudios realizados adicionalmente, por ejemplo de computación, ingles u otros idiomas, etc.

**- IDIOMAS.**

Escriba los idiomas adicionales que conoce del español y marque con una "X" dentro de las opciones en que nivel lo sabe.

**- EXPERIENCIA DE TRABAJO**

En esta sección deberá anotar los tres últimos empleos que ha tenido, iniciando por el actual o el más reciente, describiendo el cargo, la fecha de entrada - salida, último sueldo y el motivo del retiro.

**- DESCRIBA EL TRABAJO QUE REALIZA (BA)**

Luego de haber descrito sus tres últimos empleos. Escriba la empresa, Jefe inmediato y las funciones que realiza(ba).

**- REFERENCIAS (PERSONAS QUE CONOZCA SU CONDUCTA Y TRABAJO).**

Anote tres nombres de personas que no sean familiares, con su respectiva ocupación, lugar de trabajo y número de teléfono que den referencia de su conducta y trabajo.

**- EMPLEO QUE DESEA OBTENER**

Anote el nombre del cargo que desea obtener en esta municipalidad.

**- SUELDO QUE SOLICITA**

Escriba el sueldo en números que aspira devengar en esta municipalidad.

**- FECHA QUE PUEDE COMENZAR**

Anote la fecha en que usted esta disponible para iniciar sus labores en esta municipalidad.

**- FIRMA**

Firme la solicitud como acto de aceptación que toda la información antes escrita, es vérez y sujeta a investigación.

**ANEXO 8**  
**BOLETÍN DE BIENVENIDA**





***BIENVENIDO A LA  
FAMILIA DE LA  
ALCALDIA  
MUNICIPAL DE  
SAN MARTIN***

Unidad de Recursos Humanos  
Municipalidad de San Martín  
Año 2002



---

## INDICE

CONTENIDO	PÁG.
• MISION DE LA ALCALDIA. . . . .	1
• VISION DE LA ALCALDIA. . . . .	1
• BIENVENIDO A LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN.	2
• CONOZCAMOS NUESTRA INSTITUCION. . . . .	3
• OBJETIVOS DE LA ALCALDIA. . . . .	4
• SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDIA. . . . .	4
• ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDIA . . . . .	5
• JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO. . . . .	6
• DEBERES. . . . .	6
• PROHIBICIONES. . . . .	7
• DIAS DE ASUETOS. . . . .	8
• VACACIONES.. . . . .	8
• PRESTACIONES. . . . .	9
• LO QUE LA ALCALDIA ESPERA DE USTED. . . . .	10
• RECOMENDACIONES. . . . .	10



---

## **MISION**

"Hacer del municipio de San Martín un polo de desarrollo, trabajando en un proceso integral sostenible y autosostenible; desarrollando su economía, promoviendo el uso racional de los recursos naturales, gestionando por alcanzar la satisfacción de sus necesidades sociales, y consolidando la descentralización y participación equitativa de la población en las diferentes acciones y decisiones, para alcanzar el desarrollo de sus comunidades".

## **VISION**

"Garantizar el desarrollo del Municipio, promoviendo una participación democrática de la población en la toma de decisiones y ejecución de acciones, retomando el plan como instrumento de apoyo para el seguimiento y la gestión, en donde la Municipalidad, coordinará acciones con organizaciones de base y otras organizaciones presentes en el municipio, a fin de orientar su Desarrollo".



---

***BIENVENIDO A LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN***

Como un nuevo miembro de la municipalidad, le damos la más cordial bienvenida a nombre del Concejo Municipal presidido por el Señor Alcalde Valentín Castro Sánchez y de todo el personal que labora en la institución.

No dudamos el orgullo de su persona al saber que usted ha sido seleccionado para ocupar la plaza vacante, lo cual pone en alto su gran capacidad, sus méritos y su calidad humana. El recurso humano es uno de los recursos más valiosos en una organización, más aún si es parte de una institución de servicio, ya que es el elemento que contribuye directamente a alcanzar los objetivos.

Estamos seguros de su orgullo al pertenecer a esta institución pues en ella podrá desarrollar todas sus aptitudes, habilidades y destrezas realizar un trabajo eficiente y con calidad que contribuyan al logro de los objetivos, para ello es necesario que todos unamos nuestros esfuerzos individuales, y estamos seguros que lo lograremos.

Sea usted. Bienvenido, y muchas felicidades!!!



---

—

## **CONOZCAMOS NUESTRA INSTITUCION**

Después de la independencia de España el Estado Salvadoreño se estructura la base de los municipios. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del Estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de Estado. Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del gobierno municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político administrativo.

En 1886, la nueva constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales (representantes directos del ejecutivo) los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyéndose su poder e iniciativa. La constitución de 1939, promulgada durante el Gobierno del General Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de sus gobiernos locales, ya que éstos pasan a ser elegidos directamente por el Poder Ejecutivo, como mecanismo de control político.

En las reformas que se hacen a la Constitución en 1945 y en la Constitución de 1950 se vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales, respectivamente. Hasta este momento la autonomía de los municipios estaba referida a sus funciones administrativas y a lo económico. Es hasta la Constitución de 1983, vigente hasta la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del municipio a lo técnico. (Artículo 203, Constitución de la República).



—  
**OBJETIVOS**

La municipalidad como institución de servicio a la comunidad, tiene como objetivos lo siguientes:

- ✓ Fomentar el desarrollo integral sostenible con el apoyo y participación activa de la población generando mayores recursos que se utilizan en forma transparente para impulsar la agenda local
- ✓ Brindar los servicios municipales en forma eficiente, económica y sostenible.
- ✓ Asegurar y administrar eficientemente los recursos disponibles para el buen funcionamiento de la municipalidad y de los proyectos, utilizando controles sociales.
- ✓ Fortalecer la participación ciudadana integrándola en el proceso de toma de decisiones locales, desde la planificación hasta la ejecución y evaluación de los problemas y soluciones locales.

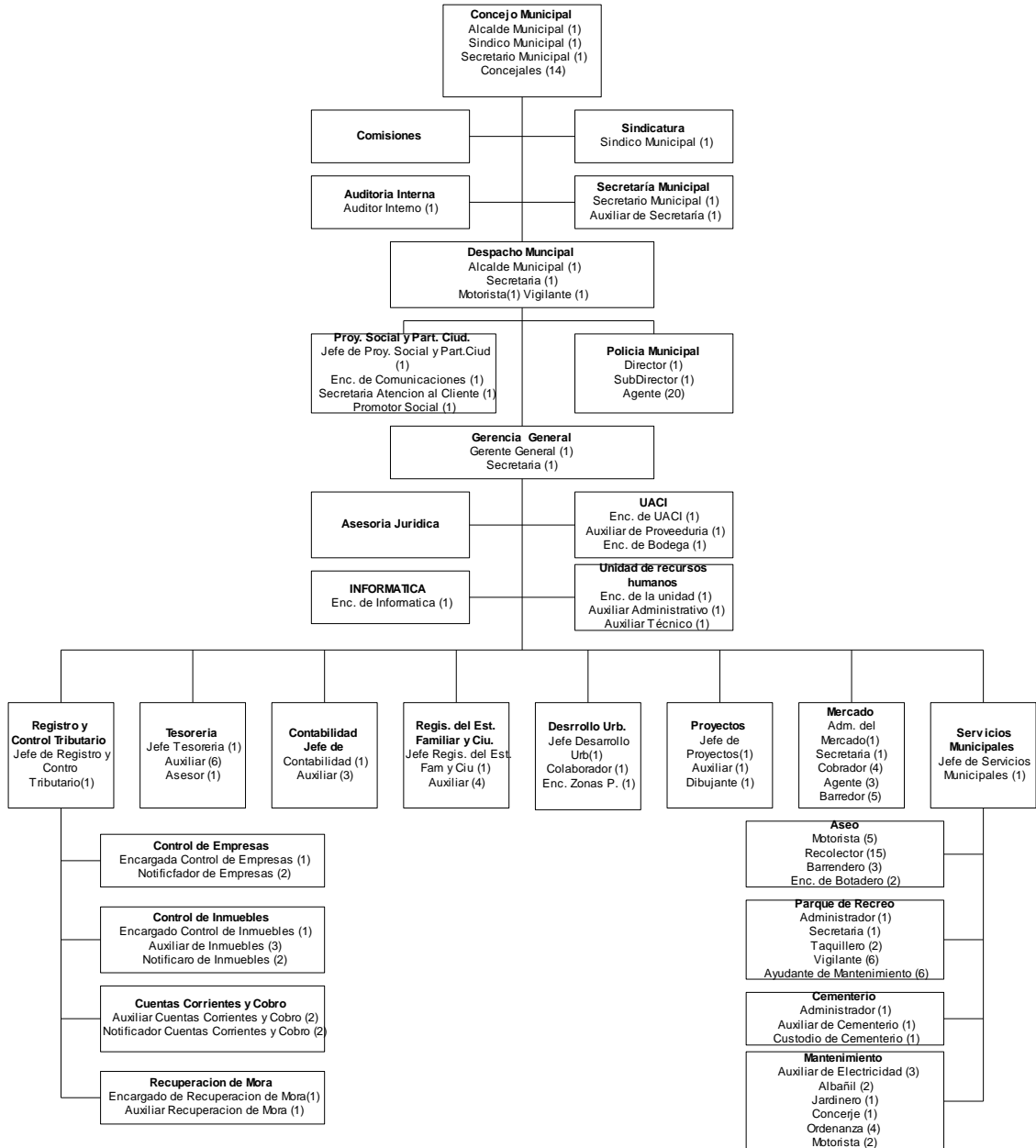
**SERVICIOS QUE PROPORCIONA**

Los servicios que proporciona la Alcaldía son los siguientes:

- ↪ Extensión de cédulas, partidas de nacimientos, actas de defunción, etc.
- ↪ Servicios de aseo, alumbrado público y pavimentación.
- ↪ Alquiler del Centro Social Tineco (Casa Comunal).
- ↪ Administración del mercado y cementerio
- ↪ Administración del Parque "El Recreo".



Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de san martín



Fuente: Municipalidad de San Martín. Año 2002



---

—

## **JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO**

La jornada ordinaria de trabajo es de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. con un receso de una hora de 12:00 m.d. a 1:00 p.m. para tomar los alimentos y Sábados de 8:00 a.m. a 12:00 md.

La Unidad de recursos humanos coordinará con el nuevo empleado fecha y hora para la extensión de su carne de identificación, el cual le sirve para su identificación dentro y fuera de las instalaciones de la Alcaldía.

Los empleados que deban desempeñarse en horarios especiales como: agentes del CAM, recolectores de basura, barrenderos, motoristas y otro personal que así lo requiera, estarán sujetos a los horarios, jornadas, recesos y turnos que establezca el jefe respectivo.

Cuando las necesidades de servicio lo demanden, la Gerencia General y los jefes de unidades podrán señalar los horarios especiales.

## **DEBERES.**

- ☞ Asistir con puntualidad a su trabajo.
  - ☞ Desempeñar en forma diligente o cuidadosa las tareas que le sean encomendadas.
  - ☞ Rechazar de terceros dádivas, promesas y recompensas en efectivo o en especie que le ofrezcan como retribución.
  - ☞ Optimizar el uso de su tiempo y herramientas de trabajo.
  - ☞ Respetar a sus superiores jerárquicos, acatar las instrucciones en asuntos de trabajo y conducirse con seriedad en el desempeño de sus cargos.
  - ☞ Atender al público en forma esmerada, a fin de brindarle calidad en el servicio que demanda.
  - ☞ ~~Conducirse con educación y respeto en las relaciones con sus compañeros subalternos, superiores y público.~~
- 
- 
- ☞ Guardar la debida discreción en asuntos en que su divulgación puede causar serios problemas a la institución o a las personas con quienes esta relacionada.





- ☞ Conservar en buen estado el equipo de oficina asignado para el desempeño de su trabajo.
- ☞ Cuando por requerimientos es necesario que el personal asista a trabajar en horas no laborales, el empleado deberá comunicarlo a su jefe inmediato para hacerlo del conocimiento de seguridad.

#### *PROHIBICIONES.*

- ☞ Hacer uso indebido de fondos, valores e información de la institución en beneficio propio o de terceros.
- ☞ Presentar a su trabajo bajo efectos de bebidas embriagantes y drogas o ingerirlas en las instalaciones de la Alcaldía.
- ☞ Abandonar las instalaciones durante la jornada de trabajo, sin causa justificada o permiso del jefe inmediato superior.
- ☞ Dedicarse durante las horas de trabajo, a cualquier clase de juegos de entretenimiento o esparcimiento.
- ☞ Hacer cualquier clase de propaganda o actividad ajena al cargo.
- ☞ Efectuar cualquier tipo de venta dentro de las instalaciones.
- ☞ Portar armas de cualquier clase mientras permanezca en las instalaciones de la Alcaldía, a menos que sea necesario para la prestación de sus servicios.
- ☞ Usar vehículos, útiles, herramientas, teléfonos para fines distintos para los cuales están destinados.
- ☞ Provocar, causar o participar en riñas y actos inmorales dentro de la Alcaldía.

#### *DIAS DE ASUETO:*



De conformidad al Art. 43 del Reglamento Interno de Trabajo, todo el personal administrativo de la Alcaldía excepto aquel designado en el mercado, recolección de basura y policía municipal gozarán de asueto remunerado con salario básico en las fecha siguientes:

- ❖ De lunes santo o domingo de resurrección de la Semana Santa.
- ❖ 1o de Mayo, Día del trabajo.
- ❖ 10 de Mayo, día de la Madre.
- ❖ Del 4 al 6 de agosto, Fiestas Agostinas de San Salvador.
- ❖ 15 de septiembre, Día de la Independencia.
- ❖ 22 de agosto, Día del empleado municipal
- ❖ 10 y 11 de noviembre, días mayores de las fiestas patronales
- ❖ 2 de noviembre, Día de finados
- ❖ Del 24 de diciembre al 1 de enero, Fiestas de Navidad
- ❖ Fiestas nacionales con goce de sueldo decretadas por la Asamblea Legislativa.

### ***VACACIONES.***

Para el personal de servicios continuos a que se refiere el Art. 43, que por circunstancias de trabajo no pueden gozar de vacaciones en los días mencionados, gozaran de 15 día de vacaciones anuales remuneradas con una prestación equivalente al salario ordinario (Art. 45).



## PRESTACIONES

### Uniformes



La Alcaldía proporcionará anualmente uniformes al personal administrativo, recolección de basura, ordenanzas, motorista y mantenimiento, con la finalidad de reflejar una buena imagen institucional.

### Viáticos



La Alcaldía cancela viáticos a todos los empleados o funcionario municipal para comisiones en el interior del país; y si hubiere que movilizarse dentro de su misma zona, el cual esta obligado a presentar constancia de estadía del lugar donde desarrolló la misión oficial.

### Botiquín



La Alcaldía en la Unidad de Proyección Social, cuenta con un botiquín con los medicamentos necesarios para atender al empleado en casos de emergencia leve.

### Cafetería



El empleado cuenta dentro de sus propias instalaciones con una cafetería, la cual brinda servicio de café, te o agua dos veces al día.

### Celebración de Cumpleaños



Cada empleado recibe como bonificación el salario correspondiente a un día de trabajo el día de su cumpleaños, asimismo cada final de mes se realiza una pequeña celebración para los cumpleaños del mes.

## LO QUE LA ALCALDIA ESPERA DE USTED

↳ Cumplimiento de metas.



- ↪ Deseos de superación.
- ↪ Honradez.
- ↪ Lealtad.
- ↪ Actitud positiva.

**RECOMENDACIONES:**

Cualquiera que sea su puesto, es conveniente considerar las siguientes recomendaciones y asegurar en gran medida su éxito personal y óptimos resultados.

- Buenos hábitos de trabajo.
  - Haga su trabajo correctamente desde la primera vez, evita esfuerzo innecesario.
  - Optimice su tiempo y el usos de las herramientas de trabajo.
  - No posponga para mañana lo que pueda hacer hoy.
  - Define un plan de trabajo y asígnele prioridades.
- Colabore siempre con sus jefes y compañeros, así ampliará sus conocimientos, facilitándole el progreso de la institución y el suyo.
- Pregunte siempre para aclarar dudas, que con seguridad se presentará al desarrollar sus labores.
- Evite criticar y quejarse a ninguno le agradan las personas que lo hacen.
- Si plantea problemas, plantee soluciones.

**iii Nuevamente Sea Bienvenido y Disfrute Su Trabajo!!!**

**ANEXO 9**  
**FORMULARIO DE PERMISO**



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

**SOLICITUD DE PERMISO**

No. de Permiso: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Unidad de Dependencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Permiso: \_\_\_\_\_

**PERIODOS**

Hora de entrada: \_\_\_\_\_ Hora de salida: \_\_\_\_\_ Horas: \_\_\_\_\_ Minutos: \_\_\_\_\_ Días: \_\_\_\_\_

**MOTIVO DEL PERMISO**

Asuntos Personales	<input type="checkbox"/>	Enfermedad sin Certificado Médico	<input type="checkbox"/>	Misión Oficial	<input type="checkbox"/>	Duelo	<input type="checkbox"/>
Enfermedad con Certificado Médico	<input type="checkbox"/>	Enfermedad Grave De parientes	<input type="checkbox"/>	Tiempo Compensatorio	<input type="checkbox"/>		

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

Justificación: \_\_\_\_\_

San Martín, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 200\_

**ANEXO 10**  
**FORMULARIO DE LICENCIA**



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.**

**SOLICITUD DE LICENCIA**

(Grado académico y nombre ).

Jefe de la unidad de recursos humanos.

Presente.

Yo: \_\_\_\_\_ empleado de esta alcaldía desde: \_\_\_\_\_,  
ocupando el cargo de: \_\_\_\_\_ de la manera más atenta solicito a usted, y  
de conformidad al Art. 35 numeral 1 y 2 del Reglamento Interno de trabajo, me sean concedidos \_\_\_\_\_  
días de licencia CON GOCE DE SUELDO por motivo de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ durante el período comprendido del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_.

Agradeciendo la atención a la presente y esperando una respuesta favorable a mi petición, me suscribo de usted.

Atentamente,

Autoriza: F. \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato

F. \_\_\_\_\_

Solicitante.

[Regresar Menu Principal](#)





# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## Facultad de Ciencias Económicas

### Escuela de Administración de Empresas

San Salvador, Marzo/2003 El Salvador, Centroamérica

## TRABAJO DE GRADUACIÓN

### "PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE DE SAN SALVADOR"



#### Presentado por:

*Hilda Mercedes Alvarado López*

*Gladys del Carmen Bolaños*

*Maritza Elizabeth Pérez Ferrer*

#### Para Optar al Grado Académico:

**"LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

#### Contenido:

- Portada
- Autoridades Universitarias
- Agradecimientos
- Índice General
- Resumen e Introducción
- CAPITULO I "Generalidades y Aspectos Teórico"
- CAPITULO II "Metodología y Diagnostico de la Situación Actual"
- CAPITULO III "Propuesta e Implementación"
- Anexos

[Universidad de El Salvador - Web Site](#)